

ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหน่วยผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น

นางจิราภรณ์ รัตติกาลสุขะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์นี้ทั้งหมดจะถูกจัดเก็บและให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

EXPERIENCES OF NURSING MANAGEMENT OF HEAD NURSES RECEIVING
THE OUTSTANDING AWARD

Mrs. Jiraporn Rattikarnsuka

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Nursing Science Program in Nursing Administration

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหน่วยที่ได้รับ
รางวัลดีเด่น

โดย

นางจิราภรณ์ รัตติกาลสุขะ

สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีย์วรรณ อ่วมตานี

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรียพร รัตนศิลป์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจักษ์ศิลป)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีย์วรรณ อ่วมตานี)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(พันโทหญิง ดร. วาสนา นัยพัฒน์)

จิราภรณ์ รัตติกาลสุขะ : ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัล
ดีเด่น. (EXPERIENCES OF NURSING MANAGEMENT OF HEAD NURSES
RECEIVING THE OUTSTANDING AWARD)

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 170 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาการตีความ ของ Heidegger ผู้ให้ข้อมูลเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล ของโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง จำนวน 14 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและนำข้อมูลที่ได้มาถอดความแบบคำต่อคำ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาตามวิธีการของ Dikelman

ผลการศึกษาประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น แบ่งเป็น 3 ประเด็นดังนี้

1. พัฒนาค้นหาความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1.1) เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มี เก็บสิ่งดี ๆ มาพัฒนา (1.2) ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลาศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ(1.3) แบ่งให้เวลากับงาน พกกลับบ้านแยกงานจากชีวิตส่วนตัว

2. ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน ประกอบด้วย 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ (2.1) สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร (2.2) ส่งเสริมความสามารถ สร้างคนสร้างโอกาสให้เรียนต่อ (2.3) รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด (2.4) สร้างบรรยากาศการทำงาน เหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน และ (2.5) มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่

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

ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการบริหารหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

สาขาวิชา...การบริหารการพยาบาล...ลายมือชื่อ.....

ปีการศึกษา.....2556..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

5277831536: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEYWORDS: HEAD NURSES RECEIVING THE OUTSTANDING AWARD

JIRAPORN RATTIKARNSUKA: EXPERIENCES OF NURSING MANAGEMENT OF HEAD NURSES RECEIVING THE OUTSTANDING AWARD.

ADVISOR: ASST. PROF. AREEWAN OUMTANEE, Ph.D.,170 pp.

The purpose of this research was to describe experiences of nursing management of head nurses receiving the outstanding award. Hermeneutic phenomenology of Martin Heidegger was applied as research methodology. Data were collected by using in-depth interviews of head nurse who received the outstanding award from nurse department in a hospital setting. Data analysis followed Diekelman’s content analysis was use in this study. Experiences of nursing management of head nurses receiving the outstanding award consisted of 3 major themes as follows:

1. Improving herself by using self development of good performance consist of (1.1) learning good performance from others, (1,2) Seeking knowledge and having live long learning (1.3) Building work life balance

2. Having to support staffs for building up the working capital consisted of (2.1) Giving opportunity to create innovation, (2,2) Providing professional development, (2,3) Working as a back up, (2.4) Creating a warm working climate, (2.5) Delegating job with authority.

3. Faithfully working for organization benefit consisted of (3.1) Working projects based on hospital policy, (3.2) Sincerely leading organization and using justice and Buddhist principle for work, (3.3) Having high ability of human resource management, (3.4) Having work engagement, even being tried but never give up.

The study findings provided for more understanding on experiences of nursing management of head nurses receiving the outstanding award. Nurse manager can use them as guideline for management planning for head nurses.

Field of Study :..Nursing Administration... Student’s Signature.....

Academic Year :.....2013.....Advisor’s Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยความเมตตากรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีย์วรรณ อ่วมตานี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งได้กรุณาให้โอกาสได้เรียนรู้ ให้วิชาความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำและชี้แนะแนวทางแก้ไขที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความห่วงใย เอาใจใส่และให้โอกาสแก่ผู้วิจัยเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ เกิดความมุ่งมั่น อดทนและมีความพยายามจนประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณา ที่อาจารย์มอบให้ตลอดเวลาในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจุกสิลา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และพันโทหญิง ดร. วาสนา นัยพัฒน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และให้ประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าแก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาที่ได้เข้ารับการศึกษ ณ สถาบันแห่งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่เห็นความสำคัญ และกรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลและให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง เพื่อให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูง

ขอขอบพระคุณหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยพิเศษ ผู้ตรวจการทุกท่าน และพี่ฤดีวรรณ วิชัยธนพัฒน์ ที่ให้ความกรุณาจัดสรรเวลาขึ้นปฏิบัติงาน ทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาต่อโดยใช้เวลาส่วนตัวได้จนสำเร็จการศึกษา ตลอดจน น้องๆ เพื่อนร่วมงานทุกคน ที่คอยให้กำลังใจอยู่เสมอ

ขอขอบคุณ พี่สำเนียง พี่บุญสม น้องกฤตยา น้องนิสา และเพื่อนๆหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่คอยเอาใจใส่ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ด้วยความรักและปรารถนาดีเสมอมา สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ๆ สามีและเพื่อนผู้เป็นที่รักทุกคน ที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนด้วยความรักมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยสามารถสำเร็จการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยความเมตตากรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีย์วรรณ อ่วมตานี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งได้กรุณาให้โอกาสได้เรียนรู้ ให้วิชาความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำและชี้แนะแนวทางแก้ไขที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความห่วงใยเอาใจใส่และให้โอกาสแก่ผู้วิจัยเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ เกิดความมุ่งมั่น อดทนและมีความพยายามจนประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณา ที่อาจารย์มอบให้ตลอดเวลาในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญดา ประจุกสิลา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และพันโทหญิง ดร. วาสนา นัยพัฒน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และให้ประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้เข้ารับการศึกษาน ณ สถาบันแห่งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่เห็นความสำคัญ และกรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูล และให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง เพื่อให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูง

ขอขอบพระคุณหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยพิเศษ ผู้ตรวจการทุกท่าน และพี่ฤดีวรรณ วิชัยธนพัฒน์ ที่ให้ความกรุณาจัดสรรเวลาขึ้นปฏิบัติงาน ทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาต่อโดยใช้เวลาส่วนตัวได้จนสำเร็จการศึกษา ตลอดจน น้องๆ เพื่อนร่วมงานทุกคน ที่คอยให้กำลังใจอยู่เสมอ

ขอขอบคุณ พี่สำเนียง พี่บุญสม น้องกฤตยา น้องนิสา และเพื่อน ๆ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่คอยเอาใจใส่ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ด้วยความรักและปรารถนาดีเสมอมา สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ ๆ สามีและเพื่อนผู้เป็นที่รักทุกคน ที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนด้วยความรักมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยสามารถสำเร็จการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
คำถามการวิจัย.....	6
แนวคิดเบื้องต้น.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ.....	10
1.1 บริบททั่วไปของโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ.....	10
1.2 ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ.....	11
2. คุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	14
2.1 คุณสมบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	14
2.2 บทบาทหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย.....	17
3. การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	21
3.1 ความหมายของการบริหารงาน.....	21
3.2 การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	22
3.3 รางวัลผู้บริหารการพยาบาลดีเด่น.....	31
4. การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาการ.....	33
5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
พื้นที่ในการศึกษา.....	54
การได้มาและเข้าถึงผู้ให้ข้อมูล.....	55

	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล.....	58
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย.....	60
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	126
การอภิปรายผลการวิจัย.....	133
ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้.....	142
รายการอ้างอิง.....	144
ภาคผนวก.....	155

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

1. ตารางแสดงรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล..... 169

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้นที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การพยาบาล เนื่องจากเป็นผู้ที่นำนโยบายและแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมมีบทบาทความรับผิดชอบสูงทั้งในด้านบริหารงานในหอผู้ป่วย และดูแลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด (Viitanene et al., 2007) โดยปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแล ภูมิใจและชี้แนะการทำงานให้บุคลากรในหน่วยงาน เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและสั่งการโดยตรงกับพยาบาลระดับปฏิบัติการ และมีโอกาสรับรู้ความเป็นไปของปัญหาที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2552) ซึ่งการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น มีความสำคัญต่อชีวิตขององค์การพยาบาลและองค์การสุขภาพ ความสำเร็จและความล้มเหลวเกิดขึ้นได้ ณ จุดนี้ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546)

หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ซึ่งโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ให้การบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขอื่นๆ แก่ประชาชนทั่วไปและผู้ที่มีปัญหาสุขภาพ เจ็บป่วยด้วยโรคที่มีความซับซ้อน ต้องใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการวินิจฉัยและการรักษา ซึ่งกระทำโดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญพิเศษการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยจะต้องมุ่งเน้นให้การดูแลรักษาผู้ป่วย ให้ได้รับบริการตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานของโรงพยาบาล จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ต้องมีการพัฒนาคนและพัฒนางานให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล รวมถึงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน

แม้ว่ากองการพยาบาล (2539) จะกำหนดบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 3 ด้านคือ 1) ด้านบริหารบริการพยาบาล ได้แก่ การสร้างเสริมคุณภาพการบริการพยาบาล การบริหารบุคลากรในหน่วยงาน และการบริหารงานนโยบายทั่วไป 2) ด้านวิชาการ ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนาวิชาการให้แก่บุคลากรพยาบาล การศึกษาวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล และ 3) ด้านบริการพยาบาล ได้แก่ การให้บริการพยาบาลระดับวิชาชีพมุ่งผลลัพธ์ด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ แต่ปัจจุบัน บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของงาน

บริการ นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ส่งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยผลการวิจัยระบุว่าผู้นำทางการพยาบาลที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความก้าวหน้าองค์กรต่อผู้ร่วมงานและผู้ป่วย (Akerjordet&Severinsson, 2008) และพยาบาลระดับผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารเชิงธุรกิจ ทางด้านการเงิน มีความซื่อสัตย์ มีความเชื่อถือได้ และมีความยุติธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นศักยภาพที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องมี (Stichler, 2006)

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความคุณสมบัติที่ดี ทั้งในด้านภาวะผู้นำ ด้านการอำนวยความสะดวกและการจัดระบบงาน ด้านการวางแผน ด้านการควบคุม ด้านวิชาการ ด้านการตลาด และด้านการปฏิบัติการพยาบาล (จันทร์เพ็ญหาหงษ์, 2538) มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพึงมีเป็นจำนวนมาก เช่น ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่าการมีส่วนร่วมในงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล (ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล , 2547) ในบางการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วย (ยุพิน ยศศรี, 2545) และในการศึกษาแบบประเมินภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมของสมพิศ เกิดศิริ (2542) พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 9 ตัวประกอบ คือ 1) บารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การสร้างเสริมพลังอำนาจ 4) การจัดการโดยมีข้อยกเว้น 5) การกระตุ้นปัญญาและการปลูกฝังค่านิยม 6) การให้รางวัล 7) การนำสู่การเปลี่ยนแปลง 8) การสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ 9) การคำนึงถึงลูกน้องเป็นรายบุคคล แต่เมื่อบทบาทความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของฝ่ายการพยาบาล ที่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจต้องใช้รูปแบบของภาวะผู้นำที่ผสมผสานกันหลายรูปแบบจึงจะเหมาะสม (Surakka, 2008) คุณสมบัติหลายประการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีนั้น ก็เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อหอผู้ป่วยที่ตนดูแลอยู่ ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนหนึ่งที่มีความรู้สึกว่าตนเองขาดคุณสมบัติที่จำเป็น จึงพยายามพัฒนาตนเองด้วยความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่และต้องการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ดี เช่น ในงานวิจัยเชิงคุณภาพของชูชีพมีศิริ (2546) เรื่องการพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองด้วยความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่และต้องการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย

ที่ดี ความรู้สึกว่าขาดความพร้อมที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นแรงผลักดันให้มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองโดยการพัฒนาตนเองนั้นได้รับการสนับสนุนทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด และจากครอบครัว

จากบทบาทหน้าที่และคุณสมบัติที่จำเป็นหลายประการทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับความคาดหวังจากผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลและผู้ร่วมงานทุกระดับ ส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดความเครียดต่อความคาดหวังดังกล่าวพบว่า มีหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวนหนึ่งลาออกก่อนเกษียณอายุ ทั้งที่ยังสามารถทำงานให้องค์กรได้ (นวล จงเปรมภักดิ์ไพศาล, 2548) เนื่องจากเกิดความเครียด เบื่อหน่าย ความท้อแท้ ในการต่อสู้กับปัญหา และอุปสรรคต่างๆ รวมถึงการขาดแรงจูงใจในการทำงาน (ผการัตน์ สุภาภรณ์, 2548) เนื่องจากงานในวิชาชีพพยาบาลเป็นงานที่หนักทั้งใจและกาย การที่จะรักษาบุคลากรไว้ในวิชาชีพจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งการสร้างสิ่งเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเอง และโดยการตั้งเป้าหมายเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีการรับรู้คุณค่าของงาน และมีความศรัทธาในงานที่ทำ (อภิญา คารมปราชญ์, 2543) สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้ด้วยการสนับสนุนของครอบครัวและองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในชีวิตของหัวหน้าหอผู้ป่วยอีกด้วย(นภดลคำเต็ม, 2545 ; พันทิพย์ สีจ๊ะแปง, 2546)

ด้วยบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นของหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติงาน ตามนโยบายขององค์การพยาบาล และเป็นหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ในการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรพยาบาล เพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้กับองค์กร ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผลักดันบุคลากรที่มีความสามารถ ให้สร้างผลงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าในตนเอง (จันทรา แก้วภักดี, 2552)และเป็นการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ในปัจจุบันงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง (Talent management) ซึ่งบุคคลที่มีศักยภาพสูงหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูง(High performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูง(High potential performance) แต่คนที่มีศักยภาพสูงของแต่ละองค์กรอาจมีลักษณะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับแผนกลยุทธ์ ทิศทาง ความเชื่อ คุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นคนที่มีศักยภาพสูงของแต่ละองค์กร คือคนที่มีศักยภาพในแบบที่องค์กรต้องการ (ประสิทธิ์ วัฒนภา, 2551) ดังนั้นองค์กรควรมีระบบการบริหารคนที่มีศักยภาพสูงที่ชัดเจน มี

การค้นหาคคนที่มีความสามารถสูง พัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและมีแผนการพัฒนาเพื่อรับช่วงตำแหน่งที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง (Stahl et al., 2007 see McDonnell et al., 2010) สอดคล้องกับที่ Collings and Mellahi (2009) กล่าวว่า การพัฒนาโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมให้มีผู้ที่มีความสามารถสูงได้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญจะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นอย่างยั่งยืน

องค์กรพยาบาลเองก็มีความพยายามที่จะพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับองค์กรอื่น ได้มีการนำแนวคิดการบริหารบุคลากรที่มีความสามารถสูงมาใช้ ซึ่งกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีความสามารถสูงนั้น ประกอบไปด้วยการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การคัดเลือกให้เข้ามาร่วมงานในตำแหน่งที่พิจารณาแล้วว่าเหมาะสม การพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง การจูงใจในการทำงาน ให้รู้สึกว่าการมีความท้าทายและมีการบริหารจัดการที่ดี และการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร โดยการจัดสวัสดิการที่ดี มีโครงการต่างๆที่สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (ณัชชา อัครวิญญูกิจ, 2548)

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการบริหารบุคลากรที่มีความสามารถสูงนั้น มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรจะต้องมีการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติสูงตามต้องการ มาดำรงตำแหน่งต่างๆที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นที่มีความสำคัญมาก การที่จะคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องผ่านกระบวนการทดสอบด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อดูว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่ และหลังจากได้รับตำแหน่งแล้ว ก็ยังต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ให้การสนับสนุนในการทำงานและส่งเสริมให้มีความสามารถสูงขึ้นตามแนวทางที่องค์กรต้องการ เป็นการเตรียมผู้ที่จะทดแทนตำแหน่งสำคัญในอนาคต ซึ่งหากขาดช่วงไปจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและความก้าวหน้าขององค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษเกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงขององค์กรนั้น เป็นเรื่องน่าสนใจอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้ที่ผ่านการประเมินแล้วว่ามีคุณสมบัติที่แสดงถึงความมีความสามารถสูงตามแบบที่องค์กรต้องการ และสมควรได้รับรางวัลนี้ แม้ว่าการได้ศึกษาจากทฤษฎี จากการสังเกต และการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์ แต่ข้อมูลบางส่วนที่เกิดจากประสบการณ์จริง และจะหาได้จากคำบอกเล่าของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นโดยตรงย่อมมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาลเช่นกัน จากการทบทวน

วรรณกรรม ไม่พบว่ามีการศึกษาถึงประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาก่อน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยใช้รูปแบบการศึกษาตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยา(Phenomenology) และคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น จากฝ่ายการพยาบาล ของโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง ที่ใช้เป็นพื้นที่ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานำร่อง ด้วยการสัมภาษณ์ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยทำการสัมภาษณ์หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลหัวหน้าหอผู้ป่วยดีเด่นในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง จำนวน 3 คน เมื่อวันที่ 23,27 เมษายน 2554 และ 4 พฤษภาคม 2554 พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้ 1) เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในการทำงานและการวางตัว มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่สูง มีความเป็นผู้นำกล้าคิด กล้าทำ มีความคิดสร้างสรรค์นำสิ่งใหม่ๆมาทำให้เกิดขึ้นจริงหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา แม้ว่าจะงานที่ได้รับมอบหมายจะยากเพียงใดก็จะพยายามทำให้ดีที่สุด 2) ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการพัฒนาเรียนรู้ทักษะที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และกระตุ้นให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพราะเชื่อว่าเมื่อคนเก่งก็จะมีผลงานที่ดีเกิดขึ้นตามมา มีความยุติธรรม และมีความชัดเจนในการบริหารงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีความยืดหยุ่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิผลของงานและบรรยากาศในหอผู้ป่วย 3) มีความรักในวิชาชีพ หัวหน้าหอผู้ป่วย กล่าวถึงการทำงานทุกอย่างให้ได้ดีก่อนอื่นต้องมีใจรักในงานที่ทำก่อน จึงจะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ต้องการให้วิชาชีพพยาบาลมีความก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับจากวิชาชีพอื่นและคนทั่วไป 4) พัฒนาตนเองตลอดเวลา เนื่องจากการทำงานในวิชาชีพพยาบาลต้องอาศัยองค์ความรู้ทางการแพทย์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องก้าวให้ทันความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง จึงต้องมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ในเรื่องต่างๆที่จะสามารถนำมาใช้ในการทำงานและนิเทศงานแก่ผู้ร่วมงานได้ และ 5) รางวัลให้คุณค่าทางจิตใจการที่ได้รับรางวัลทำให้เกิดความภาคภูมิใจ แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามองเห็นความตั้งใจในการทำงานของตน รางวัลเป็นสิ่งที่มีความค่าทางจิตใจ เสมือนเป็นการให้กำลังใจในการทำงานรูปแบบหนึ่ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการจะศึกษาถึงประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิโดยตรง โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งไม่สามารถเก็บได้จากตัวเลขหรือข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยนี้จะนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากประสบการณ์จริง เพื่อให้ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยรวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมวิชาชีพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อบรรยายประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น

คำถามการวิจัย

ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นเป็นอย่างไร

แนวคิดเบื้องต้น

ผู้วิจัยทำงานเป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิมาเป็นเวลา 19 ปี ปัจจุบันปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยพิเศษแห่งหนึ่ง ได้มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งพยาบาลระดับปฏิบัติการ และได้มีโอกาสช่วยงานหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านการบริหารบางส่วน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความสามารถเป็นอย่างมาก จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความรู้ทั้งในด้านบริหาร ด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติพยาบาล เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับผิดชอบการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน และการบริหารงานทั่วไปในหอผู้ป่วยทั้งหมด ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลได้รับการพัฒนาทางวิชาการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล และให้บริการพยาบาลที่ได้มาตรฐานตามวิชาชีพโดยมุ่งผลลัพธ์ด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการให้สอดคล้องกับนโยบายการมีวิสัยทัศน์เป็นเลิศของโรงพยาบาล นอกจากนี้ ผู้วิจัยเองได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น และได้ทำการสัมภาษณ์นำร่องหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น 3 คน พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเหล่านั้น มีคุณสมบัติในด้านต่างๆดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต 2) เป็นผู้มีความกระตือรือร้นที่จะ

พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ 3) มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติกรพยาบาล รวมถึงวิทยาการที่ทันสมัย สามารถนิเทศงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 4) ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถที่นำมาใช้ในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างบรรยากาศที่ดีในหอผู้ป่วย 5) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารถ่ายทอดนโยบายต่างๆจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และขจัดความขัดแย้งทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 6) เป็นผู้มีความรอบรู้ในสิ่งต่างๆรอบด้านนอกเหนือจากงานในวิชาชีพพยาบาล เช่น รอบรู้ในเรื่อง เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น 7) ดูแลให้การดำเนินการต่างๆในหอผู้ป่วยเป็นไปตามนโยบายและวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลและของโรงพยาบาล และ 8) มีความรักในวิชาชีพหรือรักในงานที่ทำ

ผู้วิจัยคิดว่าการที่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น มีความสามารถบริหารงานทุกด้านที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนได้รับรางวัลหัวหน้าหอผู้ป่วยดีเด่น ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่คุณสมบัติและความสามารถเหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่สมควรทำให้เกิดขึ้นในหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคน ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการจะพาองค์กรพยาบาลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะบริหารบุคลากรเหล่านี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาตีความ เพื่อที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประสบการณ์ที่เกิดขึ้นคาดว่าจะจะเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมวิชาชีพและตัวผู้วิจัยเอง และข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาลในการวางนโยบายบริหารหัวหน้าหอผู้ป่วยให้เป็นผู้ที่มีความสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในอนาคต

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยใช้รูปแบบการศึกษาตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ของ Heidegger คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ผู้ให้ข้อมูล คือหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง และยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัย การได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูล กระทำโดยการขอรายชื่อหัวหน้า

หออผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น จากฝ่ายการพยาบาล ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) และวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆกัน และจะหยุดการสัมภาษณ์ เมื่อข้อมูลอิ่มตัว (Saturation) ไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. หัวหน้าหออผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น หมายถึงหัวหน้าหออผู้ป่วยที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน ตลอดจนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหออผู้ป่วย และได้ผ่านเกณฑ์การประเมินผลงานดีเด่น ของฝ่ายการพยาบาล ในโรงพยาบาลที่ใช้เป็นพื้นที่ในการศึกษา

2. ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหออผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น หมายถึงการรับรู้ และการเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารงานในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหออผู้ป่วย ทั้งก่อนและหลังได้รับรางวัลหัวหน้าหออผู้ป่วยดีเด่น ในทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาตนเองและการบริหารเวลา ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล และอื่นๆ โดยหัวหน้าหออผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นเป็นผู้ถ่ายทอดด้วยตนเอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล ในการวางแผนพัฒนาหัวหน้าหออผู้ป่วยให้เป็นผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง และมอบงานที่ทำทลายความสามารถในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพ

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้หัวหน้าหออผู้ป่วยที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบในการวิจัย โดยสรุปสาระสำคัญตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา
 - 1.1 บริบททั่วไปของโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา
 - 1.2 ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา
2. คุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 2.1 คุณสมบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 2.2 บทบาทหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย
3. การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 3.1 ความหมายของการบริหารงาน
 - 3.2 การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 3.2.1 การบริหารตนเอง
 - 3.2.2 การบริหารบุคลากร
 - 3.2.3 การบริหารงานบริการพยาบาล
 - 3.3 รางวัลผู้บริหารการพยาบาลดีเด่นของโรงพยาบาลที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา
4. ปรัชญาการณวิทยาการตีความ
 - 4.1 แนวคิดการศึกษาเชิงปรัชญาการณวิทยา
 - 4.2 วิวัฒนาการการศึกษาปรัชญาการณวิทยา
 - 4.3 วิธีการวิจัยปรัชญาการณวิทยา
 - 4.4 แนวคิดปรัชญาการณวิทยาของ Heidegger
 - 4.5 ระเบียบวิธีการศึกษาปรัชญาการณวิทยา
5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา

1.1 บริบททั่วไปของโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา

โรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา เป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐขนาดใหญ่ ที่สามารถรับผู้ป่วยได้ตั้งแต่ 1,400 เตียงขึ้นไป ให้การบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขอื่น ๆ สำหรับประชาชนที่เจ็บป่วยด้วยโรคที่มีความซับซ้อน ต้องปฏิบัติการดูแลโดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เช่นเดียวกับสถานบริการพยาบาลอื่นในระดับนี้ ได้แก่ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลใหญ่ของรัฐที่สังกัดกระทรวงอื่น ๆ และโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ที่มีแพทย์เฉพาะทางสาขาต่าง ๆ (สุวิทย์ วิบูลผลประเสริฐ, 2548) ซึ่งกองการพยาบาล (2542) ได้กำหนดลักษณะงานของโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ไว้ดังนี้

1. งานส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค โดยดำเนินการร่วมกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด (สสจ.) สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ (สสอ.) และสำนักงานสาธารณสุขมูลฐาน (สสม.)
2. งานด้านรักษาพยาบาล ให้บริการในลักษณะเฉพาะโรคทุกสาขา
3. งานศึกษา ฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ประเภทต่าง ๆ ได้แก่ นักศึกษาแพทย์ แพทย์ฝึกหัด แพทย์ประจำบ้าน นักศึกษาวิทยาลัยพยาบาล และเจ้าหน้าที่ทางด้านเทคนิคต่าง ๆ
4. งานด้านวิจัย ได้แก่ การวิจัยทางคลินิก การวิจัยทางชีวการแพทย์ รวมทั้งพัฒนาความสามารถของแพทย์ประจำโรงพยาบาล ให้มีความรู้ ความสามารถในทุกสาขาในระดับความชำนาญเฉพาะโรค

นอกจากนี้ กองการพยาบาล (2542) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลตติยภูมิ ไว้ดังนี้

1. ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค รักษาพยาบาลทุกสาขาวิชาทางการแพทย์ และฟื้นฟูสภาพทั้งประเภทผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในที่มารับการรักษาทันทีทั้งทางกายและจิต
2. ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ตามแผนงานและนโยบายของรัฐบาล ได้แก่ การอนามัยแม่และเด็ก การวางแผนครอบครัว การอนามัยผู้สูงอายุ การสุขศึกษา รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่าง ๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคและการสุขภาพ
3. ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ แก่โรงพยาบาลตามระเบียบของทางราชการจะเอื้ออำนวย
4. ให้การสนับสนุนด้านการซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์แก่โรงพยาบาล
5. ศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาการทางวิชาการในด้านการแพทย์และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล

6. ดำเนินการด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำราและเอกสารทางวิชาการ ให้เพียงพอแก่การสนับสนุนโรงพยาบาลต่าง ๆ ด้วย

7. รวบรวมสถิติข้อมูลต่าง ๆ ทางด้านสาธารณสุข และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลข่าวสาร

โรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่เป็นพื้นที่ในการศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชน ด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ด้านการตรวจวินิจฉัยโรค การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ เป็นแหล่งศึกษาและฝึกอบรมแก่แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ และเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาวิชาการด้านการแพทย์

1.2 ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา

ฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของโรงพยาบาล มีบุคลากรจำนวนมากกว่า 6,000 คน ซึ่งมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดในโรงพยาบาล ประกอบไปด้วยพยาบาลในระดับบริหารระดับปฏิบัติการ และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนอื่น ๆ บุคลากรเหล่านี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการสุขภาพตามบริบทของโรงพยาบาล และฝ่ายการพยาบาลที่เป็นองค์การขนาดใหญ่นี้ มีการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานการบริหารองค์การพยาบาล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ (รัชนี อยู่ศิริและคณะ, 2551)

1. มีปรัชญา (Philosophy) นโยบาย (Policy) เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในการให้บริการไว้ชัดเจน ปรัชญาจะสะท้อนค่านิยมความเชื่อเป้าหมายของบุคลากรในการปฏิบัติการพยาบาล นำไปสู่การกำหนดนโยบายและเกณฑ์การปฏิบัติการพยาบาล

2. มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานที่แน่นอน ในขณะที่เดียวกันก็ควรมีการยืดหยุ่นตามสภาพการณ์และเหตุผลในเวลานั้น ๆ รวมถึงการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และการพัฒนาประเทศด้วย

3. มีหน้าที่ ความรับผิดชอบในการให้บริการและมีอำนาจในการควบคุมการปฏิบัติงาน อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบจะแตกต่างกันไป ตามลักษณะและนโยบายการบริหารขององค์การพยาบาล ได้แก่การมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้ใช้บริการ การจัดบุคลากรพยาบาลให้กับหน่วยงาน การกำหนดคุณภาพของบุคลากรพยาบาล การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้

และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น การให้ความร่วมมือในการควบคุมการแพร่เชื้อในโรงพยาบาล ทำหน้าที่ด้านการสอน การฝึกอบรมบุคลากรพยาบาล การศึกษาวิจัย ร่วมสร้างนโยบาย วางแผนและตัดสินใจ ในภาระงานของหน่วยงาน(พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2542 อ้างถึงใน รัชนี อยู่ศิริและคณะ, 2551)

4. มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา ตลอดทั้งความสัมพันธ์ของงานอย่างชัดเจน
5. มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลในทิศทางที่จะประสบความสำเร็จ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการพยาบาล
6. มีการสนับสนุน ร่วมมือศึกษา ค้นคว้าวิจัย อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการพยาบาล
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งด้านการบริหาร บริการและวิชาการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ
8. มีการพัฒนางานให้คุ้มค่ากับการลงทุน สามารถปรับเปลี่ยนการบริการหรือแนวทางการ ปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและความต้องการของสังคม เพื่อให้การรักษาพยาบาลเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
9. มีการจัดบรรยากาศที่ดีในองค์กร เช่น การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข (2539) (อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2553) ได้จำแนกลักษณะงานขององค์กรพยาบาล ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบริหารการพยาบาล เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพและสามารถให้การสนับสนุนการจัดบริการพยาบาลให้เป็นระเบียบ มีขั้นตอน โดยให้มีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานน้อยที่สุด
2. ด้านการบริการพยาบาล เป็นการจัดบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดการพยาบาลที่รวดเร็วปลอดภัย ประหยัด โดยให้ผู้ป่วยบรรเทาหรือหลุดจากความเจ็บป่วย ปราศจากอาการทุพพลภาพหรือภาวะแทรกซ้อนต่าง ๆ และสามารถกลับเข้าดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งช่วยให้ดูแลตนเองได้ถูกต้องภายหลังเจ็บป่วย และครอบครัวผู้ป่วยมีความรู้ในการป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพและฟื้นฟูสภาพได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. ด้านวิชาการพยาบาล เป็นการจัดระบบงานเพื่อสนับสนุนการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ตลอดจนมีคุณธรรม

จริยธรรมในการปฏิบัติงาน สามารถสอน นิเทศงานและควบคุมกำกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ

4. ด้านการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นการจ้ดระบบงานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานสอดคล้องกัน การบรรลุจุดมุ่งหมายของการบริการพยาบาลตลอดจนลดปัญหาและข้อขัดแย้ง ทำให้การทำงานคล่องตัว มีแนวทางในการดำเนินงานติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ

องค์การพยาบาลมีโครงสร้างที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการวางระบบโครงสร้างของโรงพยาบาลแต่ละแห่ง และการที่จะบริหารองค์การพยาบาลให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยผู้บริหารองค์การพยาบาล ซึ่งผู้บริหารในองค์การพยาบาลมี 3 ระดับ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545) ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Chief executive officers) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า CEO คือคณะผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบในการบริหารองค์การโดยรวม ให้สามารถดำเนินงานไปได้ดี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในข้างหน้า สำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาล คือหัวหน้าพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หรือรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล (Director of nursing service)

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Function or middle management managers) คือผู้บริหารระดับรองลงมาที่รับผิดชอบในการบริหารการดำเนินการของงานด้านต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันทางด้านหน้าที่ (Functions) และเทคนิค (Techniques) สำหรับองค์การพยาบาลคือ ผู้ตรวจการพยาบาลหัวหน้าแผนกการพยาบาล หรือผู้อำนวยการพยาบาลแต่ละแผนก

3. ผู้บริหารระดับต้น (First line or lower level management) คือผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นผู้คอยปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแล จูงใจและชี้แนะการทำงานให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับนี้มีชื่อเรียกตามบทบาทอีกชื่อหนึ่งว่า หัวหน้างาน หรือ Supervisor สำหรับในองค์การพยาบาลคือ พยาบาลหัวหน้าตึก หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าเวรและหัวหน้าทีม

ฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของโรงพยาบาล มีบุคลากรจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนบุคลากรทั้งหมดในโรงพยาบาล ประกอบไปด้วยพยาบาลในระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนอื่น ๆ โดยมีผู้บริหารระดับสูงสุด คือหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล มีหน้าที่ต้องทำคือ การทำให้ทุกหน่วยงานในองค์การทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพดี ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้างานการพยาบาล และผู้ตรวจการ

พยาบาล มีหน้าที่ประสานงาน โดยรวบรวมผลสำเร็จของการทำงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ส่งมอบให้กับผู้บริหารระดับที่สูงถัดขึ้นไป และผู้บริหารระดับต้นซึ่งได้แก่หัวหน้าหอผู้ป่วย มีหน้าที่ กำกับดูแล จูงใจ และชี้แนะแนวทางการทำงานให้แก่พยาบาลระดับปฏิบัติการ องค์การพยาบาล จะต้องนำนโยบายและพันธกิจของโรงพยาบาล มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์การ โดยครอบคลุมลักษณะงานใน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารการพยาบาล ด้านการบริการพยาบาล ด้านวิชาการพยาบาล และด้านการประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล จึงได้ทบทวนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยดังนี้

2. คุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง การปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้บริหารระดับต้น ที่ต้องรับผิดชอบการดำเนินงานภายในหอผู้ป่วยทั้งหมด ครอบคลุมทั้ง บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาและสิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย

2.1 คุณสมบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะเลื่อนตำแหน่งจากพยาบาลที่มีประสบการณ์ทำงานมานาน มีทักษะการปฏิบัติงานสูง มาทำหน้าที่ผู้นำทางการบริหาร หรือเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม สำหรับการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย การรับตำแหน่งผู้บริหารหอผู้ป่วย จึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลง จากบทบาทผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมาเป็นผู้สั่งการดูแลภายในหอผู้ป่วยที่ รับผิดชอบ โดยยึดปรัชญาและเป้าหมายขององค์การพยาบาล การคัดเลือกและกำหนดตัวหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงเป็นสิ่งที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องพิจารณา ถึงคุณสมบัติอย่างละเอียด รอบคอบเป็นสำคัญ หากฝ่ายการพยาบาลมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานที่แท้จริงแห่งวิชาชีพพยาบาลแล้ว การกำหนดคุณสมบัติสำคัญของผู้ที่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงเป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน คุณสมบัติที่สำคัญดังกล่าวประกอบด้วย (รัชณี อยู่ศิริและคณะ, 2551)

คุณสมบัติทางวิชาชีพ

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาล และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีประสบการณ์ในการพยาบาลผู้ใช้บริการอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ได้ดีทั้งในการบริการพยาบาลและการบริหารการพยาบาล
2. เป็นสมาชิกของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ
3. มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและพร้อมที่จะพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ

4. มีความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลในสาขานั้น ๆ ทั้งนี้เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถวางแผนปฏิบัติการพยาบาล ประเมินผลการพยาบาล และสามารถเป็นผู้นำทางการพยาบาลได้เป็นอย่างดี มากกว่าการมีตำแหน่งเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว

คุณสมบัติส่วนบุคคล

1. มีความเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเอง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมองตัวเอง ว่าเป็นผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญมากและเป็นสิ่งที่ต้องรู้สึกด้วยความเต็มใจ มิใช่การบังคับ ซึ่งในความรู้สึกของการเป็นผู้นำนี้จะต้องมีทั้งความรับผิดชอบต่องานด้านบริหารและการพยาบาลไปพร้อม ๆ กัน

2. มีการตัดสินใจที่ดี มีเหตุผล และทันต่อเหตุการณ์

3. มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร เป็นผู้ประนีประนอมและสร้างสรรค์

4. มีการสั่งงานที่ดีที่ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

5. มีความยุติธรรมและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความลำเอียง จะเป็นผลทำให้เกิดการแตกแยกเกิดกลุ่มกลุ่มย่อยขึ้นในหน่วยงานหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรวางตัวเป็นกลาง และให้ความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

6. มีความรับผิดชอบสูง โดยหน้าที่และภารกิจแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมจะต้องมีงานอยู่ในความรับผิดชอบมาก จำเป็นต้องคอยสอดส่องดูแลให้ทั่วถึง มีการบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ

7. ไม่ลุแก่อำนาจ ช่มชู้ เอาแต่ใจตนเองเป็นใหญ่

คุณสมบัติทางการบริหาร

การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารหอผู้ป่วย เป็นหน้าที่ของฝ่ายการพยาบาลที่จะต้องเป็นผู้จัดเตรียมความรู้ทางด้านการบริหาร เพราะโดยตำแหน่งผู้บริหารควรได้รับการจัดเตรียมความรู้และประสบการณ์ก่อนการเข้ารับตำแหน่งนั้น ๆ หรือได้รับการเสริมความรู้และทักษะตามตำแหน่งที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารนั้น ๆ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากการจัดเตรียมด้านความรู้ คุณสมบัติทางการบริหารแล้ว อาจพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานเป็นผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือเคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งมาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้โอกาสผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและงานในหน้าที่ของตนก่อนเข้ารับตำแหน่ง

การบริหารการพยาบาลเป็นเรื่องที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องเรียนรู้ เนื่องจากการบริหารการพยาบาลมีความสำคัญดังนี้ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2552)

1. การบริหารการพยาบาลช่วยให้บุคลากรพยาบาล ทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารการพยาบาลจะช่วยให้เห็นถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความสำเร็จของสังคมในอนาคต
3. องค์กรพยาบาลจะคงสภาพอยู่ มีความเจริญก้าวหน้า หรือถดถอย ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร
4. การบริหารการพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อน จะต้องมีการจัดระบบระเบียบขององค์กร ซึ่งเป็นมรรควิธีที่สำคัญ ที่จะนำสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
5. การบริหารการพยาบาลมีลักษณะต้องให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองเป็นเครื่องมือแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร
6. การบริหารการพยาบาลที่ดี ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะสามารถให้การพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพ
7. ชีวิตประจำวันของบุคลากรพยาบาลไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์กรพยาบาลย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตอย่างฉลาด

นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นเป็นผู้บริหารระดับต้น ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะของความเป็นผู้นำเช่นเดียวกับผู้บริหารในระดับอื่น ๆ ซึ่ง เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549) กล่าวถึง ทักษะของผู้นำแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะทางด้านการบริหาร (Administrative skill) ซึ่งทักษะด้านนี้ได้แก่เป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์ เป็นนักวางแผนงานและโครงการต่าง ๆ เป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหา เป็นผู้เข้าใจการจัดองค์กร และการจัดรูปงาน เป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน เป็นผู้ควบคุมการจัดการผลผลิตต่าง ๆ ขององค์กร และเป็นผู้รู้จักการปรับปรุงคุณภาพสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น

2. ทักษะทางสังคม และการทำงานเป็นทีม (Social and teamwork skill) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น อันนำไปสู่การทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การจัดการกับความแตกต่างหลากหลาย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การประชุมช่วยในการสื่อสาร การอาศัยพลังกลุ่มโดยวิธีเคลื่อนไหวของกลุ่มการใช้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างความไว้วางใจ

3. ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self – development skill) หมายถึง การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ได้เป็นผู้นำอย่างมีคุณภาพประกอบด้วย การสร้างความสำเร็จทางการบริหาร การเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การเรียนรู้วิถีทางการบริหาร เช่น การสะสมประสบการณ์ที่ได้รับ มาใช้ปรับปรุงการบริหารให้ราบรื่น เข้าใจการทำธุรกิจข้ามชาติ คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รัชนี อยู่ศิริและคณะ(2551) กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องมีทักษะสำคัญ 3 ประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเพื่อการเตรียมพร้อมในการบริหารหอผู้ป่วย ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง การมีความรู้ความสามารถ วิธีการและเทคนิคในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี สามารถติดตาม ชี้แนะ และพัฒนาผู้ร่วมงานให้เกิดทักษะ การทำงาน และฝึกการเป็นผู้นำในขณะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องมีความชำนาญการในคลินิก สามารถประเมินความต้องการการดูแลของผู้ใช้บริการ และตอบสนองความต้องการของพยาบาลก่อนที่จะมอบหมายงานตามระบบการดูแลในแต่ละหน่วยงาน

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการแสดงออก ถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระตุ้นและนำไปให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมถึงสามารถจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ มีการสื่อสารเปิดกว้าง รวมทั้งจัดระบบข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลอย่างเปิดเผยและหลายช่องทาง

3. ทักษะด้านแนวคิด หมายถึง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ รับการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านเข้ามาทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงพยาบาล และสามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดดำเนินการให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

สรุปว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ทั้งด้านคุณสมบัติทางวิชาชีพ คุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะของความเป็นผู้นำ และทักษะของผู้นำแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะทางด้านการบริหาร ต้องเป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์ เป็นนักวางแผนงานและโครงการต่าง ๆ เป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหา 2) ทักษะทางสังคม และการทำงานเป็นทีม ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง คือการเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นซึ่งคอยปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแล คุมใจและชี้แนะการทำงานให้บุคลากรในหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและสั่งการโดยตรงกับพนักงานระดับปฏิบัติการและมีโอกาสรับรู้ความเป็นไปของปัญหาที่เกิดขึ้นในจุดปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้รับเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลนำไปปฏิบัติในหน่วยงาน (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2552)

หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

สำนักการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข (2549) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 5 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านปฏิบัติการ / งานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Operation / expertise) ประกอบด้วยหน้าที่พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลในหน่วยงาน โดยจัดทำมาตรฐาน/แนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสม ให้สอดคล้องตามเข็มมุ่งและเป้าหมายของฝ่ายการพยาบาล สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการให้บริการพยาบาลผู้ป่วยที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แก่ผู้ป่วย

2. ด้านบริหารและกำกับดูแล (Management and supervisory) ประกอบด้วยการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหาร และการพัฒนาคุณภาพบริการในหน่วยงาน จัดระบบการมอบหมายงานให้กับบุคลากร เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง ตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดบริการของหน่วยงาน พร้อมทั้งบริหารทรัพยากรในหน่วยงานให้มีใช้อย่างเพียงพอ และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance evaluation) ในหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านวางแผน (Planning) ประกอบด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน และแผนบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายการพยาบาล และสรุปผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของฝ่ายการพยาบาล

4. ด้านการติดต่อและประสานงาน (Communication and cooperation) ประกอบด้วยหน้าที่ในการเป็นตัวแทนของหน่วยงานหรือผู้ประสานงานของหน่วยงานในการประชุม คณะกรรมการต่าง ๆ ของฝ่ายการพยาบาล เพื่อเจรจาต่อรองและประสานความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน และรักษาสิทธิประโยชน์ของ

บุคลากรในหน่วยงานและสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน กับสหสาขาวิชาชีพ และผู้ใช้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

5. ด้านการบริการ (Service) ประกอบด้วยหน้าที่ ในการสอนงานและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานในการศึกษา วิจัย คิดค้นหาความรู้ หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพยาบาล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้บุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลของหน่วยงาน

ส่วนสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2543) ได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ ดังนี้

1. บทบาทในการแสดงวิสัยทัศน์ ความรอบรู้เรื่องต่าง ๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนของหน่วยงาน โดยแผนงานจะต้องมีลักษณะก้าวไปข้างหน้า (เชิงรุก) หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องสามารถทำการประเมินสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในหน่วยงาน และองค์กร เพื่อนำมาพิจารณาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นพร้อมทั้งระบุจุดอ่อน จุดแข็งและโอกาสที่จะเอื้อต่อความสำเร็จ

2. กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับฟัง และให้การประเมินอย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงคุณค่าของตนเองและเกิดความรักผูกพันกับงาน

3. เปิดใจกว้าง ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย

4. ทำการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระจ่างชัดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร

5. ประสานการวางแผนระดับหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

6. ประเมินแผนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบถึงข้อขัดข้องต่าง ๆ และนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแผนให้เหมาะสม

นอกจากนี้ ราชันี อยู่ศิริและคณะ(2551)ได้ระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการให้การพยาบาลผู้ใช้บริการด้วยการควบคุม อำนาจการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงงานบริหารหอผู้ป่วยไปพร้อมกันด้วย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีดังนี้

1. เป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้จัดการการดูแลและบริการ โดยการใช้บุคลากรพยาบาลให้ได้ประโยชน์สูงสุดและรวมถึงการจัดระบบงานหอผู้ป่วยที่ช่วยให้การพยาบาลมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงมีลักษณะเป็นผู้อำนวยความสะดวก นั่นคือ การเป็นผู้บังคับบัญชา ชี้แนะ และตรวจตราการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา บำบัดทุกข์ บำรุงขวัญ เพิ่มผลผลิต และสร้างความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ลงมือปฏิบัติการพยาบาลด้วยตนเอง โดยใช้เวลาประมาณ 15 เปอร์เซ็นต์ของเวลางานทั้งหมดที่เหลือเป็นงานด้านบุคลากร 45 เปอร์เซ็นต์ และเป็นงานด้านการบำรุงรักษาระบบงานในหอผู้ป่วย 40 เปอร์เซ็นต์

2. เป็นผู้ประสานการรักษาพยาบาล โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องรับผิดชอบการพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง ด้วยการติดตามประเมินผลตรวจสอบงานของแต่ละเวร ศึกษาปัญหาและวิเคราะห์ความต้องการการพยาบาลของผู้ใช้บริการทุกคนในหอผู้ป่วย ถ้ามีปัญหาด้านการรักษา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องนำข้อมูลมาปรึกษากับแพทย์ผู้รักษาขณะที่แพทย์ทำการตรวจเยี่ยมผู้ใช้บริการ ถ้าเป็นปัญหาด้านการพยาบาลก็จะใช้การสื่อสารขณะปฏิบัติงาน ขณะรับส่งเวร ประชุมปรึกษา หรือแล้วแต่โอกาสที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพิจารณาเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การรักษาพยาบาลมีผลที่ดีที่สุดต่อผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง

3. เป็นที่ปรึกษา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นแหล่งวิทยากรให้แก่พยาบาล ในการที่จะให้คำปรึกษาและแนะแนวการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

4. เป็นผู้นิเทศ หัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมไม่สามารถที่จะปฏิบัติการพยาบาลทั้งหมดในหอผู้ป่วยได้ แต่ต้องใช้นิเทศทางการพยาบาลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ทีมการพยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีคุณภาพ

5. เป็นผู้ประกันคุณภาพการพยาบาล การพยาบาลจะมีคุณภาพต่อเนื่องหรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วย ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่ยึดหลักการพัฒนาการปรับปรุงงานและคำนึงถึงมาตรฐานของวิชาชีพ ก็จะสามารถประกันคุณภาพการพยาบาลของหน่วยงานได้

6. เป็นผู้ประเมินผล หัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการพยาบาล และการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อการปรับปรุงคุณภาพทางการพยาบาลและการบริหารการพยาบาลให้ดีขึ้น

7. เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วย นั่นคือ เป็นผู้ดูแลและความเป็นธรรมแก่ผู้ใช้บริการในการรักษาพยาบาล ตามสิทธิของผู้ป่วยและสิทธิมนุษยชนที่พึงมีและพึงปฏิบัติต่อกัน

8. เป็นครู โดยการสอนให้ผู้ได้บังบัญชาได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง จะเป็นการสร้างสรรค์ประสบการณ์ การเรียนรู้ที่ดีที่สุด หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นแบบอย่างที่สำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเป็นผู้สอนความรู้ด้านวิชาการ รวมถึงการให้สุขศึกษาแก่ผู้ป่วยด้วย

9. เป็นผู้เปลี่ยนแปลง หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นตัวจักรสำคัญในการที่จะพัฒนาภาพพจน์ของพยาบาลและวิชาชีพให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้นำเอาวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือผลวิจัย มาใช้การปรับปรุงบริการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น

สรุปว่า บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นการปฏิบัติงาน ที่ครอบคลุมความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ด้านปฏิบัติการหรืองานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีหน้าที่พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลในหน่วยงาน โดยจัดทำมาตรฐานหรือแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสม 2) ด้านบริหารและกำกับดูแล ประกอบด้วยการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหาร และการพัฒนาคุณภาพบริการในหน่วยงาน 3) ด้านวางแผน ประกอบด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานและแผนบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 4) ด้านการติดต่อและประสานงาน มีการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน กับสหสาขาวิชาชีพและผู้ใช้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และ 5) ด้านการบริการ มีหน้าที่ ในการสอนงานและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานในการศึกษาวิจัย คิดค้นหาความรู้หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพยาบาล

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานำร่อง ด้วยการสัมภาษณ์ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจ หลายประเด็น ซึ่งสรุปรวมการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารตนเอง ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับดังนี้

3. การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

3.1 ความหมายของการบริหารงาน

ในปัจจุบันนี้ผู้ให้ความหมายของการบริหารหลากหลาย ซึ่งคำว่าการบริหารนี้ มีการใช้ในทุกวิชาชีพรวมทั้งวิชาชีพพยาบาลด้วย

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539 อ้างถึงใน อธิสิทธิ์ เมฆสถาพรกุล, 2549) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งต้องอาศัย"คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

และสุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539 อ้างถึงใน อธิพิพร เมฆสถาพรกุล, 2549) ได้ให้ความหมายของการบริหารพยาบาลไว้ว่า หมายถึงการนำเอาศิลปะและวิชาการมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยอาศัยทรัพยากรที่จำเป็นในการรักษาพยาบาลผู้ป่วยให้บังเกิดผลดี หรือเป็นกิจกรรมร่วมของบุคลากรทางการพยาบาลบุคลากรฯ หลายประเภท หลายระดับ เพื่อให้การบริการที่ดีแก่ผู้ป่วยและประชาชนทั่วไป ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2552) ได้ให้ความหมายของการบริหารพยาบาลไว้ว่า คือการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร โดยอาศัยปัจจัยต่างๆที่จำเป็นต่อการบริหาร เพื่อให้บุคลากรพยาบาลสามารถให้การพยาบาลที่มีคุณภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาล

ประพิณ วัฒนกิจ (2541 อ้างถึงใน อธิพิพร เมฆสถาพรกุล, 2549) ได้กล่าวถึงการบริหารพยาบาลว่า หมายถึง การจัดกระทำต่อระบบบริการพยาบาล เพื่อให้เกิดวิธีการให้การพยาบาลดูแลผู้ป่วย ที่มีผลโดยตรงต่อชีวิตและความปลอดภัยของผู้ป่วยหรือผู้รับบริการรักษาพยาบาลเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารพยาบาล หมายถึง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารต่อระบบบริการพยาบาล โดยนำทั้งศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรทางการพยาบาลและบุคลากรอื่น เพื่อให้การพยาบาลที่มีคุณภาพแก่ผู้ป่วยและประชาชนทั่วไป ตามวัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาล

3.2 การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ในการบริหารงานการพยาบาลในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้วยการใช้องค์ความรู้ในการบริหาร ที่ประกอบไปด้วยศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การดำเนินงานภายในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในการที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นจะต้องมีความสามารถ ในการบริหารตนเอง การบริหารบุคลากร และการบริหารงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย จากการศึกษาพบว่ามีรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติดังกล่าว ดังนี้

3.2.1 การบริหารตนเอง

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุม และบังคับบัญชาบุคลากรทุกระดับ ให้การดำเนินการต่างๆภายในหน่วยงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีการบริหารตนเอง ด้วยการพัฒนาตนให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมให้งานมีประสิทธิภาพ

ซึ่งคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารการพยาบาล จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ (ลดาวัลย์ รวมเมฆ, 2544)

1. การเป็นผู้รอบรู้ (Well Rounded) ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้ทางการพยาบาลในความรับผิดชอบอย่างดียิ่ง รอบรู้ในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการสาธารณสุข สามารถแสดงความคิดเห็น ทักษะต่อผู้ร่วมงานและบุคคลหลากหลายในสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องทิศทางและป้องกันการสูญเสียขององค์กร

2. มีความรู้และทักษะการบริหารจัดการ (Administrative and Management & Skill) ผู้บริหารองค์การพยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะที่ถูกต้องในการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบบริการเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ขององค์กร

3. มีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ ในการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร และนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ทักษะผู้นำที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์การพยาบาลในปัจจุบัน ได้แก่ ทักษะการนำการเปลี่ยนแปลง หรือการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Management for change) การต่อรอง (negotiation) การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (lobby) และการยืนหยัด (assertiveness)

4. มีทักษะการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร จากกระแสสังคมโลกในภาวะโลกาภิวัตน์และการใช้เทคโนโลยี ทักษะพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวในการบริหารเพื่อความรวดเร็วในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาสากลเพื่อการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การบริหารองค์การ

การพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อให้มีคุณสมบัติในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ใช้วิธีการต่างๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับ การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาเฉพาะด้านที่สามารถนำมาใช้ในงาน การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้อบรมเรื่องต่างๆ รัชนี สุจิตันทรรัตน์ (2546) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองที่ได้รับความนิยมว่า ได้แก่ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น แบบกันเอง 2) การศึกษาความรู้จากเอกสารวิชาการและอื่นๆ 3) การติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและความรู้เรื่องงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและทั้งที่เกี่ยวข้อง 4) การติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัย วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือ และสื่อมวลชนอื่นๆ 5) การศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่นๆ 6) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา

เมื่อมีโอกาส 7) การเป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายตามโอกาส 8) การเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจ 9) หาโอกาสศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว 10) การเข้าศึกษาในบางวิชาในสถานศึกษา และ 11) คบหาสมาคมกับผู้รู้

ในการทำให้ตนเองมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยมีอิสระในการเลือกสิ่งๆ ที่ตนเองต้องการเรียนรู้ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าทั้งต่อตนเอง หน่วยงานและองค์การพยาบาล โดยกระทำการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือได้รับจากองค์การ ตามแนวคิดของ Megginson and Pedler, 1992 (อ้างใน บุพพรณี มาตรา, 2548) ประกอบด้วย

1. ความปรารถนาในการเรียนรู้ (Desire to learn) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีความพยายามทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาล โดยมีการวิเคราะห์ถึงความต้องการในการเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อนำความรู้มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีต้องการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและต้องการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. การวินิจฉัยตนเอง (Self diagnosis) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อความพยายามที่จะวิเคราะห์ตนเองว่ามีความบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง และจะทำให้ทราบจุดเด่นในการปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจนได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและผู้ร่วมงาน โดยตรวจสอบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของฝ่ายการพยาบาลเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทัศนคติและผลการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา และการให้หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงในการปฏิบัติงาน

3. การกำหนดเป้าหมาย (Set goals) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อความพยายามในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานตามศักยภาพที่มี เพื่อการพัฒนาตนเองและเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยวางแผนวิธีการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายเฉพาะกิจในแต่ละเรื่อง กำหนดวิธีการประเมินผลการพัฒนาตนเองให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. การแสวงหาทรัพยากรที่เหมาะสม (Finding appropriate resources) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อความพยายามติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ขวนขวายเข้ารับการอบรมโดยเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกองค์การ ศึกษาต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูน

ความรู้ทั้งเป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ค้นคว้าข้อมูลจากสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาในการปฏิบัติงาน

5. การแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น (Recruit of other people) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อการแสวงหาความช่วยเหลือและสนับสนุน รวมทั้งการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอื่นเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของตนเองประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งบุคคลเหล่านั้นหมายถึง เพื่อนร่วมงาน บุคคลที่มีทักษะความชำนาญหรือผู้เชี่ยวชาญ โดยยินดีรับฟังผลประเมินความรู้ ทักษะ และการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน ขอคำแนะนำถึงแนวทางการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก่อน ขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาในด้านความรู้และการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน ขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในด้านข้อมูลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้งานพยายามฝึกฝนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากร่วมกับผู้เชี่ยวชาญก่อนปฏิบัติงานจริง และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความรู้ วิทยาการก้าวหน้ากับเพื่อนร่วมวิชาชีพภายนอกองค์กร

6. ความอดทนต่อความพยายาม (Strickability and perseverance) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อความพยายามเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างไม่ย่อท้อ มีการให้กำลังใจตนเองเมื่อรู้สึกเหนื่อยล้ากับการเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ มีการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ไม่รู้สึกท้อถอยที่จะเรียนรู้การใช้เครื่องมือและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ไม่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน มีการเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองถึงแม้จะมีอุปสรรค

7. การประเมินผลด้วยตนเอง (Evaluation) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อความพยายามที่จะนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง จนสามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยมีการตรวจสอบผลการพัฒนาตนเองกับเป้าหมายขององค์กรหรือของตนเอง จนสามารถพัฒนาตนเองจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

สรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นนอกจากมีความต้องการพัฒนาตนเองแล้ว หากได้รับการส่งเสริมจากองค์กรพยาบาล จะสามารถทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาความสามารถได้สูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง และย่อมจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรมีความก้าวหน้ามากขึ้น

3.2.2 การบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากรทางการแพทย์เป็นเรื่องที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญ เพราะเนื่องจากบุคลากรเป็นกำลังหลักในการดำเนินงานในหน่วยงาน และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ในการบริหารบุคลากร จะต้องมีการวางแผนให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย และจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานทุกตำแหน่ง ทุกระดับชั้น โดยมีแนวคิดหลัก 2 ประการ คือ การจูงใจบุคลากรทางการแพทย์ให้มาปฏิบัติงาน ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีให้กับทุกคน และการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรทางการแพทย์ที่ปฏิบัติงานคืออยู่แล้ว ให้คงอยู่กับองค์กรพยาบาลให้นานที่สุด (อิสสิพร เมฆสถาพรกุล, 2549)

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2552) ได้เสนอแนวคิดหลักการบริหารบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งมาจากคำว่า PERSONAL โดยประกอบด้วยหลักการต่อไปนี้

1. หลักนโยบาย (Policy Principle) ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องพยายามให้บุคลากรทางการแพทย์ปฏิบัติงาน โดยได้รับรู้ถึงนโยบายหรือเป้าหมายของโรงพยาบาล และฝ่ายการพยาบาล
2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness Principle) ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องให้ความสำคัญกับเวลาที่ลงทุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์แต่ละคนและผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของเขา การให้ได้ประสิทธิผลนั้น หมายถึง การลงทุนปฏิบัติงานด้วยเวลาน้อย แต่ผลงานออกมามาก ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูง โดยการมอบหมายหน้าที่การงานให้บุคลากรทางการแพทย์ไปตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของเขา
3. หลักการระวะ (Respect Principle) ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องให้ความสำคัญกับการเคารพบุคลากรทางการแพทย์ เคารพกฎหมาย กฎเกณฑ์ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานพยาบาล เคารพในเป้าหมายและนโยบายขององค์กร เคารพในความเป็นคนของคนไข้และผู้รับบริการ เคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน เคารพในความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาและเคารพในวิชาชีพพยาบาล รวมทั้งเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของตนเอง
4. หลักการยิ้มแย้ม (Smile Principle) ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องให้ความสำคัญกับความรู้สึกของคนไข้และผู้รับบริการ ด้วยการทักทายที่ยิ้มแย้ม ชวนให้สบายใจ ไม่เพิ่มความเครียดให้กับผู้บาดเจ็บและเป็นทุกข์

5. หลักความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order Principle) ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานที่เป็นระเบียบเรียบร้อย การจัดอาคารสถานที่สำหรับการบริหารทางการแพทย์ให้ดูเรียบร้อยดี สิ่งของต่างๆวางเป็นที่อย่างเหมาะสม การแต่งกายของเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์มีระเบียบ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพยาบาลจัดเก็บรักษาและนำออกมาใช้อย่างเป็นระเบียบ

6. หลักการดูแลรักษา (Nursing Principle) ผู้บริหารทางการแพทย์พึงให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาคนไข้หรือผู้บาดเจ็บอย่างดี ถูกต้องตามหลักวิชาและถูกใจ การแบ่งงานกันรับผิดชอบดูแลรักษา อยู่เวรยาม เป็นหัวใจของการบริการคนไข้ และคนไข้เป็นผู้ที่ต้องการการดูแลเอาใจใส่ในการพยาบาลจากการบริหารทางการแพทย์เป็นอย่างยิ่ง

7. หลักการบันทึกและรายงาน (Note Principle) ผู้บริหารทางการแพทย์พึงให้ความสำคัญกับการบันทึกเพื่อช่วยจำ เพื่อการรายงานและเพื่อการตรวจสอบเกี่ยวกับการบริหารทางการแพทย์ในทุกภารกิจ การฝึกหัดบันทึกให้อยู่ในระบบที่เหมาะสมและถูกต้อง จำเป็นต้องจัดขึ้นเป็นนโยบาย ให้ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทางการแพทย์ได้ปฏิบัติ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารทางการแพทย์

8. หลักการทำงานจึงได้ความดีความชอบ (Earning Principle) ผู้บริหารทางการแพทย์พึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรทางการแพทย์ โดยเน้นที่"การทำงาน" จึงได้ความดีความชอบพิเศษเป็นเงินเดือนสองชั้น การให้ความดีความชอบแก่บุคลากร มิได้เกิดจากพฤติกรรมทำให้ แต่เกิดจากพฤติกรรมพิจารณาการทำงานของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งเรียกว่า Earning ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมั่นใจว่าความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษนั้นต้องทำงาน และผลจากการทำงานเป็นที่น่าพอใจ เป็นตัวอย่างอันดี และเกิดความรู้สึกเสมอภาคขึ้นแก่บุคลากรที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

9. หลักความจงรักภักดี (Loyalty Principle) ผู้บริหารทางการแพทย์พึงให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากรทางการแพทย์ว่า จำเป็นที่ทุกคนต้องจงรักภักดีต่อเป้าหมายขององค์การพยาบาล มิใช่จงรักภักดีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเพื่อแสดงพฤติกรรมจงรักภักดีต่อเป้าหมายและหลักการอย่างเป็นทางการ

กองการพยาบาล(2539) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทางด้านการบริหารบุคลากรในหน่วยงานหรือหอผู้ป่วย และจากประพิน วัฒนกิจ (2541 อ้างถึงใน อธิสร เมฆสถาพรกุล, 2549) กล่าวไว้ ดังนี้

- 1) จัดตารางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ กำกับดูแลให้มีผู้รับผิดชอบจัดตารางเวรเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ให้เหมาะสมในแต่ละเวร โดยเจ้าหน้าที่แต่ละคนควรมีเวลาปฏิบัติงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- 2) มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรแก่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย ตามความรู้ความสามารถ
- 3) พัฒนาและฟื้นฟูความรู้แก่เจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ทุกระดับ
- 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและคุณภาพการให้บริการ เพื่อพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการพยาบาล
- 5) เป็นที่ปรึกษา แก้ไขปัญหาแก่บุคลากรในหน่วยงาน
- 6) จัดระเบียบการลาป่วย ลาพัก ลาพักร้อน
- 7) จัดสวัสดิการ เสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดูแลบุคลากรในความรับผิดชอบให้ได้รับสวัสดิการต่างๆตามสิทธิ พิจารณาความดีความชอบให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ถูกต้อง ยุติธรรม

การบริหารบุคลากรเป็นเรื่องที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญ และใช้หลักการบริหารที่มีธรรมาภิบาลและมีการวางแผนให้เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์การพยาบาล การจูงใจบุคลากร ด้วยการจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีให้กับทุกคน และธำรงรักษาบุคลากรทางการแพทย์ให้คงอยู่กับองค์การพยาบาลให้นานที่สุด

3.2.3 การบริหารงานบริการพยาบาล

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2539) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการดำเนินงานการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มงานการพยาบาลและโรงพยาบาล การทำหน้าที่บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ทุกระดับในหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ รวมทั้งเสมียน นักการหรือพนักงานทำความสะอาดด้วย ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือหัวหน้าพยาบาล โดยมีภารกิจหลักคือ การบริหารบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ในการปฏิบัติการพยาบาลที่แต่ละบุคคลต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่ และต้องเป็นผู้เชื่อมโยงงานระดับนโยบาย กลุ่มงานการพยาบาล สู่การปฏิบัติในระดับหอผู้ป่วย รวมทั้งเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการโดยเฉพาะกรณีผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้

1. ด้านบริหารบริการพยาบาล

1.1 บริหารงานบริการเพื่อสร้างเสริมคุณภาพการบริการพยาบาลของหอผู้ป่วย ได้แก่

1.1.1 เป็นผู้นำ ในการกำหนดปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจการพยาบาล ในการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำไปเป็นแนวทางในการบริการ และพัฒนาคุณภาพบริการในหอผู้ป่วย

1.1.2 กำหนดมาตรฐานการบริการพยาบาล หรือแนวทางปฏิบัติการพยาบาลของหอผู้ป่วยโดยสอดคล้องกับมาตรฐานของกลุ่มงาน มาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานที่ส่วนกลางกำหนด

1.1.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติการพยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบ ให้การพยาบาลผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการสอดคล้องกับมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยอย่างครบถ้วน

1.1.4 จัดให้ผู้ป่วย/ผู้ใช้บริการในหอผู้ป่วย ได้รับข้อมูลด้านการรักษาพยาบาลที่ถูกต้อง

1.1.5 จัดระบบบริการในหอผู้ป่วยให้มีความคล่องตัวต่อการให้บริการที่มีคุณภาพ

1.1.6 กำหนดและควบคุมกำกับให้ผู้ปฏิบัติที่อยู่ในความรับผิดชอบ ให้การพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย

1.1.7 ติดตามประเมินและปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในหอผู้ป่วย

1.2 บริหารบุคลากรในหน่วยงาน/หอผู้ป่วย ได้แก่

1.2.1 จัดตารางเวรเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลให้เหมาะสม

1.2.2 จัดระเบียบการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน

1.2.3 พัฒนาและฟื้นฟูความรู้แก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับ

1.2.4 ตรวจสอบ นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่

1.3 การบริหารงานนโยบายทั่วไป เป็นกิจกรรมที่สำคัญเกี่ยวกับการบริการผู้ป่วยโดยตรง ได้แก่

1.3.1 ควบคุมกำกับดูแล จัดหาเสื้อผ้า วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการรักษาพยาบาล

1.3.2 ควบคุมกำกับดูแล และการสั่งการเรื่องความสะอาดเรียบร้อยในหอผู้ป่วยให้ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยจากการแพร่กระจายของเชื้อโรค

1.3.3 สร้างเสริมสัมพันธภาพ และการประสานงานที่ดีในระหว่าง เจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ที่มสุขภาพ ผู้ป่วย และญาติ ตลอดจนถึงผู้มาติดต่อกันต่าง ๆ

2. ด้านวิชาการ

- 2.1 ประเมินเทคโนโลยีใหม่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกระดับในหอผู้ป่วย
- 2.2 ร่วมดำเนินการอบรมฟื้นฟูวิชาการแก่เจ้าหน้าที่
- 2.3 วิเคราะห์และศึกษาปัญหาต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขงานด้านบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 2.4 จัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติการพยาบาลสำหรับเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วย
- 2.5 สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วยมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติการพยาบาล
- 2.7 เป็นผู้ประสานงานกับอาจารย์พยาบาลประจำหอผู้ป่วย จัดการฝึกภาคปฏิบัติให้สอดคล้องกับทฤษฎี

3. ด้านบริการพยาบาล

3.1 ใช้ความรู้และความชำนาญทางคลินิก ในการให้การพยาบาลโดยตรงแก่ ผู้ป่วยภายในหอผู้ป่วย ทั้งผู้ป่วยทั่วไปและกลุ่มผู้ป่วยที่มีปัญหาฉุกเฉิน มีปัญหาวิกฤตและมีปัญหาซับซ้อน

3.2 ใช้ทักษะการประเมินเพื่อนำไปสู่การวางแผน และการพยาบาลแบบองค์รวม

3.3 ประสานงานร่วมมือ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันโรงพยาบาลมีการมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพและการรักษาพยาบาลให้อยู่ในระดับมาตรฐาน หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพในโรงพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2543 อ้างถึงใน วรวงคณา ตาเดียว, 2552) ได้กำหนดบทบาท และหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ ดังนี้

1. บทบาทในการแสดงวิสัยทัศน์ ความรอบรู้เรื่องต่าง ๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนของหน่วยงาน โดยแผนงานจะต้องมีลักษณะก้าวไปข้างหน้า (เชิงรุก) หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องสามารถทำการประเมินสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในหน่วยงาน และองค์กร เพื่อนำมาพิจารณาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นพร้อมทั้งระบุจุดอ่อน จุดแข็งและโอกาสที่จะเอื้อต่อความสำเร็จ

2. กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน หัวหน้าหอผู้ป่วย

ต้องรับฟัง และให้การประเมินอย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกถึงคุณค่าของตนเองและเกิดความรักผูกพันกับงาน

3. เปิดใจกว้าง ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย
4. ทำการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความกระจ่างชัดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร
5. ประสานการวางแผนระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
6. ประเมินแผนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบถึงข้อขัดข้องต่าง ๆ และนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแผนให้เหมาะสม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่หลักในการบริหารการบริการพยาบาลในหอผู้ป่วย และต้องมีการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงจะสามารถที่บริหารการบริการพยาบาลให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิทยาการทางการแพทย์และการพยาบาลที่มีการพัฒนาตลอดเวลา

3.3 รางวัลผู้บริหารการพยาบาลดีเด่นของโรงพยาบาลที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา

ฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้มีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ฝ่ายการพยาบาลสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในฝ่ายพยาบาล ด้วยการจัดตั้งรางวัลดีเด่นขึ้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในฝ่ายการพยาบาลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

การคัดเลือกผู้ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อให้ได้รับรางวัลดีเด่นนั้น มีการจัดขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้นอกจากเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในฝ่ายการพยาบาลแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานและยังไม่ได้รับรางวัล รักษาความมุ่งมั่นในการทำงานต่อไป ส่วนผู้ที่เคยได้รับรางวัลแล้ว แม้จะไม่มี การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานหลังรับรางวัล ก็พยายามไม่ให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพลดลง ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแท้จริง และมีการเปรียบเทียบกับผู้ที่ได้รับรางวัลในปีต่อๆมาเสมอ

วิธีการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่จะได้รับรางวัลดีเด่น มีการดำเนินการเป็นขั้นตอน โดยเบื้องต้น ในแต่ละหอผู้ป่วยคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงในระดับต่างๆ เช่น พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานทั่วไป ซึ่งรายชื่อของบุคลากรเหล่านี้จะถูกส่งไปที่งานการพยาบาลที่เป็นต้นสังกัด ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ผู้บริหารในงานการพยาบาลนั้นๆ จะเป็นผู้คัดเลือก หลังจากนั้น แต่ละงานการพยาบาลจะคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามเกณฑ์การประเมินผลงานดีเด่นของฝ่ายการพยาบาล ระดับละ 1 คน ส่งรายชื่อไปยังฝ่ายการพยาบาล เพื่อเข้ารับการประเมิน ซึ่งในแต่ละปีไม่ได้มีการจำกัดจำนวนของผู้รับรางวัลดีเด่นในแต่ละระดับ แต่จะใช้ผลการประเมินเป็นหลัก ดังนั้น จำนวนผู้ที่ได้รับรางวัลดีเด่นในแต่ละปีจึงไม่เท่ากันได้ เช่น ปี 2552 มีหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับรางวัลดีเด่น 2 คน แต่ปี 2553 มีหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับรางวัลดีเด่น 3 คน เป็นต้น

เกณฑ์ในการให้รางวัลดีเด่นแก่บุคลากรในฝ่ายการพยาบาลนั้น คณะกรรมการจะพิจารณาจากคุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติในด้านการทำงาน ผู้ที่ได้รับรางวัลจะต้องเป็นผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานและคนทั่วไป และมีผลงานที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ซึ่งฝ่ายการพยาบาลแบ่งรางวัลดีเด่น เป็นสาขาต่างๆ 5 สาขาและมีเกณฑ์ในการประเมินดังนี้

1. สาขาการบริหารการพยาบาล แบ่งเป็น ระดับหัวหน้างานการพยาบาลต่างๆ ผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วย เกณฑ์ที่ใช้ในการการประเมิน ได้แก่ ผลงานที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ผลงานได้รับการเผยแพร่ ผลงานเกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และผลงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาหน่วยงาน
2. สาขาการวิจัย เกณฑ์ที่ใช้ในการการประเมิน ได้แก่ ผลงานเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานมีประโยชน์และสามารถนำไปใช้ ผลงานได้รับการเผยแพร่ ผลงานเกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และผลงานใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่รัดกุม น่าเชื่อถือ
3. สาขานวัตกรรม เกณฑ์ที่ใช้ในการการประเมิน ได้แก่ ผลงานเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานมีประโยชน์และมีการขยายผล ผลงานได้รับการเผยแพร่ ผลงานเกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และผลงานต้องใช้ความรู้ความสามารถ วิริยะ อุสาหะ

4. สาขาบริการพยาบาล แบ่งเป็น พยาบาลระดับปฏิบัติการและผู้ช่วยพยาบาล
เกณฑ์ที่ใช้ในการการประเมิน ได้แก่ ผลงานเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานเป็น
ประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ผลงานสามารถใช้เป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่นได้ ผลงานเกิดจาก
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และผลงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความเสียสละ วิริยะ อุตสาหะ

5. สาขาส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เกณฑ์ที่ใช้ในการการประเมิน ได้แก่ พฤติกรรมที่
ปฏิบัติเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ พฤติกรรมที่สามารถใช้เป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่นได้
พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเป็นผู้มีวัฒนธรรมของโรงพยาบาล พฤติกรรมที่ทำให้เกิดความสุขใน
องค์กร และพฤติกรรมที่ช่วยขับเคลื่อนให้ฝ่ายการพยาบาลมุ่งสู่วิสัยทัศน์

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นนั้น นอกจากจะต้องเป็นผู้มีความประพฤติดี มี
คุณธรรม เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานและคนทั่วไปแล้ว ยังต้องมีผลงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่
รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม สามารถประเมินได้จากเกณฑ์ของฝ่ายการพยาบาลด้วย ซึ่งเป็นการ
แสดงถึงความเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมี
ประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมวิชาชีพและผู้
ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร รวมถึงการเป็นผู้ที่เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม อันเป็น
คุณสมบัติที่สมควรเป็นตัวอย่าง และได้รับการยกย่องให้ได้รับรางวัลหัวหน้าหอผู้ป่วยดีเด่น

4. การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา

การศึกษาแนวปรากฏการณ์วิทยาเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพวิธีหนึ่ง ที่มุ่งเน้นการทำ
ความเข้าใจความหมายของประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิ์สีตา, 2550)
ความหมายที่วิธีการนี้ให้ความสนใจ คือความหมายในทัศนะของผู้ที่ได้ประสบกับปรากฏการณ์
นั้น และเป้าหมายสำคัญของการวิจัยวิธีนี้ คือการหาคำตอบสำหรับคำถามว่า การได้ประสบกับ
เหตุการณ์นั้น มีความหมายอย่างไร สำหรับผู้ที่ได้ประสบมันหรือประสบการณ์ในเรื่องนั้นมี
ความหมายอย่างไร สำหรับผู้ที่ได้ประสบมันมาแล้วหรือที่กำลังประสบมันอยู่ (Cohen, Kahn and
Steeves, 2000 อ้างถึงใน ชาย โพธิ์สีตา, 2550)

4.1 ความหมายของแนวคิดปรากฏการณ์วิทยา

Streubert & Carpenter (2007) ความหมายของการวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา
ว่าเป็นวิชาการที่มีจุดประสงค์เพื่อจะอธิบายปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจง หรือการเกิดขึ้นของสิ่ง
ใดสิ่งหนึ่งที่เป็นประสบการณ์ของชีวิต

Holloway (1997 อ้างถึงในชาย โพธิสิตา, 2550) ให้ความหมายของการวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา ว่าเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบหนึ่งที่อาศัยแนวความคิดและโลกทัศน์จากปรัชญาปรากฏการณ์วิทยาเป็นเครื่องมือในการศึกษาปรากฏการณ์ และประสบการณ์ของมนุษย์

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2552) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปรากฏการณ์ คือ การศึกษาเชิงปรากฏการณ์ ที่จะมุ่งเน้นให้ความหมาย และทำความเข้าใจกับการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์เฉพาะ เน้นความสำคัญของประสบการณ์ชีวิตของบุคคลทั้งในด้านปรัชญา สังคมวิทยา จิตวิทยา มีการค้นหาสาระสำคัญหรือแก่น (essences) ของปรากฏการณ์ตามธรรมชาติในทุก ๆ ประเด็น ว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีความหมายต่อบุคคลได้อย่างไร มากกว่าการอธิบายและทำนายเหตุการณ์

นิศา ชูโต (2545) กล่าวว่า การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาว่า หมายถึงวิธีการศึกษา โดยให้บุคคลอธิบายถึงเรื่องราวและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ตนเองประสบทางโลดสัมผัสต่าง ๆ ฐานคติที่สำคัญคือ มนุษย์เราจะรู้ดีในเรื่องที่ตนเองมีประสบการณ์มาก่อน โดยการรับรู้และเข้าใจความหมายในขณะที่มีสัมผัสปะจัญญะอยู่นั่นเอง

อารีย์วรรณ อ่วมตานี (2553) กล่าวถึง การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาไว้ว่า เป็นการศึกษาที่มีพื้นฐานมาจากสาขาปรัชญา ในการทำความเข้าใจความเชื่อมโยงของมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมในโลก โดยศึกษาปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งที่สนใจ จากคำบอกเล่าของผู้ที่มีประสบการณ์ตรง เพื่อค้นหาแก่นแท้ของปรากฏการณ์นั้น ให้มีความชัดเจน โดยมีภาษาเป็นสื่อขั้นต้นในการถ่ายทอดความหมายของประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์

สรุปได้ว่าการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพรูปแบบหนึ่งที่มีพื้นฐานมาจากสาขาปรัชญา มีวัตถุประสงค์ที่จะมุ่งเน้นให้ความหมาย และทำความเข้าใจกับการเกิดขึ้นของประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ที่สนใจศึกษา เพื่อค้นหาแก่นแท้ของปรากฏการณ์นั้น โดยให้บุคคลที่มีประสบการณ์นั้นเป็นผู้ถ่ายทอดด้วยตนเอง

4.2 วิวัฒนาการการศึกษาปรากฏการณ์วิทยา

การศึกษาปรากฏการณ์วิทยาได้เริ่มขึ้น ในต้นศตวรรษที่ 20 ราวปี ค.ศ. 1900 และยังคงมีการพัฒนาแนวคิดของปรากฏการณ์วิทยามาอย่างต่อเนื่อง จากงานเขียนของ Cohen (1987) (อ้างถึงในอารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) ได้กล่าวถึงการเคลื่อนไหวของปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological movement) ไว้ 3 ระยะคือ 1. ระยะเตรียมการ 2. ระยะของชาวเยอรมัน 3. ระยะของชาวฝรั่งเศส ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะเตรียมการ (Preparatory phase) ซึ่งอยู่ระยะช่วงกลางถึงปลาย ศตวรรษที่ 19 นักปรัชญาที่สำคัญในระยะนี้คือ Franz Brentano (ค.ศ. 1838-1919) แนวคิดของ Brentano เริ่มต้นมาจากการที่เขามีความคิดขัดแย้งกับกลุ่มประสบการณ์นิยม (Empiricism) ที่เชื่อว่าความรู้ทุกอย่างมีที่มาจากประสบการณ์โดยการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้า การรับรู้ของมนุษย์แบ่งออกเป็นสองระดับคือ ภาพประทับใจ (Impression) และมโนคติ (Ideas) ภาพประทับใจเป็นประสาทสัมผัส หรือ ผัสสะโดยตรงที่เรากำลังรับรู้อยู่ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ส่วนมโนคตินั้นเกิดขึ้นเมื่อกระบวนการทำงานของจิตมีการสะท้อนคิด (Reflection) จิตมนุษย์ เป็นมโนคติเชิงซ้อน (Complex ideas) แต่ Brentano แย้งว่าในขณะที่มนุษย์เกิดมโนคตินั้น จะต้องใช้จิตสำนึก (Consciousness) ซึ่งประกอบด้วย ประสาทสัมผัส (Sensation) ความรู้สึก (Feeling) และจินตนาการ (Imagination) มุ่งไปสู่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือที่เรียกว่าคิดอย่างมีจุดหมาย (Intentionality) และจะต้องมีสิ่งที่จิตสำนึกคิดถึงหรือมุ่งไปสู่วัตถุนั้นซึ่งเรียกว่า วัตถุที่ถูกคิดถึง (Intentional object) ด้วย ไม่ใช่หยุดแค่การมีมโนทัศน์ต่อประสบการณ์นั้น ๆ เท่านั้น สิ่งที่ Brentano ฟูพื้นฐานไว้ให้กับปรากฏการณ์วิทยา ก็คือ การแยกสิ่งที่เรียกว่า "จิตวิทยากำเนิด" (Genetic psychology) ออกจาก "จิตวิทยาพรรณนา" (Descriptive psychology) โดยจิตวิทยากำเนิด เน้นการศึกษาที่มาของลักษณะทางจิตต่าง ๆ

ระยะที่ 2 ระยะของชาวเยอรมัน (German phase) ในระยะนี้ มีนักปรัชญาคนสำคัญที่ให้อำนาจปรากฏการณ์วิทยา คือ Edmund Husserl (ค.ศ. 1857-1938) และ Martin Heidegger (ค.ศ. 1889-1976) โดย Husserl นั้นได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการศึกษาปรากฏการณ์วิทยา และเป็นผู้ให้เชื่อมโยงคำถามที่นำไปสู่ความรู้ ของการศึกษาปรากฏการณ์วิทยาโดยให้ความสำคัญกับแก่นแท้ของความเป็นจริง (Essence of truth) Husserl เชื่อว่าจิตไม่ใช่สิ่งที่มีบทบาท เป็นผู้รับรู้ข้อมูลจากประสาทสัมผัสและจิต ไม่ได้มีลักษณะเสมือนภาชนะที่รองรับสิ่งต่าง ๆ เช่น ความคิด ความรู้สึก อยู่ข้างใน แต่จิตเป็นตัวกำหนดความหมายของการ "หันไปสู่" (Turning toward) สิ่งที่ปรากฏต่อจิต ดังนั้น สิ่งที่ปรากฏต่อจิต จึงมาฐานะเป็น "สิ่งที่มีอยู่ในตัวเอง" (Things-in-themselves) หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความเป็นจริง เนื่องจากจิตไม่ได้ทำอะไรต่อสิ่งที่ปรากฏต่อจิต นอกจากให้ความสนใจต่อสิ่งที่ปรากฏต่อหน้ามันเท่านั้น Husserl เห็นว่าหน้าที่ของปรัชญาคือการบรรยายปรากฏการณ์เหล่านี้อย่างที่มีนัยเป็น การบรรยายปรากฏการณ์เหล่านี้จะต้อง "ใส่วงเล็บ" กับการคิด ความเชื่อ หรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งนั้น Husserl เรียกการใส่วงเล็บนี้ว่าเป็นการลดทอนปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological reduction) เพื่อไต่ตรองเกี่ยวกับสิ่งที่ปรากฏอย่างที่มีนัยเป็นอยู่ โดยไม่เอาความรู้สึกนึกคิดที่มีก่อนมาตัดสินปรากฏการณ์นั้น

นักปรัชญาที่มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่งในระยะของเยอรมัน คือ Martin Heidegger ซึ่งเป็นศิษย์เอกของ Husserl Heidegger เป็นผู้พัฒนาการศึกษาปรากฏการณ์วิทยาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน (Cohen.1987) Heidegger ได้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง "ภาวะ การมีอยู่กับเวลา" (Being and time) เป็นผลงานตามแนวคิดอัตถิภาวะนิยม (Existentialism) ซึ่งเน้นถึง การดำรงอยู่ (Existence) ของมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล (Individual) อย่างเป็นอิสระ (Free) ที่มีคุณค่าและความหมาย แตกต่างจากวัตถุสิ่งของ

ระยะที่ 3 ระยะของชาวฝรั่งเศส (French phase) เป็นระยะที่มีความเคลื่อนไหวในการศึกษาปรากฏการณ์วิทยาที่เคลื่อนย้ายจากประเทศเยอรมันมาสู่ประเทศฝรั่งเศส นักปรัชญาคนสำคัญ คือ Merleau-Ponty และ Sartre ในระยะนี้แนวคิดปรากฏการณ์วิทยาได้รับอิทธิพลอย่างมากจากผลงานของ Heidegger ในยุคนี้นักปรัชญาที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาแนวคิด "ปรากฏการณ์วิทยาของการรับรู้" (The Phenomenology of perception) คือ Gabriel Merleau-Ponty (ค.ศ. 1908-1961) Merleau-Ponty เชื่อว่า เมื่อมนุษย์เป็น ดาชีน ที่อยู่-ใน-โลก สิ่งที่ทำให้ประสบการณ์ของบุคคลเป็นไปได้และเป็นฐานให้กับความคิดคือ "ร่างกายเปี่ยมชีวิต" (Lived body) ในความหมายที่ร่างกายไม่แยกออกจากจิต หมายความว่า บุคคลไม่ได้มีร่างกายแต่เราเป็นร่างกาย ดังนั้น ร่างกายจึงเป็นพื้นที่ในการรับรู้ความหมายของโลก และในที่สุด ร่างกายจึงเป็นพื้นที่ในการ อยู่-ใน-โลก ร่างกายเป็นพื้นที่ในการรับรู้ความหมายของโลก และในที่สุดร่างกายจึงเป็นพื้นที่ของการเข้าใจปรากฏการณ์

4.3 วิธีการวิจัยปรากฏการณ์วิทยา

การวิจัยปรากฏการณ์วิทยา เป็นวิธีการวิจัยอย่างหนึ่งที่มีความเข้มงวด ถูกต้อง แม่นยำ ซับซ้อน และมีระบบ และมีระบบของการสืบค้นจากปรากฏการณ์มีวิธีการหลาย ๆ วิธีหรือหลาย ๆ ขั้นตอนของวิธีการปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การทำวิจัย และมีหลาย ๆ ทางที่จะเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับปรากฏการณ์ที่สนใจ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการสืบค้นแบบปรากฏการณ์วิทยาที่นิยมใช้มีขั้นตอนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้ (Streubert & Carpenter, 1995 อ้างถึงใน เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2552)

1. การพรรณนาหรือบรรยายปรากฏการณ์ (Descriptive phenomenology) ขั้นตอนนี้จะมีผลต่อการสำรวจ วิเคราะห์ และบรรยายปรากฏการณ์โดยเฉพาะเจาะจงหรือพิเศษลงไป นักวิจัยจะการบอกถึงจุดหมายของการนำเสนอ (Spiegelberg, 1975) ส่วนนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่น่าสนใจมากเนื่องจากจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลให้ความสำคัญโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อยคือ

ขั้นตอนที่ 1 นักวิจัยมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในขณะทำการสืบค้น และเป็นกระบวนการที่นักวิจัยเริ่มต้นไปรับรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ตามธรรมชาติหรือเหตุการณ์ที่ประทับใจโดยหลีกเลี่ยงการวิจารณ์การประเมินผล หรือใช้ทัศนคติของตนเอง นักวิจัยจะเปรียบเสมือนเครื่องมือในการวิจัยในส่วนกระบวนการสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลรับฟังในการพรรณนาถึงคุณภาพชีวิต โดยการถอดความจากการพูดคุยสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนนี้ นักวิจัยจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ แยกแยะจุดสำคัญของปรากฏการณ์ ภายใต้การสืบค้นในข้อมูลที่ได้มาและมีการแบ่งแยกข้อแตกต่างในส่วนประกอบที่สัมพันธ์กับปรากฏการณ์นั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนนี้มีจุดประสงค์การบรรยายกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเขียนและการบรรยายที่เป็นส่วนประกอบพิเศษของปรากฏการณ์เป็นการจัดหมวดหมู่ของปรากฏการณ์ซึ่งสิ่งที่นักวิจัยจะต้องหลีกเลี่ยงคือ การบรรยายก่อนเวลาอันสมควร ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ เพราะส่วนนี้จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์เหตุการณ์

2. สาระสำคัญหรือแก่นของปรากฏการณ์ (Phenomenology of essences) ขั้นตอนนี้จะมีผลต่อความเที่ยงของข้อมูลในการสืบค้น และกำหนดความเฉพาะของปรากฏการณ์ ขั้นตอนนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับจินตนาการต่าง ๆ นอกจากนั้นยังจะมีผลต่อการทำให้สิ่งที่ศึกษาวิจัยชัดเจนเป็นรูปธรรมขึ้น ทำให้เข้าใจลึกซึ้งในโครงสร้างหรือส่วนประกอบที่สำคัญและสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ ทำให้ปรากฏการณ์นั้นๆ น่าเชื่อถือขึ้น ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาปรากฏการณ์ จะทำให้นักวิจัยมีจินตนาการจากข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากมายจนกระทั่งถึงจุดจุดหนึ่ง ความเข้าใจที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์นั้นๆเกิดขึ้น

3. การทำปรากฏการณ์ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้น (Phenomenology of appearances) ขั้นตอนนี้เป็นลักษณะของการเฝ้าดูเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ออกมา ซึ่งอาจจะมีมากมายและเป็นแง่มุมทรรศนะต่าง ๆ

4. องค์ประกอบหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ (Constitutive phenomenology) เป็นขั้นตอนที่กำหนดโครงร่างตั้งแต่เริ่มต้นจนสมบูรณ์ ซึ่งส่วนนี้จะมีการพัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างที่มีการสืบค้นที่สัมพันธ์กับการใช้ชีวิตในโลก

5. การทอนปรากฏการณ์ (Reductive phenomenology) ขั้นตอนนี้ นักวิจัยต้องมีสมมติฐานในการคาดคะเนล่วงหน้าแล้วนำปรากฏการณ์ย่อยมารวมกันอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีสิ่ง

อื่นมาเจอบนหรือตัดแปลงการสืบค้น เป็นส่วนที่ทำให้นักวิจัยไม่แน่ใจ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการศึกษาแบบนี้

6. การตีความหมายในปรากฏการณ์ (Hermeneutic phenomenology) เป็นการเปิดเผยเรื่องราวที่ถูกปกปิดหรือซ่อนเร้น นักวิจัยสามารถให้ความหมายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล(มนุษย์) เป็นขั้นตอนที่นักวิจัยต้องมีการการบันทึกอย่างละเอียดและตีความหมายโดยการเข้าไปทำตัวให้สนิทสนมเรียนรู้อย่างใกล้ชิดเข้าใจในสิ่งที่พบเผชิญอยู่และเข้าใจผลที่เกิดขึ้น (Spiegelberg,1975;Gadamer,1796อ้างใน เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2552) นอกจากนี้ นักวิจัยยังต้องเป็นผู้อธิบายความหมายที่ได้อย่างเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ โดยการเห็นด้วยตา ฟังด้วยหู และเข้าใจความรู้สึกในการที่จะแปลความหมาย (Allen and Jenson,1990 อ้างใน เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2552)

4.4 แนวคิดปรากฏการณ์วิทยาของ Heidegger

ปรากฏการณ์วิทยาการตีความ(Hermeneutic phenomenology) หรือปรากฏการณ์วิทยาของ Heidegger เป็นวิธีปรากฏการณ์วิทยาที่มาจากแนวคิดของ Husserl ผู้พัฒนาคือ Martin Heidegger โดยปรากฏการณ์วิทยาการตีความนี้ Heidegger ให้ความสนใจกับภาวะการมีอยู่หรือการเป็นอยู่ของมนุษย์กับโลกว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร การตีความหมายปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง ต้องใช้ความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูล (อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553)

ผลงานชิ้นสำคัญของ Heidegger คือผลงานเขียน เรื่องภาวะการมีอยู่กับเวลา(Being and time) เป็นผลงานตามแนวคิดอัตถิภาวะนิยม (Existentialism) ซึ่งเป็นปรัชญาว่าด้วยเรื่องสภาวะความเป็นอยู่ของมนุษย์ที่พบเห็นในชีวิตประจำวัน (พินิจ รัตตกุล, 2533 อ้างถึงในอารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) Heidegger เชื่อว่า “การมีอยู่มาก่อนแก่นแท้ (Existence precedes essence)” กล่าวคือ มนุษย์มีอยู่มาก่อนการค้นพบตัวเอง มนุษย์ปรากฏตัวในโลกก่อนแล้วมีการนิยามตัวเองภายหลัง มนุษย์เป็นผลผลิตที่มนุษย์สร้างขึ้นให้แก่ตัวเอง ไม่มีใครสามารถนิยามมนุษย์ได้ จนกว่ามนุษย์ผู้นั้นได้กระทำอะไรลงไป เพราะมนุษย์มีแต่ความว่างเปล่า เขาจะเป็นอะไรได้ก็ต่อเมื่อเขาได้เลือกกระทำหรือสร้างให้ตัวเองเป็นอะไร (Stumpf, 1983:79-80 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) เปรียบได้กับการที่ศิลปินยังไม่ได้วาดรูป ก็ไม่สามารถบอกได้ว่ารูปนั้นจะเป็นรูปอะไร Heidegger ได้ชี้ให้เห็นว่าคน (Man) ต่างจากสิ่งของ (Things) หมายความว่า คน

เท่านั้นที่สามารถตั้งคำถามเกี่ยวกับภาวะการมีอยู่ (Being) ของเขาเองและสนใจเกี่ยวกับภาวะการมีอยู่ในตัวเอง(Being) (อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553)

ปรากฏการณ์วิทยาการตีความ(Hermeneutic phenomenology) เป็นการอธิบายถึงระเบียบวิธีทางปรากฏการณ์วิทยาเชิงวิทยาศาสตร์มากกว่าวิธีการทางปรัชญา เนื่องจากเป็นการค้นหาทฤษฎีของความจริงจากการตัดสินใจของเรา มากกว่า เป็นการสรุปจากประสบการณ์ของความเป็นจริง ที่ถูกเปิดเผย นอกจากนี้ Heideggerยังให้ความสำคัญกับโครงสร้างการตีความของข้อคำถาม และวงเวียนแห่งการตีความอีกด้วย (อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553)

Heidegger (1962, อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) กล่าวถึงการตีความว่าเป็นการทำความเข้าใจ ทำให้มนุษย์ตระหนักรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และการแปลความนำไปสู่การเข้าใจ Heidegger เชื่อว่าในการแปลความตีความทุกชนิด จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงที่มาที่ไปในภูมิหลังของการปฏิบัติ หรือพฤติกรรม Heidegger ให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบสำคัญในการแปลความ ตีความ ซึ่ง Heidegger เรียกว่า วงจรแห่งการตีความ (Hermeneutic circle) ประกอบด้วย

1. การรับรู้เดิม (Fore-having) คือการรับรู้เดิมเกี่ยวกับการทำงานของสิ่งต่าง ๆ ที่เรามองเห็น หมายถึงในทุก ๆ กรณีที่มีการแปลความ ตีความ ที่มาจากบางสิ่งบางอย่างที่เรารับรู้มาก่อนแล้ว ซึ่ง Heidegger กล่าวว่า เป็น mode of interpretation ที่มีความสำคัญต่อกิจวัตรประจำวัน ซึ่งความเข้าใจนั้นมีพื้นฐานมาจากสิ่งที่มีอยู่เดิมจากภูมิหลังของการปฏิบัตินั้น ๆ

2. ภาพอดีต (Fore-sight) คือการที่คนมีความคิดเห็นเดิมอยู่แล้วต่อบางสิ่งบางอย่างที่ให้เห็น หรือเคยเห็นเคยเข้าใจมาแล้ว และอาจยังคงลุ่มเครืออยู่ เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นการแปลความตีความสิ่งที่เราเคยเห็นเคยรับรู้มาแล้ว

3. แนวคิดการตีความเดิม (Fore-conception) คือคนได้แปลความ ตีความหรือให้ความหมายของปรากฏการณ์นั้นแล้ว ซึ่งการแปลความตีความนั้นมีพื้นฐานมาจาก สิ่งที่คุณศึกษามี preconception อยู่ก่อนแล้ว

ดังนั้น Hermeneutic circle เป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์ในอดีต ที่บุคคลเคยได้รับและเข้าใจมาก่อน เข้ากับประสบการณ์ครั้งใหม่ เพื่อที่จะได้รับรู้ และให้ความหมายกับประสบการณ์ครั้งใหม่ เป็นลูกโซ่ นั่นคือ บุคคลเข้าใจบางสิ่งบางอย่างได้ โดยการเปรียบเทียบกับอีกสิ่งหนึ่งที่บุคคลนั้นรู้จักหรือเคยมีประสบการณ์มาก่อน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิด ปรัชญาการณวิทยาของ Heidegger เนื่องจากว่า ผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย อยู่ในวิชาชีพเดียวกัน ย่อมมีประสบการณ์บางอย่างที่เคยประสบ มาคล้ายคลึงกันบ้าง ดังนั้นในการทำความเข้าใจกับประสบการณ์ ที่ผู้ให้ข้อมูลได้ถ่ายทอดให้ฟัง จึงเป็นการหลีกเลี่ยงได้ยากที่ผู้วิจัยจะไม่ได้นำประสบการณ์การทำงานของผู้วิจัยเองรวมถึงความรู้ ที่ได้ทบทวนมาก่อน มาใช้ในการทำความเข้าใจกับประสบการณ์ที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ปรัชญาการณวิทยาของ Heidegger ที่ว่า ต้องใช้ความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูล เมื่อบุคคลพบกับเหตุการณ์หนึ่ง บุคคลทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ นั้น โดยการใช้ประสบการณ์เดิมของตนเองตีความและให้ความหมายกับเหตุการณ์นั้นๆเป็นการ ค้นหากฎของความจริงจากการตัดสินใจของเรามากกว่าเป็นการสรุปจากประสบการณ์ของความ เป็นจริงที่ถูกเปิดเผย

4.5 ระเบียบวิธีการศึกษาปรัชญาการณวิทยาตีความ

Van Manen (1990 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2553) ได้กล่าวถึงระเบียบวิธี วิจัยการศึกษาปรัชญาการณวิทยาการตีความ ในประเด็นเกี่ยวกับคำถามการวิจัย การเก็บรวบรวม ข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

คำถามการวิจัย

คำถามของปรัชญาการณวิทยาที่แท้จริง คือ คำถามที่เป็นไปได้ที่จะทำให้ ปรัชญาการณวิทยาตีความมีความชัดเจนและเข้าใจได้มากขึ้น โดยหาคำตอบว่าปรัชญาการณวิทยาตีความนั้นมันคล้าย กับอะไร (What is it like?) และลักษณะที่เป็นธรรมชาติของประสบการณ์นั้นคืออะไร (What is a nature of an experience?) และเมื่อนักวิจัยสงสัยต่อไปแล้ว ยังไม่สามารถหาคำตอบได้จากสิ่งที่ มีอยู่ ทำให้เขามองเห็นว่าเป็นคำถามการวิจัยปรัชญาการณวิทยาที่น่าสนใจจะนำมาศึกษาต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ คือ การสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะเป็นการพูดคุยแบบ เผชิญหน้า (Face to face interview) เนื่องจากข้อมูลที่ต้องการของปรัชญาการณวิทยาการตีความ เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างความรู้เก่าของนักวิจัยกับความรู้ใหม่ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นจึงเน้น การมีส่วนร่วมระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ ข้อมูลจึงมีความสำคัญต่อการสืบเสาะของการสนทนา หากผู้ให้ข้อมูลมีความไว้วางใจในตัวนักวิจัย ผู้ให้ข้อมูลจะบอกเล่าเรื่องราวของตนอย่างละเอียดและมีความลุ่มลึกของข้อมูล ลักษณะการ สัมภาษณ์แบบตีความ (Hermeneutic interview) จะมีความแตกต่างจากการสัมภาษณ์แบบอื่น ๆ

คือการสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยความหมายของปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับโลก โดยการรวบรวมเนื้อหาจากการบอกเล่าประสบการณ์เฉพาะที่เป็นประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล มีการเผชิญหน้าระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจกับการใช้ภาษาท่าทางและสัญลักษณ์อื่น ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะเน้นถึง การแปลผลการศึกษาด้วยวิธีการตีความหมาย ซึ่งจะขึ้นกับพื้นฐานความรู้เดิมของนักวิจัยอย่างมาก ทั้งด้านความรู้ทางด้านภาษาของนักวิจัย ความรู้ในปรากฏการณ์ที่ศึกษา และรวมถึงประสบการณ์ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ดังกล่าว กระบวนการที่นำเหตุการณ์ในอดีตและเหตุการณ์ในปัจจุบันมาผสมผสานในการตีความนี้ เรียกว่า Fusing horizon เนื่องจากจะมีการเปรียบเทียบเหตุการณ์ของนักวิจัยและผู้ให้ข้อมูล รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของแนวคิดที่หลากหลาย ที่นำมาผสมผสานเพื่อสร้างความเข้าใจในนิยามของข้อความที่กำลังความเข้าใจในนิยามของข้อความที่กำลังตีความหมาย การเข้าไปอยู่ในวงเวียนแห่งการตีความ จะทำให้การวิจัยแยกแยะระหว่างองค์ความรู้เดิมกับองค์ความรู้ใหม่ได้ van Manen (1990) ได้กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ประเด็นหลัก ซึ่งหมายถึง ประเด็นที่เกิดขึ้นบ่อยในข้อความ (Text) ที่ศึกษา ดังนั้น การวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ซึ่งถูกหล่อหลอมให้เกิดความหมายและจินตนาการตามบริบทเรื่องที่ศึกษา โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความหมาย (Seeking meaning)

การหาความหมายของข้อความแต่ละส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์รวมถึงแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ได้แก่ บทสัมภาษณ์ถอดเทป เอกสารที่ใช้ในการสัมภาษณ์ บันทึกประจำวันของนักวิจัย เอกสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ บันทึกส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล การสะท้อนคิดจากงานเขียนของนักวิชาการอื่น ๆ เป็นต้น โดยครั้งแรกอ่านอย่างคร่าว ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยรวมก่อนหลังจากนั้นอ่าน เพื่อคัดเลือกใจความที่ตรงประเด็นกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา แล้วขีดเส้นใต้ทำเครื่องหมายวงกลม หรือใช้ปากกาเน้นคำขีดเอาไว้ (Highlight) อ่านอีกครั้งเพื่อหาประโยคหรือข้อความที่เปิดเผยประสบการณ์ที่อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้

สำหรับการให้ความหมายของปรากฏการณ์ นักวิจัยต้องพิจารณาตาม “มิติความหมายพื้นฐานของสิ่งที่มีชีวิตในชีวิตดำรงอยู่” (Fundamental meaning dimensions of lived life) ซึ่งการดำรงอยู่นี้ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ พื้นที่ของชีวิต (Lived space) ร่างกายเปี่ยมชีวิต (Lived body) เวลาของชีวิต (Lived time) และสังคมแห่งชีวิต (Lived human relationship)

พื้นที่ของชีวิต (Lived space) หมายถึง ความรู้สึกถึงช่องว่าง ที่ว่างเปล่าระยะห่าง หรือระยะทางในปรากฏการณ์ที่ศึกษา พื้นที่ที่สามารถให้ความรู้สึกหรือความหมายต่อผู้อยู่ในปรากฏการณ์ได้ เช่น ห้องที่กว้างใหญ่ ทำให้เรารู้สึกตัวเล็กลง บางพื้นที่ทำให้เรารู้สึกมีความสงบสบายใจ และบางพื้นที่แม้ว่าจะมีคนมารวมตัวกันมากมาย แต่เราก็บรรู้สึกว่า โดดเดี่ยว

ร่างกายเปี่ยมชีวิต (Lived body) หมายถึง ความจริงทางปรากฏการณ์วิทยาที่เกี่ยวข้องกับร่างกายที่มีปฏิกริยาตอบสนองต่อโรค ผ่านทางการแสดงออกกิริยาท่าทาง อารมณ์ ความรู้สึก การแสดงความสามารถ และอื่น ๆ ที่สามารถสังเกตได้จากการตอบสนองของร่างกาย

เวลาของชีวิต (Lived time) หมายถึง เวลาที่เกิดจากการรับรู้ของจิตสำนึก ไม่ใช่เวลาที่บอกด้วยนาฬิกา เราจะสังเกตว่า บางครั้งเวลาจะผ่านไปอย่างรวดเร็วขณะที่เรามีความสุข แต่เวลาจะผ่านไปอย่างเชื่องช้าเมื่อเรามีความทุกข์ ตึงเครียด หรืออยู่บนเตียงทันตกรรม เวลาแห่งชีวิต เป็นเวลาที่อยู่ชั่วคราว ขณะที่เราพูดถึงเรื่องอะไร นึกถึงอะไรบางอย่างในจิตสำนึกเวลาแห่งชีวิตของเรื่องนั้นจะปรากฏแก่เรา ไม่ว่าจะในอดีต หรือนาคต เมื่อมาปรากฏตรงหน้าก็ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ ที่เกิดในปัจจุบันขณะ (Present time)

สังคมแห่งชีวิต (Lived human relationship) เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบหลาย ๆ แหล่ง เช่น การสนทนา ภาษา การเขียน และท่าทาง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีความหมายทั้งสิ้น องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนี้ สามารถที่จะบอกความแตกต่างได้ แต่แยกออกจากกันไม่ได้ซึ่งเราเรียกว่า โลกแห่งชีวิต (Life-word)

2. การกำหนดชื่อประเด็นต่าง ๆ

การกำหนดชื่อประเด็นต่าง ๆ ควรมีลักษณะสำคัญดังนี้ (1) เป็นชื่อที่แสดงจุดรวมความสนใจของประสบการณ์ หรือจุดรวมของความหมายในปรากฏการณ์ ๆ (2) เป็นสิ่งที่ทำให้เข้าใจง่ายที่สุด (3) ไม่ใช่วัตถุที่บุคคลเผชิญหน้าในปรากฏการณ์ แต่เป็นไวการณณ์ที่ไม่มีกรรมมารองรับ (Intransitive object) เช่น รู้สึกถูกทอดทิ้ง และ (4) ก่อรูปร่างจากการจับประเด็นปรากฏการณ์ นักวิจัยพยายามเข้าใจที่เป็นการอธิบายลักษณะโครงสร้างของประสบการณ์ชีวิต นอกจากนี้ van Manen ยังแนะนำว่า ประเด็นต่าง ๆ (Themes) มาได้อย่างไร (How do themes come about) ประเด็นหลัก ได้มาจากประเด็นที่ผุดออกมาจากความหมายที่มีชีวิตในชีวิตที่ดำรงอยู่ (Lived life) โดย (1) ความจำเป็น (Needfulness) หรือความต้องการที่สมเหตุสมผล (Make sense) (2) ความรู้สึกที่เราสามารถทำบางสิ่งบางอย่างได้ (3) เปิดเผยบางอย่าง และ (4) กระบวนการแปลผลให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง การค้นพบที่มาจากข้อความและเป็นข้อความที่มีชีวิตของตนเอง

3. การตัดสินใจเลือกประเด็นหลัก (Determining incidental and essential themes) การพิจารณาว่าประเด็นใดควรเป็นประเด็นหลัก (Essential themes) ให้พิจารณาด้วยคำถาม 2 ข้อนี้ คือ (1) ปรากฏการณ์ และ (2) ปรากฏการณ์ที่ปราศจากประเด็นสำคัญในข้อ (1) จะสูญเสียความหมายพื้นฐานหรือไม่ หากเข้าเกณฑ์ทั้งสองข้อ ประเด็นดังกล่าวก็ถือว่าเป็นประเด็นหลักของข้อค้นพบ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนี้จะดำเนินไปพร้อม ๆ กับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล กล่าวคือ หลังสัมภาษณ์ครั้งแรกของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 แล้ว นักวิจัยต้องทำการถอดเทปแล้ววิเคราะห์ข้อมูล จดบันทึกข้อสงสัย และข้อค้นพบสำคัญ หรือประเด็นต่าง ๆ เพื่อกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลคนเดิมตรวจสอบข้อความถอดเทปและค้นพบเบื้องต้น ผู้ให้ข้อมูลสามารถเพิ่มเติมหรือให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ได้เพื่อเป็นการสะท้อนคิดอีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ทั้งนักวิจัยและผู้ให้ข้อมูลร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งที่นักวิจัยและผู้ให้ข้อมูลร่วมกันวิเคราะห์ ซึ่งเรียกว่า วงเวียนการตีความ (Hermeneutic circle) การเก็บข้อมูลกับการวิเคราะห์ข้อมูล จะถูกดำเนินไปพร้อม ๆ กันจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Thematic analysis เนื่องจาก Thematic analysis มีจุดมุ่งหมายที่การชี้เฉพาะ themes และ patterns ของประสบการณ์ที่เป็นอยู่ ของพฤติกรรมของมนุษย์ (วีณา เทียงธรรม, 2548) มี 7 ขั้นตอน ตามวิธีของ Diekelmann (1992) (อ้างถึงใน วีณา เทียงธรรม, 2548) เป็นผู้ซึ่งได้ยึดถือแนวคิดของ Heidegger และ Van Manen เป็นหลักการพื้นฐานของการวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการถอดเทปจากบทสัมภาษณ์และสนทนาออกมาเป็นตัวอักษรแบบคำต่อคำ ทุกวันหลังจากสัมภาษณ์ และเขียนบันทึกส่วนตัวเพิ่มเติม โดยจะจัดข้อมูลเป็นรายบุคคล และอ่านบทสัมภาษณ์ทั้งหมดกลับไปกลับมาหลาย ๆ ครั้ง ให้เกิดความเข้าใจ และเพื่อเป็นการตรวจสอบ ยืนยัน คำบอกกล่าวของผู้ให้ข้อมูลอีกครั้งกับสิ่งที่เล่าไปแล้ว

ขั้นที่ 2 เมื่อพบข้อมูลที่น่าสนใจ (Significant statement) ก็ highlight ข้อความนั้นด้วยปากกาเน้นข้อความ แล้วเอาข้อความนั้นมาสกัดเอาลักษณะเฉพาะที่สำคัญ (Feature of significant) ออกมา ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงถึงความคิด ความรู้สึก การตีความ พฤติกรรม การแสดงออก การตอบสนองของผู้ให้ข้อมูล นำข้อความที่สกัดออกมาได้ ซึ่งเป็นประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนไปใส่แฟ้ม ข้อมูล แล้วตั้งชื่อให้กับข้อมูลนั้น ซึ่งเรียกว่าการให้รหัสเบื้องต้น (Coding) โดยจะแยกเป็นรายบุคคล หรือแยกตามรหัสของข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้จัดแยกเป็นรายบุคคล และข้อมูลที่ให้รหัสแล้วไปจัดหมวดหมู่ โดยนำส่วนที่คล้ายกันมาไว้รวมกันเพื่อเป็นการลดทอน

จำนวนข้อมูลลงไป (Reduction process) ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการแยกย่อยข้อมูล เปรียบเทียบและตรวจสอบข้อมูล ในลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรทัดต่อบรรทัด วลีต่อวลี และบางครั้งอาจเป็นคำต่อคำ หลังจากนั้น นำข้อมูลที่ได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน มาสรุป

ขั้นที่ 3 นำบทสรุปการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน มาอ่านทบทวนอีกครั้ง ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาและควบคุมการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกัน ในขั้นนี้จะมีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบทสรุปการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายจนหมดข้อสงสัย และเริ่มมีการบ่งชี้ประเด็นสำคัญแบบชั่วคราว ประเด็นสำคัญที่ได้เป็นลักษณะแบบกว้าง ๆ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หรือหมวดหมู่และในหมวดหมู่ใดหมวดหมู่หนึ่ง อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนใหม่ตลอดเวลา จากกระบวนการสัมภาษณ์ที่จะมีการ tracing and probe กลับไปกลับมาอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งลักษณะของการนำข้อมูลที่ได้กลับไปถามซ้ำ แล้วนำมาตรวจสอบกับข้อมูลเดิม แล้วกลับไปถามซ้ำอีกแบบกลับไปกลับมา เพื่อเป็นการตรวจสอบความตรงของข้อมูล (Consistency) เรียกวิธีการนี้ว่า Hermeneutic process

ขั้นที่ 4 กลับมาพิจารณาบทสรุปอีกครั้ง เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Composite) ที่สะท้อนจากบทสรุปการสัมภาษณ์ของแต่ละคน ในขั้นนี้จะมีข้อมูลใหม่เข้ามาตลอด เนื่องจากเป็นกระบวนการ เก็บรวบรวมข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นนี้การบ่งชี้ประเด็นสำคัญ (Theme) และองค์ประกอบของประเด็นสำคัญ (Composite theme) จะเป็นแบบกว้างและพิจารณากลับไปกลับมาหลาย ๆ ครั้ง ระหว่างการพิจารณาโดยรวม และพิจารณาแยกเป็นส่วน ๆ จนได้องค์ประกอบของประเด็นสำคัญที่นำมาใช้ในการพิจารณาความสัมพันธ์ของประเด็นสำคัญ แต่ละอันซึ่งเป็นส่วนประกอบของรูปแบบโครงสร้าง (Constitutive pattern)

ขั้นที่ 5 นำองค์ประกอบของประเด็นสำคัญ (Composite theme) มาเปรียบเทียบ เพื่อพิจารณาความเหมือนหรือความต่าง และดูว่ามีองค์ประกอบของประเด็นสำคัญใดที่พบซ้ำ ๆ กัน ที่สะท้อนให้เห็นความหมายเดียวกัน ซึ่งต้องหยิบยกออกมาอภิปรายร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นการตรวจสอบ (Recontextualization)

ขั้นที่ 6 พิจารณาประเด็นสำคัญ ดูส่วนประกอบของระบบ (Pattern) ที่เชื่อมประเด็นสำคัญไปพร้อม ๆ กันและขณะที่ทำการพิจารณาสำรวจ ในบทสรุปการสัมภาษณ์อย่างรอบครอบ ถึงถ่วงประเด็นสำคัญที่พบซ้ำ ๆ อาจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบ จากนั้นนำระบบของ

ประเด็นสำคัญที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบ เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันระบบนั้น ๆ ซึ่งองค์ประกอบของระบบนี้ คือข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตทั้งหมด

ขั้นที่ 7 นำผลที่ได้มาเขียนบรรยาย และตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของการวิเคราะห์ข้อมูล

นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพจะมีขั้นตอนการวิเคราะห์ที่เป็นระบบแล้วในการดำเนินการวิจัยนักวิจัยต้องมีเกณฑ์ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล ผู้วิจัยจึงศึกษาหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล ของ Guba & Lincoln (1985 และ Guba & Lincoln (1989) อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) ซึ่งได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ 4 ประการ คือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) ความสามารถในการพึ่งพา (Dependability) และความสามารถในการยืนยัน (Confirmability) ซึ่งแต่ละหลักเกณฑ์มีรายละเอียดและมีวิธีการตรวจสอบ ดังนี้

ความน่าเชื่อถือ (Credibility)

ความน่าเชื่อถือ เป็นเกณฑ์การสนับสนุนการอธิบายข้อสรุปและการแปลผลของข้อมูลจากประสบการณ์ชีวิตของผู้ให้ข้อมูล สิ่งที่นักวิจัยจะแสดงให้เห็นว่าการได้มาซึ่งข้อมูลและข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มีความถูกต้อง คือการระบุวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งได้แก่ ระยะเวลาอยู่ในสนามที่นานพอ (Prolonged involvement) การสังเกตติดต่อกัน (Persistent observation) การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer debriefing) และการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member checks)

1. ระยะเวลาอยู่ในสนามที่นานพอ (Prolonged involvement) หมายถึง การใช้เวลาในสนามศึกษาที่มากพอที่นักวิจัยจะเรียนรู้วัฒนธรรม และสร้างความไว้วางใจเพียงพอที่ผู้ให้ข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลพร้อมที่จะแบ่งปันประสบการณ์ชีวิตจริงแก่นักวิจัย ในการศึกษาทางมานุษยวิทยาถือว่า ระยะเวลาที่เข้าไปอยู่ในสนามที่นานพอ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิจัยทางมานุษยวิทยา และเป็นส่วนหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพสาขาอื่น ๆ ด้วย

2. การสังเกตติดต่อกัน (Persistent observation) เป็นการใช้เวลาที่มากพอในการสังเกตสถานการณ์ที่ศึกษา เพื่อให้ค้นพบว่าอะไรคือประเด็นที่สำคัญที่สุดและเป็นตัวแทนของประเด็นที่ศึกษา การสังเกตนี้จะเป็นการสังเกตเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

3. การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) เป็นการนำหลากหลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาตรวจสอบว่าตรงกันหรือไม่ เช่น การตรวจสอบจากสิ่งที่สังเกตได้และการบันทึกภาคสนามร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นต้น

4. การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer debriefing) เป็นการนำผลการวิเคราะห์และข้อสรุปไปให้ผู้ที่มีความรู้ด้านการวิจัยคุณภาพ อย่างน้อย 3 ท่านเป็นผู้ตรวจสอบให้ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพอีก 2 ท่าน

5. การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member checks) เป็นวิธีการที่ผู้ให้ข้อมูลเข้ามาช่วยในการตรวจสอบข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้แน่ใจว่าข้อสรุปที่ได้เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลจริง ๆ

ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability)

ความสามารถในการถ่ายโอนนี้จะใช้แทนการอ้างอิงผลสรุปที่ได้สู่ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ ส่วนในการวิจัยเชิงคุณภาพจะหมายถึง การที่ผู้อ่านผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแล้ว สามารถเข้าใจเรื่องราวและมองเห็นประสบการณ์ดังกล่าวเหมือนเกิดขึ้นกับตนเอง ซึ่งเรียกว่า “Audit trail”

ความสามารถในการพึ่งพา (Dependability)

ความสามารถในการพึ่งพาเป็นเกณฑ์ที่ 3 ในการพิสูจน์หรือตรวจสอบ (Establishing) ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลโดยการให้ผู้อ่านหรือนักวิจารณ์ ได้ใช้เกณฑ์การตรวจสอบต่อกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ถ้าผู้อ่านหรือนักวิจารณ์สามารถติดตามเรื่องราวได้อย่างเข้าใจ แสดงว่าการศึกษานี้ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว Sandelowski (1986 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) เรียกวิธีการตรวจสอบนี้ว่า “ความสามารถในการพึ่งพา” นักวิจัยหลายท่าน (Flick, 1998; LeCompte, & Goetz, 1982; Maykut & Morehouse, 1995 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) ได้เสนอวิธีการตรวจสอบความสามารถในการพึ่งพา ไว้ดังนี้

1. การใช้หลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Multiple methods of data collection) นักวิจัยมีการเชื่อมโยงข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตเข้าด้วยกันรวมถึงข้อมูลที่ได้จากเอกสารต่างๆ เพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

2. การทำงานร่วมกับทีมวิจัย (Working with a research team) การทำวิจัยเชิงคุณภาพโดยนักวิจัยเพียงคนเดียว อาจมีปัญหาคำความน่าเชื่อถือได้ของข้อค้นพบหรือผลการวิจัย แม้ว่าการวิจัยนั้นจะใช้หลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วก็ตาม นักวิพากษ์อาจไม่แน่ใจว่ามีความลำเอียงเกิดขึ้นในขณะวิเคราะห์ข้อมูลหรือไม่ ดังนั้นการทำงานร่วมกันของนักวิจัยหลาย ๆ

คนจะเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลซึ่งเปรียบเทียบกับตรวจสอบค่าความเที่ยงของการสังเกต (Inter-rater reliability) ในการวิจัยเชิงปริมาณ

3. การใช้ให้นักวิจัยที่เป็นผู้ให้ข้อมูล (Use participant) นักวิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลว่ามีความเหมือนหรือความแตกต่างจากมุมมองผู้ให้ข้อมูล ซึ่งวิธีนี้มักใช้ในการวิจัยแบบชาติพันธุ์วรรณา (Le Compte & Gaetz, 1982 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553)

ความสามารถในการยืนยัน (Confirmability)

Guba & Lincoln (1989 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) กล่าวว่าความสามารถในการยืนยันจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ การวิจัยนั้นผ่านเกณฑ์ทั้ง 3 ด้านแล้ว เกณฑ์ดังกล่าวคือความน่าเชื่อถือ (Credibility ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) และความสามารถในการพึ่งพา (Dependability) ส่วน Robon (1993 cited in Holloway & Wheeler, 1996 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) เสนอเกณฑ์ในการตรวจสอบความสามารถในการยืนยันการวิจัยเชิงคุณภาพดังนี้

1. การตรวจสอบจากข้อมูลดิบ ได้แก่ เทปบันทึกการสัมภาษณ์ การบันทึกภาคสนาม และการบันทึกประจำวัน ว่ามีข้อมูลที่ตรงกันหรือสอดคล้องกันหรือไม่
2. การตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อค้นพบจากการศึกษามีข้อมูลมาสนับสนุนหรือไม่
3. การตรวจสอบการพัฒนาข้อสรุป เช่น ข้อความที่สำคัญ สารที่ได้จากการวิเคราะห์ การจัดกลุ่มคำและการให้รหัสข้อมูล
4. การตรวจสอบกระบวนการวิจัย ได้แก่ การเลือกรูปแบบการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือไม่
5. การตรวจสอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในระยะเริ่มต้น จากโครงการวิจัย และความคาดหวังที่ได้จากการวิจัย
6. การตรวจสอบการพัฒนาเครื่องมือช่วยในการวิจัย เช่น วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการสังเกตและลักษณะข้อคำถามปลายเปิดที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

สรุปได้ว่าระเบียบวิธีวิจัยการศึกษาปรากฏการณ์วิทยาการตีความ เน้นในประเด็นเกี่ยวกับคำถามการวิจัย ว่าคำถามของปรากฏการณ์วิทยาที่แท้จริงคือคำถามที่เป็นไปได้ที่จะทำให้ปรากฏการณ์นั้นมีความชัดเจนและเข้าใจได้มากขึ้น และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ คือการสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะเป็นการพูดคุยแบบเผชิญหน้า (Face to face interview) เนื่องจาก

ข้อมูลที่ต้องการของปรากฏการณ์วิทยาการตีความเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างความรู้เก่าของนักวิจัยกับความรู้ใหม่ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจะเน้นถึงการแปลผลการศึกษาด้วยวิธีการตีความหมาย ซึ่งจะขึ้นกับพื้นฐานความรู้เดิมของนักวิจัยอย่างมาก ทั้งด้านความรู้ทางด้านภาษาของนักวิจัย ความรู้ในปรากฏการณ์ที่ศึกษา และรวมถึงประสบการณ์ของนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ดังกล่าว ส่วนหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพมี 4 ประการ คือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) ความสามารถในการพึ่งพา (Dependability) และความสามารถในการยืนยัน (Confirmability)

5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ชูชีพ มีศิริ (2546) ศึกษาความหมายและประสบการณ์การพัฒนาดตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลให้ความหมายของการพัฒนาดตนเองว่า เป็นการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ในด้านความรู้และทักษะในการบริหารจัดการควบคู่ไปกับการมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติ เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความปรารถนาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ เพราะวิทยาการต่างๆเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความปรารถนาภายในตนเป็นแรงจูงใจให้ต้องพัฒนาดตนเองเพื่อตอบสนองต่อระบบบริการสุขภาพ ประสบการณ์การพัฒนาดตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าการพัฒนาดจะเริ่มจากมีแรงผลักดันหลังได้รับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วยความรู้สึกรับผิดชอบต่อตำแหน่งตามบทบาทหน้าที่ การต้องทำหน้าที่สอนและนิเทศบุคลากรในทีมสุขภาพ ความรู้สึกรับผิดชอบที่ว่าจะทำหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแรงผลักดันให้พยายามพัฒนาดตนเอง โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดและครอบครัว นอกจากนี้ยังพบว่า วิธีการพัฒนาดตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบไปด้วย การพัฒนาดด้านความรู้โดยใช้วิธีการแสวงหาความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพัฒนาดด้านจิตใจโดยการสำรวจตนเอง การควบคุมอารมณ์และการคลายเครียด การพัฒนาดร่างกายโดยการบริหารร่างกาย การดูแลสุขภาพและการเลือกบริโภคอาหาร ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกว่าการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาดตนเองน้อย ดังนั้นเพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความมั่นใจและมีทักษะในการบริหารจัดการ จึงควรมีการเตรียมความพร้อมให้ก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย

รัชนก วันทอง (2545) ศึกษา กระบวนการ วิธีการ ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาดตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการการพัฒนาดตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคตนั้น

พยาบาลควรจะต้องมีการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา และมีทักษะความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นหาข้อมูล ส่วนวิธีการในการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลจะมีการเข้าร่วมในการอบรมด้านบริการพยาบาลที่มีคุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ และมีการสมัครเป็นสมาชิกขององค์การพยาบาล เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ทันสมัย ส่วนปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตน ประกอบด้วย ความต้องการความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและต้องการความมั่นคงในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่วนปัจจัยภายนอกที่เข้าทากระทบต่อพยาบาล ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและนโยบายปฏิรูประบบสุขภาพ ที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพระดับปฐมภูมิ และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

บุพพรณี มาตรา (2548) ศึกษาความหมายและประสพการณ์การพัฒนาตนเองของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาของ Husserl ผู้ให้ข้อมูลคือหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จำนวน 13 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกและบันทึกเทป นำข้อมูลที่ได้มาถอดความแบบคำต่อคำ และวิเคราะห์เนื้อหาตามแนวคิดของ Colaizzi ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลให้ความหมายการพัฒนาตนเองไว้ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 2) การถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ ส่วนประสพการณ์การพัฒนาตนเองของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล แบ่งเป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ตนเอง เพื่อสำรวจสิ่งที่ตนเองควรพัฒนา 2) การเพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) การดูแลด้านร่างกายซึ่งเป็นการดูแลสุขภาพให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน 4) การฝึกฝนด้านจิตใจ เป็นการพัฒนาจิต เพื่อให้ตนเองพร้อมที่จะรับสถานการณ์ต่างๆ และ 5) การปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารขององค์การพยาบาล

คณิงนิจ อุณหโชค (2546) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554 โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) ผลการวิจัยพบว่าแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554 สรุปได้ 6 กระบวนการ คือ 1) การวางแผน ใช้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย แผนมีลักษณะเป็นแผนกลยุทธ์ที่มีระยะแผนสั้น โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางให้มีประสิทธิภาพ 2) การคัดเลือก ใช้กระบวนการในการคัดเลือกหลายกระบวนการอย่างเสมอภาค มีการประสานงานกับสถานศึกษาในการคัดเลือก 3) การพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนา

ความสามารถโดยให้โอกาสปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ท้าทาย 4) การประเมินผล ประเมินผลการปฏิบัติงานใช้แบบ 360 องศา มีการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลและบันทึกผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง 5) ให้รางวัล มีการมอบหมายงานที่พึงพอใจ และให้โอกาสพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพ มีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคล 6) การธำรงรักษา มีการสร้างบรรยากาศที่มีความเคารพซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียม เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน ส่งเสริมกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ จัดสวัสดิการและสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย

ณัชชา อัครวิญญูกุล (2548) ศึกษาเรื่องการบริหารบุคคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยประยุกต์วิธีการของ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) มาใช้ในการวิจัยเครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบบสอบถามรอบแรกเป็นแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง ปลายเปิด และการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารบุคคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แหล่งข้อมูลคือ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารระดับสูง จำนวน 20 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ จำนวน 8 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์จำนวน 2 ท่าน นักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ จำนวน 8 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 2 ท่าน วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารบุคคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง และวิเคราะห์เนื้อหาได้องค์ประกอบ 8 ด้าน ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ นำมาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เป็นมาตราส่วนประมาณค่า ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากแบบสอบถามที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ มาคำนวณหาค่าค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อีกครั้ง เพื่อสรุปผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาเชิงรุก 2) การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทาย ให้เหมาะสมกับศักยภาพ 3) การบริหารบุคคลากรพยาบาลแบบยืดหยุ่น 4) เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ 5) สร้างบันไดวิชาชีพ ให้เกิดความก้าวหน้า 6) สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน 7) การประเมินผลโดยยึดผลสำเร็จของงาน และ 8) การธำรงรักษาบุคคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน

ดวงจันทร์ บัวคลี่ (2545) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลทีมการพยาบาล ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช จำนวน 226 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล แบบสอบถามความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย และแบบสอบถามประสิทธิผลทีมการพยาบาล มีค่าความเที่ยง .94, .93 และ .96 ตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง และประสิทธิผลทีมการพยาบาลโดยรวม อยู่ในระดับสูง ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($r = .564$ และ $.599$ ตามลำดับ) ตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลทีมการพยาบาลได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่ ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลทีมการพยาบาลได้ ร้อยละ 43.3

อิสสิพร เมฆสถาพรกุล (2549) ศึกษาประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจิตเวชโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาของ Heidegger ผู้ให้ข้อมูลคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยจิตเวชที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐ จำนวน 9 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการบันทึกเทป นำข้อมูลที่ได้มาถอดความแบบคำต่อคำและวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยจิตเวชมีประสบการณ์บริหารงานหอผู้ป่วยจิตเวชแบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย คือ เกิดความเสี่ยง เสี่ยงต่อเจ้าหน้าที่ ป้องกันความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น 2) การบริหารบุคลากร ประกอบด้วยประเด็นย่อย คือ บริหารบุคลากรเป็นเรื่องยาก การสร้างเสริมพลังอำนาจ การเอื้ออาทรลูกน้อง การยืดหยุ่น การแบ่งงานกันทำ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการให้ข้อมูลป้อนกลับ 3) การบริหารอัตรากำลัง ประกอบด้วย 2 ประเด็นย่อยคือ ขาดอัตรากำลัง และการหาอัตรากำลังเพิ่ม 4) ภูมิใจกับผลงาน

Mcdonnell et al.(2010) ศึกษาวิธีบริหารจัดการคนที่มีศักยภาพสูงในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งในโลกปัจจุบันได้มีการพัฒนาวิธีบริหารจัดการคนที่มีศักยภาพสูงอย่างไม่หยุดนิ่ง และมีการนำวิธีการบริหารคนที่มีศักยภาพสูงนี้ไปใช้ในวงกว้าง มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากบริษัทนานาชาติ

260 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการนำวิธีการบริหารคนที่มีศักยภาพสูงที่เป็นสากลนี้ไปใช้ ซึ่งในองค์การที่มีระบบการบริหารคนที่มีศักยภาพสูงชัดเจน จะประกอบไปด้วย การค้นหาคนที่มี ศักยภาพสูง พัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นตามเป้าหมายขององค์การ มีแผนการพัฒนาเพื่อรับช่วงตำแหน่งที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง และทำให้เกิดความยืดหยุ่นผูกพันกับองค์การ ผลการศึกษาพบว่า แม้จะมีการวางระบบ มีกระบวนการและมีแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน และบริษัทที่เข้าร่วมโครงการและนำไปใช้จริง แต่ก็มีจำนวนไม่ถึงครึ่งที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง และดูเหมือนว่าวิธีการบริหารนี้ใช้ได้ผลจริง ซึ่งน่าจะนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลกได้

Collings & Mellahi (2009) มีสถาบันต่าง ๆ และผู้สนใจที่นำเรื่องการบริหารคนที่มีศักยภาพสูงไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นจำนวนมากในปัจจุบัน แต่เรื่องนี้ก็ยังคงไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ข้อจำกัดที่สำคัญคือการขาดคำจำกัดความหรือการให้ความหมายที่แน่นอน รวมทั้งการแบ่งขอบเขตของแนวคิดที่ชัดเจน บทความวิจัยนี้ได้รวบรวมผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้ผู้ที่ทำวิจัยทั้งหลายได้มีความเข้าใจชัดเจนขึ้น รวมถึงผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ สามารถนำบางส่วนไปใช้ในการบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพสูงได้ งานวิจัยต่าง ๆ ได้มีรายละเอียดในกระบวนการบริหารคนที่มีศักยภาพสูงที่แตกต่างกัน แต่โดยรวมแล้วสรุปได้ว่า การพัฒนาโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง และส่งเสริมให้มีผู้ที่มีศักยภาพสูงได้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญจะได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เห็นได้ว่าองค์การต่าง ๆ มีความพยายามที่จะพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยได้มีการนำแนวคิดการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้ ซึ่งกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนั้น ประกอบไปด้วยการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ การคัดเลือกให้เข้ามาร่วมงานในตำแหน่งที่พิจารณาแล้วว่าเหมาะสม การพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง มีการสร้างการจูงใจในการทำงาน ให้รู้สึกที่ว่าองค์การมีความท้าทายและมีการบริหารจัดการที่ดี และการรักษาบุคลากรไว้ในองค์การ โดยการจัดสวัสดิการที่ดี มีโครงการต่าง ๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ แต่ยังไม่เคยมีการศึกษาถึงประสบการณ์ของการเป็นหัวหน้าหรือผู้ปวยที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบสูง ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงประสบการณ์การเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นหัวหน้าหรือ

ผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การดังที่กล่าวไว้ในข้างต้น โดยใช้รูปแบบการศึกษาตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาแบบตีความ เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ลุ่มลึก และคาดว่าข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์ตรงของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อบรรยายประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง โดยใช้รูปแบบการศึกษาตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาการตีความ (Hermeneutic phenomenology) ของ Heidegger เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. พื้นที่ในการศึกษา

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง ซึ่งจัดเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่มีขนาดใหญ่ เป็นสถานบริการสุขภาพสำหรับผู้ป่วยที่มีปัญหาสุขภาพซับซ้อน จำเป็นที่จะต้องมีการวินิจฉัยที่ถูกต้องแม่นยำและใช้แพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการดูแลรักษา เป็นแหล่งวิจัยวิทยาการด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์ มีการพัฒนาการรักษาพยาบาลที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ให้การบริการด้านส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การดูแลและฟื้นฟูสุขภาพ มีระบบการดูแลต่อเนื่อง มีการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพระหว่างสถานบริการสุขภาพระดับต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นสถานศึกษาโรงเรียนแพทย์ ฝึกอบรมบุคลากรทางสุขภาพ เป็นศูนย์กลางด้านวิชาการ การศึกษาวิจัยทางการแพทย์อีกด้วย ผู้วิจัยเลือกพื้นที่นี้ใช้ในการศึกษา เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลที่มีการให้รางวัลหัวหน้าหอผู้ป่วยดีเด่น ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลคือ มีผลงานที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นการส่งเสริมหรือพัฒนางานที่รับผิดชอบ ด้านบริหารคุณภาพการบริการพยาบาล ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านบริหารพัสดุหรืองบประมาณเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และผลงานนั้นได้รับการเผยแพร่สู่หน่วยงานหรือองค์กรอื่น และผู้วิจัยเป็นผู้หนึ่งที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งนี้ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสามารถกระทำได้ง่าย ส่งผลต่อการได้มาของประสบการณ์ตรงจากผู้ให้ข้อมูล ที่มีความลุ่มลึกและครอบคลุมตรงกับจุดประสงค์ของการวิจัย

2. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลคือหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล ของโรงพยาบาลที่ใช้เป็นพื้นที่ในการศึกษา วิธีการคัดเลือก ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล เป็นหัวหน้าหอ

ผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลงานดีเด่น และได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล ในระหว่าง พ.ศ. 2550 – 2555 และมีความยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัย

การได้มาและเข้าถึงผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ติดต่อขอรายชื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล ในระหว่าง พ.ศ. 2550 – 2555 จากฝ่ายการพยาบาล หลังจากนั้นผู้วิจัยติดต่อกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อแนะนำตัวและแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการทำวิจัย และการพิทักษ์สิทธิให้ทราบ ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามข้อสงสัยในเรื่องต่างๆเกี่ยวกับกรวิจัยจนผู้ให้ข้อมูลรู้สึกมั่นใจและให้อิสระแก่ผู้ให้ข้อมูลในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย เมื่อผู้ให้ข้อมูลแสดงความยินดีที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ทำการนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ ซึ่งในการนัดหมายจะถือความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ตัวผู้วิจัย ซึ่งได้มีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการวิจัย และจัดหาเครื่องมือประกอบอื่นๆมาใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.1 การเตรียมความพร้อมของผู้วิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาวิชาการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 2 หน่วยกิต และได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากตำรา เอกสารทางวิชาการ และเตรียมความรู้ด้วยการทบทวนวรรณกรรม โดยศึกษาจากงานวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ทั้งของภายในประเทศ และต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ในระหว่างการศึกษา ผู้วิจัยได้มีประสบการณ์ในการหาข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 3 คน โดยได้ฝึกการสร้างแนวคำถาม การบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ การถอดเทปและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยตนเอง

3.2 เตรียมแนวคำถามสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่สัมพันธ์เกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อให้ได้ข้อมูลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

3.3 การเตรียมเครื่องมืออื่น ๆ สำหรับช่วยในการเก็บข้อมูล ได้แก่ 1) เครื่องบันทึกเสียง จำนวน 1 เครื่อง สำหรับบันทึกการสัมภาษณ์ 2) แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล สำหรับบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล และรหัสของผู้ให้ข้อมูล และ 3) แบบบันทึกช่วยจำ สำหรับบันทึกความรู้สึกที่มีต่อสิ่งที่ได้พบเห็นในการเก็บข้อมูล เป็นการบันทึกภาคสนาม

4. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

ในการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้สอบถามความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูลในการที่จะเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ โดยก่อนที่จะให้ลงนามแสดงเจตนาเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการเก็บข้อมูลอย่างละเอียด แจ้งให้ทราบถึงหัวข้อที่จะทำการสัมภาษณ์ จำนวนครั้งในการสัมภาษณ์ การขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา การจดบันทึกประเด็นสำคัญขณะทำการสัมภาษณ์ และผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะตอบหรือไม่ตอบคำถามใดๆที่ไม่ต้องการให้ข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ รวมถึงสามารถยุติการให้ความร่วมมือในขั้นตอนใดๆได้ในทุกระยะของการวิจัย โดยไม่ต้องชี้แจงเหตุผล ผู้วิจัยจะรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล และไม่เปิดเผยความลับของผู้ให้ข้อมูลหรือข้อมูลใดๆที่อาจเกิดผลเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูลก่อนได้รับอนุญาต เมื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น ข้อมูลดิบจะถูกทำลายทันที เมื่อชี้แจงรายละเอียดแล้ว ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้ซักถามข้อสงสัย ก่อนการลงลายมือชื่อเพื่อแสดงเจตนาเข้าร่วมการวิจัย

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดร่วมกับการบันทึกเทป นอกจากนี้ต้องมีกรบันทึกสิ่งที่สังเกตแบบบันทึกช่วยจำด้วย เพื่อบันทึกข้อมูลที่เป็นอวัจนภาษา เช่น ลักษณะท่าทาง การแสดงความรู้สึก เป็นต้น เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยนำมาถอดความและพิมพ์ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ไว้ในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์ แล้วอ่านทบทวน เพื่อจะได้เป็นการตรวจสอบว่ายังมีประเด็นใดบ้างที่จะต้องไปสัมภาษณ์เพิ่มเติมในครั้งต่อไป สำหรับขั้นตอนการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (ศิริพร จิรวรรณกุล, 2548) มีดังนี้

1. การเตรียมตัว ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้เตรียมแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guideline) ซึ่งเน้นประเด็นสำคัญ และเป็นคำถามปลายเปิด ที่มุ่งให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายให้เห็น หรือเล่าถึงประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้น ๆ หากขณะดำเนินการสัมภาษณ์มีประเด็นที่น่าสนใจ ที่สามารถนำมาอธิบายความหมาย และทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาได้ ผู้วิจัยจะดึงประเด็นนั้น ๆ ขึ้นมาสืบค้น และขอให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติม

2. เริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการสัมภาษณ์ ด้วยการสนทนาเรื่องทั่วไปเล็กน้อย ก่อนที่จะสัมภาษณ์ด้วยคำถามที่เตรียมไว้ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกผ่อนคลายและมีความเป็นกันเอง

3. ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยคำถามกว้างๆที่เกี่ยวกับการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลเริ่มคิดเกี่ยวกับประเด็นที่จะสัมภาษณ์ จากนั้นจึงใช้คำถามที่แคบเข้ามาสู่ประเด็นที่ต้องการศึกษาจริง ในบางกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่เข้าใจคำถาม ผู้วิจัยจะปรับเปลี่ยนคำถามใหม่เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น และหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาทางราชการหรือศัพท์เฉพาะด้านต่างๆ ขณะดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพยายามสร้างบรรยากาศการสนทนาแบบสบายๆและเป็นธรรมชาติ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่รู้สึกเกร็งหรือระแวงในข้อคำถาม และผู้วิจัยจะสังเกตท่าทาง การแสดงออกของอารมณ์ ความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลขณะให้สัมภาษณ์ไปด้วย เพื่อให้ทราบถึงความรู้สึกที่ไม่ได้แสดงออกมาเป็นคำพูด ซึ่งจะนำไปสู่การถามคำถามที่เข้าถึงความหมายหรือความรู้สึกที่แท้จริงต่อไป ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายละเอียด 1-2 ครั้ง ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ครั้งละประมาณ 50-80 นาที โดยมีจำนวน 3 ราย ที่ต้องสัมภาษณ์ 2 ครั้ง เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลมีเวลาจำกัดในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง การสัมภาษณ์ครั้งแรกต้องยุติลงในขณะที่ยังได้ข้อมูลไม่ครอบคลุมทุกประเด็น และผู้ให้ข้อมูลยินดีที่จะให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมในการนัดหมายครั้งที่ 2 การเก็บข้อมูลสิ้นสุดลงเมื่อข้อมูลมีความอิ่มตัว และผู้วิจัยพบว่า ข้อมูลมีความอิ่มตัวเมื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้ทั้งหมด 14 ราย

4. การสิ้นสุดการสัมภาษณ์ เมื่อการสัมภาษณ์ดำเนินไปจนครบกำหนดเวลาที่ได้ออกอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลแล้ว หากมีข้อมูลที่ต้องการเพิ่มอีกเล็กน้อย ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะอนุญาตให้สัมภาษณ์ต่อจนได้ข้อมูลครบ แต่หากข้อมูลยังขาดอีกมาก ผู้วิจัยจะขออนุญาตสัมภาษณ์เพิ่มเติมเป็นครั้งที่ 2 รวมถึงการขอข้อมูลบางอย่างเพิ่มเติมทางโทรศัพท์ ทั้งนี้ เนื่องจากถือภารกิจของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ ผู้วิจัยจึงอาจไม่ได้ข้อมูลที่ต้องการทั้งหมดในการสัมภาษณ์ครั้งเดียว ดังนั้นในการสิ้นสุดการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง นอกจากการแสดงความขอบคุณแล้ว ผู้วิจัยจะขออนุญาตสำหรับการพบปะครั้งต่อไปด้วย หากว่าต้องการข้อมูลเพิ่มเติม จากนั้นผู้วิจัยจึงขอบคุณและกล่าวลาผู้ให้ข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการของ Diekelman (1992, อ้างถึงในวีณา เทียงธรรม, 2548) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการถอดเทปจากบทสัมภาษณ์เป็นตัวอักษรคำต่อคำ ทุกวันหลังการสัมภาษณ์โดยเร็วที่สุด โดยเขียนบันทึกส่วนตัวเพิ่มเติมแล้วจัดข้อมูลเป็นรายบุคคล อ่านบทสัมภาษณ์กลับไป กลับมาหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเพื่อเป็นการตรวจสอบ ยืนยัน คำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง

2. นำข้อมูลที่น่าสนใจที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฉพาะส่วนที่สำคัญ ที่แสดงถึงความคิด ความรู้สึก การตีความ พฤติกรรม การแสดงออก การตอบสนองของผู้ให้ข้อมูล มาใส่ไว้ใน แฟ้มข้อมูลของแต่ละบุคคล แล้วตั้งชื่อให้กับข้อมูลนั้น เป็นการให้รหัสเบื้องต้น (Coding) แล้วนำข้อมูลดังกล่าวที่ได้ ที่มีลักษณะคล้ายกันมาจัดหมวดหมู่ เพื่อเป็นการลดทอนจำนวนข้อมูลลง หลังจากนั้น นำข้อมูลที่ได้ของแต่ละคนมาสรุป

3. นำบทสรุปการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน มาอ่านทบทวนอีกครั้งร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาและควบคุมการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกัน โดยมีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในบทสรุปการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย จนหมดข้อสงสัย และเริ่มมีการบ่งชี้ประเด็นสำคัญเป็นลักษณะแบบกว้าง ๆ ซึ่งจากกระบวนการสัมภาษณ์ จะมีการ Tracing and probe กลับไปมาตลอดเวลา จึงทำให้มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

4. พิจารณาบทสรุปอีกครั้ง เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Composite) ที่สะท้อนจากบทสรุปการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย ในขั้นตอนนี้จะมีข้อมูลใหม่เข้ามาตลอด ทำการบ่งชี้ประเด็นสำคัญ และองค์ประกอบของประเด็นสำคัญ แบบกว้าง ๆ และพิจารณากลับไปกลับมาหลาย ๆ ครั้ง จนได้องค์ประกอบของประเด็นสำคัญที่นำมาใช้ในการพิจารณาความสัมพันธ์ของแต่ละประเด็น ซึ่งเป็นส่วนประกอบของประเด็นหลักที่สำคัญ

5. นำองค์ประกอบของประเด็นมาเปรียบเทียบ เพื่อพิจารณาดูความเหมือนหรือความต่าง เพื่อรวมไว้เป็นหมวดหมู่เดียวกันหรือต่างหมวดหมู่ โดยนำมาอภิปรายร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อเป็นการตรวจสอบ (recontextualization)

6. นำแบบแผนของหมวดหมู่ที่ได้ มาพิจารณาเปรียบเทียบ เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตทั้งหมด

7. เขียนคำอธิบาย ประเด็นหลักและประเด็นย่อย พร้อมมีการนำตัวอย่างที่สำคัญและเด่นๆ มาใช้อ้างอิงในการเขียนบรรยายปรากฏการณ์การเป็นหัวหน้าของผู้ป่วยที่มีสมรรถนะสูง หลังจากนั้นผู้วิจัยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาอ่าน ตรวจสอบ เพื่อเป็นการยืนยันการตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหาและประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ หลังจากนั้นจึงปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้เกณฑ์ของ Lincoln & Guba (1985) และ Guba & Lincoln (1989) (อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงตามคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล ของโรงพยาบาลที่ใช้เป็นพื้นที่ในการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูง ตามแบบที่องค์การต้องการ และมีความยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัย

1.2 ผู้วิจัยมีระยะเวลาอยู่ในสนามนานพอ เนื่องจากผู้วิจัยเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่เป็นพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพที่ดี เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล โดยก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ไปพบผู้ให้ข้อมูลทุกคนด้วยตนเอง เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษารั้งนี้ อธิบายรายละเอียดของวิธีการวิจัย และประโยชน์ที่จะได้รับทั้งตัวผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล เมื่อผู้ให้ข้อมูลตอบรับ ยินดีให้สัมภาษณ์ จากนั้นจึงนัดหมายวันเวลาที่จะทำการสัมภาษณ์จริง

1.3 ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ได้มีการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim) ไปให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ตรวจสอบ เพื่อยืนยันว่าเป็นข้อมูลที่ตรงกับผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์นั้น ๆ จริง

2. ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามวิธีการของ Dikelman จากนั้นนำรายละเอียดของเนื้อหาที่ได้มาเรียบเรียงให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ เพื่อให้ผู้อ่านผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถเข้าใจเรื่องราวและมองเห็นประสบการณ์ดังกล่าวเหมือนเกิดขึ้นกับตนเอง

3. ความสามารถในการยืนยัน (Confirmability) ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบจากแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่วัตถุประสงค์ของการวิจัยในระยะเริ่มต้น รูปแบบการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งการศึกษาระบบการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูง โดยใช้รูปแบบการศึกษาตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาการตีความ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลในการวิเคราะห์ สามารถตรวจสอบว่ามีข้อมูลที่ตรงกันหรือสอดคล้องกันได้ จากข้อมูลดิบ ได้แก่ เทปบันทึกการสัมภาษณ์ การบันทึกภาคสนาม และการถอดเทปแบบคำต่อคำ ส่วนประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ การจัดกลุ่มคำและผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีการตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยใช้รูปแบบการศึกษาตามแนวคิด ปრაกฏการณ์วิทยาการตีความ(Hermeneutic phenomenology) ตามแนวคิดของ Heidegger ซึ่งผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล ของโรงพยาบาลที่ใช้เป็นพื้นที่ในการศึกษา แห่งหนึ่ง จำนวน 14 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์แบบตีความ โดยมีรายละเอียดในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น แบ่งเป็น 3 ประเด็นหลักและมีประเด็นย่อย ดังนี้

1. พัฒนาค้นหาความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล
 - 1.1 เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มี เกิดสิ่งดีๆมาพัฒนา
 - 1.2 ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลา ศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 แบ่งเวลาให้กับงาน พกกลับบ้านแยกงานจากชีวิตส่วนตัว
2. ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน
 - 2.1 สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร
 - 2.2 ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ
 - 2.3 รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด
 - 2.4 สร้างบรรยากาศการทำงาน เหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน
 - 2.5 มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่
3. โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงใจ ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ
 - 3.1 พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน
 - 3.2 บริหารด้วยความจริงใจ ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน
 - 3.3 มีความสามารถ บริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ
 - 3.4 ทุ่มให้งานอย่างเต็มที่ มีหัวใจบ้าง แต่ไม่ปล่อยวาง ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป

1. พัฒนาค้นหาความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีบทบาทความรับผิดชอบสูงทั้งในด้านบริหารงานในหอผู้ป่วย และดูแลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำและ

ผู้บริหารจัดการ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ซึ่งโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ให้การบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขอื่นๆ แก่ประชาชนทั่วไป และผู้ที่มีปัญหาสุขภาพเจ็บป่วยด้วยโรคที่มีความซับซ้อน ด้วยบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมากของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติงาน ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ และต้องการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อหอผู้ป่วยที่ตนดูแลอยู่ และบริหารจัดการให้งานมีการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น จากการสัมภาษณ์ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาตนเองในด้านทักษะการบริหาร ด้วยการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมาก่อนหรือจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเองที่เคยได้รับมอบหมายงานต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการได้ศึกษาเพิ่มเติมจากหลักสูตรทางวิชาการต่างๆ รวมทั้งการค้นคว้าด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยยังได้มีการแบ่งเวลาให้กับการทำงาน และชีวิตส่วนตัวให้สมดุล ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประเด็นพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และบริหารตนสู่ความสมดุล แบ่งเป็น 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1.1) เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มี เก็บสิ่งดีๆ มาพัฒนา 1.2) ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลาศึกษาอย่างต่อเนื่อง 1.3) แบ่งเวลาให้กับการทำงาน พกกลับบ้านแยกงานจากชีวิตส่วนตัว ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

1.1 เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มี เก็บสิ่งดีๆ มาพัฒนา

หัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคน เคยผ่านประสบการณ์การเป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการ และเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าหอผู้ป่วยอื่นมาก่อน จึงได้มีโอกาสเห็นการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นพี่ โดยเฉพาะ สิ่งที่ตนเองประทับใจและต้องการเลียนแบบ การเห็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานจากรุ่นพี่ หรือจากหัวหน้าหอผู้ป่วยคนเก่า ได้แก่ การมีระเบียบวินัยในการทำงาน ความเรียบร้อยของงาน ความเสียสละ ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานและทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ให้ข้อมูลซึมซับมาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ บางรายได้มีโอกาสเห็นผู้นำทางการพยาบาลหลายคน ที่มีบุคลิกภาพดี มีกิริยาท่าทางการแสดงออกที่เหมาะสมและน่าศรัทธา จึงนำไปฝึกใช้กับตนเอง หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายคิดว่าตนเองโชคดีที่มีรุ่นพี่เป็นคนสอนวิธีการทำงาน ส่วนบางรายเรียนรู้งานของหัวหน้าหอผู้ป่วยแบบครูพักลักจำ โดยได้ประสบการณ์และทักษะในการทำงานจากการอาสาช่วยงานพี่หัวหน้าหอผู้ป่วยมาก่อน ทำให้สามารถทำงานหลายอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้เมื่อตนเองต้องมาทำหน้าที่ดังกล่าว ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ก็ต้องขอบคุณพี่ (head คนก่อน) ด้วยล่ะ ที่ให้โอกาสเยอะมาก อย่างที่เค้าให้โอกาส 1 ปี ก็คือให้โอกาส ถ้าไม่ให้ก็ทำไม่ได้ พี่จะพูดตลอดว่า ถ้ามีอันไหนที่ทำไม่ได้ อย่างกลัว พี่มั่นใจว่าหนูทำได้ นี่เป็นคำพูดที่ก้องหูตลอด... เหมือนกับว่าตัวเองก็โชคดีมีคนสอน ใช้ ตัวอย่างที่ดี พี่head คนก่อนแถมดีมาก... การที่ได้พี่ดี บอกไว้ตรงนี้เลยว่ามันก็จะ เป็นประโยชน์กับคนรุ่นหลังๆ กับน้องมากเหมือนกัน เพราะเราได้เห็นตัวอย่างที่ดี แล้วมัน ได้ไง”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“เราเห็นรูปแบบของพี่ที่เป็นผู้นำทางวงการพยาบาลนะ เช่นในที่ทำงานเราเอง เห็นหัวหน้างานรุ่นเก่าๆ ที่ชัดเจนก็คือพี่...เราก็คือ พี่พวกนี้มีสไตลการทำงานอย่างนี้นะ หรือ ว่าพี่... เราก็คือเห็นว่าลักษณะของการที่เป็นคนเจ้าระเบียบ เป็นคนมีวินัยในการทำงานแล้ว มันทำให้ดียังไง ฉะนั้นการที่เราได้ดูตัวอย่างเหล่านี้ ทำให้เราดูชัดต่อไป... พอมีการส่งเรา ไปร่วมประชุมวิชาการ ไปอบรมไปสัมมนาตามทั้งภายในและภายนอก เราไปเห็นผู้นำ ทางการพยาบาลหลายๆสถานที่เขาก็ look smart คือกิริยา ท่าทาง expression ออกมาดี เลย แล้วก็ลีลาท่าทาง มีน้ำเสียงมีการแสดงออกที่สำคัญที่สุดคือมีองค์ความรู้ในสมอง เราก็มองดูว่าเราอยากเป็นอย่างพี่เหล่านั้น ที่นี้เค้ามี course ของการอบรมเป็น วิทยากร มันจะมีการสอนในเรื่องของทฤษฎีว่าวิทยากรที่ดีต้องมีกิริยาท่าทางเป็นยังไง เราก็คงต้องไป take course ก็ไปเรียนหลักสูตรนี้มาก็คงจะได้กิริยาท่าทางการวางเนื้อวางตัว อะไรต่างๆ ... รู้สึกว่ามันเป็นสิ่งที่ดีมากเลย ไม่เคยเสียตายน่าเสียค่าใช้จ่ายไปหกพัน เสียเวลาพักผ่อนไปสามวันไม่เสียหายเลย.”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“แต่ก่อนนี้พี่มีพี่ที่เป็นhead คนเก่าของพี่เป็นmodel ก็คือพี่... ตอนนั้นที่จบมาพี่ เขาเป็นhead พี่เขาน่ารักมาก คือพี่เขาจะไม่ค่อยพูดแต่ทำงานcomplete มากเลยขึ้น ward ก็ขึ้นแต่เช้าลงเวรตอนค่ำ พี่เขาจะทำงานทุกอย่างช่วยเราไปทำเตียง ช่วยเช็ดเตียง เราเห็นพี่เขาทำอย่างนี้ตลอดเลย ไม่ว่าจะใครจะว่ายังไงพี่เขาก็ทำ พอพี่เขาไปเรียนต่อ เฉพาะทางแล้วขึ้นไปเป็นผู้ตรวจการ เราก็คงได้head อีกคนหนึ่งซึ่งก็เป็นลักษณะคนละแนว กันนะคะ พี่เขาก็น่ารักดูแลคนไข้ดี คือพี่โชคดีตรงที่ว่าพี่ไม่มีhead แบบที่เขายืนยัน เรียนในSi-net ก็เหมือนว่าเราเห็นพี่เขาเป็นแบบอย่างที่ดีของเรา และพี่เขาก็ใจดีกับ เราและก็น่ารัก... คือพี่เขาไม่มีความเสียสละมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานและก็ทำเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม ไม่ได้คิดถึงประโยชน์ส่วนตัวเลยส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าพี่เขาไม่มี

ครอบครัวด้วย...ตอนนั้นเราขึ้นเป็นhead โดยที่เราอาศัยครูพี่หลักจำใจคือเราไม่ได้มีใครมาสอนเราอาศัยแต่ที่เราเรียนรู้ว่าพี่เขาทำอะไรยังไง สมัยก่อนคอมเพิ่งเข้ามาใหม่ ๆ เวลาที่พี่เขาทำประเมินผลเราเห็นความยุ่งยากของพี่เขานะ พี่เขาต้องพิมพ์ print กลับหัวกลับหางเรา ก็รับมาทำให้พี่เขาเลย เดี่ยวหนูไปprint ให้พี่ทำมาแล้วเดี๋ยวหนูไปใส่ให้หมดเลย สมัยนี้มีtemplate ให้ สมัยก่อนแต่ละคนก็ประเมินเนื้อหาข้อความก็ไม่เหมือนกัน สามสิบคนก็ต้องสามสิบชุดไม่เหมือนกันเลยเราก็รับมาพี่เดี๋ยวหนูไปทำให้ไป print เครื่องที่หอ ลงเวรตึกไปตอนเก้าโมงและก็นight off มา print เสร็จตอนตีสามเพราะมันไม่ใช่ laser มันเป็นink jet ไรแต่ก็สามารรถ print ได้ แต่พี่เขาไม่ได้บอกไร เราก็รับอาสาช่วยพี่เขา นั่นคือการเรียนรู้งาน คือถึงเวลาแล้วเราจะรู้ว่าการที่เราช่วยพี่เขา อาสาเขาแล้วมันก็คือทำให้เราคล่องแคล่วกับงานตรงนี้ไง งานประเมินผลเราก็สบายหลังจากที่เราเป็นhead จริง ๆ เราจำได้ว่าพี่เขาทำอะไรบ้างยังไร เราเลยทำเป็นหมด เนี่ยคือจากการที่เราเรียนรู้จากตัวเราเองคือค่อยๆทำไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

นอกจากการเรียนรู้ประสบการณ์จากหัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นพี่แล้ว บางคนก็เรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง เช่นในช่วงเวลาที่มีเหตุการณ์น้ำท่วมโรงพยาบาล ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมย้ายผู้ป่วยไปโรงพยาบาลอื่น ต้องบริหารจัดการบุคลากรและดูแลผู้ป่วย ทำให้ได้เรียนรู้ระบบงานใหม่ ตลอดจน ดูแลความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่ ซึ่งนับว่าเป็นการเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ท้าทาย เช่นเดียวกับหัวหน้าหอผู้ป่วยบางคนเห็นว่า การเรียนรู้งานนั้นอยู่กับตนเองตลอดเวลา แม้แต่เวลาไปเที่ยว เมื่อเห็นสิ่งดีๆก็เก็บเกี่ยวนำมาใช้ในงานประจำได้เช่นกัน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีอยู่ครั้งหนึ่งพี่ไปเที่ยวพักผ่อนไปกับสามีและเพื่อนไปทั้งหมด 4 คนปรากฏว่าสถานที่เราพักผ่อนเนี่ยโรงพยาบาลสมุยเขามาทำไอดีพีก็ขอเลยขออนุญาตกลุ่มพี่ให้สามคนนั้นพักผ่อนตามสบายพี่ขอไปแอบถ่ายกิจกรรมกลุ่มเขามาหมดเลยนะแล้วพี่ก็เอามาเขียนเสร็จสรรพเรียบร้อยแล้วก็เอามาเสนอผู้ตรวจการว่าเกมทำไอดีมีอย่างนี้ แล้วก็วิธีเล่นทำอย่างนี้ วัตถุประสงค์ของเกมเพื่อจะวัดอะไร เอะเสนอผู้ตรวจการ ก็คือให้ทำไอดีของงานเราเลย คือการเรียนรู้มันอยู่กับเราตลอดทุกลมหายใจ แม้แต่เราไปเที่ยวยังเห็นว่าไปเที่ยวก็ดี ไอดีที่เขาอบรมก็ดี อันนี้คือเรียนจากประสบการณ์โดยตรงไปเห็นแล้วเก็บเกี่ยวของเรามาใช้ใหม่ แล้วเอามาพัฒนาองค์กรเพื่อสอนน้องด้วย”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“พี่ถูกให้ไปช่วยน้ำท่วมเมื่อปีที่แล้ว พี่ไปบ้านโป่งเป็นหัวหน้าทีมไปอยู่ที่บ้านโป่ง ถูกโทรตามโดยกะทันหัน พี่ต้องไป พี่ต้องไปจัดการบริหารตรงนั้นหมดเลย เป็นเหมือน หัวหน้าอยู่ตรงนั้นเลยตั้งแต่ติดต่อ รับคนไข้ไปบริหารจัดการที่อยู่คนไข้ แต่เอ๊ะ!ทำไมเราทำได้เหมือนกันล่ะ อาจจะเป็นเพราะทีมดีด้วยส่วนหนึ่ง แล้วเราอาจจะรู้น้องคนนี้เก่ง น้องคนนี้ทำโน่นทำนี่ ถามว่าเครียดมั๊ยก็เครียดมากนะ ตอนไปไม่รู้สึกอะไร แต่พอทำไปก็ ชักจะเครียด ... แต่ถามว่าพอเราคิดแล้วนี่บางครั้งมันเป็นประสบการณ์ มันทำท่าย มัน เป็นประสบการณ์ ตั้งแต่พี่ทำงานมาในชีวิตไม่เคยเหนื่อยเท่ากับพี่ไปอยู่บ้านโป่งเลย ต้อง ไปดูเรื่องติดตั้งมอนิเตอร์ ดูเรื่องเขาจัดเวิร์ค จัดของจัดอะไรนี่ มันเหมือนกับสถานการณ์ มันบังคับ อีกร้อยอย่างหนึ่งคือมันเป็นโอกาสของพี่นะ สมมุติว่าเวลาพี่เขาจะทำเวิร์ค บางที เรามีส่วนไปแอบดูอะไรกับเขาด้วย ...ไปศึกษาจะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ มันจะมาเติมเต็มตอนที่เราเป็น head ใจ เพราะเราต้องเจอประสบการณ์ตรงนี่เกิดขึ้น...พอ เรามีสักครั้งเนี่ย เราจะรู้ว่าข้อบกพร่องเป็นยังไง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายเรียนรู้และยอมรับข้อผิดพลาดในการทำงานของตนเอง หมั่น ตรวจสอบตราตัวเอง ถ้าเห็นว่าทำอะไรที่ไม่ถูกต้อง ก็จะต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหรือพัฒนาตนเอง มากกว่าไปตำหนิคนอื่น บางรายให้ความสำคัญต่อการรวมกิจกรรมต่างๆในสังคม เพราะมองเห็น ประโยชน์ ที่จะได้สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ บาง รายมีการพัฒนาตนเองด้านจิตใจ โดยอ่านหนังสือธรรมะ จากการดูรายการทางโทรทัศน์ แล้วนำมา ปฏิบัติเพื่อไม่ให้เครียด ทำจิตให้ว่างและรู้จักปล่อยวาง

“คืออยากทำช่วยน้องคือ Ward เค้านะยุ่ง ช่วงเวรป่วย เราก็อยากจะช่วยเค้า แต่ ความที่จะช่วยก็ไม่ได้ตัวเองนะ กลายเป็นเราไปทำให้เค้ารู้สึกว่าเขาไม่มีบทบาทอะไรเลย เรายังตามไปmanageช่วงเวรป่วย เอ่อ...นี่คือเสียงสะท้อน ถึงได้ย้อนกลับมาดู อึยตาย! พลาดมากเลย...แล้วก็ก็เป็นคนที่ต้องกลับบ้านตลอด พอหมดหน้าที่จากนี้ กลับบ้านไม่ไป ไหนกับใครเลย PN ก็ไม่ได้สนใจ เพราะว่ามันมองเลยหรือน้อง PN คือ เค้าไม่ได้ทำงานอะไร สักเท่าไรหรือคนที่contact กับเราคือ RNเพราะฉะนั้นพลาด! นี่คือจุดบอดที่รู้สึกของตัวเอง พลาด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“การทำงานทุกวันนี้ถ้าอยากให้เกิดความสงบไม่วุ่นวายมากนักก็อยากจะทำให้ผู้ทำงานทุกๆ คนมองตนมากกว่าที่จะไปมองคนอื่น คือให้มองว่าวันนี้เราได้ทำอะไรที่ถูกต้องขอให้มีสติและให้มีความรู้สึกตัวว่าสิ่งที่เราทำอันนี้ถูกต้องดีไหม ใช้ความคิดตัวเองมองให้ออก ให้มองตัวเอง ให้ปรับปรุงตัวเอง ให้ดูตัวเองพัฒนาตนเอง มากกว่าที่จะไปตำหนิหรือไปนิินทาว่าร้ายคนอื่น ให้ดูตนเองแก้ไขตัวเองทุกๆ คนอยากให้เป็นแบบนี้ อยากให้สังคมเป็นแบบนี้ ให้คิดปรับปรุงตัวเอง การดำเนินตัวเองเป็นธรรม แต่การติเตียนผู้อื่นเป็นบาป... คิดว่าสุขภาพใจเราโอเคนะ คือเราต้องตรวจตรา ตรวจตัวเองว่าในวันหนึ่งเนี่ย เราทำอะไรที่ไม่ถูกต้อง เราต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองมากกว่าที่จะไปมองคนอื่น จะต้องมองตัวเองว่าวันนี้เราทำอะไรที่มันถูกต้อง ผิดศีลบ้าง จิตเราต้องเป็นคนดีนะ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“มันต้องมีsocial การที่ลีลาศหรือการไปไหนก็ตาม เช่นhead จัดไปเที่ยวเราจะเที่ยวเข้ากลับเย็นหรือค้างคืนแม้ว่าเราจะติดภารกิจกลับบ้านเราก็เห็นว่าตรงนี้สำคัญส่วนใหญ่กลับบ้านนี่เรากลับเป็นประจำ เราก็วางตรงนั้นไว้ก่อนแล้วก็ไปกับเพื่อนร่วมงาน ตรงนี้ถึงแม้บางครั้งเราไม่อยากจะไปเลย ส่วนใหญ่head ในบรรดาของผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อเพื่อนฝูง ต้องไป social สัมพันธ์ เป็นการไปทำสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนฝูงเราก็ไปแลกเปลี่ยนความรู้กัน เหมือนว่าพี่คิด คิดว่าจะแสวงหาประโยชน์จากสิ่งต่างๆ ก็ไม่เชิงแต่เหมือนพี่มองทุกสิ่งมีประโยชน์ มันมีประโยชน์ มองทุกสิ่ง คนอื่นอาจจะมองแค่นี้แต่พี่มองว่าตรงนั้นตรงนี้เป็นประโยชน์ทุกครั้ง”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“พอพี่เครียดก็คิดว่าเครียดทำไม นี่ใครทุกข์กับเรา แล้วเราจะรู้เรื่องใหม่ก็พยายามปล่อยวาง คือไม่เอาดีกว่าอย่าไปคิดมันพอเราย้อนกลับไปคิดว่าเราคิดทำไม มีเรื่องเครียดอยู่แน่นอน คนเราไม่มีหรอกไม่คิด ไม่เครียด เช่น มีสิ่งมากระทบ เอ๊ะ กับอาจารย์วันนี้รู้สึกใช้คำพูดไม่ดี เอากลับไปคิดพอดีๆ เราคิดทำไม นี่อาจารย์เขาจะรู้ไหม สุดท้ายเราก็ปล่อยวาง อาจจะเป็นสักวันหนึ่งนานๆที่ เรื่องเครียดๆเรื่องไร่นี้สภาวะพี่ไม่สนิทกับมันเท่าไรหรือ แต่มันจะเจอสักครั้ง ก็ต้องระวังตัวมันมากขึ้น...พี่จะฝึกตัวเองคือทำให้จิตมันว่าง จิตไม่ยึดเหนี่ยวอะไรคือจะอ่านหนังสือธรรมะในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ได้ออกนะ จิตมันวุ่นมาก จิตพี่มันวุ่น รู้เทคนิควิธีปล่อย แต่ทำไม่ได้ พอเรามีเรื่องทุกข์เข้ามา เราจะคิด เราอยู่ตัวคนเดียวนะ เราจะทุกข์ไปทำไมและเราจะเครียดไปทำไม เวลา

เราเครียดคนอื่นเขาไม่รู้ว่าเราเครียด เราจะมาแบกทุกข์ทำไม คือจะคุยกับตัวเองว่า เราจะเครียดทำไม เราจะทุกข์ทำไม คนอื่นเขายังวางได้เลย ไม่เอาแล้วเลิก เลิก แล้วก็ไปสนใจอย่างอื่น พี่ก็จะอ่านหนังสือ พอมันกลับมาคิดก็พยายามคิดว่าคิดถึงมันทำไม แล้วก็จะไปดูทีวี อ่านหนังสือเพราะพี่เป็นคนชอบอ่านหนังสือ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

1.2 ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลา ศึกษาอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากการทำงานในวิชาชีพพยาบาลต้องอาศัยองค์ความรู้ทางการแพทย์พยาบาลและศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อก้าวให้ทันความรู้และวิทยาการใหม่ๆ และนำมาใช้ในการพัฒนางาน จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ในเรื่องต่างๆที่จะสามารถนำมาใช้ในการทำงานและนิเทศงานแก่ผู้ร่วมงานได้ มีการตรวจสอบการทำงานของตัวเองตลอดเวลา เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น มีการใช้เวลาว่างอ่านหนังสือเกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบ บางรายไปเรียนกฎหมายเพื่อนำความรู้มาช่วยผู้ป่วย เพราะคิดว่าเมื่อเมื่อพยาบาลช่วยผู้ป่วยได้ ผู้ป่วยก็เหมือนช่วยพยาบาลไม่ให้ถูกฟ้องร้องเช่นกัน บางรายศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และเห็นว่าการเรียนปริญญาโทนั้นมีประโยชน์ในการที่ได้นำเนื้อหาเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานวิจัย ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สิ่งที่ดีใจก็คือ PN ตั้งแต่ปี 2554 ไม่ได้ลาออกเลย เราก็ Audit การทำงานของเราตลอดเวลา คือให้ใจกับงานเต็มที่ตลอด ตั้งแต่เป็น head มาเลย เพราะว่าเรารู้สึกว่าเราไม่แข่งใจ พอเราไม่แข่งเราเหมือนลูกนกอะ ยังบินไม่เก่ง ก็ต้องพยายามบินให้ได้...คิดอยู่ตลอดเวลาว่า เรายังไปไม่ถึงไหนเลย ยังไม่เก่งเลย พลาดโน่นพลาดนี่ ต้องไม่หยุดต้องหาความรู้บ้าง ต้องหาผู้รู้ ขอคุยกับคนที่เค้าเก่งบริหาร มีความรู้สึกว๊ว โห! มันดีจัง เราได้ trick จากเค้าได้อะใช้อย่างนี้...ที่เลือกเรียนกฎหมายเพราะว่า ตอนนั้นรู้สึกว๊ว Ward เราเป็นอุบัติเหตุไง แล้วเรารู้สึกว่าคนไข้เราเนี่ย เหมือนเค้าถามอะไรก็ ไม่ค่อยรู้ โดยเฉพาะคนไข้ที่ถูกเอาเปรียบจากนายจ้าง มันมีเยอะอะ มีพวก โดนเครื่องจักร โดนอะไรอย่างนี้ แล้วก็จะมีเรื่องรถชนอีกคือพวกนี้จะมีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวหมดเลย แล้วมีความรู้สึกว๊วเอ๊ะ! เราจะช่วยคนไข้ได้อย่างไร อย่างน้อยถ้าเรามีองค์ความรู้ หรือว่า ถ้าต่อไปญาติของอุบัติเหตุเนี่ยมัน จะเข้าไปเกี่ยวข้อง เรื่องของคดีเยอะขึ้นคือสังคมมัน

เปลี่ยนแล้ว...การช่วยกันเนี่ยถ้าเราช่วยคนไข้ คนไข้ก็ช่วยเรา คือเราช่วยคนไข้ได้เขาก็พึงพอใจ เราก็ไม่ถูกฟ้องมันก็โยงกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ส่วนมากก็จะเป็นการอ่านหนังสือ อ่านคือจำเป็นต้องอ่าน ที่เกี่ยวกับงานที่ต้องทำ ต้องให้รู้ ให้เข้าใจ อย่างเรื่องของ CPR ถึงแม้ว่าเราไม่ได้เป็นตัวลงจริง คือนึกภาพหลับตาต้องรู้เลยว่า คุณ ๆ ช่วยด้วยค่ะผู้ป่วยหมดสติ โทรศัพทตามแพทย์ ขอรอด emergency /defib /suction แล้ว CPR เสร็จก็สอดกระดานคือต้องนึกภาพออกเลย ก็จะใช้เวลาว่าง อ่านเรื่องที่จำเป็นอย่างเงี้ย...แต่ไปเรียนมามันได้ประโยชน์ตรงนี้มากเลย เพราะว่าเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีระเบียบวิจัยresearch methodology และก็มัน integrate คือมันจะเป็นเชิงการทำวิจัยโดยตรงที่ได้ประโยชน์คือได้มาทำผลงานวิจัยเรื่องหนึ่งตีพิมพ์ในสารศิริราช ซึ่งได้มาจากการที่เราเรียนโทและนำมาได้ใช้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายสนใจการเรียนรู้อัตโนมัติ โดยเรียนด้วยตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์และเรียนรู้เนื้อหาจากการถูกส่งไปอบรมวิชาการต่างๆ การที่ใช้วิธีการเรียนที่หลากหลายนี้ เพื่อให้ตนเองมีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับงาน และสังคม นอกจากนี้ยังมีการเรียนรู้งานอดิเรกเพื่อเป็นอาชีพเสริมหรือเพื่อความสนุกสนานเพลิดเพลิน บางรายเล่าว่าตนเองเป็นคนชอบที่จะเรียนรู้และเป็นคนที่สามารถนำสิ่งที่เรียนมาถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจได้ดี จึงได้นำสิ่งที่เรียนมาใช้ในการพัฒนางาน เช่น การทำโครงการและสร้างนวัตกรรมต่างๆ

“พี่จะเป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลาไม่หยุดเรียนเลย ก็ทั้งเรียนด้วยตนเอง เรียนเป็นเรื่องเป็นราว เรียนโดยประสบการณ์หรือว่าศึกษาด้วยตนเอง ก็เรียนทั้งสามทาง แต่เรียนรู้อย่างเป็นเรื่องเป็นราว เช่น มีโควตาส่งอบรมหรือลาเรียนที่ไม่เคยลา ส่วนมากที่ใช้เวลาส่วนตัวไปเรียนรู้ด้วยตนเองก็คือเรียนภาษาอังกฤษ ส่วนเรื่องเรียนที่ต้องใช้เวลาส่วนตัว อันนี้เรียนด้วยตนเอง... อูย..มีถมไป อย่าง เกริก AUA British council ค่ะแล้วจบมา ช่วงกำลังจะย้ายบ้าน ก็เจอประกาศนียบัตรเหล่านี้เยอะมาก ของสุขุทัยธรรมาธิราช ต้องtake courseเลยนะ มีการบ้านทำและมี paperส่ง อันนี้ก็เรียนด้วยตัวเอง...คือเป็นคนที่ไม่หยุด นี้ถ้าไม่ถูกห้ามไว้ระตอนจบโทปี 2000 คงต่อเอกไปแล้ว...เรียนเกี่ยวกับงานเป็นอันดับ 1 เรื่องสังคมหรือสิ่งที่เราน่ารู้ ควรรู้เป็นลำดับที่ 2 ก็พวก

ศิลปะหรืออาชีพเสริมหรือเพื่อสนุกเพลิดเพลินอะไรอย่างเนี่ย เป็นประการที่ 3 และอีกอันหนึ่งก็เรียนด้วยประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้สามอย่างน่าจะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“เรียนศิลปศาสตร์ ภาษาศาสตร์ แต่เป็นภาษาศาสตร์ประยุกต์ เป็นเรื่องของการทำยังไงให้คนเข้าใจด้วยการพูด การสื่อสาร สำคัญนะ จะดีจะรักกันก็ด้วยคำพูดนี่แหละ ...จากนั้น 2 ปีก็ไปเรียนวิจัยแต่เป็นประกาศนียบัตรนะ วิจัยสังคมที่ธรรมศาสตร์ เหมือนกัน คณะเดิมนั้นแหละแต่เป็นเรื่องวิจัย... เราอยากเรียนอะไรที่นอกเหนือสามารถเอามาประยุกต์ใช้ ก็เลยไปเรียนภาษาไทย ที่แรกคิดว่าเวลาเขียนหนังสือ เวลาพูดกับคน มันก็ใช้ เรื่องทางศิลปะเราชอบก็เลยไปเรียน พอเรียนเสร็จแล้วมีประโยชน์ดี... ประกาศนียบัตรวิจัยสังคม เป็นวิจัยเกี่ยวกับสังคม...อ้อ มันก็ใช้ได้เหมือนกันเพราะเราต้องอยู่กับคนเยอะ อยู่กับทั้งคนไข้ ญาติ หลังจากนั้นไม่นานก็มาได้หลักสูตร counseling เป็นหลักสูตรที่อยากเรียน เพราะเห็นคนไข้แล้วโอเค เรารู้ว่าจะพูดยังไง แต่บางที่เราไม่มีวิธีที่จะ approach คำ ก็เหมือนไปได้ความรู้เรื่องการให้คำปรึกษาอีกอันหนึ่ง...คือเป็นคนชอบเรียน แล้วก็มองว่าเราจะเพิ่มพูนอะไรตัวเองได้...ไปด้วยตัวเอง จนกระทั่งหลังจากเริ่มทำงานพัฒนาคุณภาพตอนนี้เค้าจะส่ง...พอเรียนเสร็จก็จะสรุปให้ว่าเราเรียนมา จะเอาไปใช้อะไรได้ พี่เค้าก็มองว่าเธอเป็นคนที่ประมวลอะไรดีเนอะ ไปฟังอะไรมาก็ได้ประโยชน์ คือคนที่ไม่ได้ฟังก็สามารถได้ประโยชน์ ทีนี้พอมีอะไรปั๊บเนี่ยส่งมาให้ตลอด...ก็ชอบคิดอะไรใหม่ๆ เช่น วิธีการสื่อสารเนื่องจากเรียนภาษาศาสตร์ ก็จะชอบแต่งโคลงกลอน คิดเกมส์ว่าจะทำยังไงให้คนรู้จักพัฒนา...อบรมอะไรปั๊บกลับมาจะต้องเอามาทำทันทีเลย สมมติเรียนเรื่องlean นะพอเรียนจบปั๊บจะมาทำ project lean เลย ทำที่ ward ทำของงาน ...เป็นคนทีฟังอะไรมาปั๊บสามารถจะถ่ายทอด เพราะว่าเหมือนเข้าใจ ฟังแล้ววิเคราะห์เข้าใจเวลาพูดให้คนอื่นฟัง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

หัวหน้าหอผู้ป่วยบางราย มีความคิดว่างานที่ตนเองไม่เคยทำมาก่อน จำเป็นต้องหาความรู้เพิ่ม ก็จะชวนขยายเรียนด้วยตนเอง โดยหาที่เรียนหลักสูตรต่างๆ จากหลากหลายสถาบัน เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวเองและหอผู้ป่วย โดยการนำความรู้ที่เรียนมาพัฒนากิจกรรมต่างๆ ในหอผู้ป่วย บางรายหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและค้นคว้าด้วยตนเอง บางรายต้องการพัฒนาตัวเอง จึงไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเปิดโลกทัศน์ทำให้รู้สึกกระตือรือร้น ในการพัฒนาหน่วยงาน และบางรายจะพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ไม่เคยรู้หรือไม่เคยทำ ให้สามารถทำได้ด้วยตนเอง

“ปี 2539 ได้เป็นหัวหน้าหอ เราไม่เคยเป็นมาก่อนนะ อะไรอย่างอื่นยังเคยเป็น เคยทำมั่ง อันนี้ไม่เคย เราจะต้องมีความรู้แหละ ก็เลยต้องมีหลักสูตรบริหารและเริ่มสอด สายสายตาคือหาว่าที่ไหนมีการบริหาร มีนโยบาย อ้อ! นี่ไงธรรมชาติแค่นี้เอง... เรื่อง ของ HA เข้ามาตั้งแต่ปี 2542 พี่ก็ได้โจทย์อีก ทุกสิ่งทุกอย่างที่เข้ามาหาเรามันจะเป็น โจทย์ของสิ่งที่เข้ามาในชีวิตประจำวันทั้งนั้น นี่ก็ใจเอาอีกละ HA ฉันไม่มีความรู้เลย และฉันจะทำ ward ได้ยังไง ฉันจะดูแล ward ได้ยังไงเผชิญโชคดีมาก คณะประกาศจะ สอนผู้เยี่ยมชมสำรวจ สมัยแรกเลยคะรุ่นแรก ก็ไปเป็นผู้เยี่ยมชมสำรวจกับเขาอีกตั้งแต่ปี 2542 เขา ก็สอนให้ ให้ความรู้อะไรต่ออะไร เราก็เอาความรู้ตรงนั้นมาทำที่ ward...เรื่องไปเรียนเป็น surveyorมา มันจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวพี่เองและก็ต่อ ward คือเราไปเอา ความรู้ที่เราเรียนมาทำกิจกรรมพัฒนากิจกรรมต่างๆ ใน ward ให้มันตรงไปกับที่คณะเขา ส่งต่อมาและก็นอกเหนือจากนั้นเราพยายามเกาะติดความรู้ตลอดเวลาที่รู้ก็เพิ่มมาเรื่อยๆ นะยังใช้เวลาไปกับการเรียนรู้มันก็รู้มากขึ้น รู้มากขึ้นบางครั้งมันไม่พอ เราก็ไปsearchใน อินเทอร์เน็ตหาว่า สรพ.ที่ไหนมีอบรมอะไรในเชิงการบริหารมันอยากจะรู้ก็ว่าการ ทะนุบำรุงรักษา talent staff เนี่ย การบริหารคนเก่งทำยังไง ก็เจอว่าที่ธรรมศาสตร์มี อบรม ก็ไปเรียนอันนี้ต้องใช้เงินตัวเองต้องใช้vacationตัวเอง”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“ถามว่าทำไมถึงเรียน ทำไมเรียนเยอะ พี่อยากพัฒนาตัวเองรู้ว่าตัวเองไม่เก่ง อยากพัฒนาตัวเอง อยากรู้ เราก็เห็นคนอื่นเขาเรียนแล้ว เราก็มีความรู้สึกว่าเขาเก่งนะ เขาเรียนแล้วเขารู้เรื่องอะไร คืออยากไปเรียนมีคนมาสอน เรายังเป็นเด็กอยู่ตอนนั้น ก็เลย อยากมีความรู้ แล้วเวลาเราไปเรียนมันก็เหมือนเปิดโลกทัศน์ทำให้เรากระตือรือร้น มันทำให้เราอยากพัฒนาอยู่ตลอดเวลา”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ตอนแรกก็เหนื่อยเพราะเป็น headใหม่ก็จะต้องมีการปรับตัวกับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น นั่นก็ทำไม่เป็น นี่ก็ทำไม่เป็น พี่ต้องไปหาข้อมูลหาโน่นหานี่ คือพอทำ ward เสร็จ 2549 ย้ายขึ้นไปปี 2550 ซ่อมปี 2551 ปี 2552 มกราคมย้ายลงมา คือเนื่องจากมันไม่ใช่งาน เกี่ยวกับบริหารอย่างเดียว มันจะมีงานด้านสิ่งแวดล้อมแทนที่เข้ามาด้วย แต่พี่เป็นคนโชค ดีพี่มีน้องช่วย เขามาช่วยเรื่องพิมพ์งานเพราะว่าพี่ไม่เก่งคอม ...ก็จะพิมพ์เรื่องโน้น เรื่องนี้ เรื่องนั้น เพราะว่าพี่พิมพ์ไม่เก่งไง แล้วก็มาดูเรื่องจัดหน้าให้ แต่พอตอนหลังเราต้องคิด นะ เราจะอยู่โดยต้องพึ่งพาใครไม่ได้ เราต้องพึ่งพาตัวเราเอง เพราะพอที่อยู่สักระยะพี่อยู่

ตัวพี่อยากทำเอง พิมพ์งานพี่ทำเอง... พี่ต้องศึกษาในสิ่งที่เราไม่รู้ เพื่อที่จะไม่ต้องพึ่งใคร เพราะนั่นสิ่งต่าง ๆ ที่พี่ไม่รู้พี่ต้องพยายามเรียนรู้ เพราะเวลาที่ทำงานเวลาจะต้องไปขอความช่วยเหลือเหลือพึ่งพาใคร พี่รู้สึกว่ามันอึดอัดใจ ใ้ฉันเราทำไม่ได้เพราะติดคนนี้ มันต้องมาช่วยเรา ใ้ฉันพี่งเราต้องตามคนมา ช่างมันเราไม่ต้องตามมัน เวลาใครซ่อมอะไรพี่จะต้องเดินไปดูเขาซ่อม ว่าเสียยังไงเพราะอะไรมันถึงเสียถ้าเกิดซ่อมจะซ่อมได้ยังไง " (ผู้ให้ข้อมูลคนที่10)

1.3 แบ่งให้เวลากับงาน พกกลับบ้านแยกงานจากชีวิตส่วนตัว

ในการดำเนินชีวิต ทุกคนต้องการมีเวลาสำหรับการทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพ แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องการเวลาส่วนตัวที่จะใช้กับครอบครัวและตนเอง หัวหน้าหอผู้ป่วยก็เช่นกัน ต้องการแบ่งเวลาให้กับการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะแยกงานกับชีวิตส่วนตัวออกจกกันอย่างชัดเจน ในขณะที่บางรายไม่ได้แบ่งอย่างชัดเจน เนื่องจากไม่มีภาระด้านดูแลครอบครัวหรืออยู่ในหอพักของโรงพยาบาล จึงใช้เวลาส่วนใหญ่อุทิศให้กับการทำงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อมีเวลาส่วนตัวก็จะพักผ่อนหย่อนใจหรือกลับไปเยี่ยมครอบครัว

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการแบ่งเวลาให้กับการทำงานกับชีวิตส่วนตัวแยกจากกันอย่างชัดเจน ให้ข้อมูลว่า ตนเองค้นพบว่า การนํางานกลับไปทำที่บ้านไม่ได้ทำให้งานนั้นเสร็จดังที่ตั้งใจไว้ ดังนั้นเวลามาทำงาน จะพยายามทำให้เสร็จ ไม่น่ากลับบ้านเพื่อไม่ให้งานมาเบียดบังเวลาของครอบครัว บางรายเห็นว่าทำงานให้เสร็จ ไม่เอางานกลับไปทำที่บ้านเป็นการแบ่งเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุล ไม่เอาเปรียบตัวเองจนเกินไปเพราะจะทำให้สุขภาพไม่ดี มีความเครียดโดยไม่รู้ตัว เมื่ออยู่บ้านจะได้พักผ่อนเต็มที่ ยกเว้นในกรณีที่มีงานเร่งด่วน บางรายมีการแบ่งเวลาให้กับการทำงานกับชีวิตส่วนตัวคนละครึ่ง กล่าวคือ ถ้าอยู่ที่โรงพยาบาลก็ให้เวลากับงานเต็มที่ พกกลับบ้านก็ต้องมีเวลาพักผ่อนหย่อนใจ โดยการดูแลสุขภาพตนเอง ออกกำลังกายและรับประทานอาหารโดยไม่ต้องรีบเร่งเหมือนเวลาทำงาน นอกจากนี้ บางรายใช้วันเสาร์-อาทิตย์ ไปเที่ยวพักผ่อน ซึ่งถือเป็นการดูแลให้จิตใจได้ผ่อนคลาย ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“งานกับชีวิตนี้มันจะครึ่งๆ ของพี่ครึ่งๆ เพราะตอนนี้ถ้าอยู่ที่โรงพยาบาลก็ให้เวลากับงาน พกกลับบ้านพี่ต้องมีเวลาเที่ยว ดูหนัง ฟังเพลง หรือว่ากลับหอบางที่ถ้างานเร่งก็เอางานกลับไปทำ แต่ถ้างานไม่เร่งพี่ไม่เอางานกลับไปนะ คือปล่อยเลย ไม่ต้องไปคิด

ตลอดเวลา ก็บางช่วงที่ยังไม่มีงานที่ต้องเร่งด่วน ที่ต้องทำ ที่ต้องกำหนดซึ่งบางที่งานด่วน มาเหมือนกันอะไรอย่างนี้ พี่ก็จะเอากลับไปทำ ก็ทำให้เสร็จเพราะทำที่หอ จะมีเวลา เพราะไม่โดนรบกวน ถ้าไม่มันพี่ก็จะกลับไป ดูหนัง ดูทีวี เล่นเกมส์ มั่ง อะไรอย่างเนี้ย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“เมื่อก่อนนี้จะมั่วมาก ตอนแรกจะแบ่งไม่ถูก ก็รู้สึกว่างานเบียดครอครบครวมมาก จนแม่กับน น้องกับน พ่อนี้ดูละเลยไปเยอะ ช่วงแรกๆ คือบางที่ก็ต้องยอมแลกเพราะว่า ต้องเรียนรู้อันนั้น แต่พอมันผ่านมาเหมือนเราหนึ่งแล้ว เราปรับตัวได้แล้ว เราก็แบ่งได้แล้ว ก็อะไรที่เป็นงานอยู่ในหอผู้ป่วยจะจบ จะไม่เอากลับบ้าน เราไม่เคยเอางานกลับไปทำที่บ้านนานแล้ว เพราะว่ามันคือครอบครัว เราเพิ่งค้นพบว่าการเอากลับไปทำที่บ้านก็ไม่ได้ ทำอะไรให้ดีขึ้นเลย คิดก็คิดไม่ออก งานดูแลพ่อที่ต้องทำก็ยังไม่เสร็จ เพราะฉะนั้นถ้า ไหนๆแล้ว มันจะได้เต็มทีทั้ง 2 ฟาก เวลาเรามาทำงาน เราจะพยายามทำให้เสร็จๆในวัน นั้นไปเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“เวลาส่วนตัวเราก็จะพักผ่อนเต็มที่แต่ว่ายังขาดอีกเรื่องหนึ่งคือเรื่องของการออกกำลังกาย ตัวเองยังไม่ค่อยออกกำลังกายเท่าไร คือน้ำcholesterolก็ยังไม่ขึ้นอยู่ แต่พยายามควบคุมอาหาร ค่า BMI ก็ยังสูงขึ้นเรื่อย ๆ เรื่องการดูแลสุขภาพตัวเองยังน้อยไป ก็เลยที่น่าจะสนใจตัวเองให้มากกว่านี้หนึ่ง คือต้องเดินออกกำลังกายบ้าง คิดไว้นะ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“แต่พี่ก็ต้องมีเวลาให้กับตัวเอง เพราะพี่อยู่บนตึกมาห้าวัน เสาร์อาทิตย์พี่ก็ต้องขับรถไปตลาดน้ำ ก็คือต้องดูต้นไม้ใบหญ้าสีเขียวเองด้วย แบ่งเวลา ต้องแบ่งเวลาเสาร์ อาทิตย์พี่ไม่อยู่พี่ต้องไปหาอากาศบริสุทธิ์ คือดูแลตัวเองด้วยทางด้านจิตใจให้ผ่อนคลาย ไปshopping หาอาหารอร่อยๆกิน ออกกำลังกาย”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“เมื่อก่อนพี่จะชนไปหมดเลยนะแต่พอตอนหลังๆ พี่เริ่มได้สติว่าการชนไปแล้ว ไม่ได้ทำมันก็ต้องเอากลับมาสม้ยก่อนไม่มีคอมพิวเตอร์ เราก็ต้องค้นเอกสารหนังสือตำรา โน่นนี่นั่นกลับไปตอนแรกๆ ก็ทำดีหรือรู้สึกมีไฟพอตอนหลังรู้สึกจะล้าไม่อยากแม้แต่จะ เปิดกระเป๋าหยิบออกมาดูเลยมาดูอีกทีก็กลับจากบ้านมาหวันอาทิตย์ก็จะมาทำตอน กลางคืนเพราะรู้ว่าจะต้องส่งอะไรบ้าง ทำให้เรารู้ว่าเราไม่ต้องชนไปเราต้องแยกแยะให้

ออกว่ากลับบ้านต้องให้เวลากับครอบครัวกับที่บ้าน และงานไหนที่เป็นงานเร่งด่วนเราก็ต้องทำให้มันเสร็จภายในเวลาที่เรายู่ในโรงพยาบาลเนี่ย อาจจะไปที่หอ แต่ก็ต้องกำหนดเวลาว่าไม่เกินสองทุ่ม หลังสองทุ่มพอและจะหยุดงานทั้งหมดเป็นต้น คนเรามันต้องแบ่งเวลาด้วย มันเหมือนกับว่าเราไม่ดูแลตัวเองเราเอาเปรียบตัวเองจนเกินไปสุขภาพก็จะไม่ดีความเครียดก็จะมา เราจะเครียดไปเองโดยไม่รู้ตัว...แต่เราก็ไม่ได้ไปโทษคนที่มาครอบครัวแล้วไม่มุ่งมันตั้งใจนะ แต่คนเราทุกคนต้องแบ่งภาคให้ได้ทำให้มัน balance พี่ว่าคนนั้นเก่งมากเลยนะที่ต้องทำให้มัน balance ได้ระหว่างงาน และครอบครัว...คือไม่ได้ไปกะเกณฑ์กับตัวเองว่าต้องให้ยี่สิบสามสิบนะคะ สมมุติว่าเพื่อนพี่นัดมาพี่ไม่เคยปฏิเสธเพื่อนเลย กินข้าวกันวันนี้โอเคได้เลย คือเราจะบอกว่าวันนี้ฉันต้องไปออกกำลังกาย พี่เป็นคนที่ว่านัดมาได้เลยไปได้หมดงานเราก็เขยิบไปเซ่งงานนี้เราต้องส่งวันนี้เราทำวันนี้ก็ได้เราวางแผนไว้ได้คือมันไม่ได้มีกฎตายตัวนะคะว่าฉันจะต้องเร่งกินเร่งอยู่...พี่จะพยายามคุมน้ำหนักมีอยู่ช่วงหนึ่งเราขยันไปออกกำลังที่หอแปดไร่พี่จะไปเดินเดินตอนเย็น ๆ ลงเวรตอนหกโมงก็ไปเดินrelax สักประมาณสามสิบนาทีสี่สิบนาทีรู้สึกที่เราได้บริหารได้ยืดกล้ามเนื้อก็รู้สึกที่ดีกับตัวเองนะคะ เพราะบางช่วงเริ่มมีห้วงยางแล้วจะรู้ว่าตัวเริ่มหนาๆ อ้วนเอา อ้วนเอากินดีอยู่ดีมากไป บางที่มือเย็นทานแค่ข้าวโพดทานเป็นผักจะไม่พยายามทานข้าวแต่กาแฟยังทานอยู่ กาแฟเย็น กาแฟร้อน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

“ถ้าพวกงานเอกสาร paper แบบทั่วๆไปเมื่อก่อนจะเอากลับบ้าน แต่หลังๆไม่แบกกลับ เพราะว่ารู้สึกที่ต้องทำให้เสร็จคือจะอยู่ถึง 4-5 โมงเย็น เพื่อที่จะทำให้เสร็จพอกลับไปก็ทำอะไรแล้ว นอน จะไม่ยุ่งอะไรพวกนี้ มีบ้างที่ช่วงเยอะๆเสาร์-อาทิตย์จะเอากลับไปทำแต่ก็น้อย เพราะว่าเวลาเอากลับไปทำที่บ้านจะรู้สึกว่ามันช้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11)

“พี่ไม่ค่อยเอางานจากที่นี่ไปทำที่บ้านนะ นอกจากมันเร่งต้องส่ง แต่ก็จะไม่ยุ่ง พี่ก็จะทำช่วงดึกๆ ไม่รบกวนครอบครัว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

อย่างไรก็ตาม หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้แบ่งเวลาให้งานกับชีวิตส่วนตัวแยกออกจากกัน อย่างชัดเจน มีความเห็นว่าการทำงานกับเรื่องส่วนตัว สามารถทำร่วมกันได้ เพียงแต่ต้องรู้จักแบ่งเวลา หากมีภาระงานที่ต้องทำมาก ต้องทยอยทำไปเรื่อยๆ ไม่รวมไว้ทำรวดเดียว หัวหน้าหอผู้ป่วยบางราย จะเสียสละเวลาส่วนตัวในตอนเย็น เพื่อเก็บงานที่ยังทำไม่เสร็จ แต่บ่อยครั้งที่ต้องเอางานกลับไปทำที่บ้านด้วย ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นโสด จะสามารถทุ่มเทกับงานได้เต็มที่เพราะอยู่หอและไม่มีภาระครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ

“บางที่เราต้องเสียสละ เช่น เห็นพี่อยู่เย็นทำโน่นทำนี่ หรืออย่างน้องๆ เขาก็จะบอกว่ากลางวันมันยุ่ง พอตอนเย็นเขาถึงจะมาเก็บงาน เคลียร์งาน หรือมานอกเวลาเพื่อทำโครงการ เราก็ต้องใช้เวลาส่วนตัว...เนื่องจากบ้านไกล แทนที่จะไปอยู่ในรถ ก็ใช้เวลาทำประโยชน์ตอนเย็นที่นี้เลย คิดว่าแค่นั้นก็เป็นการแบ่งเวลานะ ถ้าวันธรรมดาเราก็จะออกจากที่นี้ 3 โมง 4 โมง ถ้าจะออกจากที่นี้ไม่ให้รถติดต้องออกก่อน 4 โมง ซึ่งเป็นไปไม่ได้ เราทิ้งน้องไม่ได้หรอก เขาส่งเวรอยู่ เราหิวกระป๋ากกลับบ้าน พี่ทำไม่ได้เพราะว่าพี่มีความรู้สึกว่ามันยังไม่ไปเลย น้องยังอยู่ น้องยังเหนื่อยอยู่เลย บางที่รับแขกบ้าง หมอมาเยอะๆ อย่างน้อยๆ ก็ตอบคำถามรับโทรศัพท์ ก็ช่วยเขาไป อาจจะไม่ไต่อะไรนะเพราะว่ามันหมดหน้าที่ ไปอะไรเขามากมาย เขาก็จะรำคาญเราเปล่าๆ เราก็จะใช้เวลานี้เก็บงานนอกๆแทน...แต่ก็ทุ่มเทเพราะเนื่องจากตอนนี้เรียนหนังสือ เราจะไม่มีความกลับไปทำงานเมื่อสมัยก่อนจะต้องเอางานกลับไปทำที่บ้านวันศุกร์ จะนอนตีหนึ่ง ตีสอง เรื่องเวร เรื่องงานเรื่องต่างๆ อย่างพี่จะต้องเอาไปทำเพราะว่าวันธรรมดาพี่ก็ไม่มีแรงละ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“พี่ไม่ได้กลับบ้านทุกวันพี่กลับเฉพาะวันหยุด กลับวันศุกร์เย็นและเสาร์อาทิตย์อยู่บ้านพี่ต้องไปดูคุณแม่น้องชายน้องสาว แต่ความที่ไม่ต้องกลับบ้านทุกวันฉะนั้นเย็นมาเราไม่ได้โหยหาจะกลับบ้านจันทร์ถึงพฤหัสบดี มันก็จะสบายๆ ไม่ต้องรีบร้อนที่จะต้องเดินทางกลับบ้านหรือเป็นห่วงลูกเด็กเล็กแดงจะกินข้าว เราก็เลยมีเวลาเต็มที่กับตรงนี้ได้...พอดีพี่ที่เราเห็นเป็นโมเดลเขาก็อยู่หอเหมือนกันพี่เขาก็ไม่มีครอบครัวเหมือนกันทั้งสองคน ทั้งสามคนเลยละก็เลยไปแนวเดียวกันหมดโดยไม่ได้ตั้งใจ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

“พี่อยากอ่านหนังสือถึงพี่ดูทีวีพี่ก็อ่าน พี่จะไม่แบ่งว่าวันนี้ต้องเตรียมสอน ถ้าเป็นงานยากก็ค่อยๆ คั่นทีละหน่อยเก็บไว้ พอถึงเวลาดูทีวีก็ดูทีวี ระยะเวลาแรก ๆ มันก็เหมือนต้องศึกษาเรียนรู้ พองานไหนที่ได้มามันมีระยะเวลาพี่ก็จะดูก่อน เรื่องนี้เข้ามาเยอะ มีข้อมูลเยอะเอาไว้ก่อนดูทีวี อ่านหนังสือ สามก๊กพี่อ่านจบเป็นเล่มอ่านจนจบแล้วฉบับนวนิพกจบแล้ว จะอ่านฉบับเจ้าพระยาคลั่งอยู่แต่ยังขี้เกียจอ่านไม่ได้เล่มหนึ่ง พี่จะมีเวลาส่วนตัวตลอด พี่ไม่เคยที่จะรู้สึกว่าชีวิตนี้ฉันเหนื่อย ฉันหนักกับงาน เหนื่อยแปลว่าอะไรไม่รู้ซัก ที่บอกว่าเหนื่อยในชีวิตคือไปอยู่บ้านโป่ง เพราะมันเป็นอะไรที่รบกวนทั้งหมดเป็นอะไรที่มันจัดการทั้งหมด แต่นี่มันคืออยู่ตัวแล้วไง แต่บ้านโป่งนี้พี่ไปอยู่ได้สองอาทิตย์พี่ปรับตัวได้ละพี่สบาย ให้อยู่ต่อก็อยู่ได้จนจบคืออยู่ได้เรื่อย ๆ มันเหนื่อยตอนที่ตั้งไปตั้งฐานไงพอพี่ตั้งฐานอยู่แล้วก็สบาย พี่ไม่รู้สึกว่าพี่เหนื่อยคืออะไร และในปัจจุบันพี่ไม่รู้ว่เหนื่อยคืออะไร เช่น HA จะมาเราไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรยังไง แต่เราเจอหลายครั้งแล้ว พี่ไม่กลัวเพราะเราต้อนรับหลายครั้งแล้วเราไม่กลัวถึงแม้ว่าใครมาดูงานบอกมาเลย เพราะการที่เราได้ present บ่อย ๆ เราได้นำเสนอบ่อย ๆ มันจะทำให้เกิดความมั่นใจเหมือนเราไปสอนหนังสือนะ สอนแล้วสอนอีกสอนแล้วสอนอีกเงี้ย มันจะเกิดความมั่นใจ...แต่ถามว่าแยกงานออกจากกับชัดเจนมัย พี่ไม่แยกนะคืองานเร่งด่วนของงานอันไหนทำ เช่นงานประเมินผล งานของพี่ใช้ใหม่ก็รีบทำ ถามว่าเหนื่อยไหมมันก็เป็นหน้าที่ของเราที่ต้องทำ แล้วอันนี้พอดิเขาเร่งมากก็จะเหนื่อยแคว้นเดียวก็คือจบ คือเราต้องรู้จักแบ่งงาน ของงานซึ่มันเยอะพี่ก็เลยต้องทยอยทำหน้านี้ก่อน อีกวันทำหน้านี้ ถึงเวลาพี่ก็ดูข่าวดูทีวีแล้วพี่ก็ไปออกกำลังกาย พี่จะปฏิบัติแบบนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

2. ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน

หัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคนจะให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากบุคลากรเป็นกำลังหลักในการที่จะทำให้งานต่างๆของหอผู้ป่วยดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จากการศึกษา พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาต้นทุนการทำงาน โดยให้ออกาสเรียนรู้ทักษะที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีการสร้างเสริมพลังอำนาจและกระตุ้นให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพราะเชื่อว่าเมื่อคนเก่งก็จะมีผลงานที่ดีเกิดขึ้นตามมา และส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลไปในทิศทางที่จะประสบความสำเร็จตามบันไดอาชีพรวมทั้งสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ๆที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการพยาบาล อย่างไรก็ตาม การ

บริหารบุคลากรเป็นเรื่องที่ต้องมีความละเอียดอ่อน นอกจากการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานแล้ว หัวหน้าหรือผู้ป่วยจะต้องมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภายในหรือผู้ป่วย มีความยุติธรรมและมีความชัดเจนในการบริหารงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีความเอื้ออาทรต่อบุคลากร มีความยืดหยุ่นและรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข เพราะเมื่อบุคลากรมีความสุขย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิผลของงานและบรรยากาศในหรือผู้ป่วย ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ในประเด็น”ลูกน้องต้องสนับสนุนสร้างต้นทุนการทำงาน”นี้ แบ่งเป็น 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ 2.1) สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญ สู่การเป็นวิทยากร 2.2) ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ 2.3) รับผิดชอบต่อปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด 2.4) สร้างบรรยากาศการทำงาน เหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน และ 2.5) มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่ ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร

การที่จะสร้างบุคลากรให้มีความสามารถและมีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและหน่วยงานนั้น ผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้ป่วยควรเป็นผู้สร้างหรือเป็นผู้กำกับให้บุคลากรที่เปรียบเสมือนคนรุ่นใหม่ไฟแรง ได้คิดสร้างสรรค์งานให้กับองค์กร โดยหัวหน้าคอยดูอยู่ห่างๆ และมีหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรไฝ่หาความรู้ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เช่น การส่งเสริมให้เป็นวิทยากร สนับสนุนให้สร้างผลงานเพื่อการเป็นพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญ และสอนให้รู้จักแบ่งปันความรู้ให้คนอื่น สอนให้เป็นคนไม่ปฏิเสธก่อนที่จะลงมือทำดูก่อนว่าสามารถทำได้หรือไม่ เพราะส่วนมากมักจะทำได้ แต่กังวลไปก่อนว่าจะทำไม่ได้ หัวหน้าหรือผู้ป่วยบางรายกล่าวว่า การสนับสนุนให้บุคลากรเป็นวิทยากรไปบรรยายวิชาการมีประโยชน์มาก เนื่องจากการพัฒนาความรู้ เพราะการไปสอนคนอื่นได้ จะต้องศึกษาเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี ต้องอ่านหนังสือให้มากกว่าคนอื่นซึ่งจะทำให้เก่งขึ้น เกิดความกล้า ได้พัฒนาตัวเองและเรียนรู้ว่าจะไปสอนใครต้องสอนอย่างไร นอกจากนี้ยังสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ฟังบรรยายได้ด้วย และประโยชน์อีกประการหนึ่งคือจะทำให้บุคลากรเป็นที่รู้จักของคนอื่น เวลาจะไปขอความช่วยเหลือ จะสะดวกขึ้น เป็นการสร้างเครือข่ายวิธีหนึ่ง ดังนั้น หัวหน้าหรือผู้ป่วยจึงสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างผลงานให้กับตัวเองทั้งในและนอกหรือผู้ป่วย ซึ่งการ

สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสไปทำงานนอกหอผู้ป่วยนั้นมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาใช้พัฒนางานในหอผู้ป่วยต่อไป ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราจะค่อนข้างเห็นความสามารถเค้า เราก็สนับสนุนนะ สนับสนุนเค้า ส่งเข้าอบรมด้วยอย่างหนึ่ง พอเค้ากลับมามีผลงาน เหมือนกับว่าถ้าเค้ามีโครงการ เค้ามีแผนงานที่จะทำไร เราก็ให้อำนาจเค้าเต็มที่ในการทำ แล้วเค้าก็จะบอกว่าทำอย่างนี้ อย่างนั้น เราบอกว่าโอเค หรือว่าบางครั้งเวลามีทำงานหรือทางฝ่ายขอตัวมา เรายกค่อนข้างสนับสนุนนะ เราบอกว่าไปเลย มันก็เป็นเหมือนกับว่าได้กับตัวเค้าด้วย ในการที่เค้าจะไปเจอกับทีมงานอีกทีหนึ่ง ซึ่งเค้าจะได้อะไรมา มากมายแล้วก็พอเค้าได้มาเค้าก็จะกลับมาให้ที่ ward...เวลาส่งเค้าไป พอเค้ากลับมา เค้าจะได้ข้อมูลมาแล้วเราก็มาสะท้อน ward เรายก แล้วเราก็รีบแก้ไข เราก็รีบบางครั้งเรารู้สึกว่างานมันหนักนะ บางทีนะเราจะมัวคอยตามไม่ได้ แต่บางทีมันมีอะไรมาชนิดหนึ่งนี่เราก็จะให้ พอเค้ายกตัวอย่างบีบี!มันเห็นภาพ น้องมันเห็นภาพเลยว่าอู๊ย!ไม่ได้แล้วนี่เราก็เคยทำอย่างนี้ เราก็เคยแบบมันไม่ตามมาตรฐานขั้นตอน 1 ไป 3 ทำมาตั้งเป็นเดือนไม่เห็นไม่เคยเกิดเรื่อง แต่พอมันมีเกิดเรื่องมาแล้วนะเพราะฉะนั้นดูให้ดีนะ เรายกคิดว่าเราไม่เคยเกิดพอกเกิดมานี่เรื่องใหญ่ นะ ก็รู้สึกว่าการที่สนับสนุนนะ เวลาเค้ามีคนเห็นความสามารถน้องเรา เรายกโอเคให้ไป...แล้วก็เค้าก็จะกลับมาเล่าว่าเจออะไร ช่วงประชุม ward บางทีก็มาเล่าสั้นๆ บางทีเค้าก็จะทำเป็น power point ใส่ไว้ในเครื่อง อย่างบางคนเค้าก็ทำเป็นคู่มือ เป็นเล่ม อะไรอย่างนี้ ว่าเค้าไปทำอะไรมา ได้หนังสือจากการประชุมมา เค้าก็จะเอามาให้ แล้วเค้าก็จะมา brief สั้นๆ มาแบบให้ฟังเข้าใจง่ายๆ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“พี่มีความรู้สึกที่ head คุณหยุดได้แล้ว คุณถอยมาดูห่างๆดีกว่า คุณเป็นผู้สร้างดีกว่า เป็นผู้กำกับดีกว่า สร้างเด็กขึ้นมาได้ องค์กรที่มีคนรุ่นใหม่ไฟแรงคิดโน้นทำนี่ สร้างสรรค์ อย่างเราเนี่ยจะสบาย นั่งสบาย คิดสบาย เป็นกำลังใจสปอนเซอร์บ้าง อะไรบ้าง เด็กๆ เขาก็จะปั่นงานกันออกมาสนุกสนาน พี่ว่าน่าจะเป็นอย่างนั้น”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“สอนน้องไปว่าทุกอย่างต้อง yes ก่อน ลองทำดูก่อนไม่ได้ค่อยคุยกัน ไม่ใช่ว่าไม่ได้หรือคะที่ผู้ใหญ่จะรู้สึกงงใช่ไหม ลองทำดูก่อนไม่ได้ก็พูดว่า พี่หนูลองทำดูแล้วไม่ได้มันเป็นแบบนี้ ก็แก้ต่อไปมันเป็น step step...หลายคนส่งไปประชุมไปเป็น speaker พี่หนูทำไม่ได้หรือคะ ก็ลองไปพูดดูก่อนสิว่าได้ไหม แล้วประชุมวิชาการก็พูดได้ดีนี่ ไม่เห็นไม่ได้เลยนี่ บ่นจริงบ่นจัง รอบที่สองก็พี่คะไม่ได้คะก็ได้อีกนี่ ขึ้นไปแล้วนี่ก็พูดได้ดี รอบที่สามอีกบ่นอีกก็ได้ขึ้นก็ได้ ก็เห็นได้กันทุกคนนี่ใช่ไหม บ่นจังเลย มันเหมือนเป็นความกังวลของเด็ก เพราะเขาตื่นเต้น มันเป็นธรรมชาติใครไปก็สั้น พี่ก็สั้นซีพจรเป็นร้อย บางคนถึงกับกิน propranolol ก่อนด้วยซ้ำ มันเป็นธรรมชาติ คนมันเยอะแยะใครไม่สั้นมันคือแบบลองทำดูก่อนแล้วก็ตามมาแล้วก็ได้เองแหละ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“เมื่อก่อนเป็นคนที่ไม่กล้าสอนหนังสือมากที่สุด...ตอนที่ไปอยู่ CCU ใหม่ๆ พี่จะไม่เก่งเขียนหนังสือ สิ่งที่จะทำให้เราเก่งได้คืออ่านหนังสือเรื่องที่ต้องการศึกษา แต่เวลาเราไปสอนคนอื่นนี่เราต้องศึกษา เราต้องอ่านหนังสือให้มากกว่าคนอื่น เพราะฉะนั้นพี่พยายามผลักดันให้น้องพี่ไปสอนหนังสือ เพราะว่าว่าหนึ่งเขาจะได้เกิดความกล้า สองเขาจะได้พัฒนาตัวเองเขาจะต้องเรียนรู้ว่าเขาจะไปสอนใครสอนยังไง แล้วการที่เราไปสอนคนอื่นจะมีข้อคำถามมามันทำให้เราเรียนรู้กับข้อคำถามกับคนที่แชร์ แชร์ที่อยู่ใน class และมันทำให้เราต้องไปอ่านหนังสือเยอะ อันนี้คืออย่างหนึ่งที่พี่จะสนับสนุนให้น้องพี่มีความรู้และพอมีความรู้มันเป็นเรื่องที่ได้กับตัวพี่ใหม่ และอันที่สามจะทำให้น้องเป็นที่รู้จักของคนอื่น เวลาเราจะไปขอความช่วยเหลือ เขาจะโอเคเลย เคยเห็นหน้า เคยรู้จักกัน มันจะเป็นการสร้างโครงข่ายที่ดี พี่จะ feedน้องแบบนี้ และที่นี้จะยังไม่มีคนชำนาญงาน...พี่ก็ไปดูแวว่าคนไหนที่เขาสามารถจะเป็นไปตาม career path ที่เพิ่มศักยภาพในการที่เป็นชำนาญการ...พอเขาได้ชำนาญการเขาจะมีประสบการณ์ในการที่เขียนในการที่จะทำวิจัย พี่ก็ขอร้องเขาว่าเรื่องความเห็นแก่ตัวในเรื่องความรู้ พี่ไม่ชอบ พี่อยากให้เขารู้จักแบ่งปันมากที่สุด... เนื่องจาก head คนเก่าเขาไปเป็นวิทยากร พอพี่มาเป็น head มันเหมือนรับมรดกตกทอด และพี่เลยรู้ว่าการเป็นวิทยากรทำให้เราเพิ่มพูนความรู้ตัวเองโดยอัตโนมัติ พี่ก็เลยพยายามมาผลักดันน้อง เราจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถของหน่วยงาน นี่คือความคิดของพี่จึงพยายามที่จะผลักดันน้องไปเป็นวิทยากรเท่าที่จะเป็นไปได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

2.2 ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ในการส่งเสริมให้บุคลากรในหอผู้ป่วยมีความสามารถในงานที่รับผิดชอบ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเองต้องมีความรู้เป็นอย่างดีในบริบทงานของตนเอง แล้วปลูกฝังบุคลากรให้สนใจใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน และใส่ใจกับคุณภาพของงาน เพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านวิชาการ โดยการส่งเข้าอบรมตามความเหมาะสมของแต่ละคน หรือให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ การสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักหาโอกาสพัฒนาตนเอง ตลอดจนค้นหาเป้าหมายในชีวิตการทำงานของแต่ละคนและสนับสนุนตามแนวทางที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรนั้นๆ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ส่งเสริมด้านวิชาการแต่ว่าดูทั้งความเหมาะสมของเค้าแล้วก็ดูว่าเค้าสมัครใจด้วย ความสนใจด้วย เพราะบางที่เราดูว่าเค้าเหมาะ คิดว่าเหมาะ น่าจะไป หรือบางอย่างน้องบางคน เราก็ถามว่าสนใจมั๊ย เค้าก็บอกว่าสนใจ บางทีส่งคนนี้ไป อีกคนบอกว่าพี่มีอีกมั๊ยหนอยากไป บางทีพี่ก็ส่งนะทั้งๆ ไม่ใช่โควต้าพี่ก็ส่ง เพราะเรามีเงินทุนอยู่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“พยายามส่งเสริมให้เขาเรียน ให้เขาเรียนต่อ ข้างล่างก็มีน้องเรียนโท และ ตอนนี้นำกำลังเรียน preceptor บางที่เขาไม่ได้ส่งทุก ward เราก็พยายามส่งเสริมให้เขาเรียนต่อ และพยายามให้คิดโครงการมีน้องอีกคนหนึ่ง เขาเก่งทางด้านนี้ เราก็ต้องดูว่าใครเก่งทางด้านไหน ต้องดูคนให้เป็นและพยายามส่งเสริมให้ไปเรียนทางด้านนั้น ส่งเสริมไปฟังประชุมทางด้านผู้เชี่ยวชาญ และทางด้านการศึกษาการ ให้เขาเป็น PI ให้คิดโครงการ เขาก็จะคิดโครงการต่างๆ มาให้ดู แล้วก็ให้เขาไปหาคนมาช่วยงานช่วยกันทำโครงการ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“ในเรื่องขององค์ความรู้ พี่เชื่อว่ามันมีจริง เหมือนน้องๆ บอกว่าจะรับคนไข้หรือไม่รับคนไข้ พี่ถามน้องที่อยู่มาก่อน เขาว่าพี่เขาน่าจะรู้ดีกว่า แต่พี่บอกแล้วว่าพี่ต้องศึกษาพี่จะต้องไปหาข้อมูลอะไรมาบ้าง อันนี้เป็นเรื่องที่เราต้องแม่นถูกใหม่... อันนี้ต้องปลูกฝังให้เด็กๆ ใน ward ถ้าเขามี knowledge คนก็จะ expressive ทันที...บางที่เราจำกันมาบอกเราก็ไม่เคยเข้าใจรู้แต่ไม่เข้าใจ ยกตัวอย่างเรื่องของการที่พี่ได้น้องคนใหม่ขึ้นมา เราจะคัดเลือกกว่าคนไหนที่จะทำงานดีที่สุด เขาจะได้เป็นพี่เลี้ยงได้เป็นmentor...เขาจะมี

มาตรฐานในการที่จะสอนคือเป็นครู ถ้าจะสอนเขาต้องสอนในสิ่งที่ถูก...ถ้าเราเข้าใจทุกๆ อย่างเราก็จะรู้แจ้งว่าทำไมถึงต้องทำแบบนี้มันมีเหตุผลอะไร...พี่ชอบสอนเด็กให้นึกถึง knowledge อันนี้ต้องสอนเขาจะได้รับการยอมรับเพราะสิ่งที่พูดนั้นไม่ได้พูดไปเรื่อยๆ แต่เป็นการแสดงองค์ความรู้ เช่น คุณแม่เข้ามาแต่คุณหมอมอเขาส้ม และยังไม่เจาะ อี๊ดอั้นนะ อายุแค่นี้แปลว่าทำไมเราต้องบอกว่าอายุกี่วัน อายุกี่วันกับกี่ปี่มันไปในrate อย่างนี้พี่ว่า มันมีส่วนสำคัญนะ...knowledge base ต้องมี มันเป็นหน้าที่หลักของเรา เราต้องรู้ว่า ตัวตนเราคืออะไร... เรื่องของคน เรื่อง competency เนี่ย...ต้องถามว่า competency อะไรที่need ที่สุดของเด็กที่อยู่ในnursery ต้องมีคือลูกต้องรอดไข้ไหมและ infection ต้องไม่มี...สองในเรื่องของคนงานในเรื่องของความสะอาดนี้ต้องไม่ติดเชื้อ ต้องมีอุปกรณ์เรื่อง อย่างนี้พี่จะconcern ค่อนข้างเยอะมันเป็นหัวใจสำหรับnew born ที่เกิดการติดเชื้อนะ สามสมรรถนะเนี่ยเด็กช่วยตัวเองไม่ได้ ในเรื่องของโค้ดแดงต้องซ้อมอยู่ตลอดเวลา... เพราะเด็กมีโอกาสที่จะเชี่ยวชาญได้ตลอดเวลาถ้าเราบอกว่ามันคือเซฟตี้สำหรับเรา เพราะฉะนั้นเราต้องใส่คุณภาพเข้าไป...ต้องรู้ว่าตรงไหนคือจุดบอด...เราต้องฝึกดูว่าอัน ไหนที่มันเป็นความเสี่ยง...พี่ก็คิดว่าบริบทแต่ละอันที่เราบริหารจัดการต้องดูด้วยว่าไป relate กับอะไรพี่ ก็จะต้องดูพัฒนาสมรรถนะเรื่องนี้ สมมุติพี่รู้ว่ามันเป็นแบบนี้พี่ก็ให้น้อง ไปสอนน้องPN ว่า step up คืออะไร เช่น ถ้าเด็กเชี่ยวชาญต้องช่วยพี่ใส่อะไรได้ใช่ไหม” (ผู้ให้ ข้อมูลคนที่ 9)

“ก็จะมองว่าน่าจะส่งอบรม คนนี้น่าจะเล่นเรื่อง ostomy เพราะ ward นี้ยังไม่มีคน เรียนเรื่องนี้เป็นเรื่องเป็นราว...อย่างหลักสูตร counseling คือหลักสูตรทำให้เราเข้าใจ ตนเองเพื่อที่จะเข้าใจคนอื่น ก็จะส่งไปที่ละคนทีละคน แล้วก็บอกกับน้องคนที่เค้าอยู่ ต่อว่า หลักการคือแบบนี้...เจตนาของพี่คือแบบนี้...ถ้าเค้าทำได้ เค้าจะเป็นคนที่น่ารัก เพิ่มขึ้น อย่างน้อยจะได้ประโยชน์กับเขา ...ไม่ได้มองแค่ว่าต้องเป็นประโยชน์ต่อเรา เหมือนเค้าเป็นลูกเรา เราก็อยากให้เค้าได้อะไรดีๆ ให้ก้าวหน้า ให้มีช่องทาง สิ่งที่จะทำ เป้าหมายชีวิตคืออะไร บางทีถามเด็กก็งง หนูไม่ได้ตั้งเป้าขนาดนั้น เรามีเรียนต่ออยู่ไม่ใช่ เหมอ พยายามรู้ให้ได้ว่าชีวิตเค้าอยากเป็นอะไร อยากได้อะไร แล้วจะรู้ว่าปีนี้น้องจะออก ไม่ออก น้องอยากย้ายที่อื่น คนนี้จะแต่งงาน พอรู้ก็จะเริ่มสนับสนุน ถ้าไม่รู้แผนชีวิตเค้า สนับสนุนไม่ถูก อย่างเค้าบอกไม่ลาออก เค้าอยู่ที่นี้แหละ ไม่สนใจที่อื่น แต่ก็ดูแล้วยังไม่

ไปไหน รอเป็น head ที่นี่แหละ อย่างนี้อีกคนก็อยู่รอเล่นวิชาการเพราะเหตุผลนี่
ภาษาอังกฤษหนูดีมาก ถ้ามีหลักสูตรต่างประเทศชิงทุนให้ได้แล้วไป ถึงไม่ได้ไปอันนั้นก็
ต้องมีอันอื่นยอมรับเพราะภาษาอังกฤษดี เผอิญมีหลักสูตรอะไรไม่รู้ 10 วันที่สิงคโปร์
ส่งไป ก็จะเป็น ward ที่ทรัพยากรคนเริ่มโอเค” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายเล่าว่าการจะส่งเสริมบุคลากรให้สนใจใฝ่หาความรู้ได้ มี
ด้วยกันหลายวิธี อาจจะไม่ใช่วิธีที่ตรงตามตำรา แต่เรียกว่าเป็นกลวิธีที่จะทำให้บุคลากรมีความ
กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ เช่นการวางแผนให้รางวัลกับบุคลากรที่สนใจใฝ่หาความรู้โดยไม่
บอกล่วงหน้า เพื่อให้บุคลากรรู้สึกดีใจที่ได้รับรางวัล ซึ่งแสดงถึงความชื่นชมจากหัวหน้าหอผู้ป่วย บาง
รายกล่าวว่า การสร้างคน จะต้องหา “talent staff” มาให้ได้ก่อน แล้วจึงสนับสนุน ส่งเสริม ผลักดันให้ได้
ศึกษาถึงระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก ต้องดูแลเขาให้ดี อย่าให้หมดแรงกายแรงใจในการศึกษา
ต่อ นอกจากนี้ หากไม่สามารถให้ลาศึกษาได้ อาจอำนวยความสะดวกในการแลกเวรไปศึกษาเล่าเรียน

“แล้วก็ส่วนมากก็จะสนับสนุนที่เค้าจะไปสอบโท ก็สนับสนุน ให้ไปแต่บางคนก็
สอบโดยที่ไม่ลาเรียนก็มี ก็แลกเวร ก็เอื้อนะ แล้วก็เอามาให้เค้ามาคุยกับน้องคนอื่นว่า
โอเคมั้ยว่าเค้าจะต้องแลกเวรเพื่อไปเรียนอย่างนี้ เค้าจะต้องขึ้นวันนี้แล้วต้องหยุดทุกวัน
เท่านี้แบบนี้ โอเคมั้ย น้องๆ เค้าก็โอเคได้ อะไรประมาณนี้ ก็ให้ก็เรียน คนที่แลกเวรเรียน
ใกล้จะเรียนจบกันแล้วปริญญาแล้ว...เรารู้ว่าเค้ามีความสามารถ เราก็ดันเค้าให้เค้าไป
แสดงความสามารถให้ที่อื่นๆ ดู แล้วก็เค้าก็เลยเห็นว่าไม่ว่าเป็นสนับสนุนเรื่องการศึกษาน้อง
พี่ได้เรียนโท หลายคน เฉพาะทางเรียนโทมากมาย น้อง PN ก็จบกันหมดแล้วนะ คือ
เราสนับสนุนส่งเสริมเรื่องการแลกเวร”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“มีเรื่องของสวช.สภาวิจัยแห่งชาติ เขามีประชุมวิชาการใหญ่โตมากที่เวสต์เทรค
ทางฝ่ายการพยาบาลก็ให้ไฟเขียวเลย แต่ละงานๆให้โควตาส่งบุคลากรเท่าไร จะอนุมัติ
วันลาให้ พี่ก็ตั้งตัวชีวิตของตัวเองไว้ใจเสียบๆ วางแผนของตัวเองไว้เสียบๆ คนเดียว มี
ผู้ช่วยคนเดียวที่ไปร่วมงานที่สภาวิจัยแห่งชาติไปเอง ไปโดยใช้เวลาส่วนตัว กลับมาเขา
เอามาให้ดูว่าหนูต้องไปลงทะเบียนทางอินเทอร์เน็ต ได้บัตรผ่านงานมาหนูไปเยี่ยมชมนั้น
มา...รางวัลที่แอบตั้งไว้ลับๆ ก็ให้น้องคนนี้ เพราะว่าแอบตั้งรางวัลไว้แล้วว่าถ้าใครก็ตามที่
ไปงานนี้ตามที่พี่มาเชิญชวน พี่จะให้รางวัล เขาก็ยิ่งเหมือนกันว่าหนูได้รางวัลจากพี่แล้ว

หรือ แต่ว่านี่ไง กว่าเราจะสร้างคนได้มันไม่ใช่ว่าตรงตามตำราเป๊ะ...โรงพยาบาลไหนไม่
อยากมีหัวหน้าฝ่ายเป็นดอกเตอร์ ทุกคนอยากมีทั้งนั้น ฉะนั้นเราจะต้องสร้างน้องเรา ส่ง
เด็กคนไหนก็ได้ที่มัน willing นะ ที่มีcommitment สาบานตนเลยละ ส่งให้ถึงดอกเตอร์ไป
เลยเนอะ แล้วใช้ก็ช่วยเขาขอทุนสมเด็จย่าหรือสมเด็จพะบิดาถ้าเด็กเขา willing ที่จะ
เรียน ที่จะอยู่ไม่หนีออกไปอยู่ที่อื่นซะก่อน ต้องความหา talent staff ต้องหามาให้ได้แล้ว
ก็ต้องหล่อเลี้ยงให้ดี สนับสนุนส่งเสริมผลักดันให้ไปถึงให้ได้ในระดับดอกเตอร์...คือสร้าง
คนนะสร้างยากและเมื่อสร้างได้แล้วก็ต้องหล่อเลี้ยงเขาไว้ให้คงอยู่ อย่าเพิ่งให้เขาหมด
แรงกายแรงใจ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

2.3 รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด

เมื่อบุคลากรมีปัญหาในการทำงานหรือในชีวิตส่วนตัว หัวหน้าหรือผู้ป่วยเป็นผู้มี
บทบาทอย่างมากในการรับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และช่วยแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากร หัวหน้า
หรือผู้ป่วยส่วนใหญ่ มีความเอาใจใส่บุคลากร คอยรับฟังและช่วยแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
โดยเล่าว่าเมื่อบุคลากรมีปัญหา ต้องให้เวลารับฟัง ให้ความสำคัญกับเขา เพื่อให้เขารู้สึกว่ามีที่พึ่งทาง
ใจ โดยจะใช้เวลาทันที หรือสามารถขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลา ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ส่วนในการ
พิจารณาปัญหานั้น หัวหน้าหรือผู้ป่วยเห็นว่าควรจะต้องเปิดใจให้กว้าง มองโลกในแง่ดีไว้ก่อน รับฟัง
ปัญหาให้ได้ทุกเรื่อง และ ต้องมีความยุติธรรม มีเป็นกลางในการช่วยแก้ปัญหาให้กับทุกคน โดยยึด
หลักว่า”ถูกต้อง ต้องมาก่อนถูกใจ” ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ส่วนมากเราจะค่อนข้างฟังเค้า รับฟัง เค้าจะพูดกับเราได้ทุกเรื่องเลยนะ แล้วก็
บางที่เค้าก็ปรึกษาได้ตลอดเวลาด้วย บางทีน้องเค้าก็โทรศัพท์ไป ที่อยู่ไหนพี่ก็ตอบได้
แก้ปัญหาให้ เพราะว่าที่นี้น้อง บางคนเค้าบอกว่าไม่ค่อยกล้าคุยกันหัวหน้าหรือผู้ป่วย แต่
หัวหน้าหรือผู้ป่วยคุยได้ตลอดเวลา อยู่ที่บ้านก็โทรมาคุยอะไรอย่างนี้”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“แต่ถ้าใครมีปัญหา มีความเครียดคุยได้ เนี่ย!อย่างไอตัวเล็ก พี่ หนูมีความเครียด
มากเลย เหาสิอยากคุยอะไรก็คุย ก็ต้องมีเวลาให้เค้านะ ไม่ใช่ลูกน้องพูดเสร็จ อู๊ย! เดี่ยว
รอก่อน ต้องให้เวลาอันดับแรกเลย ละจากสิ่งที่ทำเลยแล้วให้ความสำคัญกับเค้า เพราะ
ถือว่าเค้าต้องสำคัญที่สุดเพราะว่าถ้าเค้ามีความสุขในการทำงานหรือมีความสุขในชีวิต
เค้าเนี่ย เค้าจะเต็มที่กับงานที่เราให้ หรืองานที่เค้ามาทำ...ต้องเป็นคนเปิดใจรับทุกเรื่อง

ต้องใจกว้างห้ามใจแคบเด็ดขาด แล้วที่ต้องท่องไว้คือต้องไม่โกรธลูกน้อง ห้ามโกรธ เพราะถ้าโกรธมันปิดหมดเลยเลย แต่ถ้าคือพูดถึงที่ให้ก็คือต้องมองโลกเชิงบวก เชิงบวก จริงๆ มองในแง่ดีไว้ก่อน เพราะเมื่อไรก็ตามที่มองอะไรในแง่ร้าย ซึ่งก็คือธรรมชาติมนุษย์ เนี่ยบางที่เป็นกลไกป้องกันตัวเอง เพราะถ้ามันร้ายก็เสมอตัวหรือถ้ามันแย่งก็เสมอตัวอยู่ แล้ว...ต้องเปิดใจกว้าง ต้องเปิดใจที่จะรับฟัง ข้อมูลทุกอย่าง เปิดใจหมายความว่า ถ้าเค้า back กลับมาแล้วมองเราไม่ดี ก็ต้องเปิดใจ ถือว่าเค้าคือกระจกที่สะท้อนแล้วก็มองอยู่ เสมอว่าอะไรก็ตามที่เป็นข้อ comment นั่นคือข้อปรับปรุง”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“เรารู้ว่าตรงที่เข้ามาเนี่ย คนไม่ถูกกันเลยหลายฝักหลายฝ่ายเราก็ต้องทำเป็นไม่รู้ แล้วพี่ก็จะมี box พี่จะมีกล่องรับความคิดเห็นเพราะว่าเราก็ต้องมีส่วนในกล่องนี้ เรื่อง ความยุติธรรมนี้พี่ก็จะพูดเสมอระหว่างถูกต้องและถูกใจ ถูกต้องต้องมาก่อนถูกใจนั่นคือ หลักการและความยุติธรรมก็ต้องมี...บางที่พี่กับน้องใน ward บางคนไม่ถูกกัน ไม่สมาน สามีคึกกัน พี่ก็ต้องเป็นตัวกลางที่แสดงความยุติธรรม ถ้าใครอยากจะเขียนอะไรหย่อนให้ ก็เป็นความลับใจ พี่ก็จะเปิดดูคนเดียว สมมุติว่าคนนี้ไม่ชอบคนนี้แต่ถ้าเรารู้เรื่องอะไรพี่ก็ มีหน้าที่ต้องเคลียร์หมด...ต้องแสดงให้เห็นว่าเราไม่มีพวก เรายุติธรรมและปัญหาต้องแก้ ให้เขาด้วย เราต้องชัดเจน...หลักเกณฑ์ของพี่เนี่ย ต้องถูกต้องมาก่อนถูกใจ และอันหนึ่ง ภาระเป็นผู้บริหารเราต้องฟังเขาทุกเรื่องแล้วอย่าปล่อยไว้ ต้องกล้าตัดสินใจ สมมุติว่า อันนี้คนนี้มีปัญหาเราก็คุยแต่อย่าคุยในที่อย่างนี้ไม่ได้นะ ต้องคุยกับเขาเป็นพิเศษ เมื่อก่อนนี้ทำทั้งระบบต้องพูดอย่างนี้ เรื่องเวรทำไมคนนี้ vacation ได้ ไม่ตามคิว ต้องทำ กติกาทำข้อตกลงกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

“เบื้องต้นก็ให้รู้ว่าเรารู้ปัญหา เราใส่ใจนะ ปัญหาเค้าเหมือนปัญหาเราให้สิ่งนี้ไป ก่อน แล้วเดี๋ยวพี่ไปจัดการดูให้ว่าจะทำอะไรได้บ้าง ก็จะถามกับผู้ใหญ่หรือคนเกี่ยวข้อง เมื่อได้คำตอบจะย้อนกลับมาบอกน้องด้วยนะ อันนี้ที่เค้าสงสัยคือแบบนี้...มีช่วงที่แบบว่า น้องเค้ามีความรู้สึกมีปัญหาเกี่ยวกับครอบครัวที่บ้านพ่อแม่อะไรนี้ ก็ถอดบทเรียนเลย เล่าเรื่อง ของตัวเองให้ฟัง แล้วใช้หลัก counseling ใช้หลักนี้ counseling ไปเสร็จแล้วน้องบอก โห พี่หนูดีใจจังเลย หนูได้คุยกะพี่ ที่แรกหนูจะไม่กลับบ้าน เนี่ยหนูจะกลับบ้านแล้วบอกเลย นะจะทำอย่างนั้นอย่างนี้ เลยบอกโอเค...น้องเค้ามีคนหนึ่งมีปัญหา ไม่ได้เงินเพื่อนๆได้กัน หมดแล้ว เค้าไม่ได้ 7000 หรือ 6000 เงินค่าที่ปรับ พตศ.พอขึ้นมาเป็น head ทุบได้ยื่นน้อง

เค้านั้นกัน ก็เลยถามและไปจัดการ สุดท้ายก็ได้เงิน เคาก็ซื้อวีต้ามาให้เป็นวันที่อารมณ์ดี
 มาก แล้วก็บอกว่าขอบคุณมากนะคะ เลยบอกว่าให้พี่ทำอะไรไม่ต้องให้พี่ได้ตั้งมาเก็บไว้
 ใช้ไม่ต้องเอามาให้พี่ น้องบอกว่าพี่จะไม่ได้อะไรอะไรจริงๆหนูไม่ได้ดีใจว่าหนูได้เงิน
 นะแต่หนูรู้สึกดีที่พี่ดูแลหนู เค้าบอกว่าคนอื่นก็รับฟังเรื่องเค้าแต่ไม่สามารถทำให้มันรู้เรื่อง
 ก็รับไปทำได้แค่นั้นแค่นั้น แต่เรา deal กับผู้ตรวจการ key occurrence คุยจนกระทั่ง
 สุดท้ายรู้ว่าเรื่องสาเหตุที่น้องไม่ได้เงินจากอะไร ก็เลยเป็นอีกอันหนึ่งที่เค้าก็จะคุย เฮ้ย พี่
 เค้าไม่ได้ทิ้งนะเค้าทุกเรื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับฟังปัญหาจากบุคลากรแล้ว จะหาวิธีการแก้ปัญหา
 ต่างๆที่เหมาะสมกับปัญหานั้น จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ ไม่ใช่ความคิดของ
 ตนเองฝ่ายเดียวในการแก้ปัญหา จะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหอผู้ป่วยด้วยหากเป็นปัญหาใน
 การทำงาน โดยถือว่าการให้เกียรติ ให้การยอมรับและรับฟังทุกความคิดเห็นของทุกคน เช่นในการ
 พัฒนางาน จะมีการประชุมร่วมกับบุคลากรเพื่อหาปัญหาในการทำงาน แล้วนำมาวิเคราะห์แล้วปรับ
 ระบบใหม่ ให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการ
 แก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการแก้ปัญหาก่อน แล้วหัวหน้าหอ
 ผู้ป่วยคอยเป็นที่ปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาติดขัดต่างๆ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เค้ามมีปัญหาที่คุยได้ว่าเค้าจะแก้ไขปัญหานั้นได้ยังไง ก็คือเราก็รับฟังว่าเคาก็พูดว่า
 เค้าต้องการอะไร ก็ถามว่าเห็นว่าเป็นยังไง และอยากจะทำแบบไหน บางทีเราก็ถามว่า
 ตกลงว่าที่คิดว่ามันไม่ดีอยากแก้ไขหรืออยากจะทำยังไง บางทีเราต้องย้อนถามกลับไป
 ก่อนว่าต้องการเป็นแบบไหน เราจะไม่เอาความคิดของเราลงไป จะถามความเห็นของ
 เค้าก่อนซึ่งบางทีความเห็นแต่ละคนอาจจะไม่เหมือนกัน...คือพอมีคน list ปัญหา
 ส่วนมากเค้าจะแบบบอกว่า อย่างนี้ป๊!ก็จะมีคน get ทันที เราเลยบอกว่าให้ไปทำมา
 คือเราบอกว่าอยากทำอะไร ทำมา ทำมาดูก่อน...แล้วก็มาเสนอแล้วกัน แล้วถ้าติดขัด
 อยากหาคนช่วยมัย เพราะบางอย่าง RN เค้าอยากได้ PN เป็นคนช่วย เพราะว่าเค้า
 อยากให้เค้าช่วยคิดนะ เพราะเค้าอะไรอย่างนี้ เพราะเค้าช่วยในการใช้อันนี้อันนั้น อะไร
 อย่างนี้ อาจจะพูดไม่ถนัดก็มาปรึกษาพี่ คือพี่เป็นที่ปรึกษาก็คอยส่งเสริมให้...บางทีเรา
 เป็นคนกระตุ้นว่านี่นะเค้าได้ทำอันนี้เพื่อป้องกันอันนี้มานะ เสนอเลย ว่าใช้ยังไง แล้วเค้า
 จะได้ช่วย comment น้องที่ใช้ เค้าจะช่วย comment ว่าอันนี้มันสั้นไปยาวไป อันนี้มัน

ควรจะเป็นอย่างนี้ แล้วช่วยกันปรับ ส่งเสริมให้ทำงานกันเป็นทีม ช่วยกันปรับเองว่าอันนี้มันต้องนี่นะ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“อันที่หนึ่งคือ ต้องให้เกียรติลูกน้อง ให้เกียรติทุกคน แล้วก็ให้เค้ามีส่วนร่วมเสมอ แล้วก็นอกจากมีส่วนร่วมแล้วเป็นที่ยอมรับของคนในหอผู้ป่วย...ตอนนั้นก็เหมือนพี่ (หัวหน้าคนก่อน) เป็นครูสอนเราก็จะรู้หลัก ถ้าจริงๆมีหลักไม่ก็อย่างห rokok เอาแบบพื้นๆ ชาวบ้าน ไม่ต้องไปลงลึกนะ 1. เรื่องของการให้เกียรติ ให้การยอมรับลูกน้อง ทุกระดับ ด้วยนะ ทุกคนต้องเป็นคนสำคัญหมดเลย โดยเฉพาะคนงานก็คือแยกอยู่แล้ว ต้อยต่ำอยู่แล้ว ถ้าไม่ให้เกียรติกัน เพราะฉะนั้นต้องให้เกียรติกันที่ดีที่สุดคือ เขาเป็นส่วนหนึ่ง ของ Ward เค้ามีสิทธิ์ที่จะออกเสียง เค้ามีสิทธิ์ที่จะถูกยอมรับ ยอมรับความคิดของคุณนะ... แต่เราก็ยังมองว่าเรื่องของการมีส่วนร่วมสำคัญที่สุด ให้เกียรติสำคัญที่สุด...ก็ต้องมีกติกากติกาก็ไม่ได้บอกโดยเรา ต้องเข้าที่ประชุม แล้วก็บอกมาว่าจะให้มีกติกายังไง เพราะว่าเราเชื่อว่าคนส่วนใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มส่วนน้อยที่มีปัญหา ส่วนใหญ่จะคิดเป็น main กลาง เหมือนกัน กติกาก็จะออกมาเองอัตโนมัติ ที่เป็นโดยธรรมชาติที่มันถูกต้อง มันไม่มีทางที่คนไม่ดีจะเหนือกว่าคนดี เพราะฉะนั้นเกณฑ์ออกมา มันก็เป็นกติกาของสังคม ของ Ward คือต้องทำแบบนี้...มันก็ เหมือนแบบเป็นกติกากลุ่ม เพียงแต่ว่าต้องมีเป้าหมายการทำงานก่อนว่าจะทำอะไร เป้าหมายเราคือให้น้องได้ระบายความทุกข์ ออกมา ได้ระบายปัญหามาให้เรา แล้วเราจะทำไง ต้องมีเส้นทางก่อนที่จะไป ก็ต้องมีช่องให้เค้าระบาย เองง่ายๆ เรื่องกล่อ่ง ถ้ามีช่องให้เค้าระบาย ก็ไปหาเครื่องมือมีเครื่องมืออะไร มันเหมือนวิเคราะห์ ก็ง่ายๆเหมือนชาวบ้าน แล้วสุดท้ายมันก็ไปเรื่องของการมีประชุม ต้องหาว่าปัญหาคืออะไร ต้องมองปัญหาเหมือนกัน แล้วคุณก็ต้องแก้เหมือนกัน เราจะมาบอกว่าพี่คิดแล้วว่ามันดี ไม่มีใครยอมรับ การแก้ต้องเกิดจากพวกเค้า”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“พี่ก็จับ core process มาดู ตั้งแต่ enter เข้ามาว่ารับใหม่เขาทำยังไงดีไหม พี่ก็เอาทุก choice มาขอประชุมกับน้องๆว่าการทำงานเป็นยังไง observe ดูว่ามีปัญหาอะไร พี่ก็เอามาคัดกรองอีกทีว่าปัญหาคืออะไรอันนี้ต้อง observe นะ...เอาปัญหามาดูว่ามีอะไรบ้าง... เวลาที่ทำเรื่องโครงสร้างบริหารที่เป็น knowledge ก็จะถามบ้างบางเรื่องนะ แต่ในเรื่องที่ปรับระบบที่กระทบกับคนในต้องให้เขามีส่วนร่วม เช่น ปัญหาอะไร คนนี้รับ

อย่างนี้เราจะทำยังไงกันดี เราต้องมี เราทำไม่เหมือนกัน ทำไมเราถึงจะมี ให้เขียนเลยว่า เราจะทำแบบนี้แหละเขาก็ช่วยกันทำ... พี่จะบอกว่าใครอยากทำอะไรให้เขียนเลยแม้กระทั่ง การที่เขาจะไม่ยอมให้น้ำในกระติกแห้งเพราะพี่เป็นคนกลัวเรื่องไฟไหม้ ถ้าวันหนึ่ง ทุกคน กต ๆ ไม่มีคนดูแล เชื้อใหม่สร้างอะไรก็ได้ อันนี้ป็นกลยุทธ์ให้เขามีส่วนร่วมให้เขาเป็น เจ้าของ เขาบอกว่า nursery ที่อยู่นี้ เขาจะต้องมีขีดใช้ใหม่ขีดว่าเขาเป็นคนดูแล เขาจะ ทำอะไรก็ให้ทำไปเถอะ ชม เปิดโอกาสให้เขาทำ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

2.4 สร้างบรรยากาศการทำงาน เหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน

ในการทำงานของบุคลากรภายในหอผู้ป่วย เป็นการทำงานร่วมกันตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ในแต่ละวัน บุคลากรหลายคนใช้เวลาในที่ทำงานมากกว่าการอยู่ที่บ้าน ทำงานร่วมกับบุคลากร อื่นมากกว่าอยู่ร่วมกับสมาชิกในครอบครัว หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงสร้างบรรยากาศการทำงาน ให้เป็น เหมือนบ้านหลังที่สองของทุกคน โดยทำให้หอผู้ป่วยมีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ทุกคนรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นบ้านที่ทุกคนอยากทำงาน หน่วยงานมีชื่อเสียงที่ดี ทุกคนมีความสุข เน้นให้อยู่กันแบบพี่น้อง เพราะเมื่อคนมีความสุข การทำงานก็ไม่มีปัญหา หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายเล่า ว่าจะต้องรักลูกน้องเหมือนลูก สอนเขา ดูแลเขาให้กำลังใจเอาใจใส่ แม้กระทั่งวันเกิดก็ไม่ลืมที่จะ” happy birthday” ทุกคน นอกจากนี้ยังจัดกิจกรรมสันตนาการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การจัดงานปีใหม่ หรือการพาไปเที่ยวเป็นหมู่คณะ นอกจากนี้ ต้องพยายามทำให้บรรยากาศใน การทำงานสนุกสนาน ไม่เครียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานกับเด็กรุ่นใหม่ ซึ่งต้องทำความเข้าใจกับ รูปแบบการใช้ชีวิตของเขา หรือแม้แต่การแสดงความชื่นชมเมื่อบุคลากรทำความดี เพื่อให้คนอื่นได้รับรู้ ด้วย แต่หากทำผิดก็จะว่ากล่าวตักเตือนแต่จะไม่ตำหนิต่อหน้าคนอื่น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราก็ต้องสอนคุณธรรมน้องด้วย เหมือนกับเขาเป็นลูกเราจริงๆ แล้วเรานะ จะต้องรักเขาเหมือนลูก คือว่าถึงแม้ว่าไม่ใช่ลูกก็ต้องดูแลเขาเช่นในกรณีเจ็บไข้ได้ป่วย อย่างนี้ เราก็ต้องดูแลเขา support จิตใจดูแลเขาทั้งหมด ทั้งวันลา ต้องไปเยี่ยมและให้กำลังใจน้อง... แม้กระทั่งวันเกิดของน้อง ๆ แต่ละคนใน ward พี่ก็จะจดเอาไว้ เช่น ก.ไก่ (ชื่อสมมติ) เกิด 18 กรกฎาคม 2517 ข.ไข่(ชื่อสมมติ)เกิด 29 กรกฎาคม 2521 ก็จะไป happy birthdayเค้า เราไม่ลืมวันเกิดน้องทุกคนก็จะอยู่ในสมุดของเราทั้งหมดเลย” (ผู้ให้ ข้อมูลคนที่ 3)

“คำว่าดีที่สุดของพี่ อาจจะบอกว่าเป็นที่ทำงานที่อบอุ่น ทุกคนรักใคร่กลมเกลียว ที่พี่บอกว่าทำให้ดีที่สุดเนี่ย คือเป็นบ้านที่ทุกคนอยากทำงาน สร้างบรรยากาศองค์กร บรรยากาศในการทำงานให้มันโอเค และดีที่สุดหมายถึงว่า outcome ถ้าคิดว่าทุกคนรักใคร่กันมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีผู้ร่วมงานที่ดีพี่มองว่าสิ่งเหล่านี้มันคงจะทำให้งานเราไปได้ไกลแล้วผลงานออกมาดีมันก็มีชื่อเสียงทำให้หน่วยงานเรามีชื่อเสียงที่ดีใช่ไหม และเราก็มีความรู้สึกว่าองค์กร คนอื่นๆ ผู้ร่วมงาน ก็ได้ผลงาน ถ้าเราทำดีแล้วไม่ว่าจะเป็นผู้รับผลงานหรือ ผู้ร่วมงานก็โอเค หัวหน้าก็คงโอเค ทำให้ทุกคนมีความสุข ผลสุดท้ายสิ่งที่อยากได้คือความสุขจริงๆ ในเมื่อทุกคนทำได้ ทุกคนก็มีความสุข” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“พี่อยู่กับน้องคือพูดคุยพูดเล่นเต็มที่เลย พี่สนุกสนานนอกเรื่องเฮฮาปาร์ตี้ แต่ในระหว่างงานพี่ก็สามารถแตกประเด็นให้มันสนุกสนานได้นะ คือบรรยากาศไม่เครียด ทุกวันนี้มันก็เครียดอยู่แล้วเนอะ ถ้ามันเครียดเราก็เปลี่ยนประเด็นทำให้ไม่เครียด น้องก็จะได้ยิ้มออกเขาจะได้สนุกสนาน...พี่ว่าเราต้องเข้าใจน้องๆ ยิ่งเป็นเด็กรุ่นใหม่ที่เป็น gen-y เนี่ยเราต้องเข้าใจเขาๆ บางทีพี่ก็ปรี๊ดเหมือนกันนะ เข้ามาก้าวเข้า ward เราก็ต้องตั้งสติว่าน้องเขาอยู่มาทั้งคืนนะน้องเขาเหนื่อย สมัยเราก็เมื่อยน่าดู ต้องอย่างโน้น นี่นั่นอีก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

“พี่ไม่ค่อยจะเอาหลักมา มันไม่ค่อยได้ เราอยู่กับแบบพี่น้อง ส่วนมากจะถามเค้าว่าอยากให้ ward เป็นยังไงให้ช่วยกันคิด จะเน้นคนให้มีความสุข พี่ว่างานก็เวิร์คนะถ้าไม่มีความสุขทำงานก็มีปัญหา...พี่จะบอกว่าเหมือนบ้านหลังที่ 2 นะ เพราะว่าเราอยู่บ้านของเราน้อยกว่าที่ทำงานอีกนะ มาจากบ้านก็ 6 โมง กว่าจะกลับบ้านก็เลย 6 โมง (หัวเราะ) ก็บอกว่านี่จะเป็นบ้านหลังที่ 2 เราอยากทำยังไงให้มีความสุขก็จะช่วยๆกัน ดูแล ward ของ PN เค้าก็จะมีหัวหน้าเค้าจะเป็นเหมือนแม่บ้านของ ward... พี่ดูจาก head เก่าๆ เค้าก็อยู่กับแบบพี่น้องอะ เค้าช่วยเราถึงสมัยตอนที่พี่จบใหม่ ๆ พี่ head ก็ลงมาคุยกับเราเลยนะ ลงมาทำงาน ทำอะไรกับเราเลย พี่ว่าเค้าก็สอนไปเรื่อยๆ อยู่แบบพี่น้องแล้วก็อยู่กับแบบไม่ใช่ เจ้านายอะไรอย่างเนี่ยะ ส่วนมากก็มักจะเกรงกันแบบพี่น้องเป็นครอบครัวสมัยก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

“ปีใหม่ก็จะจัดของให้เพราะว่าจริงๆถามงบเยอะมั๊ย ไม่เยอะหรอกแต่ชอบเก็บของขวัญแล้วก็เอาของขวัญไปห่อใหม่ทำใหม่แล้วก็เอาไปให้น้องทุกคน แล้วแต่ใครดวงดีไม่ดี...น้องจะตื่นเต้น ได้ลุ้น ได้จับ ได้เท่าที่ได้นะ ไม่ต้องของมีราคาแพง เอาสนุก เอา ถ้าทางเค้าชอบก็จัดนะ 2 ปี แล้วก็พาไปเที่ยว บอกว่าอยากเที่ยวมั๊ย เดียวคราวนี้ถ้าได้หน่วยงานดีเด่นนะ พาไปเที่ยว พอได้บัพก็พาไปเที่ยวเลย เงินยังไม่ได้หรอก...ก็สร้างให้เค้า happy พาไปเที่ยวบ่อยๆ แล้วก็ยังมีน้องใหม่ด้วย สอนน้องทำพวกกับข้าว ให้เล่น ให้เที่ยว...เวลาน้อง RN มาฝึกเค้าก็จะชื่นชม ward นี้จะขึ้นชื่อเรื่องพี่ใจดี เค้าเป็นเด็กดีอยู่กันนะ แต่ถ้ามีน้องมาเค้าจะแบบ หนูแบบนี้ละ หนูทำอันนี้นะ มาพี่สอน เค้าจะดีกับน้องมากจริงๆพื้นฐานแล้วเป็นคนดี แล้วที่เค้าดีอยู่ การเอาชณะต้องใช้อะไรบางอย่างบางที่ไม่ต้องชณะก็ได้ ทำงานด้วยกันได้ผลก็โอเค เวลาที่น้องชม ใครชม อาจารย์ชม ก็จะรีบเอามาบอก เอ๊ยคนชม ward เราจะเค้าชมพี่คนนั้น คนนี้ บอกพี่คนนี้สอนดีมาก พี่คนนี้ใจดีมาก พี่ PN คนนี้ถามอะไรบอกตลอด พี่ PN ที่นี้น่ารัก ทุกครั้งจะมีอย่างนี้ ถึงบอกเค้าว่ามีคนชมเยอะ แพทย์ก็ชม แล้วก็จากเดิมที่เป็นกล่องอะ ไม่เคยมีใครหยอดอะไรเลยนะ ถ้ามาหยอดคือร้องเรียน ก็เลยมาคุยกันว่าเราไม่อยากจะรู้หรือ ว่าเราทำอะไรดีบ้าง หาบอร์ดให้ 1 อันให้เขียนให้กำลังใจตัวเองก่อนก็ได้ ให้เค้าไปคิดนะ ไปเล่าสู่กันฟังก็น่ารักนะน้องก็พยายามทำ...สมมุติว่าเดินไปรับเวรเจอพฤติกรรม เช่น คุย เรายังจะเดินไป ถ้ายังไม่รู้สึกอึดก็บอกว่า รับเวรเสร็จแล้วจะบอกให้เอาน้องคนนีไปหาหน่อย รออยู่น้าห้องเบรค แล้วน้องเข้าไปก็ถามว่าเป็นไงมีอะไรหรือเปล่ามีปัญหาอะไรที่อยากปรึกษาใครมั๊ย พี่เลยเรียกหนูให้มาคุยให้พี่ฟัง (หัวเราะ) เค้าก็รู้แล้วว่าโดนทำโทษแล้ว เค้าก็ว่า เวลารับเวรจำได้มั๊ยว่าเค้าพูดอะไร ถ้าหนูคุยเวลารับเวร แล้วรู้มั๊ยว่าน้องเค้ามองหนู แล้วเดี๋ยวน้องก็จะทำตาม เราเป็นต้นแบบทำอะไรโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ต้นแบบ ถ้ามีใครทำตามสิ่งที่ดีถือว่าดีไป แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ไม่ดีก็เหมือนเราสอนคนโดยไม่ตั้งใจ แล้วถามต่อว่าเป็นไรรู้สึกยังไงที่พี่ให้มาหาที่ห้อง รู้สึกหนาวๆ หนาวอะไรกลัวพี่หรือ ไม่ใช่ละ มันไม่ใช่กลัวเป็นความเกรงใจว่าเราต้องทำอะไรสักอย่างนึงแก่พี่ จึงขอให้เข้ามาคุยกันข้างใน แล้วตกลงสัญญากันว่า ต่อไปไม่อยากจะดูน้อง พี่ไม่ชอบดูน้องไม่ชอบว่าใครต่อหน้าคนอื่นก็จะใช้วิธีแบบนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

เรื่องของการแลกเวรเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับบุคลากรภายในหอผู้ป่วย แม้จะเข้าใจว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมและเพียงพอกับภาระงาน แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเข้าใจด้วยว่าแต่ละคนก็มีความจำเป็นแตกต่างกัน ดังนั้น ในการที่จะต้องขอแลกเวรเพื่อไปทำภารกิจส่วนตัว หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องพยายามที่จะสร้างความสมดุลระหว่างการบริหารอัตรากำลังกับความต้องการของบุคลากร ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จึงมีความยึดหยุ่นในเรื่องแลกเวรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกสบายใจ โดยอำนวยความสะดวกในเรื่องการแลกเวรตามความต้องการ แต่มีข้อแม้ว่าต้องรับผิดชอบงานหลักให้ดี และไม่ให้เสียระบบงาน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คือให้เขามีความรู้สึกสบายใจนะ คืออยากแลกเวรก็แลก...เรื่องแลกเวรอันนี้ ยึดหยุ่นๆ มากๆแต่ตอนนี้กำลังจะให้เขาแลกจนถึงแค่วันศุกร์เพราะส่งใบสลิป วันศุกร์อาทิตย์หน้าคุณต้องแพลนล่วงหน้าให้เขาเกิดความรับผิดชอบเหลืออาทิตย์หนึ่งก็คืออย่าง แลกแล้วนะ ถ้าแลกคุณต้องมีเหตุฉุกเฉินจริง ๆ เช่นคุณพ่อคุณแม่ป่วยต้องไปเยี่ยมอย่างนี้ พิอนุญาต เนื่องจากเราเป็นลูกเราต้องไปดูแลท่านแต่ต้องบอกเหตุผลก่อนนะ เพราะที่ ต้องเขียนเหตุผลส่งผู้ใหญ่ด้วย”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“บางที่พี่จัดเวรอย่างนี้เสร็จ แต่บางที่ต้องแลกเวรเอาคนไปประชุม พี่บอกให้เขามา ลงเลยว่าเขาส่งเวร part time หรือทำข้างนอกวันไหนบ้าง เพราะเวลาที่คิดเวรจะนึกออก ว่า อ้อ เขาติดเวรนี้จะได้ไม่เอาเขา ไม่เสียเวลาด้วย...แต่ไม่จำเป็นแล้วพี่จะไม่รบกวนเขา เพราะพี่ถือว่าเขาส่งเวรเขาก็จะต้องมีการคำนวณเงินที่จะใช้แล้วละ พี่ไม่รบกวนเขามาก พี่จะ fare มากเรื่องเวรนะ เพราะสมัยพี่เป็น RN นี้พี่เป็นคนทำข้างนอก เวลาแลกเวรคนอื่นนี่ลำบากมาก เพราะฉะนั้นเวลาคนแลกเวรที่ ward พี่ให้เขาเขียนมาเสียบหัวสมุดเวร ให้พี่เลย ว่าใครจะแลกวันไหน พี่จะพิจารณาดูแลกได้ให้แลกเลย เหมือนว่าแลกใน position เดียวกัน ชุด seniorก็ senior ชุด junior ก็ ถ้า senior กับ junior นี้ก็หมายความว่าต้องมี in chargeเรียบร้อยแล้ว คือในเวรต้องมี RN ที่สามารถดูแลได้ตั้งแต่บริหารและก็ ปฏิบัติการครบถ้วนในเวรนั้น น้องจะแลกยังไงพี่ไม่ว่าแต่จะต้องมี in charge และก็ต้องมี senior แลกเกาะมาเสียบบๆ ไว้เลย ถึงเวลาที่พี่ก็มาแก้ไข”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

“อำนวยความสะดวกเรื่องเวร ถ้าไม่ได้จริงๆ ก็ไปแลก แต่ช่วงดูงานถ้าขอยาก็จะจัดให้ เรื่องเวรนี้ต้องยกให้เค้าเลยนะเพราะว่าสำคัญมาก เวกับเงิน (หัวหน้า) เวกู้สึกจะหนักกว่าต้องใช้ ขอแล้วอยากได้ ต้องให้ ต้องได้ คือไม่ serious ว่าจะขอแลก ขอให้มีคนขึ้นทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

“สิ่งสำคัญของน้องนะคือเรื่องเวร การแลกเวรหรืออำนวยความสะดวกให้เค้าได้เวลาที่เค้าต้องการ แต่ว่าอัตรากำลังต้องพอเพียงนะ เค้าจะแลกยังไงก็ได้ คือให้ไม่ได้กำหนดว่าต้องมาแลกช่วงนี้นะ ช่วงเฉพาะวันจันทร์อะไรเงี้ย คือรู้ว่าน้องทำงานเป็นเวรเป็นคาบเวลา ก็ไม่สะดวกในการแลกเวร แต่ทุกวันแลกได้แต่เวลานี้ละ ช่วงที่พี่เวรดึกจะลงเวรก็แลกได้ ยืดหยุ่นเกือบทุกอย่างถ้าเรายืดหยุ่นได้ไม่เสียระบบเสียงาน ก็โอเคคือวิธีดูแลน้อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13)

ความยุติธรรมเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญมาก ในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการอยู่ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงาน หัวหน้าหรือผู้ปวยไม่อาจให้รางวัลได้กับทุกคน แต่ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่บุคลากรรับรู้และสัมผัสได้จากการปฏิบัติที่หัวหน้าหรือผู้ปวยมีต่อบุคลากรทุกคน จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหรือผู้ปวยถือว่าความยุติธรรมเป็นหลักในการทำงานอย่างหนึ่ง ต้องให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคต่อทุกคนในทุกเรื่อง มีความเป็นกลางไม่มีการลำเอียงต้องให้บุคลากรได้รับรู้ว่า ทุกคนในหน่วยงานเป็นน้องเหมือนกันหมด ไม่ได้รักใคร่ใครคนไหนมากกว่ากันและไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก

“เราก็จะบอกว่าเราต้องให้ความยุติธรรมทุกคน ไม่ใช่ก่ล่งหาเรื่อง ไม่ใช่ก่ล่งใส่ความ ไม่ใช่ก่ล่งบ่ตรสนเท่ห้ อย่างที่บอกใส่ได้หลายอย่างเลย เพียงแต่พี่ต้องการที่จะรู้ความทุกข์ สุขของน้อง เพราะช่องมันห่าง ถ้ามีกรณีที่เป็นเหตุ ซึ่งมันเป็นปัญหา จะต้องสืบสวนก่อนเสมอเพราะฉะนั้นอย่าหวังว่าปัญหาจะถูกแก้โดยเร็ว อะไรที่มันซับซ้อน และ sensitive โดยเฉพาะกับคน ต้องสืบหมดเลย สืบทั้งคนที่ทำงานร่วมภาค สืบทั้งคนที่บอกสืบทั้งคนที่ถูกกล่าวหา ต้องให้ความยุติธรรม ไม่งั้นก่ล่งนี้แทนที่จะช่วยแก้ปัญห อาจทำให้เกิดปัญหา...เรื่องของความเสมอภาคในการทำงาน.....ทุกคนต้องเท่ากันหมด สนิทเท่ากันหมด ให้งานเท่ากันหมด ไม่มีใครไปก่อนใครคนใดคนหนึ่ง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“แผนพัฒนาบุคลากรก็มีการส่งไปดูงานทั้งทางต่างประเทศและในประเทศด้วย ซึ่งเป็นนอกโรงพยาบาลรวมทั้งในโรงพยาบาล....ส่วนหนึ่งก็จะดูความเหมาะสมและก็จะแบบว่าจะเกลี้ยให้เสมอ คือให้ความยุติธรรมเพื่อที่จะให้น้องไปต่างประเทศ ก็ได้ไปใกล้เคียงกัน ต่างจังหวัดก็ไปใกล้เคียงกันและในโรงพยาบาลก็เวียนทุกคนให้ได้รับการอบรม 100... พี่จะจ่ายงานแบบเกลี้ยมากเลย เกลี้ยให้ยุติธรรมเป๊ะเลย เวลาจัดเวรก็เหมือนกัน เวลาที่จัดเวรพี่จะใส่เอาไว้ในนี้บ้างแต่มันจะเลอะหน่อยเพื่อให้น้องได้สเปปี เวลาแลกเวรกันแทบมองไม่ออก..เน้นความยุติธรรมเสมอภาคแล้วต้องให้น้องได้รู้ว่า เราไม่ได้รักคนใดคนหนึ่งหรือมีใครเป็นผู้ติดตาม น้องก็คือน้องทุกคนไม่ว่าใครต้องได้รับความยุติธรรมเท่า ๆ กัน เป๊ะๆ ก็จัดยากหน่อยเช่น ถ้าเวรบายคนหนึ่งหนักไปก็จะได้ค่าเวรเยอะ แต่มันต้องเป๊ะๆ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“พี่ก็พูดกับน้องๆ ทุกคนตอนประชุม ward ถึงแม้พี่จะทำมากมายหรือหลาย ๆ คนที่ทำงาน เมื่อไหร่ที่คนมองว่านี่คือเด็กพี่ พี่บอกไม่ใช่...ไม่ต้องไปกังวลเรื่องแบ่งพรรคแบ่งพวก มันเป็นเรื่องตาทุกคน ไม่ต้องไปกังวลไม่ต้องไป serious รักใครชอบใครก็ไปกับคนนั้น พี่ก็เหมือนคนธรรมดาคนหนึ่งไม่มีพรรคพวกนะทำงานร่วมกันก็เลยสนิทกันใช้ไหม อย่างน้องช่วยงานพี่ร่วมทุกข์ร่วมสุขมันก็เลยสนุก คุยกันรู้เรื่อง คุยกันเพราะมีแต่เรื่องงาน”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“พี่เป็นคนที่ยุติธรรมนะในความรู้สึกของพี่ แต่คนอื่นจะมองยังไงพี่ไม่รู้ เช่นการให้คะแนนประเมิน สมมุติว่าเด็กคนนี้เป็นคนที่เก่งในสายตาพี่และจะสนิทสนมกับพี่ แต่คะแนนเขาอาจจะต่ำกว่าใคร เพราะไม่ใช่เด็กคนนี้นี่สนิทสนม พี่รักเอ็นดูแล้วพี่จะตาบอดหูหนวกโดยที่พี่จะไม่รู้ไม่เห็นอะไร พี่ไม่ใช่คนแบบนั้น พี่รู้ว่าเป็นคนทำงานไม่รอบคอบ เพราะฉะนั้นคะแนนตรงนี้เขาได้น้อยแน่นอน แต่เขาจะมาคุยสนิทมาเล่นกับพี่ที่คุยได้ แต่พอถึงเวลาประเมินแล้วเรื่องนั้นตัดไปเลยคำว่า bias ใช้กับพี่ไม่ได้ เพราะพี่ต้องมีความยุติธรรมและก็เป็นกลางนะ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

“ความยุติธรรมนี่ก็เป็นหลักเลย ถ้าพี่เราไม่ยุติธรรมหรือลำเอียงเราก็ไม่อยากทำงานด้วยคือไม่อยากเข้าหา head อะไม่เชิงว่าใจดีแต่มีหลักในการทำงาน พูดคุยได้ มีเรื่องมีราวก็ปรึกษาได้ เข้าหาได้ง่าย”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13)

เมื่อมีบุคลากรจำนวนมากทำงานร่วมกันตลอด 24 ชั่วโมงและยังมีการทำงานร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่บางครั้งจะมีเรื่องของความขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่ทำการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เทคนิคลดการขัดแย้งในการทำงานร่วมกับทีมสหสาขาด้วยการประนีประนอมอย่างมีเหตุผล และสำหรับบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ก็ใช้ความขัดแย้งโดยใช้วิธีประนีประนอมเช่นกัน และสอนน้องทุกคนให้รู้ว่าทุกคนเป็นทีมเดียวกัน มีความเป็นพี่เป็นน้องกัน ดังนั้นเมื่ออยู่ร่วมกันจะต้องมีการอบ มีข้อตกลงในเรื่องต่างๆ บางครั้งอาจต้องกำหนดกฎระเบียบขึ้นใหม่เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม และเมื่อออกกฎระเบียบในหน่วยงานแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยจะไม่อยู่นอกเหนือกฎ จะรวมตนเองอยู่ในกฎนั้นด้วย และพยายามทำเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร

“ในเรื่องความพึงพอใจความผาสุกของบุคลากร เขาบอกว่าถ้าจะให้หนูผาสุกก็ต้องให้หนูแลกรเวร หนูอยากหยุดพักก็ต้องให้หนูหยุด นั่นคือความผาสุก แต่ถามว่าอย่างไรถูกไหม พี่จะบอกน้องว่าเวลาทำงานกันหลายคน เราอยู่ด้วยกันหลายคน ถ้าหนูอยากทำแบบนี้ และถ้าเราไม่มีกรอบ ไม่มีข้อตกลงกัน แล้วถ้าเราไปไม่ได้ คนโน้นก็มีธุระ คนนี้ก็มีธุระ ก็ต้องมาถามว่าแล้วเราทำยังไงดีแต่จริงๆ งานทุกอย่างมันมีแนวทางแก้ไขหมดเลย แต่ก็ต้องสอนให้น้องรู้จักการอยู่ร่วมกัน...เวลามีปัญหา น้องมีความรู้สึกว้าใจ พี่จะให้โอกาสเขาพูดว่าอะไรบ้าง แต่เราก็ต้องบอกเขาเสมอว่าหนูทำอันนี้ไม่ได้เพราะอะไร อันนี้หนูทำได้ ผู้ร่วมงานเขาโอเคไหม ถ้าเขาโอเคทุกคน พี่ก็โอเค ก็คือให้ทุกคนมีส่วนในการจะทำงาน ในการจะอยู่ด้วยกัน เพราะฉะนั้นทุกๆ คนจะมีความเป็นพี่เป็นน้องศิริราชคำว่าวัฒนธรรมองค์กรหรือ core value มันอยู่ในใจของพวกเราทุกคนจริงๆ...ให้น้องเข้าใจให้น้องรู้ว่าเราไปด้วยกัน เราไปกันเป็นทีมนะ เราทำแบบนี้เพราะ core value มันก็มาผสมผสานรูปแบบการทำงานต้องไปยั้งนี้ เพราะทำคนเดียวงานคงไม่สำเร็จ งานก็คงไม่ดี มันก็ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานกันร่วมกัน team work ดี ทุกอย่างมันก็ happy นะมีความสุขดี ก็ไม่ได้ทำโดยคนใดคนหนึ่ง”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“พี่จะเป็นคนที่ค่อนข้างประนีประนอมนะ แต่อันไหนที่ต้องเป็นปากเป็นเสียงพี่ก็ไม่ยอม ถ้ามันไม่ใช่พี่จะเจียบ เช่น หมอจะมาพูดอะไรที่มันไม่ใช่เรื่องที่ไม่ใช่ความผิดของเรา พี่ก็จะไม่ยอมพี่จะคุยกับหมอเวรแต่เรื่องไหนที่อ้อมขอมกันได้และต้องทำงานร่วมกันอย่างทีมสหสาขาเราก็จะพูดในเชิงรับไว้ก่อนแล้วเราก็มาคุยกับน้องบางครั้งเราพูดกับ

หมอบอย่างหนึ่งแต่เวลาเราคุยกับน้องพูดอีกอย่างก็ได้ เพื่อรักษาสมดุลแต่ข้อมูลให้มันดูดี เราจะไม่รับมายังไงใส่ไปอย่างนั้นมันก็จะเกิดแรงต้าน อันนี้เป็นเทคนิคลดการขัดแย้ง มันอยู่ลำบากเราต้องพูดในเชิงบวกไว้ก่อน อาจจะมีลบบ้างแต่บวกเยอะหน่อยแต่ถ้าอันไหนไม่ใช่พี่ก็จะไม่ยอมหัวชนฝาพี่ไม่ยอม ต้องปกป้องน้องด้วย ถ้าเป็นอะไรที่ไม่ใช่ความผิดพลาดของน้องเรามันเหมือนมาโยนมาตำหนิก็ต้องคุยกันด้วยเหตุผล” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

“เราจะต้องเป็นแบบอย่าง คือเราเป็นคนออกกฎ เราต้องเป็นคนต้องทำตามกฎนั้นด้วย ไม่ควรจะยกเว้นเพราะมันจะมีเสียงออกมาว่า ที่แกออกกฎแต่ไม่ทำตามกฎ พี่จะทำตามกฎทุกครั้งแม้ว่าเวลาที่พี่ลืมเซ็นชื่อพี่ก็ต้องมาจ่าย 10 บาทและพี่จะต้องให้ดูว่านี่พี่จ่ายตั้งแล้วนะ เวลาพี่ออกกฎหรือทำอะไรพี่จะต้องอยู่ในกฎนั้นด้วย พี่จะไม่อยู่นอกเหนือกฎ และก็พยายามทำเป็นแบบอย่างที่มีประโยชน์” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

“ในการทำงานอาจจะมีบ้างซึ่งบางอย่างก็ยากที่จะไปบอกเขาว่าอันนี้ไม่ดีๆ ต้องค่อยๆ ใช้เวลาในการประชุม ward แล้วค่อยบอกกัน...เรื่องที่ยากน่าจะเป็นเรื่องการบริหารความขัดแย้ง คือเป็นคนที่ไม่ชอบว่าตรงๆอะ จะค่อยๆ อ้อม อย่างที่พี่ทำงานด้วยกันเวลามีปัญหากับน้องอะ ก็ไม่ได้เรียกเค้ามาคุยว่าจี้ๆนะ แต่จะค่อยๆ ทะลอม อ้อมๆ ให้เค้ารู้...บางอย่างเราบอกโดยตรงไม่ได้ ก็ต้องใช้กระบวนการในการพูด ถ้าประชุม ward แล้วคุณคิดว่ายังงั้น...ถ้าพูดตรงๆเลยว่าพี่ทำอย่างนี้ไม่ดี เค้าก็คงรับไม่ได้เพราะว่าเราก็เด็กกว่าเค้า ถึงจะเป็นรุ่นน้องๆ ก็รับไม่ได้นะ คือต้องให้ทุกคนเห็นว่าคุณทำอย่างนี้ไม่ดี อย่างนี้ไม่ถูกนะ...น้องมาสายก็คิดว่าจะทำยังไง ก็ออกกฎเลยว่าสายไปกี่นาที หักครึ่งชั่วโมง อย่างมาสาย 5 นาที ก็คิดครึ่งชั่วโมงแล้วคุณ 2 ก็หักหนึ่งชั่วโมง ทุกคนบอกว่าโหดมาก แต่ได้ผล... คุณมาสายคนอื่นก็ต้องคุณใช้แทนตัวเองไม่ใช่ภาระงานของเค้า เป็นการฝึกให้ทุกคนอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข แล้วคนที่เค้าไม่ได้มาสายเค้าก็จะแฮปปี้ เพราะมันเหมือนโดนลงโทษเวลาคนที่มาสาย...ก็บอกเค้าว่าจริงๆมันเป็นการฝึกวินัยในตัวเอง ความรับผิดชอบในตัวเอง...คือทุกคนยอมรับได้ก็เหมือนกับเราไม่ต้องพูดไปตรงๆ ออกกฎเลย อย่างเวลาประชุม ward ก็ไม่ค่อยมา ก็ช่วยกันคิดว่าทำยังไง ก็ให้เขียนรายงาน ให้ทำรายงานการประชุมส่ง...เซ็ด เซ็ด (หัวเราะ)คือถ้าไม่ติดธุระจริงๆ ต้องมา...คือจะตรงไปตรงมาชัดเจน...เน้นคนให้มีวินัยในตัวเอง แต่ต้องไม่กดดันด้วยนะ คือเค้า

ต้องยอมรับในกฎระเบียบ...เรื่องที่ยากที่สุดคือเรื่องการบริหารเรื่องการขัดแย้ง...เห็นที่บางคนมีปัญหาลูกน้องคนนี้เรียกเข้าห้องคุย ไม่เคยทำ มันน่ากลัว...อาจจะด้วยนิสัยตัวเองไม่ชอบแบบนี้...จะบอกว่าอันนี้ไม่ดี แต่ไม่เคยเรียกเข้าห้องเย็น...ก็สรุปแนวเป็นความคิดของตัวเอง ก็เรียกประนีประนอม ต้องค่อยๆบอกไม่ค่อยใช้วิธีการบอกโดยตรง อันนี้คือใช้ในการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11)

2.5 มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่

หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีการบริหารบุคลากรในหอผู้ป่วย ให้สามารถทำงานตามนโยบายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถทำงานทั้งหมดให้บรรลุเป้าหมายได้คนเดียว จึงต้องมีการมอบหมายงานให้บุคลากรอื่นด้วย โดยใช้หลักการ”คุณออกบอกคนได้ ใช้คนเป็น” จึงดำเนินการโดยเริ่มต้นจากถ่ายทอดนโยบายแล้วให้แต่ละคนรับผิดชอบโครงการ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มอบหมายตามความถนัดและความรู้ความสามารถ ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้คอยติดตามผลการทำงาน หากมีปัญหาก็เข้าไปให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำ

“มีแผนงานแล้วก็มอบหมายให้ทุกคน เรารู้ว่าคนไหนเหมาะเราก็ให้เค้า ถ้าไม่เหมาะก็อย่าไปยุ่งเค้า เค้าอย่างอื่นที่มันเหมาะเพราะรู้ว่าทำได้ไม่ดี พอดีมันก็ประจบกับลูกน้องเอง เริ่มพัฒนาตัวของเค้าขึ้นไง มอบหมายไปแล้วก็วางใจได้ ให้อันนี้เอาไปและ คนนี้เอาอันนี้ไป ถึงเวลาก็ตามงาน เมื่อก่อนก็ยังติดนะ ติดเก็บงานไว้คนเดียวเหมือนกัน ถึงเวลามันก็จะมาเป็นภูเขา ปวดหัว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“เวลาที่มอบหมายงานก็จะดูแบบนี้ จะดูน้องแต่ละคนเลยว่าคนนี้อย่างนี้ จะขายไอเดียให้และก็จะขายไอเดียว่าคนนี่ แบบนี้ชื่อมะ พี่คิดอย่างจ๊อเคนะ เราสนใจไหม เรื่องนี้ มันมีปัญหายังไง เราก็จัดกลุ่มคือแบบเอา senior และ junior มาอยู่กลุ่มเดียวกัน senior คอยดู junior ทุกคนจะมีโครงการประจำตัวทุกคน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสิ่งที่มอบหมายตามตัว ฉะนั้นมันก็เหมือนมี monitor ไปตลอดเวลา มันก็โอเคช่วงไหนเรื่องนี้มัน drop ก็แสดงว่ามันมีปัญหาเราก็จะมีโครงการเข้ามาแทรกหรือใช้เวทีประชุม ward approach ส่วนตัวในการ ว่าเราเจอปัญหาอะไรไหม เราจะแก้ไขปัญหาทางด้านนี้ได้ไหม”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“เรื่องบุคลากร เราต้องอย่ามองเขาด้านเดียว เพราะตอนนี้เด็กส่วนใหญ่ก็เป็นเด็ก gen -y ทั้งนั้นเลย คือชอบแสดงออก แสดงความคิดเห็นอะไรต่าง ๆ เราก็ต้องให้เขาแสดงออกและมองว่าเขาต้องการอะไรเป็นเชิงบวก อย่ามองเขาในภาพลบว่าเขาก้าวร้าว ค่อย ๆ สอนเขาว่าการทำงานต่างๆ ก็สมมุติว่าใครมีงานทางด้านอะไรต่างๆ เพื่อให้เขาแสดงออกอย่างมีแข่งขันอะไรต่างๆ อย่าง recycle เราก็คุยกับเขาว่าพร้อมที่จะส่งไหม เพราะเดิมทีนี้เขาไม่ได้ส่ง ก็คุยกับเขาให้กำลังใจเขา ช่วยเขาคิดว่าเราจะทำอะไรดี วันนี้ให้เขาไปคิดแล้วก็ให้เขามาบอกว่าเขาคิดทำอะไร อย่างนี้ดีไหม เพื่อให้เขามีกำลังใจที่จะแสดงออกและส่งเขาไปประกวดและเมื่อได้รางวัลมากก็ดีใจ...และที่นี้ก็มีสอบ competency ...ก็ให้เขาหาข้อมูลและให้ไปอ่านและก็ไปสอบ ก็สอบคนละ 2 วิชา สอบที่เป็น top 5 ของ ward นะ ...ก็แบ่งกันว่าน้องก็ปีก็เอาเรื่องง่ายๆ ไป น้อง senior ก็เอาเรื่องยากๆไปและก็ให้เขาไปหาข้อมูลมาอ่าน...แล้วเวลาสอบก็ผ่านหมด เมื่อบางคนสอบไม่ผ่าน ก็ถามเขาว่าจะให้ช่วยเหลืออะไรไหม ส่วนใหญ่เขาจะมาตัวกันเอง...ต้องมีการสอบทักษะด้วย เช่น ทักษะการ suction เราทำทุกวันก็จริง แต่บางที่ไม่ถูกWI เราก็เอา WI มาให้น้องอ่านทบทวนแล้วก็สอบโดย head จะจับ preceptorไปคุมสอบไป และมีการเช็คผ่านหรือไม่ผ่าน ถ้าใครไม่ผ่านเล็กๆ น้อยๆ เราก็บอกน้อง แล้วถ้าคนไหนไม่ผ่านเลยวันนี้ก็ต้องอธิบายให้เขาฟังและให้เขาสอบใหม่ จนกระทั่งเขาผ่าน... ทั้ง 2 ครั้งที่ได้มีการสอบมา น้องที่นี้ก็ผ่านหมด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“เมื่อที่มองเห็นปัญหาก็จะมาคุยกัน บางคนสั่งไปแล้วมันไม่ได้อะไรกลับมา เราจะต้องประเมินน้องก่อนว่าเขามีความสามารถด้านไหนคนนี้ชอบผลิตนวัตกรรม เราก็จะบอกว่าอันนี้มีปัญหานี้แหละที่คิดว่าน่าจะแบบนี้เราจะทำอะไรกันใหม่ บางคนคิดไม่ออก พี่ก็ช่วยคิดให้อันนี้คนนี้เขามีความสามารถในการประดิษฐ์หรือสร้างนวัตกรรมต่างๆ เขาก็จะทำ ส่วนใหญ่พี่ไม่ได้ทำพี่ให้น้องจะทำแต่ให้พี่เป็นที่ปรึกษา...เป็นput the right man on the right jobด้วย ถ้าอย่างนั้นคน 30 คน อาจจะไม่เท่ากัน บางคนงานเยอะ ช่วยได้เยอะมากๆ บางคนไม่มีงานอะไรเลย เพราะคนนั้นให้ทำอะไรไปแล้วไม่มีอะไรตอบกลับมาเลย เพราะงั้นคน30 คน เป็นไปไม่ได้ที่ทุกคนจะส่งงานพี่ คิดว่าแค่นี้ก็พอใจแล้วต้องค่อยๆ พยายามกระตุ้นต่อไป...เขาอาจจะไม่มีความสามารถทางด้านนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“การเป็นผู้บริหารต้องให้โอกาสคน สมรรถนะไม่ต้องห่วงหรอก จริงๆมันมีอยู่ในทุกคน ดึงเขาออกมาคือเราดูคนให้ออกนะ แล้วเราจะบอกเขาได้ไง ว่าดูคนไม่ออก บอกคนไม่ได้ ใช้คนไม่เป็น บอกเขาได้ใหม่พูดเหมือนกันคนนี้ได้ พูดเหมือนกันแต่ทำไมเขาไม่ทำให้เลยแล้วดูคนออกใหม่ว่าคนนี่เขาชอบยังไง คนนี่เขาชอบสอน คนนี่เขาทำงานดี พี่ว่าการเป็นผู้บริหารต้องรู้ต้องมีกลยุทธ์...อย่าลืมนะต่อไปอย่าลืมห้โอกาสน้องๆ การให้โอกาสเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับคนนะ ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนจะได้รับโอกาสหรือเปล่า ทุกคนมีดีในตัวเพียงแต่ว่าโอกาสไม่พร้อมเพียงพี่คิดว่าเราไม่ต้องมัวรอเก็บเกี่ยวแต่เรามีโอกาส...ต้องดูคนออก ดูคนว่าคนนี้เป็นยังไง บอกเขาได้และใช้คนเป็น...พี่เป็นคนใส่ใจตรงนี้ เช่น เวลาเด็กของพี่เด็กจะย้ายไป ยกตัวอย่างนะอย่างเรามีรถ intubater คือย้ายไป วันหนึ่งไปเจอว่าทีมเรามีรถอย่างนี้อยู่ ลูกน้องพี่นะบางคนไปดูแล้วใช้รถไม่ได้ ไม่หัดเรียน ใช้ไม่เป็นอย่างนี้เราต้องมีอะไรที่เราต้องให้น้องเป็นก็คือ knowledge น้องก็จะเก่งขึ้น ให้ข้อมูลอยู่อย่างนี้ ตอนหลังเขาก็มีการฝึกเป็นคน coach ด้วยนะ คือต้องพัฒนาให้เขาเก่งด้วยนะ อย่าเก่งคนเดียว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

“เวลารับนโยบายมาก็ประชุมให้รับทราบว่ามันนะ นโยบายของหน่วยงานลงมานะ แล้วเราต้องทำตามนโยบายตามแนวทางที่เค้าให้มา...ก็อธิบายให้ฟัง แล้วก็ตามผลงานเค้า ติดตาม มอบหมายงานให้น้องแต่ละคนรับผิดชอบ บางทีเราก็ตัดด้วยว่าน้องถนัดทางไหน มีแวว น้องคนไหนที่ขยัน เราต้อง มอบหมายงานให้เหมาะกับคนงานแต่ละอย่าง บางคนเก่งคอมพิวเตอร์ก็มอบหมายงานให้น้องเค้าไปอบรมแล้วมาอธิบายนะ ...ก็ส่งไป กลับมาถ่ายทอดได้...มันก็แล้วแต่งาน ก็ดูว่าคนไหนถนัด เราก็มอบหมายงานให้...ดูว่าคนไหนเรียนเฉพาะทางมาคือ senior มีศักยภาพพอแล้ว เราจะสนับสนุนให้เค้าขึ้นมาแทนเรา น้องบางคนเป็นรอง head แล้วคล้ายๆว่า senior ไม่อยากทำ คือเริ่มหนีเรา รู้ บางทีรอง head ที่ได้ชำนาญการ เค้าไม่ค่อย active เท่าไหร่ เรามอบหมายงานให้น้องเค้าตามความสามารถรับผิดชอบ ถ้าเค้าไม่มีผลงานเราต้องแจ้งเค้าด้วยนะ ตอนนี้น้องเค้าตามเรื่องผลงานถ้าชำนาญการต้องมีโครงการมีคะแนนตามนั้นนะ แต่จะมีแผนพัฒนาบุคลากรตามระดับแต่ละคนด้วยเพราะถ้าคนนี่ไปแล้วต้องเฉลี่ยด้วยนะเรื่องการอบรมหรือโครงการต้องดูเพราะมันเกี่ยวกับ CNEU ด้วยนะว่าในปีนี้นี้เค้าได้ทำผลงานอะไรมั่ง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13)

ในการบริหารบุคลากร นอกจากการมอบหมายงานตามความสามารถแล้ว การที่จะพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถมากขึ้น หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอำนาจตัดสินใจในงานนั้นด้วยตนเอง ดังคำสัมภาษณ์ที่หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติเปรียบเทียบว่า”เวลามอบดาบให้เขาแล้ว ต้องมอบอำนาจให้เขาไปด้วย” การจะสอนเขาให้เก่ง ก็ต้องให้เขาคิดเองทั้งหมดให้ตัดสินใจเองก่อน เพื่อให้เขาได้พัฒนาความสามารถและมีความมั่นใจในตนเอง แต่หากไม่มั่นใจ ก็สามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา โดยหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติจะคอยติดตามสนับสนุนไม่ให้มีเรื่องติดขัด และหากเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน จะว่ากล่าวตักเตือนให้จบในเหตุการณ์นั้น ไม่เก็บมาพูดซ้ำ เพราะไม่ต้องการให้บุคลากรรู้สึกว่ายังไม่หายโทษ จนไม่กล้าเข้ามาปรึกษาอีกต่อไป

“เราก็เหมือนกับว่าให้อำนาจ ให้กับ *in charge* ที่เป็นหัวหน้าทีมให้เค้าดูแล บางที่เราไม่ได้ลงไป เราก็ดูห่างๆ แต่ถ้าเค้าทำได้ เราก็โอเค...เราก็มอบหมายงานไปเลย อย่างนี้ ทางด้านนี้มอบหมายงานให้เค้าจัดการคุ่มน้องๆ...เค้าจะทำแผนอะไรของเค้า เราก็จะปล่อยเค้าเต็มที่...เรามอบอำนาจให้เค้าเลย แล้วเราก็คอยสอบถามเหมือนกับว่าคอยสนใจ ก็สอบถามว่า เป็นยังไงบ้างน้องๆ โอเคมั๊ย แล้วมันมีปัญหาในการทำงานอะไรหรือเปล่า อะไรอย่างนี้...ให้ทำงานเองเลย ไม่จำกัดรูปแบบ ถ้าติดขัดอย่างเช่นเค้าบอกว่าเค้าอยากได้แฟ้ม อยากจะได้อันนี้ อันนั้น ก็ซื้อมาเลย หรือถ้าไม่ มีก็ไปเบิก ให้สิทธิ์เต็มที่ไป ก็บอกน้องการเงินของ ward ว่าถ้าเค้ามาเบิกอะไรอย่างนี้ ก็ให้เค้าไป”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“เมื่อไรก็ตามที่เราให้ *authority* แล้วเราปล่อยเค้าเลยนะ เราต้องไว้ใจเค้า มั่นใจเค้า ถ้ายังไปชี้ๆ ต้องตามงาน เขาก็จะไม่ได้ตัดสินใจเอง พอเราไว้ใจก็ปล่อยได้เลย ไว้ใจในที่นี้คือ ไว้ใจให้เค้าตัดสินใจเองในเรื่องของงาน...เราคิดว่าถ้าเราให้อำนาจเค้าแล้ว ยังมาครอบเค้าอีกนะ รู้สึกว่ามันแย่นะ ไม่ใช่ ไปสั่งเค้าว่าเฮ้ย!ไม่เอา นี่ ไม่เอาพี่จะเอาแบบนี้”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“บางครั้งเขาไม่มีความมั่นใจ เวลาเขามีปัญหาอะไร เราก็บอกเราว่าอยู่ถึงสองทุ่ม ถ้าพี่ไม่ได้อยู่ตรงนี้ให้เขาต่อ VPN ได้เลยถ้าเขาไม่มีความมั่นใจปรับอะไรเขา เราต้องคอยช่วยเหลือให้เขาติดต่อมาได้แต่ว่าไม่ใช่เราไปเข้า ไปยุ่งกับเขาทั้งหมดให้เขาตัดสินใจก่อน เวลาเขามาปรึกษา เราก็ให้เขาคิดก่อนว่าเขาเห็นอย่างไร ให้เขาบอกมาก่อนว่าน้อง

จะทำยังไง จะให้เขาตัดสินใจก่อนและก็บอกว่าเขาตัดสินใจถูกต้องแล้ว เราก็ให้กำลังใจเขาว่าเขาทำได้ดีแล้ว คิดได้ถูกแล้ว อย่างนี้เขาก็จะมั่นใจตัวเองมากขึ้น...ถ้าเราไปตัดสินใจคิดแทนเขาหมด น้องจะไม่เก่งและจะไม่เป็น ก็ต้องให้เขาคิดเองทั้งหมด อย่างฝึกเวรบายเราก็บอกว่าถ้าคนไข้ปกติ เวลาที่ฝึกน้อง in charge น้องจะต้องเป็นหัวหน้าเวร เขาก็ฝึกของเขาไป เราก็ให้ความมั่นใจบอกกับเขาว่า ถ้ามีปัญหาพี่ก็จะปรับ ถ้ามี emergency พี่จะหาคนแทนไว้ให้ แต่ถ้าไม่มีอะไร พี่ก็จะให้หนู in charge และพี่คิดว่าเขาสามารถทำได้ และพี่ก็ได้ถามทุกคนแล้วว่า หนูสามารถที่จะ incharge เวิร์เข้าได้ เราก็พยายาม promote ให้เขาเร็วขึ้น”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“เวลาที่ไม่ว่างพี่จะมอบดาบอาญาสิทธิ์ให้เขา แล้วบอกว่าให้ตัดสินใจดู หมายถึง in charge ในแต่ละวันที่เขาขึ้นมาในแต่ละเวร ยกเว้นว่าเป็นเรื่องที่เขาไม่มั่นใจ มันก็จะกลายเป็นการเรียนรู้อะหว่างเรากับน้อง เพราะว่า in charge พี่ มีตั้งแต่ in charge ที่เริ่ม in charge พี่บอกว่าสามารถปรึกษาได้ 24 ชั่วโมง แต่เวลาที่พี่หยุดไปแล้ว อะไรที่น้องตัดสินใจได้ ให้ตัดสินใจไปเลย ไม่ต้องมาอ้างอิงถึงพี่ ยกเว้นบางเรื่องที่น้องไม่มั่นใจหรือรอได้ก็วางไว้ คือพี่อยากให้เขามีการตัดสินใจ มันเป็นการที่พี่จะได้ประเมินเขาว่าทำได้หรือทำไม่ได้ พี่จะได้ประเมินน้องเขาด้วยว่า in charge ระดับนี้แล้ว เขาตัดสินใจยังไง โดยไม่มีเราไป เพราะเวลามอบดาบให้เขาแล้วมอบอำนาจให้เขาไปด้วย ให้เขาตัดสินใจแทนเรา อะไรที่มันเร่งด่วนตัดสินใจไปเลยไม่ต้องรอพี่ ยกเว้นเขาเกิดความไม่มั่นใจ... ถ้าเรื่องทำงานทั่วไปพี่จะไม่ serious แต่ถ้าเรื่องเกี่ยวกับคนไข้ บางทีมันต้องโกรธ ถ้าเกิดรู้ว่าเป็นวันนี้พี่โมโหและเวลาที่พี่มีความรู้สึกโกรธ รู้สึกโมโห เวลาที่ดูน้องคนนี้เสร็จ พี่ก็จะบอกให้ไปอยู่นั่นเลยนะ อย่างมาใกล้พี่ อีกสักชั่วโมงสองชั่วโมงและค่อยมาหาให้พี่อารมณ์เย็นลงก่อน เวลาที่น้องถูกดุก็จะร้องไห้หรือกลัวพี่บ้าง พี่รู้ว่าบางครั้งน้องเขาไม่กล้า กลัวพี่ แต่พี่โมโหมากๆ ก็พยายามหักห้ามความโกรธคิดว่าทุกคนมันมีผิดได้ แล้วก็ไปเรียก เฮ้ย น้ำไปกินข้าวกันเถอะ น้องก็รู้สึกดีใจแล้วว่า สิ่งพี่เคยว่าเขาคือจบ ไม่ได้เอามาคิดให้รักสมอง จบแล้วจบกัน...เวลาที่โกรธ พี่โมโห พี่จะต้องพูดกับเขาก่อน เพราะพี่รู้ว่าหนึ่งคือเราต้องเสียใจกับสิ่งที่พี่พูดไปแม้ว่าเขาจะผิด และสองเขาจะไม่กล้ามาพูดกับพี่ เมื่อดูไปแล้ว ก็ทำให้เหมือนกับว่าเหตุการณ์วันนั้นมันไม่ได้เกิดขึ้น จบแล้วนะเลิกกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

3. โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงจัง ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ

ในการบริหารงานภายในหอผู้ป่วย ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยนอกจากต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ทั้งในการทำงานและการวางตัว มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ตนเอง มีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ ยังต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอีกด้วย บางครั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจมีความรู้สึกท้อบ้าง แต่ก็ไม่ละทิ้งงาน ทุ่มเทเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าหอผู้ป่วย ในประเด็น โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงจัง ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ นี้ แบ่งเป็น 4 ประเด็นย่อย ได้แก่

3.1) พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน 3.2) บริหารด้วยความจริงใจ ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน 3.3) มีความสามารถ บริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ และ 3.4) ทุ่มให้งานอย่างเต็มที่ มีท้อใจบ้าง แต่ไม่วางงาน ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป

3.1 พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

ในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากจะต้องดูแลผู้รับบริการให้ได้รับการรักษา และการบริการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพนั้น ยังจำเป็นที่จะต้องให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลและของโรงพยาบาลด้วย จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสำคัญกับการนำนโยบายมาใช้วางแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของโรงพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยเล่าว่า เมื่อโรงพยาบาลมีนโยบายที่เน้นการพัฒนาในเรื่องใด หน่วยงานก็นำมาวางแผนพัฒนาหน่วยงาน สร้างเป็นโครงการต่างๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ป่วย และเป็นการพัฒนาหอผู้ป่วยด้วย เช่น โรงพยาบาลนำแนวคิดลีนมาใช้ในการพัฒนาโรงพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะนำแนวคิดลีนมาใช้ในการพัฒนาการลดระยะเวลาในการรับ-ส่งเวร เป็นต้น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โรงพยาบาลเองก็มีนโยบายเน้นลงไปในเรื่องของการนำเครื่องมือคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาหอผู้ป่วย แล้วเราก็เอา Lean มาใช้เป็นที่แรกๆ ก็เหมือนนำร่องนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“เมื่อได้รับ policy มา จุดเน้นพัฒนางาน 5 ด้าน ส่วนใหญ่ที่ก็จะดูเรื่องlean สมัยก่อนคนหมู่มากก็มาทำเรื่องรับและส่งเวร ฉะนั้นเราก็มาพัฒนาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับ concept ให้ได้ จากเวลาที่เหลืออยู่ก็มาทำโครงการบ้านหลังที่ 2 พอ present lean ก็โยกมาบ้านหลังที่ 2 สิ่งไปรมาดูงานก็lean นั่นแหละ เวลาที่เหลืออยู่น้องมีเวลาที่ก็มาทำนวัตกรรม ทำแจกันดอกไม้ มอบให้คนไข้ มันเชื่อมต่อกันไปหมดนะ เราไปเป็น series ตลอด... พี่ก็เห็นปัญหา หลักการก็คือ 1 มองปัญหา 2 นโยบาย ปัญหาใน ward คืออะไร ตรงนั้น นโยบายที่สั่งมาคืออะไรเราก็เอามาจัดการ ตอนนี ward กรีนเอาท์แล้วเห็นแต่พลุต่างเต็มไปหมด ห้องน้ำก็มีพลุต่างสวยทีเดียว ไปดูงานสิงคโปร์ มีแต่พลุต่างเต็มตึกไปหมดเลย มันไม่ต้องดูแลมากและไม่ต้องเสียตัง จัด ward ให้เหมือนบ้านหลังที่ 2 คนไข้ อยู่อยู่บ้านแล้วมาอยู่ที่นี่อยู่เป็นเดือนซึ่งไม่เหมือนที่อื่นที่อื่นคนไข้อยู่สองวันสามวันเจ็ดวัน คิดถึงเพื่อนเหงาเศร้าแข็งเป็นอัมพาต จู่ ๆ นอนตื่นขึ้นมาแขนขาไม่มีแรงเหงาเศร้าซึม แล้วเราจะทำยังไงให้เขาอยู่ที่นี่ให้มีความสุขที่สุด ทุกวันอังคารพีมี่เพื่อน ๆ จัดจิตอาสา ทุกวัน เทศกาลหรือวันสำคัญวันหยุดต่างๆ จัดเวียนเทียน ลอยกระทงให้เขาเอากระทงอธิษฐาน แล้วเราไปลอยให้ แห่เทียนเข้าพรรษาที่ซื้อเทียนมาให้เขาทำบุญแห่เทียนเป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“หลักการคือเราต้องรู้ก่อนว่าหน้าที่เรามีอะไรแล้วก็ทำหน้าที่ตรงนั้นให้ดีที่สุด ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะทำยังไงให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นคน เป็นของ เป็นเวลา ต้องสามารถจัดการบริหารหอผู้ป่วยให้มันเรียบร้อย แล้วก็ได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ เพราะมีวิสัยทัศน์พันธกิจที่กำหนดไว้อยู่แล้ว เป็นเหมือนเป้าหมายหลักที่เราต้องทำยังไงให้ไปถึงจุดนั้นก็ต้องเริ่มจากหน่วยงานเล็กๆ เพราะฉะนั้น เป้าหมายก็จะเป็นเป้าหมายใหญ่เลยคือ ดูของโรงพยาบาลของเราว่ามีวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างไร ฝ่ายมีวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างไร ต้องล็อกกันลงมาเลย เวลาสื่อสารกับน้องๆ จะง่าย ตั้งแต่เป็น head ก็ใช้หลักนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วย ยังเน้นเรื่องมาตรฐานในการทำงาน และหากสามารถทำได้เหนือมาตรฐานก็ถือว่าเป็นการประสบความสำเร็จ ทั้งนี้จะต้องมีการประสานงานกับทีมสหสาขา ร่วมมือและช่วยเหลือกันในการดูแลผู้ป่วย เพราะการประสานงานที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จ เมื่อมองเห็นปัญหาของผู้ป่วย ชวนกันลงมือแก้ไขเพราะถือเป็นความรับผิดชอบ

ร่วมกัน และชี้ให้เห็นประโยชน์ของการแก้ปัญหานั้น โดยทำเป็นโครงการต่างๆที่ตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของผู้ป่วย และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในหอผู้ป่วยเองด้วย เช่น การพัฒนาเรื่องของการบันทึกทางการแพทย์ ห้วนหน้าหอผู้ป่วยได้ใช้วิธีการ Audit ร่วมกับบุคลากร และชี้ให้บุคลากรเห็นว่าการเขียนบันทึกทางการแพทย์ที่แสดงให้เห็นถึงการวางแผนการพยาบาล และการบันทึกในสิ่งที่ทำอย่างมีความสอดคล้องกัน จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและบุคคลอื่นในทีมสหสาขา การนำโครงการการทำ 5 ส.ก็เพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ห้วนหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับหน้าที่ให้ไปปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่ไม่เคยทำงานอยู่มาก่อน ได้จัดทำห้องพักสำหรับพยาบาล ซึ่งเดิมพยาบาลไม่ได้มีห้องพักแยกเป็นสัดส่วน ได้ปรับปรุงห้องที่ใช้เก็บของ จัดใหม่ให้เป็นระเบียบ สวยงาม เพื่อใช้เป็นห้องพักสำหรับพยาบาล โครงการการใช้ visual management โดยใช้ป้ายหัวเตียงผู้ป่วยเด็กที่ต่างสีกัน เช่นผู้ป่วยเด็กรับใหม่ใช้ป้ายหัวเตียงสีขาว ผู้ป่วยเด็กที่เป็น jaundice ต้อง on photo therapy ใช้ป้ายหัวเตียงสีเหลือง โครงการการป้องกันความเสี่ยงจากอุบัติเหตุกรณีไม่พึงประสงค์ด้วยการทบทวนสิ่งที่อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดของระบบงานเดิม แล้ววางระบบงานใหม่ และโครงการการปรับกระบวนการทำงาน เช่น การแบ่งทีมดูแลผู้ป่วย จากเดิมที่มี 2 ทีม เพิ่มเป็น 3 ทีม ทำให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลใกล้ชิดและบุคลากรใช้ระยะเวลาในการรับ-ส่งเวรน้อยลง กลับบ้านได้เร็วขึ้น มีความปลอดภัยเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะบุคลากรที่เลิกงานในเวรบ่าย และในหอผู้ป่วยเฉพาะโรค ที่มีผู้ป่วยในระยะสุดท้ายยังได้จัดทำโครงการ “เสริมพลังใจยามไร้กล่องเสียง” โครงการ “good death” และโครงการให้ผู้ป่วยเยี่ยมวิฑูรย์เพื่อสำหรับพึงธรรมะเป็นการส่วนตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยอย่างแท้จริง ซึ่งโครงการทั้งหมดที่ที่ห้วนหน้าหอผู้ป่วยส่งเสริมให้เกิดขึ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วยตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และเป็นผลดีต่อการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการทำโครงการนี้ เป็นการกระตุ้นการทำงานของบุคลากร ให้ทำงานร่วมกันและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คิดดูสิ ถ้าเราทำงานทุกวันแต่เราไม่คิดจะทำให้เต็มศักยภาพ อยากทำก็ทำ จะเป็นยังไง เวลาทำงานก็ต้องมีแนวทางในการทำงาน เราจะไปทำอะไรไม่มีมาตรฐาน มันถูกไหม พี่เน้นเรื่องมาตรฐานในการทำงานเพราะถ้าคุณทำได้เหนือมาตรฐานใช้ไหม คุณก็จะประสบความสำเร็จ...พี่ก็เลยเอานโยบายพวกนี้มาใส่ให้น้อง เชิญชวนให้น้องทำโครงการ การทำโครงการเนี่ย พี่มองว่ามันมีประโยชน์สำหรับหน่วยงานทีเดียว เพราะเหมือนการกระตุ้นจากการทำงานไปวันๆหนึ่ง เรียนรู้แค่ว่าจัดยา ฉีดยา แต่พอเรามาทำ

โครงการก็เหมือนจูนกันใหม่ join กลุ่มมาจูนกัน มาดู มาวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่มันเกิดขึ้นว่ามีอะไรบ้างที่จะทำให้คนไข้ไม่ประทับใจ มีอะไรบ้างที่จะทำให้คนไข้พึงพอใจ เราก็จะไปหาความรู้มา”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ก็จะประสานงานกับผู้ร่วมทีมสหสาขาทั้งหมดเลย ทั้งแพทย์ กายภาพอะไรต่างๆ เราก็ต้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ เพราะบางที มีผู้ป่วยเจาะคอ หมอก็ต้องคอยไป suction ระหว่างที่เขาทำก็ต้องบอกน้องให้ไปช่วย เมื่อแพทย์จะทำแผลเราก็ต้องส่งคนไปดูและมาพูดคุยว่าแผลคนนี้เป็นอย่างไร...และเมื่อมีปัญหาจะนำมา content conference เวลาประชุมกันแต่ละเดือน มีการเอาความรู้มาพูดคุย...มีโครงการเสริมพลังใจยามไร้กล่องเสียง...พอวันพุธถ้าเรามีคนไข้ที่จะผ่าตัดหรือผ่าตัดแล้ว ก็ให้มาพูดคุย พี่ก็จะไปแนะนำเขาก่อนเพื่อให้กำลังใจและให้เขาพูดคุยกับคนไข้ก็เกิดความพึงพอใจ... มีโครงการเยี่ยมวิทย์ ใครต้องการ เราก็มีบริการ ก็เยี่ยมวิทย์ไปให้คนไข้ฟัง คนไข้บางคนเขาเขียนอะไรไม่ได้ เขาก็อยากจะฟังวิทย์ ให้เปิดค้อย ๆ โดยพี่จะมีกล่อง paradise box ของ 3 ศาสนา คือ ศาสนาพุทธ ศาสนาอิสลาม และศาสนาคริสต์ ก็จะมี good death ถ้าใครต้องการก็มายืมกล่องนี้ ยกกกล่องไปเลยและมีเทพธรรมะเป็นวิทย์เทพ ตอนหลังเป็น MP 3 และมีใส่ที่หู...โครงการ good death เป็นโครงการสำหรับคนไข้ที่ใกล้ถึงแก่กรรม...ทำโครงการให้ญาติที่เฝ้าอยู่ใกล้ชิด ปกติ ward สามัญเราจะไม่ให้ญาติเฝ้า แต่ในกรณีนี้เป็นกรณีพิเศษ เราให้ญาติมาอยู่เป็นเพื่อนตลอด 24 ชั่วโมงซึ่งต้องเป็นคนใกล้ชิด ต้องเป็นคนในครอบครัว ไม่ให้จ้างพยาบาลหรือผู้เฝ้าไข้หรืออะไรพวกนี้มา อนุญาตให้เข้าออกได้เฉพาะที่ใกล้ชิด...ก็มีโครงการสุขใจใช้หายใจ จะมีธรรมะ นิมนต์พระมาเทศน์ทุกวันพุธ...และถ้ามีคนไข้ที่มีทุกข์เยอะต้องการที่จะให้พระไปพูดคุยด้วย เราก็นิมนต์ท่านไปพูดคุย แล้วเขาก็จะมีความสุข”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“เราก็ list งานให้เป็นระบบ พี่อาจจะผสมผสานนะ เช่น เวลาส่งเวรเราเห็นคนไข้มีอะไรใหม่ คนไข้ไซนัสใหม่ คนไข้ที่ตัวเหลืองต้อง on photo therapy มีห้องแยก ห้องเด็กอ่อนที่ให้น้ำเกลือมีเด็กที่แม่ drug addict จริงๆ พี่ไม่รู้จัก lean หรือ พี่ใช้ visual management ตั้งแต่วันนั้นที่พี่เริ่มเอามาเรียนรู้ พี่ก็รู้ว่าเวลาที่น้องจะส่งเวรให้ตอนเช้าเนี่ย จะรู้ทันทีเลยว่าสีขาวเป็นเด็กที่รับใหม่ พี่มองปรี๊ดเดียว พี่รู้เลยว่ารับแค่ห้าคน คือหัวเตียงพี่เปลี่ยนสีได้ มีป้ายหัวเตียงใจ แต่พี่ใช้เป็นสีถ้าเป็นสี jaundice ที่เป็น photo therapy

ที่จะใช้สีเหลือง ถ้าเป็นเด็กรับใหม่ใช้สีขาวยุ้ยหัวเตียงพวกนี้บอกเราได้ ถ้าเด็กที่แม่เป็น drug addict ต้องอุ้ม เพราะแม่เขาไม่ให้นมต้องอุ้มเพื่อให้มี bonding และคนไข้ที่ฉี่สีม่วง ติดยาโอกาสที่มีมันจะน้อยลง คือเราจะได้ concern ที่หัวเตียง อันนี้มาดูแลที่หลังนะ จริงๆเราก็ดีไซน้ออกแบบระบบงานที่ดูแล้วว่าจะเป็นตัวช่วยในการบริหารจัดการ เราจะได้ quick look ได้ สิ่งหนึ่งที่มาจัดระบบก็เอาเรื่องระบบงานก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

“การทำงานของพี่ ยอมรับว่าผู้ร่วมงานมีส่วนสำคัญมากเลยที่ทำให้เราทำงานได้สำเร็จและอุปสรรคน้อยลง เพราะฉะนั้นเรื่องอะไรที่มันเป็นปัญหามากๆที่ต้องใช้พลังงานเยอะๆหรือกำลังใจเยอะๆไม่ค่อยมีนะ พี่ถือว่าพี่โชคดีคือไปขอความช่วยเหลือเค้าจะค่อนข้างอนุเคราะห์ก็เลยทำได้ตาม step ไม่เข้าใจก็ถามๆ ทุกระดับคือพี่อยู่นาน... ความกว้างขวางของเราจะอยู่อย่างนี้ เพื่อนเราจะอยู่ทุกงานเลย ถ้าเรามีอะไรไม่เข้าใจหรือเราติดขัด ถ้าถามที่นี้ไม่ get ถามเพื่อนเราที่อยู่คนละงานกับเรา เค้าก็ช่วยเหลือเราได้ ที่เป็นอุปสรรคก็เลยไม่ค่อยมีนะโชคดีมาก (หัวเราะ) คติหรือเคล็ดลับในการทำงานคือที่บอกมาไม่ได้มีอะไร เน้นบุคลากร เน้นประสานงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13)

“แรกๆที่ไปอยู่ที่ดูเรื่อง document นะ ดูว่าทำไงให้ document โอเค น้องจะเขียนยังไงช่วยกัน Audit ไปช่วยเค้าในเรื่องนี้มากกว่า ใบบันทึกจริง ทำจริงให้มองว่าเป็นประโยชน์กับเราและเป็นประโยชน์กับทีม เป็นประโยชน์เกี่ยวกับคนไข้ด้วย...ถ้าเราวางแผนตั้งแต่แรก แล้วเขียนบันทึกมันก็จะสอดคล้องกัน บันทึกไว้ให้เห็น คนที่มารับเวรก็ได้รู้ว่าจะทำอะไรต่อ ก็เริ่มต้นจาก document แต่มันแตกยอดออกไปว่าเป็น discharge planning ว่ามีปัญหาทางจิตใจนะ มีคนที่ เป็น counselor อยู่ใน ward หาให้เจอ แล้วก็ช่วยกันดู...อันแรกที่จำได้ คือ 5 ส. ก็เปลี่ยนพื้นที่เพราะเป็นสิ่งที่ทำงานที่สุดเห็นผลเร็วที่สุด...จากห้องไม่มีห้องกินข้าวไม่มีห้องเบรก เพราะของมันเยอะมาก ก็เคลียร์...แล้วจะให้ดูว่า เนี่ยทำแล้วมันเป็นอย่างไร มันดี ถ้าช่วยกันจะดีขนาดไหน พอเริ่มทำปุ๊บก็จะเริ่มชม เออดีจังเลย...เคลียร์จนได้ห้องอาหาร ได้ห้องเบรก... เรื่องของความเสียง วิเคราะห์ดูแล้ว...มีบุคลากรอายุงานน้อย คนที่เป็น senior จริงๆ มีไม่เยอะ...อันแรกเลยก็ดูในเรื่องของความเสียง เพราะว่ามี occurrence อยู่เรื่อยๆ เกือบทุกอาทิตย์... ก็มองว่าปัญหาจริงมันคืออะไร อันดับแรกก็คือ flow ระบบงาน ถึงแม้ว่าเราจะบอกยังไงก็ยังมี เพราะระบบงานมันเป็นแบบเดิม...พอผิดขึ้นมาถ้าเราไม่ชี้จุดให้เค้าดู มันจะไม่ถูกแก้ที่ต้นเหตุ

ให้มองว่าเป็นประสบการณ์ให้เราเรียนรู้ว่าคนอื่น ๆ สามารถที่จะ *early detect* แล้วไม่เกิด
 ได้นะ... รับฟังทุกเรื่อง ยอมรับว่าถ้ามันเกิดอะไรปัญหา นี่ ยอมรับเป็นความผิดพลาด
 เพราะเราตัดสินใจ แต่ต้องให้รู้นะ เข้าใจตรงกันว่าเจตนาคืออยากทำให้มันดีขึ้น ทั้งตัวเรา
 และคนทำงาน...เพราะ 8 โมง น่องไม่ได้ลงเวร เวรบ่ายลงเที่ยงคืนดี 1...แล้วรถก็น้อย
 เปลี่ยวกก็เปลี่ยว...เราค่อยๆมาดูว่างานเราอะไรที่เป็นจุดเสียเวลา ส่งเวรเสียเวลามากเลย
 กว่าจะได้เริ่มงาน 8 โมงต้อง *conference* ก่อน เราได้อยู่แล้วว่าทำแบบนี้ มันเสียเวลา ก็
 ไม่ได้ทำ...ก็เลยแบ่ง 3 ทีม จ่ายทีมมอบหมายชัดเจน ทีมใครทีมคนนั้นทำเลย แล้วมี
 ปัญหาแล้วเราค่อยคุยกัน พอเปลี่ยนใหม่ โอเคส่งเวรเร็วขึ้น รับเวรเร็วขึ้น...บอกว่าอะไรที่
 เป็นสิ่งดี ๆ ใน ward นี้ที่มีอยู่ก็คงไว้ แต่อะไรที่คิดว่าปรับได้ อาจจะไปปรับ ต้องช่วยนะ” (ผู้ให้
 ข้อมูลคนที่ 14)

การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความตั้งใจที่จะพัฒนาการดำเนินงานภายในหอผู้ป่วย ให้
 สอดคล้องกับนโยบายนั้น จากการศึกษาค้นคว้าเกิดจากความคิดอยากทำให้หน่วยงานมีชื่อเสียงเป็นที่
 รู้จัก บางรายคิดตลอดเวลาว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรนี้เติบโตเป็นที่รู้จัก ด้วยการสร้างผลงานและ
 สะสมผลงานออกมาเรื่อยๆ ทำให้ผู้ป่วยได้ประโยชน์ และเมื่อหอผู้ป่วยได้รับรางวัลจากหน่วยงาน
 ระดับประเทศได้รับรางวัลใหญ่ เป็นการสร้างชื่อเสียงให้โรงพยาบาล ก็ยิ่งทำให้อยากสร้างผลงานอีก
 ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่กล่าวถึงความรู้สึกภูมิใจกับผลงานด้วยเหตุผลต่างๆ เช่น ภูมิใจในความสำเร็จของ
 งานที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากร เพราะแสดงให้เห็นว่ามีความสามัคคีกัน ภูมิใจที่หน่วยงาน
 ได้รับความชื่นชมจากผู้รับบริการ ภูมิใจที่ทำให้บุคลากรในสังกัดได้รับรางวัล สร้างชื่อเสียงให้หน่วยงาน
 และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและองค์กรอื่น ภูมิใจที่ผลงานเป็นประโยชน์ มีการเผยแพร่ไปสู่
 หน่วยงานและองค์กรอื่น และภูมิใจที่หน่วยงานได้รับเลือกให้เป็นที่ตั้งศึกษาดูงานจากทั้งในและ
 ต่างประเทศ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีคนอยากจะทำที่นี่เยอะ *admission* ก็บอกว่ามีคนระบุว่าจะมาที่นี่ หรือว่า *case*
 บาง *case* ก็จะระบุว่าเขาที่นี่...อีกอย่างหนึ่งก็รู้สึกที่เราส่งเสริมจนน้องเราก็เป็นที่ยอมรับ
 ขององค์กรนะ เราก็รู้สึกภูมิใจเหมือนกันว่าเราส่งเสริม คือ พี่ก็คิดว่าผู้ใหญ่เค้าอาจจะเห็น
 ตรงจุดนี้ด้วยว่าคือเรา คือเราต้องผลักดันคนในองค์กร คนในหน่วยงานเรา เราส่งเสริม
 น้องเราให้ไปจนที่อื่น ทั้งฝ่ายฯ หรือคณะฯ เห็น เห็นความสามารถของน้องเรา...เราก็รู้สึก
 ว่าเหมือนกับว่าลูกสาวเราได้ไปมีชื่อเสียง เราสนับสนุนจนน้องเราได้บุคลากรดีเด่น อย่าง

นี่เรารู้สึกว่าเออ... เรารู้สึกภูมิใจอะนะ เราสนับสนุนเค้าเรื่อยๆ จนคนเค้ามองเห็นนะ... จากที่โครงการที่ทำ หรือว่านวัตกรรมที่ทำอย่างแรกก็คือจากโครงการหรือนวัตกรรมที่มีได้ ขยายผลไม่ใช่แค่อยู่ในหน่วยงาน...อันนี้เราเอาของเราไปเผยแพร่ แล้วคนอื่นเอาจากของเราไปใช้ มันใช้ประโยชน์ได้...รู้สึกภูมิใจ รู้สึกนะ อันนี้มันมีการขยายผลทั้งงานฯหรือว่าทั้งฝ่ายฯ หรือว่ามีมีการไปวางขายนวัตกรรม...ก็มีหลายโครงการที่ได้รับการดูงานจากที่อื่น แล้วมีคนเอาโครงการเรา ก็ไปทำ ไปปรับไปใช้ให้ตรงกับบริบทตัวเอง...พอเราทำแล้วเราไปนำเสนอ แล้วมีคนสนใจ พอมาคูหรือว่ามาบอกว่าเค้าเอาไปใช้ เรารู้สึกว่าอันนี้มันก็ประสบผลสำเร็จนะ มันก็ภูมิใจนะว่ามีคนจำได้ว่าถ้าเรื่องนี้ ต้องเป็นเรา อะไรอย่างนี้...อีกอย่างก็จากการได้รับคนที่มาจะเป็นต่างประเทศหมดเลย ที่มาที่รู้สึกจะ 7 ประเทศ มาเรื่อง lean เรื่องการบริหารหอผู้ป่วย...อย่างตอน resident จากรามาที่เค้ามาอยู่หน่วย palliative เนี่ย เค้าก็จะให้มาดูงานที่นี่ หรือตอนสมิติเวชมาดู palliative ก็เป็น ward หนึ่ง ที่ให้เค้ามาดูงาน หรือตอนที่สภาจะมา survey...ก็อาจจะเป็นต้นแบบได้อะไรประมาณนี้นะ ส่วนทางบริการ อืม...ไม่อยากจะชมตัวเอง อาจจะเป็นจากข้อ comment ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ ที่เค้าให้มาจากการที่เค้าชมกับเราน้องๆ เราเป็นยังไง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“มันต้องคิดตลอดเวลาว่าทำยังไง ward เรามันถึงจะสวยและต้องคิดด้วยว่าคนที่อยู่ได้ใช้ประโยชน์ คนไข้ที่อยู่โรงพยาบาลนานเป็นเดือน ต้องจัดกิจกรรม ต้องจัดจิตอาสา ด้วยนะ คือเราต้องคิดว่าเราจะทำยังไงให้องค์กรนี้เติบโต น้องหลายคนบ่นว่า ward นี้เป็นไส้ติ่ง ซึ่งไม่มีใครเคยรู้จักเลย ไม่รู้จักแม้กระทั่งมี ward นี้ในโรงพยาบาล ไม่มีใครเคยรู้ว่าที่นี่เป็นกายภาพบำบัด ไม่มีใครรู้ว่ามีการมีพยาบาล มีแล็บ อยู่ที่นี่ ไม่เคยมีนักเรียนมาผ่าน นักศึกษามาผ่านเลย ไม่เคยมีใครมาดูงาน น้องเคยบอกว่า พี่คะ ward ซึ่งไร้คนเหลียวแลดูเป็นไส้ติ่ง หนูอยากให้ ward เป็นไส้ใหญ่...ที่ได้ตรงนี้พี่คิดว่าพี่สะสมสร้างผลงานและสะสมออกมาเรื่อยๆ ซึ่งมันได้เยอะแล้วหลายอย่างมันไม่ใช่แค่ในโรงพยาบาลเท่านั้น มันเป็นระดับประเทศ อาทิ สรพ. UR ward เป็นระดับประเทศแล้วละ พี่คิดว่ามันได้โชว์ผลงาน ได้รับรางวัลที่อิมแพคเมืองทองธานี ผลงานวิชาการดีเด่นของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย ได้ไปรับจากพระองค์เจ้า โสมสวลี และรางวัล กพร.การบริการประชาชน รู้สึกว่ามันโดดเด่นอยู่ 3 อย่าง...เป็นรางวัลใหญ่ๆ 3 รางวัลเลย...และ

นวัตกรรมล่าสุด ระดับประเทศขององค์การแพทยสาธารณสุข ก็ส่งไปทางอีเมลปรากฏว่า ก็ได้มา 2 เรื่อง ประเภทสื่อการนำเสนอในนามของโรงพยาบาล ได้คัดเลือกให้นำเสนอทั่วประเทศ เขาส่งมาเป็นร้อย หลายๆโรงพยาบาลแล้วคัดเลือกไม่กี่อัน”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“ทำไมถึงคิดอยากได้ไปเรื่อยๆ ตรงนี้ที่เป็นแรงบันดาลใจเป็นความภาคภูมิใจนะ ไม่ใช่ของตนเอง เป็นความภาคภูมิใจของ WARD ทำเพื่อให้ผลงานดีเพราะว่าความรู้สึกภาคภูมิใจที่น้องได้รางวัลเป็นที่ยอมรับของที่อื่น ของหน่วยงานอื่น WARD เดียว 3 คน ผลักดันให้เค้าได้มีผลงาน เค้ามีผลงานอยู่แล้ว แต่ต้องดูแลส่ง ผลักดันให้ได้ผลงาน ให้ผลงานได้เผยแพร่ออกสู่ข้างนอก เดียวนี้เน้นนวัตกรรมเยอะ ถ้าใครมีผลงานเช่น อาจจะเป็น PAPER ข้อมูลชัดเจน จะได้ออกไปสอน ตอนนี่ดันไปเป็นวิทยากร CPR แล้วก็ส่งผลงานให้ ส่งเสนอรายชื่อให้เค้ารู้สึกดี เค้าก็ภาคภูมิใจ เค้าก็ภูมิใจด้วย ภูมิใจเค้าภูมิใจอยู่ แล้วที่เค้าได้เป็นชื่อเสียงของ WARD” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11)

“ภาคภูมิใจในเรื่องความสำเร็จของงานนะ คือหมายถึงวิชาชีพตัวเองได้แค่นี้ก็ดีแล้ว (หัวเราะ) พี่พอใจว่าระดับนี้ คือพี่มีความคิดว่าเรารู้จักความสามารถของเรา เราเป็น head ได้หมายถึงว่าทำงานราบรื่น ลูกน้องช่วยกันทำงานหรือว่าปัญหาเล็กน้อยๆแก้กันไป ที่ภาคภูมิใจก็คือทำให้บุคลากรร่วมมือกับเราในการทำงาน อุปสรรคไม่ค่อยมี งานมันราบรื่นเราบอกอะไรให้เค้าทำ ก็โอเคแล้วนะ...ดีใจที่เป็นแบบนี้ ความภูมิใจก็คือเราทำงานสำเร็จลุล่วงไปจากความร่วมมือของบุคลากรสามัคคีกัน คนส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือ มีความสามัคคี รู้สึกภูมิใจที่เรามอบหมายงานเค้าก็ทำตาม ไม่ค่อยมีขัดแย้ง หรือไม่ค่อยมีข้อโต้แย้ง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13)

3.2 บริหารด้วยความจริงใจ ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน

ในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับความจริงใจในการทำงาน ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการทำให้ดูก่อน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือ มีความขยันและอดทน หมั่นติดตามงานทำให้สำเร็จ ไม่ให้งานค้างค้าง บางรายมีคติประจำใจหรือข้อคิดอยู่ในการทำงาน ว่า“ถ้าเราจะทำอะไรต้องทำให้มันเต็มกำลังเต็มความสามารถและทำให้ดีที่สุด” บางรายมีหลักในการทำงานคือ“เสมอต้นเสมอปลาย คิดแต่อยากทำงานเพื่อผู้ป่วย ไม่ได้หวังว่าจะได้สิ่งใดตอบแทน” หรือมีหลักในการทำงานคือ“พูดดี คิดดี ทำดี คิด

บวกร” การเรียนรู้จากปัญหา แม้จะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ แต่ก็ทำให้เกิดการเรียนรู้เพิ่ม และคิดว่าถ้าทำสิ่งต่างๆด้วยเจตนาดี จะต้องได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น นอกจากนี้การมีเป้าหมายที่ชัดเจน รู้เขารู้เรา รู้ปัญหา และอยากพัฒนางานอยู่เสมอมีส่วนช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สิ่งทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อถือได้ก็คือ หนึ่งเราจะต้องมุ่งมั่น คือสมมุติว่าถ้ามีงานอะไรเข้ามาสักอย่างเราอยากให้น้องยอมรับเราก็ต้องทำให้น้องดูก่อน สมัยก่อนเป็น head ก็ลงไปคลุกกับคนไข้เหมือนกับเป็นRN เหมือนเดิมก็ได้ปฏิบัติการพยาบาลการดูแล bed side nursing แทนพอตอนหลังนี่ก็ค่อยๆ เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ เปลี่ยนมาเป็นงานบริหารมากขึ้น...แต่ว่าด้วยอุปนิสัยของเราก็คือเราก่อนข้างที่จะอดทน ขยัน งานอะไรที่เราทำแล้วจะไม่ค่อยหมักหมม ไม่ค่อยปล่อยให้งานค้างพยายามทำให้เสร็จเร็วที่สุด ไม่ทิ้งงานเอาไว้ยาวนานนะ...งานต่าง ๆ จะทำให้สำเร็จไม่ค้างค้ำ ต้องมีการติดตามงานทุกอย่าง ทุกเรื่อง เรียกว่าเราก่อนข้างจะขยัน คือขยันที่จะทำ เมื่อเราจะไปทำอะไรก็ต้องมีการเตรียมตัวก่อนเสมอ...แต่ก็ยังไม่เห็นเรื่องของการทำงาน เพราะน้องบางทีก็หลุด บางทีก็ลืม...หลักการทำงาน ..ใช่คือพูดดี คิดดี ทำดี พยายามคิดด้านบวกกับทุกคนในทุกเรื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ในเวลาเราทำงานเราต้องทำให้เต็มศักยภาพ คงจะดูเหมือนคิดว่าไกลเกินนะ แต่ถ้าเรามีโอกาสทำอะไรได้ ก็อยากทำให้มันดีที่สุดเท่าที่เราจะทำได้ มันเป็นคติในใจหรือมันเป็นข้อคิดอยู่ในตัวเองเสมอ ว่าถ้าเราจะทำอะไรต้องทำให้มันเต็มกำลัง เต็มความสามารถและทำให้ดีที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ความเสมอต้นเสมอปลายมันคง คือเราเคยทำยังไงเราก็จะทำ คือเราไม่ได้เป็นคนเสแสร้งนะ เมื่อทำอะไรก็ไม่เคยได้หวังว่าสิ่งนั้นมันจะตอบแทนเรา มันเป็นอัตโนมัติเป็นธรรมชาติมากกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

“ไม่มีgoalนะทำงานไม่ได้หรอก เรื่องใหญ่สำหรับผู้บริหาร ถ้าถามพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จ แสดงว่า ที่ต้องมีgoal ชัดเจน ที่ต้องรู้เขารู้เรา รู้ปัญหา ไม่รู้ปัญหาก็ก่ไม่ถูก ไม่ใช่แก้ปัญหาไปวันๆ...คือเราต้องใส่ใจนะ มอบหมายให้แล้วติดตามคือระบบบริหาร เราต้องรู้ผู้บริหารต้องติดตาม อย่างพี่บอก เราต้องมีgoal ของเราใช้ใหม่ในการบริหาร... ถ้าเราไม่มีgoalแล้วเราจะคิดออกได้ไง ถ้าเราไม่ตั้งเป้าไว้ล่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

“เป้าหมายในชีวิตอยากเป็นคนที่มีความสุข ไม่ว่าจะขณะที่ทำงานหรือทำอะไร ให้สามารถที่จะ balance ตัวเองได้ในทุกสถานการณ์ ไม่ชอบกระดานหก แต่รู้ว่าตัวเองยังไม่ได้ ของแบบนี้ต้องสะสมนะ เราก็อาศัยจากชีวิตประจำวันนี้แหละ เวลาเจอปัญหาให้เรียนรู้กับมัน แล้วมีความเชื่ออยู่ว่าถ้าเราทำด้วยเจตนาดีมันมักจะประสบผลไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง มันอาจจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่เราต้องการ แต่มันได้ผลเชิงการเรียนรู้ว่าได้เรียนรู้เรื่องนี้เพิ่มเติม 1 เรื่อง ได้รู้จักคนใหม่ 1 คน ไม่ว่าจะทำอะไรมันดีทั้งนั้น แต่ถ้าไม่ทำอะไรเลยเท่ากับถอยหลัง เป็นเคล็ดลับในการใช้ชีวิต...คือชอบงานอะไรที่ใช้ความคิด จินตนาการแล้วก็จะมองว่ามันเป็นไปได้ มันเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ ก็เลยเอาอย่างนี้มาใช้กับงาน ใช้กับการบริหารงาน ไม่ว่าจะปัญหาอะไรก็ตามพยายามมองให้เข้าใจมันสักหน่อย แล้วดูว่าเรามีอะไรเหลืออยู่ที่จะจัดการกับสิ่งนั้นได้บ้าง มันอาจจะไม่ได้สำเร็จในครั้งแรกแต่ทำให้เราค่อยๆดีขึ้น ค่อยๆขยับ คิดว่าไม่น่าจะมีอะไรที่ทำได้ แต่มันอาจจะไม่ 100 เปอร์เซ็นต์ แล้วเรายอมรับก็โอเค มันทำได้ แต่ได้ประมาณนี้ก็โอเค เป้าหมายไม่สูงมากไม่ถึงกับว่าถ้าไม่ได้แล้วรู้สึกทุกข์ขอให้ได้ลองทำก่อน คิดว่าถ้าทำด้วยเจตนาดี มันต้องดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการนำหลักความยุติธรรมมาใช้ในการบริหารงานภายในหอผู้ป่วย จากการศึกษาพบว่า โดยกล่าวว่าตนมีความยุติธรรมและแยกแยะเรื่องงานออกจากความสัมพันธ์ส่วนตัว เมื่อมีการตั้งกฎระเบียบใดๆขึ้นมา ก็จะใช้กับทุกคนไม่มีข้อยกเว้น และเปรียบบุคลากรเป็นนิ้วมือของตน ถึงจะไม่เท่ากัน แต่ก็จะรักษาและรักเท่าๆ กันทุกนิ้ว บางรายแสดงออกด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกคน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การปกครองของน้องนี่นะ พี่คิดว่า พี่บอกแต่แรกว่าพี่จะอยู่แบบพี่แบบน้อง พี่ไม่เคยมีระดับว่าพี่เป็น senior น้องจะเข้าถึงพี่ยาก ไม่ใช่ กินข้าวด้วยกันทุกวัน พี่ไม่ใช่ว่าเวลา head เข้าไปแล้วน้องกระจายออก ไม่ใช่พี่ พี่ก็จะเข้าไปคุยสนุกกับเขาทุกเรื่อง แต่ถ้ากฎคือกฎนะ บางครั้งที่เราคุมลูกน้องเยอะใช้ใหม่ กฎต้องเป็นกฎ ถึงพี่จะสนิทกับน้องยังไงก็แล้วแต่ ถ้าน้องทำผิดกฎน้องก็ต้องถูกทำโทษเหมือนคนที่ไม่สนิทกับพี่ พี่จะถือกฎ...ไม่มันเสียการปกครองหมดก็ต้องเรียกมาคุยให้เขารู้ว่า นิ้วมือของพี่ถึงจะไม่เท่ากัน แต่พี่รักษาและรักมันเท่าๆ กันทุกนิ้ว บางคนไม่รู้ ก็ว่าพี่สนิทกับน้องคนนี้นะมาก แต่พี่บอก

เลยว่าเรื่องส่วนตัวคือเรื่องส่วนตัว แต่ถ้าเรื่องทำงานพีจะแยกแยะออกจากกันเรื่องความสนิทส่วนตัว ไปกินข้าวด้วยกัน เดินด้วยกันอีกเรื่องหนึ่ง คุยปรึกษากันอีกเรื่องหนึ่ง แต่ถ้าเรื่องทำงานผิดต้องเรียกมา จะไม่มีว่าคนนี้รักมาก คนนี้รักน้อย คนนี้รักสุดท้าย ไม่มีอะไรทำนองนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

“นโยบายในการประเมินผลงาน มาเป็น PA ก็ดีบางแง่ อย่างสำหรับบางคน เช่น SENIOR จริงๆต้องดูเอง ต้องหัดดูอัตรากำลัง จัดให้พอ แต่ว่าคุณไม่สนใจ พอเอา PA มาเป็นเกณฑ์ก็ดีกับพวกนี้ ดูตรงไปตรงมาด้วย มันเป็นการประเมิน คือเราไม่ชอบระบบการทำงานแบบเก่าด้วย ไม่ยุติธรรมคือโดนด้วยตัวเองอยู่แล้ว และก็รู้สึกว่าการทำตั้งเยอะได้น้อยกว่าคนที่ไม่ได้ทำเลย แต่อันนี้ตรงไปตรงมาทำแค่นั้นได้แค่นั้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11)

จากการศึกษาแนวทางการบริหารงานของหัวหน้าผู้ป่วย พบว่ามีการนำธรรมะมาใช้ในการทำงานและดำเนินชีวิตประจำวัน โดยใช้เป็นหลักประจำใจและใช้ในการเป็นข้อคิดต่างๆ ใช้เป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ เช่น ใช้หลักธรรมะพรหมวิหาร 4 เป็นหลักในการทำงาน และทำงานโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน แต่มักจะได้สิ่งที่ดีกลับมาเอง มีคติประจำใจ คือ คิดดี พูดดี ทำดี มาใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน ทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตครอบครัว บางรายเห็นว่าการทำงานก็คือการปฏิบัติธรรมอย่างหนึ่งและมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำบุญทุกวัน เนื่องจากการช่วยเหลือผู้ป่วยให้พ้นจากความทุกข์ การสวดมนต์ไหว้พระ เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจและนำมาสอนผู้ป่วยให้ดูแลจิตใจตนเอง การยึดหลักคำสอนของพระพุทธเจ้า ที่บอกว่า”อย่าเพิ่งคิดว่าสิ่งนี้เท่านั้นจริง สิ่งอื่นเปล่า” และนำมาใช้เวลาที่รับฟังเรื่องต่างๆจากบุคคลากร ใช้ธรรมะในการดับความโกรธ บางรายยอมรับในความแตกต่างของตนเองกับคนอื่น ไม่เอาตนเองเป็นมาตรฐาน เช่น ตนเองเป็นคนมีระเบียบและตรงต่อเวลามาก แต่ไม่ได้คาดหวังให้ทุกคนทำได้เหมือนกับตน โดยจะบอกตัวเองเสมอว่า จะบังคับให้คนอื่นเหมือนตนเองไม่ได้ นอกจากนี้เชื่อว่าการปฏิบัติธรรมอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ผ่านอุปสรรคต่างๆได้ หรือเวลาที่ตนเองมีปัญหาหมดกำลังใจก็จะไปปฏิบัติธรรม เพื่อให้เกิดพลังในการกลับมาทำงานอีกครั้งหนึ่ง ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“จริง ๆ เราก็มุ่งทำงานในแต่ละวันอยู่แล้วซึ่งการทำงานก็คือการปฏิบัติธรรมอย่างหนึ่งคือเราทำให้ผู้ป่วยทุกรายมีความสุขให้เขาพ้นทุกข์จากโรคร้ายไข้เจ็บเราก็ได้กุศลแล้วโดยที่เราไม่ต้องไปวัดงานพยาบาลเป็นงานที่เหมือนกับว่าเราได้ทำบุญทุกวัน คือถ้า

เราสามารถช่วยคนไข้ได้สำเร็จหรือคนไข้ที่ใกล้เสียชีวิตและเราสามารถช่วยเค้าได้ ทำให้เรารู้สึกภูมิใจมาก...มีบ้างที่คนเราเวลาทำงานแล้วหมดกำลังใจ พี่จะมีช่วงหนึ่งที่พักร้อนแล้วไปวัด ซึ่งถ้าเป็นเรื่องส่วนตัวเราไม่กลัว แก้ได้ แต่ถ้าเป็นเรื่องของบุคลากรหรือน้อง ๆ หรือผู้ร่วมงานอะไร ก็จะมีบ้างที่เกิดความไม่เข้าใจกัน...ส่วนมากปัญหาที่จะเกี่ยวกับบุคลากร แต่ถ้าเกิดมีปัญหาหมดกำลังใจก็ไปปฏิบัติธรรม...พี่จะเป็นคนที่สนใจเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติธรรมที่แบบว่าไปสัมน่าเสมอ ตรงนี้จะช่วยได้เยอะนะเกี่ยวกับเรื่องของการปฏิบัติธรรมนะ ตอนที่ขึ้นหัวหน้าใหม่ๆ ก็จะพบอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องบุคลากรที่จะยอมรับเราใหม่ จะมีอะไรมัย ก็มีที่ลำบากบ้าง”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“อยากให้อยู่กันอย่างร่มเย็นเป็นสุข เราต้องไม่พึ่งข้างเดียว สมมุติว่ามีน้องมาบ่นหรือใครก็ได้มาให้ข้อมูลเราพระพุทธเจ้าบอกอย่าเพิ่งคิดว่าสิ่งนี้เท่านั้นจริงสิ่งอื่นเปล่า...ถ้าเราเป็นคนที่ยึดมั่นในพระพุทธเจ้าเราก็อย่าเพิ่งเชื่อคนนั้นเราก็ก็นำคำนี้มาใช้ว่าน้อง. ไก่มาบอกว่าเมื่อวันเสาร์นะพี่ พี่เออียังนี้ ยังนั้น เราก็ก็นำข้อมูลไว้ก่อนพอเจอน้องคนที่เขาว่านะเราก็ก็นำ observe ดูว่าเป็นไงบ้าง...ถ้าจริงก็ต้องคุยกัน”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“พี่มีหลักธรรมะพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา คือมีความเมตตากับทุกคนไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรือผู้ป่วยไม่ว่าจะเป็นช่วยเหลือด้านต่างๆ ถ้าเกิดเขาต้องการช่วยเหลืออะไรก็ตอบสนอง หรือว่าทำอะไรกับเขา เขาอยากได้อะไรก็ตอบสนอง...นี่คือหลักในการทำงานและก็ให้ไปโดยไม่หวังผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ พี่ให้ไปไม่ได้หวังว่าสักวันพี่จะได้มามันมาเองทุกทีเลย มันมาเองไม่ได้หวังในสิ่งต่างๆ ที่ได้มาก็คือสิ่งที่เราทำแต่เราไม่เคยหวังอะไร มันมาเอง ตรงนี้เหมือนเป็นหลักในการทำงานของพี่”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“ตอนที่พี่เป็น head ใหม่ๆ คิดว่าโลกทั้งใบเป็นของเราคนเดียวมันกลัวไปหมดกังวลไปหมดโน่น นี่ นั่นพอตอนหลังเราเริ่มคุ้นเคยกับงานคือเราเริ่มมีประสบการณ์เริ่มใช้ทักษะต่างๆสามารถบริหารจัดการได้ เราก็จะแบบเริ่มสบาย รู้สึกมันไม่เคี้ยวไม่กดดันสมัยก่อนพี่อยู่หอสามต่อนั้นเป็นhead ใหม่ๆ ทุกครั้งที่พี่ขึ้นward พี่ต้องสวดมนต์ไหว้พระหาที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจขอให้คุณพระคุณเจ้าคุ้มครองว่าเดี๋ยวเราขึ้นward มาเราจะต้องจัดการกับปัญหาได้ เพราะพี่มีความรู้สึกว่ามันเป็นงานที่หนักหนาสาหัส...พี่จะ

เป็นคนที่มีความเหมือนกันนะคือพี่ติดมาจากบ้านคุณแม่พี่วันหยุดก็จะฟังแต่เสียงวิทยุ เปิดธรรมะตั้งแต่เช้ายันเย็นมันก็ซึมซับไป...สิ่งเหล่านี้มันเข้ามาในหูเองโดยที่เราไม่ได้ตั้งใจ ...พี่เคยไปอินเดียก็ไปนั่งสมาธิ เราได้เอาตรงนั้นมาเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว แม่พี่จะสอนเสมอว่า ไปไหนมาไหนให้พุทโธให้สวดมนต์ให้ว่าพระเจ้าจะช่วยให้หนักเป็นเบา เวลาที่เราคับขันเราก็ จะระลึกได้ว่าเราเคยทำบุญไว้ตรงนั้นก็จะเอามาเตือนตัวเอง เราก็สามารถที่จะเอา ข้อมูลตรงนี้ไปสอนไปแนะนำกับคนไข้หรือว่าญาติคนไข้ได้ศาสนาเราเป็นศาสนาพุทธ ส่วนนี้มันจะเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลคนไข้ด้วยโดยใช้หลักธรรมะ ใช้คำสอนซึ่งคนไข้ของเรา ยิ่งต้องใช้จิตวิญญาณหรือว่าด้านจิตใจเยอะๆ ก็จนเขาให้เข้าสู่ธรรมะก็ง่ายด้วยและ เราเป็นตัวอย่างอยู่แล้วมันก็ง่ายต่อการเข้าใจและเวลามีปัญหาหลายๆ บางทีมันขัดแย้ง ในใจแต่เราก็พยายามมองเชิงบวกคือมองมุมกลับว่ามันบวกมันลบคือพยายามความคิด ให้มันน้อยๆ ไม่ว่าจะมันเป็นเรื่องของคนหรือเรื่องของการงาน...แต่พี่เป็นคนที่ไม่ซีเรียสนะคือ จะบอกตัวเองเสมอว่าเราจะบังคับให้คนอื่นเหมือนเราไม่ได้ จะเตือนตัวเองตลอดเพราะ บ้านพี่แม่จะเป็นคนเจ้าระเบียบมากอะไรอยู่ตรงไหนต้องอยู่ตรงนั้นความสะอาดเนี่ยบ เสื้อผ้าพับไว้ต้องเป็นสันเป็นแนวเสื้อสีขาว เสื้อสีเสื้อลายถ้าเสื้อที่รัดต้องเรียงเป็นระเบียบ ตั้งแต่ตัวเล็กไปตัวใหญ่ พี่ก็ได้ความเนียบมาจากแม่ แต่พี่จะเอาตรงนั้นมาใช้กับที่ ward ไม่ได้ทั้งหมดเพราะคนที่เครียดคือน้องและเราต้องเครียดด้วยเพราะเราไม่สามารถเป๊ะได้ อย่างนั้น...ถ้าเราเอาความเป็นเป๊ะอย่างนั้นมาใช้จะตายแน่ เครียดกันน่าดู” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 8)

“คนบางคนคิดว่ามีคติประจำใจ คือทำวันนี้ให้ดีที่สุด บางคนก็บอกว่าจะต้องทำตัว ให้เป็นที่ยอมรับของน้อง ส่วนมากก็ทำให้ดีอะ ทำในทุกเรื่องที่ดีคิดดีทำดีปฏิบัติดี พี่ชอบ ไปแนวธรรมะเรื่อยๆ อ่านหนังสือธรรมะมาใช้ในเรื่อง การใช้ชีวิต ชีวิตเรา เรื่องงาน ต้องพยายามทำใจตัวเองให้อยู่ปกติ ไม่ฟุ้งฟล่าน ไม่จี้จี้ๆ ก็จะเสียงดัง โมโห เราก็ต้อง บอกว่าคิดดี พูดดี ทำดี ต้องกำกับตัวเอง ใช้ธรรมะช่วย หรือใช้ในเวลาพักผ่อน ก็ เหมือนเราคิดบวก ต้องพยายามคิดบวกนะ ถ้าเราคิดว่าคนอื่นดี แล้วเราก็จะดีด้วย อันนี้ เป็นเคล็ดลับ เหมือนเป็นคติของพี่เหมือนกัน พยายามคิดบวก แล้วคิดดีก็ ก็จะดีด้วย พี่ ก็บอกน้องนะว่าก็ถือศีล 5 แหะ เหมือนเราปฏิบัติตามศีล 5 แล้วเราก็ได้ครบทั้ง จริยธรรม จรรยาบรรณ พี่อ่านแล้วก็มีความรู้สึกที่เราต้องปฏิบัติตามศีล 5 ก็จะได้

ทั้งหมด...ปฏิบัติตามศีล 5 คิดดี ทำดี พูดดี แล้วทุกอย่างจะดีเอง แล้วเราทำได้ครบทั้ง 5 ข้อ ทำให้ได้ครบนะ เราก็จะได้ทั้งหมด เอามาใช้ดำเนินชีวิตประจำวัน ทั้งหน้าที่ ทั้งชีวิต ครอบครัว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

“คือถ้าเราพูดแล้วไม่ get ไม่พร้อมก็ปล่อยไปก่อน เดียวค่อยพูดทีหลัง พี่ไม่ค่อยปะทะพี่จะเป็นคนโกรธง่ายหายเร็ว ถ้าเราโกรธมันไม่ดีเพราะเราเป็นผู้ใหญ่ต้องเก็บเอาไว้ จนบางคนบอกว่าพี่โกรธไม่เป็น...ก็มีบ้าง ผ่านไปได้ก็โอเค ไปคิดอะไรมากมาย ถ้าเราไปคิดมากหรือว่าทำอะไรที่มันเครียดหรือว่ากดดันมากๆ โรคภัยจะมาหา อย่าไปคิดอะไรมากมาย...สมัยนี้พี่จะบอกว่าผู้บริหารจะต้องใจเย็น ระวังมีอารมณ์ขันบ้าง ไม่ให้ห้องเครื่องเครียด... มีบ้างเป็นบางวัน พอรุ่งขึ้นพี่ก็หายคือพี่คิดว่าเดี๋ยวมันก็ผ่านไป ไม่ได้มีกำลังจากไหนกำลังใจจากตัวเองคือทำงานในโรงพยาบาลก็มีธรรมชาติอยู่รอบๆ อย่างคนไข้ผ่านมาก็ผ่านไปเราได้เห็นเป็นตัวอย่างเราเห็นมาเยอะ เราก็ไม่ได้ทุกข์ตลอดมีสุขมาแทรกบ้าง เดี่ยวมันก็ผ่านไป...เห็นสังขารด้วยตัวเอง คือในช่วงเวลาของชีวิตพี่เห็นคนไข้มาเยอะ พอคนไข้คนไหนทุกข์สักพักก็ผ่านไปมันไม่ได้ทุกข์ตลอด...ถ้าเราทำดีกับใครแล้วความดีมันจะตอบสนองเรา การดำเนินชีวิตต่อมามันจะราบรื่นนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13)

3.3 มีความสามารถ บริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ

ด้วยบทบาทความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ต้องมีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายการพยาบาลที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีคุณสมบัติหลายประการ ที่แสดงถึงความเป็นผู้มีศักยภาพสูงและเหมาะสมกับภาระงานดังกล่าว จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความเห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงจะต้องเป็นคนที่มีการวางแผน มีหลักการ มีแผนการว่าจะทำอะไรในการที่จะบริหารหน่วยงาน เพื่อที่จะพัฒนาหน่วยงาน จะต้องมีความชัดเจนว่าหน่วยงานจะมีทิศทางไปในทางไหน และต้องมีการบริหารอย่างยอดเยี่ยม ทำให้บุคลากรในหน่วยงานรู้บทบาทหน้าที่ตนเอง แล้วก็ต้องทำบทบาทหน้าที่ให้ดีด้วย เช่นเดียวกับบางรายที่กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงต้องมีการวางแผน และเป็นคนที่สามารถบริหารคนได้มีประสิทธิภาพ ต้องได้ใจของบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนหนึ่งให้ความเห็นว่าผู้มีศักยภาพสูงถือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ แต่ความสำเร็จนั้นต้องเกิดกับทั้งตนเองและบุคลากรอื่นด้วย เป็นคนที่ทำให้หน่วยงานอยู่กับกันอย่างมีความสุข บุคลากรมีความสุขในการ

ทำงาน และงานสอดคล้องไปกับนโยบายขององค์กรใหญ่ โดยดูทิศทางขององค์กรด้วย ไม่ใช่เรามีความสุขกันแต่ภายในหน่วยงาน แต่ไม่ได้ไปในทิศทางขององค์กรเลย และหัวหน้าหรือผู้ปวยอีกส่วนหนึ่งให้ความเห็นว่าหัวหน้าหรือผู้ปวยที่มีศักยภาพสูงต้องเก่งเรื่องการบริหารบุคลากร การนำนโยบายลงสู่ปฏิบัติ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสามารถประสานงานกับทีมสหสาขาได้ดี จะต้องบริหารคนเป็น เก่งทั้งคนเก่งทั้งงาน นอกจากนี้ จะต้องเป็นคนใฝ่หาความรู้ ไม่หยุดอยู่กับที่ มี high competency มีความเป็นผู้นำและมีจุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งดีๆ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“พี่คิดว่าคนที่มีศักยภาพสูงหมายความว่าต้องมีการวางแผนที่ดี คือเค้าจะต้องมีหลักการ มีแผนการ ในการที่จะบริหารหน่วยงานของเค้า เพื่อที่จะให้พัฒนาหน่วยงาน คิดว่าเค้าจะต้องมีแผนงานชัดเจน ว่าเค้าจะทำอะไรบ้าง มีเป้าหมายชัดเจนว่าหน่วยงานเค้าจะมีทิศทางไปในทางไหน จะเก่งทางด้านไหน แล้วอีกอย่างหนึ่งก็คือทีมงานเค้าเนี่ย เค้าจะต้องแบบคุมที่ทีมงานบริหารที่ทีมงานหรือว่าในการบริหารคนที่ทีมงานของเค้าเนี่ย เค้าต้องบริหารอย่างแบบอย่างยอดเยี่ยม บุคลากรในหน่วยงานเค้าเนี่ยจะต้องรับบทบาทหน้าที่ตัวเอง แล้วก็ต้องทำบทบาทหน้าที่ให้ดี แล้วเค้าก็รู้เป้าหมายของตัวเองว่าจะไปทางไหน แล้วก็ใส่ที่ตัวเองต้องการ ลงไปในน้องๆ แล้วน้องก็รู้ว่าตัวเองจะต้องทำอะไรแล้วก็ทำอันนี้ไปตามที่หัวหน้าต้องการได้อย่างประสบผลสำเร็จ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“หลักในการทำงานของหัวหน้าหรือผู้ปวยที่มีศักยภาพสูง คือต้อง เอาคนมาเป็นอันดับหนึ่งก่อน ต้องมองที่ลูกน้องก่อน ต้องอะไรก็ได้ให้ได้ใจลูกน้อง เป็นคนที่สามารถบริหารคนได้อย่างดีอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเรียกว่าศักยภาพสูงต้องมีการวางแผน”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“คำว่าศักยภาพสูงแปลว่าประสบความสำเร็จใช้ใหม่ค่ะ ถ้าแปลตามตัวแบบเร็วๆ ก็คือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ คือศักยภาพสูงเนี่ย เราก็ต้องดูว่าทิศทางองค์กรเราไปทางไหน องค์กรเราเขา requirement อะไร งานๆต้องการอะไร ผู้ตรวจการมา commitment กับเราว่ายังไง มันก็เหมือนจิ๊กซอว์เล็กๆ อันนี้ที่ผู้ตรวจการ มาคุยแล้วว่าพี่จะ commitment อันนี้ พี่จะทำเรื่องนี้นะ 1-2-3-4-5 เวลา 6 เดือนที่พี่ดูแลอยู่ต่อมาก็งานๆ คือผู้ตรวจการทุกคนและหัวหน้างานๆ ฝ่ายๆ และก็คณะฯ ทั้งหมดต้องเป็นภาพเดียว ไม่ใช่ว่าทำ KM ให้งานๆเราแต่ว่าคณะฯไม่ได้เอา KM นะ ภาพใหญ่มันต้องเป็นภาพเดียวกันที่ส่วยงาม

และเป็นภาพย่อยลงมา คือพีจะดูนโยบาย ดูVISION ดูพันธกิจด้วย และจะเอาลงสู่น้อง... คือศักยภาพสูง ถ้ามันหมายถึงความสำเร็จก็ต้องทั้งตัวเรา ทั้งน้องด้วย ทั้งวิธีที่เราจะอยู่กับน้องให้มันมีความสุขไปด้วย โดยดูทิศทางขององค์กร ไม่ใช่ว่ามีความสุขกันแต่ภายใน वर्ดนี้ แต่ว่าไม่ได้ไปในทิศทางของคณะเลย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“ศักยภาพสูง หนึ่งจะต้องบริหารคนเป็นเก่งคนเก่งงาน งานเก่งคืออะไร งานเก่งก็คือทำงานได้ดีและสร้างชื่อเสียงให้องค์กร หลายคนบอกว่าเราเก่ง คนเราไม่ใช่ชมกันทุกคน เช่น เก่งจิงเลยคือเก่งมันคืออะไรไม่ใช่สำคัญว่าเก่ง ต้องสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรได้นั้นแหละถึงเรียกว่าเก่ง คนเก่งคือมีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะทุกระดับ เราสามารถเข้ากับคนงานได้และเราก็สามารถเข้าถึงและคุยกับผู้บริหารระดับสูงได้ก็คือเก่งทั้งคนเก่งทั้งงานพอแล้วสองอย่างพอ เก่งคนเก่งงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“คนที่มีศักยภาพสูงคือคนที่ต้องไม่หยุดอยู่กับที่นะ ต้อง high competency นะ ต้องใฝ่รู้ ถึงจะเป็นคนที่ เป็น high competency มีศักยภาพสูงได้ มันมีสองแบบนะ บางคนที่ born to be พรสวรรค์ไง บางคนมันก็พรแสวง แต่พีมีความเชื่อว่าเราสามารถจะพัฒนาศักยภาพคนได้...คนที่จะพัฒนาได้นะ ต้องมีหนึ่งความคิดกล้าแสดงออก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์...แล้วพีคิดว่าต้องเป็นคนที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานที่ดีให้องค์กร ทุกคนคือทำงานไปวันๆ กับคนที่มีจุดมุ่งหมายมันต่างกันนะ อย่างพีมีลูกน้องเรา จะรู้เลยว่าเป็นยังไงคือต้องดูที่ผลงานจากเขา คนเหล่านี้ไม่ใช่เป็นคนที่ตี้มๆ หรือบางคนตี้มๆ แต่ว่ามีผลงานออกมาแน่ชัดนะ ส่วนใหญ่คนพวกนี้จะแสดงออกถึงความมี leadership นะ...ใช่ คนที่มีศักยภาพสูงจะต้องมี high competency ต้องมีความเป็น leadership และต้องเป็นคนที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งดีๆ ให้องค์กรด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

“หลักสำคัญก็คือบริหารจัดการ แล้วต้องให้น้องมีความร่วมมือสามัคคีกันทำงาน ภายใน ward ของเรา คนที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูง มีตั้งแต่การบริหารงานที่นำนโยบายมาทำให้น้องปฏิบัติตามนโยบาย แล้วส่วนการดูแลบุคลากรก็มีการยืดหยุ่น แต่ก็อยู่ในกรอบตามมาตรฐาน แล้วตัวคนที่มีศักยภาพสูงเองก็มีความสามารถในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพแล้วประสานงานร่วมกับหน่วยงานสหสาขาหรือว่าบุคคลทั่วไป

ที่ต้องเกี่ยวข้อง มีความคิดสร้างสรรค์สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถให้เค้าได้ แสดงออกคนไหนมีความสามารถด้านไหนก็สนับสนุนเค้า โครงการต่างๆหรือนวัตกรรม คือบอกแนวทาง กระตุ้น ให้ทำชำนาญการด้วยให้ไปวิจัย ผลักดันน้องๆ ดูเวอร์ดูอะไรให้ เค้า ให้ได้ไปประชุม สนับสนุนหาทุนให้เค้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13)

“คือทำอะไรให้หน่วยงานมีความสุขนะ ให้เค้ามีความสุขในการทำงาน แล้วงาน นั้นมันเป็นงานที่สอดคล้องไปตามกับองค์กรใหญ่เพราะว่าเราเหมือนฟันเฟือง เราจะต้อง ทำให้ถึงหน่วยงานให้ได้ ด้วยวิธีการ ความรู้ทั้งหลายที่ร่ำเรียนมานี้แหละ แล้วการทำอะไร ก็ตามทำคนเดียวไม่มีทางสำเร็จ ไม่ว่าเก่งยังไงก็ตาม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายกล่าวว่าผู้ที่มีศักยภาพสูงนั้น นอกจากจะมีความสามารถทั้ง การบริหารบุคคลและบริหารงานแล้ว ควรจะมีคุณลักษณะอื่นด้วย เช่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน วางตัวเหมาะสมกับคนทุกระดับ มีความยุติธรรม โปร่งใส ดูแลบุคลากรแบบพี่น้อง มีกฎระเบียบในการทำงานร่วมกัน แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ต้องมีความเป็นผู้นำ เป็นที่พึ่งและปกป้อง น้องได้ บางรายกล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงต้องเป็นตัวอย่งที่ดี ได้รับการยอมรับจาก ผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จและสร้างบุคลากร ให้เป็นคนเก่ง และบางรายกล่าวว่าต้องเป็นคนมีความรู้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักการให้โอกาสผู้อื่น มีบุคลิกภาพดี เข้ากับผู้อื่นได้ดีและพัฒนาวิชาชีพพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับของวิชาชีพอื่นด้วย

“ลักษณะท่าทีของคนนั้นก็สำคัญนะ เราต้องเป็นคนที่ยิ้มแย้มอ่อนน้อมถ่อมตน ในสายตาผู้ใหญ่ แต่บางคนเขาเก่ง เขาอาจจะมีความมั่นใจท่าทีของความเก่ง แต่ที่ีมีความรู้สึกว่ามันต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตนด้วย มันถึงจะอยู่ได้อย่างราบรื่น... สำหรับพี่ พี่คิดว่าคนที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงควรจะมีความสามารถทั้งการ บริหารบุคคลบริหารงานและก็การวางตัวที่เหมาะสมด้วย ทั้งในส่วนที่วางตัวกับน้องและ ที่วางตัวกับผู้ใหญ่ค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

“หนึ่งนะความยุติธรรมต้องมาอันดับแรก สองโปร่งใส อันที่สามคือควรจะต้องอยู่กัน แบบเป็นที่พี่น้องอยู่แบบครอบครัว...ทุกคนเป็นผู้ร่วมงาน แล้วทุกคนได้รับการ ยอมรับนับถือเท่ากัน แต่ว่ากฎระเบียบต้องเป็นกฎระเบียบ แต่บางครั้งต้องดูความจำเป็น ของกฎอันนั้น ว่าทำไมเขาถึงทำไม่ได้ เพราะอะไร มียืดหยุ่นบ้างแต่ต้องดูความเหมาะสม

และในความเป็นผู้นำหนึ่งคือน้องต้องมีที่พึ่ง เราต้องปกป้องน้อง สองเวลาจะออกรบกับเขา เราจะต้องนำหน้าเสมอ ไม่ใช่ทำให้น้องไป เราต้องแสดงภาวะผู้นำให้น้องได้เห็น เรารักเขาปกป้องเขา เขาจะทุกข์ จะลำบาก เราต้องปกป้องเขาได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

“คนที่มีความรู้สูง ต้องเป็นโมเดลที่ดีกับคนในเวิร์ด ถ้าเราเป็นโมเดลที่ดี คนอื่นก็จะทำตาม ไม่ว่าจะในเรื่องงานหรือจะในเรื่องอะไร มันก็จะสามารถทำให้งาน RUNไปได้ด้วยดี ได้รับการยอมรับจากคนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาการงานก็จะเดินไปได้ คำก็จะมีใจไปในการทำงานกับเรา...ถ้ามองดูว่าคำว่า ศักยภาพสูงเนี่ย คิดว่าต้องมีความสามารถในการจัดการ ในการติดต่อ CONTACT กับหัวหน้า ให้สามารถดำเนินการไปได้ จริงๆในฐานะหัวหน้าคือนำ คำเรียกว่าทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ มีคนที่อยู่ในบังคับบัญชา แล้วผลักดันคำขึ้นมา เหมือนกับบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถสร้างคนให้เป็นให้เก่ง.. คือนอกจากงานดีแล้ว เราก็ทำให้คนเก่งด้วย แล้วก็โมเดลที่ดี ที่ว่า มันจะได้ดีทั้งหมดในWARD” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11)

“ต้องมีความรู้นะ ต้องเปิดโอกาสให้คน มีความรู้ แล้วก็มีความคิดนอกกรอบนะ พี่นึกถึงพี่... ช่วงที่เค้าเป็นหัวหน้าฝ่ายๆ รู้สึกดูดีมากเลย รู้สึกว่าผู้นำต้องเป็นลักษณะนั้น เอื้ออาทรกับน้องๆ ดูแลน้องๆ มีความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ พี่เค้าดูบุคลิกภาพดีมาก เข้าได้กับทุกวิชาชีพเลยนะ เข้ากับคนอื่นๆได้ดี เค้าเป็นที่ยอมรับในทุกวิชาชีพ ของแพทย์ ด้วย พัฒนาวิชาชีพเราให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมวิชาชีพ เป็นที่ยอมรับของแพทย์ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายกล่าวว่าผู้ที่มีศักยภาพสูงนั้น นอกจากเก่งแล้ว จะต้องมีความจริงใจตั้งใจทำงาน ชยัน อดทน และมีความมุ่งมั่น คิดดี พูดดี ทำดี มีมนุษยสัมพันธ์และต้องมีคุณธรรมนำหน้า เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและมีผลงาน ไม่ใช่เก่งอย่างเดียว ต้องเป็นคนเอื้อเพื่อแผ่เมตตาใจให้กับทุกๆคน เป็นคนดี และตั้งใจทำงานให้กับองค์กร เช่นเดียวกับบางรายที่กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงจะต้องมีความรู้ สามารถคิดวิเคราะห์ปัญหาต่างๆและวางแผนจัดการสิ่งเหล่านั้นได้ มีความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจนโยบายหรือแนวทางในการทำงานและโน้มน้าวคนอื่นให้มาร่วมมือกับตนเองได้ และต้องเป็นคนเก่งที่มีพื้นฐานจิตใจดี เป็นคนที่อ่อนโยน ความเก่งกับความดีต้องไปด้วยกัน

“ศักยภาพสูงของพีคือมีความจริงใจมากกว่านะ คือคนเรามาในระดับนี้แล้ว ความเก่งน่าจะเท่าๆ กัน ใกล้เคียงกัน แต่ว่าความจริงใจ ตั้งใจทำงาน ขยัน อดทน และมีความมุ่งมั่น คิดดี พูดดี ทำดี ที่ควรมี คนเราต้องมีความมุ่งมั่นจะทำอะไรก็สำเร็จ เก่งไม่กลัวกลัวขยันนะ ต้องมีความขยันและมุ่งมั่น มีความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจเพื่อที่จะให้องค์กรของเราไปรอด มีความเป็นหนึ่งหรือมีชื่อเสียง อยากให้มีคุณธรรมเยอะๆ เพราะคุณธรรมครอบคลุมหมด คือศักยภาพสูงคือคนเก่งแต่ขาดคุณธรรมก็ไม่ดี จะทำให้องค์กรหรือสังคมหรือทั้งประเทศไทยไม่น่าอยู่...ถ้าศักยภาพสูงต้องครบทุกด้านคือต้องมีมนุษยสัมพันธ์ด้วยควบคู่กัน...ต้องมีให้สมดุลกันระหว่างที่มุ่งมั่นแล้วต้องดูรอบข้างด้วย และอย่ามุ่งเน้นประโยชน์ส่วนตน ให้มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อนมนุษย์เป็นอันดับหนึ่ง และประโยชน์ของเราจะต้องรองลงมา เหมือนกับคำสมเด็จพระราชาธิบดีถ้าถึงจุดนั้นได้นะจะดีมาก ต้องมีคุณธรรมนำหน้า”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“คนศักยภาพสูงต้องมีความรู้ สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้ และสามารถวางแผนจัดการสิ่งเหล่านั้นได้ ไม่ว่าจะมีปัญหาอะไร เพราะที่มองว่าการทำงานมันต้องมีปัญหา ต้องสามารถจะวิเคราะห์เหตุการณ์ปัญหาได้ และสามารถจะแก้ไขสถานการณ์ได้ สามารถจะสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจและโน้มน้าวคนอื่นให้มาร่วมมือกับเราได้ ความหมายของคำว่าศักยภาพสูงของพีอยู่ตรงนี้นี่แหละ...สิ่งเหล่านี้มันทำให้งานราบรื่น ทำให้รู้จักแก้ปัญหา รู้จักวางแผนจัดการดูว่ามันคืออะไร เรารู้ว่าเวลาเรามองอะไรออก มองทะเลคนนี่ เราถือว่าเก่งเป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีศักยภาพ แต่สิ่งสำคัญที่มองว่าต้องเป็นคนที่มีความตั้งใจดี คือเป็นคนที่อ่อนโยน เป็นคนที่มีพื้นฐานจิตใจดี พี่ว่าเก่งกับดีต้องไปด้วยกันถึงจะทำให้ศักยภาพของคุณดียิ่งๆ ขึ้นไปเพราะว่าเก่ง เก่ง เก่งซะทุกอย่างทุกอย่าง แต่ว่าอะไรล่ะ ไม่อ่อนโยน มันก็ไม่ค่อยโอเคใช่ไหม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“พีคิดว่าคนที่มีความศักยภาพสูงก็คือคนที่เป็นที่ยอมรับและมีผลงาน อาจจะไม่ใช้คนเก่งเพราะว่าพีไม่ใช่คนเก่ง พีเป็นคนแค่ธรรมดาๆ แต่ที่ที่มีความศักยภาพสูงไม่ใช่จากตัวเองคนเดียว ที่ได้อะไรต่างๆ ทั้งหมดนี้ได้จากผู้ร่วมงาน ถ้าเรามีผู้ร่วมงานที่ไม่สนับสนุนเรา ไม่ช่วยเราทำงาน ไม่ร่วมมือร่วมใจ เราก็จะไม่ได้เป็นคนศักยภาพสูง... มันต้องได้ใจน้องด้วยแล้วก็ต้องมี competency ในการเป็นผู้นำ แต่ในความคิดของพี คนที่ที่มีความศักยภาพสูง อาจจะไม่ใช้คนเก่งอย่างเดียว พี่ชอบคนที่เป็นคนดีมากกว่า เพราะว่าเป็นคนดีมีจิตใจโอบ

อ้อมอารี มันก็จะทำให้สามารถทำงานทุกอย่างร่วมมือร่วมใจกันได้ และความเก่ง เราก็มาฝึกค่อยๆเรียนรู้... พี่ว่าคนที่มีความรู้สูง ควรจะเป็นคนดี เพื่อที่จะทำงานให้กับองค์กรได้ และเราต้องมีน้ำใจให้กับทุกๆ คนแม้กระทั่งคนงาน ทุกคนเลยที่อยู่รอบตัวเรา เพราะถ้าเราเป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ น้องก็จะช่วยเหลือเรา เรามีอะไรเราก็ให้ เขาก็จะให้เรา ไม่ใช่เราไปกอบโกยเขามาอย่างเดียว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

3.4 ทูมให้งานอย่างเต็มที่ มีหัวใจบ้าง แต่ไม่ปล่อยวาง ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา แม้ว่างานเหล่านั้นจะยากเพียงใด ก็จะพยายามทำให้ดีที่สุด เพราะมีความรักในวิชาชีพหรือรักในงานที่ทำ จึงทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยความต้องการให้วิชาชีพพยาบาลมีความก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับจากวิชาชีพอื่นและคนทั่วไป ซึ่งผลที่ได้รับคือนอกจากงานจะประสบความสำเร็จแล้ว บางรายยังได้รับรางวัลที่แสดงถึงความชื่นชมจากองค์กรอีกด้วย จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายเห็นว่าการที่ตนเองได้รางวัลดีเด่น คิดว่าเพราะตนเป็นคนมีความรับผิดชอบสูง แม้ได้รับมอบหมายให้ทำงานจำนวนมาก ก็สามารถทำได้ทั้งหมด ผลงานที่ออกมาเป็นที่น่าพอใจ และได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา บางรายกล่าวว่ารางวัลดีเด่นได้รับ ผู้บังคับบัญชาจะดูที่การบริหารภายในหอผู้ป่วย ทั้งการดูแลบุคลากร และการให้บริการแก่ผู้ป่วย ซึ่งเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรในการดูแลให้มีการบริการพยาบาลแบบองค์รวม การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้รับบริการ และผู้ร่วมงานทุกคน ตลอดจนการปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“น้องเรามีผลงาน น้องพยาบาลและผู้ช่วยก็ช่วยกันจัดทำโครงการต่าง ๆ ภายในหอผู้ป่วยและกึ่งดูแลคนไข้ หอผู้ป่วยจึงได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่น...ได้จาก ความร่วมมือของน้อง ๆ ทั้งทีมเลย ทั้ง ward เลย เขาให้ความร่วมมือทุกอย่าง ไม่ว่าจะในการทำงาน ให้งานอะไรเขาไป เขาก็ยินดีช่วยกันร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานทั้งหมด...ที่ได้เป็นผู้บริหารดีเด่นตอนนั้นเพราะน้องเขาร่วมมือกันตลอด ตั้งตอนเริ่มเป็น head จนกระทั่งพี่ได้รางวัลนี้ แต่เขาดูผลงานครั้งสุดท้าย ซึ่งเขาดูผลย้อนกลับไปครั้งเก่า ๆ ด้วย...ผลงานของผู้บริหารดีเด่น ก็จะดูที่ด้านการบริหารภายในหอผู้ป่วย เกี่ยวกับคนไข้ และมีโครงการต่าง ๆ ซึ่งสมัยก่อนโครงการต่าง ๆ มันจะไม่เยอะขนาดนี้ และก็น้องเขาก็ทำโครงการด้วย

ส่วนการบริหารทั้งภายในหอผู้ป่วย ทั้งการดูแลบุคลากร การบริการผู้ป่วย รวมทั้งการให้บริการการพยาบาลแบบองค์รวม ไม่ใช่ดูแลแค่เจ้าหน้าที่เท่านั้น ต้องดูแลทั้งญาติ ดูแลทั้งผู้ร่วมงาน แพทย์และผู้ที่มาติดต่อ เราจะต้องมี สัมพันธภาพ ทั้งหมดที่เราจะต้องให้ข้อมูลได้ถูกต้อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“พี่จะเป็นคนที่มีความรับผิดชอบมาก คืองานที่รับมอบหมายมานี่พี่ต้องพยายามทำให้เสร็จ จะดีไม่ดีพี่ต้องทำให้เสร็จ แต่จะทำให้ดีที่สุดอันนี้คือสิ่งที่เวลาใครมอบหมายงานให้พี่ทำ พี่ต้องพยายามทำให้เสร็จและถามว่าพี่ได้ยอดเยี่ยมหรือดีเด่น พี่ว่าเนื่องจากงานที่พี่ใหญ่มอบหมายให้พี่มาไงมันเยอะ มันเยอะมากและก็ out come มันออกมาเป็นที่พอใจของเขา...พี่ได้ยินมาว่าอาจารย์(ชื่อแพทย์คนหนึ่ง)ชื่นชมพี่...อาจารย์ก็มองเห็นแล้วว่าพี่คุยเรื่องและงานก็สำเร็จออกมาได้ค่อนข้างดี อาจจะเป็นผลงานส่วนหนึ่งที่มีส่วนในการที่ทำให้การดูแลคนไข้ CCU มีความต่อเนื่อง โดยไม่ต้องมีการปิดรับและก็มีส่วนร่วมที่ ward ได้ดีเด่น และก็เป็นวิทยากรเยอะ ส่วนใหญ่จะเป็นข้างใน ข้างนอกก็มีบ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

ด้วยบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ต้องมีการทำงานร่วมกับคนจำนวนมากและหลากหลายประเภท ย่อมหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาในการทำงานไม่ได้ และเมื่อเกิดปัญหา หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะมีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีต่างๆ จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยบางคนเมื่อเกิดปัญหาจะเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาจากผู้ที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน บางเรื่องก็คิดวิเคราะห์หาทางแก้ไขด้วยตัวเอง และจะพยายามไม่ให้ผิดพลาดในเรื่องนั้นอีก หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่เมื่อมีปัญหาในงานก็จะขอคำปรึกษาจากครอบครัว เพื่อนสนิท หัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา แม้บางครั้งผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอาวุโสน้อยกว่าก็ไม่ถือ และบางรายนำหลักธรรมะมาใช้ในการควบคุมอารมณ์ร่วมด้วย

“บางทีเจอปัญหานั้นะ ปรึกษาที่ใกล้ๆ เป็นอันดับแรกนะ บางครั้งปรึกษานิดหน่อยก่อนนะ เหมือนกับถามความเห็น ที่ใกล้ๆ หมายถึงหัวหน้าหอผู้ป่วยใกล้ๆ...มันเหมือนกับว่าใกล้เคียงกัน เราก็มีปัญหาคล้ายๆ กัน เราก็จะคอยไปถามเค้า บางทีก็เหมือนกับว่าการบ่นระบาย เค้าจะช่วย support เราได้เยอะนะ...พี่เค้าก็จะคอยช่วยตะล่อมๆ อันนั้นคือช่วยเรื่องใจ แล้วก็ปลอบใจ และอีกอย่างก็คือในบางปัญหาที่เค้าเคยเกิดก็จะบอกว่า

เค้าเคยทำยังไง ซึ่งเราก็อามาเป็นแนวได้ บางครั้งมันอาจจะไม่เหมือนกันหรอก เพราะว่าในการแก้ปัญหาคนบางคนไม่เหมือนกัน แต่เราจะได้แนว ที่ว่าเค้าเคยใช้อย่างโน้นใช้อย่างนี้มา...ในช่วงที่เป็นหัวหน้าหรือผู้ช่วยแรกๆ ได้พี่ๆ ช่วยเยอะ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“สมมุติว่าบางสิ่งที่เกิดขึ้นมันเป็นปัญหา มันจะต้องมีคนอื่นมาแก้ไขให้เราก่อน แล้วเรารู้จากตรงนั้นว่าเขาแก้ไขยังไง คือเวลาที่ผิดพี่จะไม่พยายามให้ผิดเป็นครั้งที่สอง ...อาจจะมาแก้บ้าง...การแก้ก็คืออาจารย์นั่นแหละ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

“หลังจากที่ทำงานเป็นตึกใหม่ก็เปลี่ยนบริบท พออยู่ที่เดิมเรามองไม่เห็นจุดในการบริหาร ดูยากเพราะเราจะเห็นเป็นพื้น ๆ เห็นเป็นแบบธรรมดาไปหมด มันจะมองไม่เห็นว่ามันจะพัฒนาอะไรดี ตัน ตัน ตลอด เวลาตันก็คุยกับเพื่อน เพื่อนแผนกเดียวกัน เพื่อนที่สนิทกัน เค้าจะมีไอเดียเยอะ...เดี๋ยวนี้พี่ผู้ใหญ่เค้าไม่เหมือนเมื่อก่อน เค้าใจดี เมื่อก่อนไม่กล้าเข้ามา กลัวมากเลย...เหมือนพี่น้อง ช่วยสอนงาน เมื่อก่อนตอนที่ทำเขียนรายงานพี่ยุ่งทำรายงาน พี่เค้าจะแนะนำให้น้องเขียนแบบนี้ เราก็ได้มาเยอะจากพี่เค้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

“ตอนนี้ ระดับข้างบน ผู้บังคับบัญชาจะมีน้องซึ่งเป็นผู้ตรวจการ มันจะง่ายอะถามได้ คือเราจะกล้าที่จะชี้แจงที่ไม่เข้าใจ เออ เป็นข้อดีไป...พี่ไม่ถือว่าเค้าอายุน้อยกว่า แต่เราก็นับถือยกย่องเค้าตามลำดับชั้นนโยบายต้องลงตามลำดับ อย่างนี้เราสนิทใจเป็นผลดีซะอีก ไม่เข้าใจเราก็ซักถาม ยกย่อง บางคนอาจจะถือแบบนั้น พี่ว่าเราทำงานง่ายขึ้นนะ เราไม่เข้าใจอะไรก็ถามได้เลย เมื่อก่อนยังกลัว มีความเกรงมั่ง ถ้าเป็นพี่ senior นะ พี่ว่าถ้าเรายอมรับมันก็จะทำงานง่ายขึ้นคือช่วยกันทำงานในหน่วยงาน...พี่เข้าได้กับผู้ร่วมงานทุกระดับ...ด้วยเพื่อนพี่เป็นผู้ตรวจการ ก็คุยกันเชิงปรึกษา ระดับพี่ที่เป็นผู้ตรวจการก็พูดคุยปรึกษาได้ headด้วยกันเหมือนพี่น้องๆ ก็สนิทกัน ก็พูดคุยกันได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13)

“บางที่ไม่เชิงปรึกษาหรอก ไปเล่าระบายความรู้สึกมากกว่า เพราะว่ามันไปแก้มาแล้วบ้างบางส่วน หรือบางที่ว่าหลังจากเราระบาย สิ่งที่เราแก้ไปอาจจะทำได้ดีกว่านี้คือรู้จักพี่ พี่ที่เป็นพี่น้องงานนะ เจอกันเพราะประชุมคือเป็นคนจัดงานด้วยกัน ก็สนิทกันเลย บางทีการคุยกับคนที่เค้าอยู่ข้างนอกเค้าก็จะมีไอเดียดี...บางทีก็จะเล่าให้พี่สาวฟัง

ทางโทรศัพท์ พี่สาวจะเตือนสติ เวลาอยู่บ้านจะดูเป็นผู้ใหญ่นะ แต่เวลาที่weak ละก็เหมือนเด็กเลย พอคุยเสร็จพี่สาวพูด 2 คำคลิกเลย บอก ทำดีให้ตาย คนก็ยังไม่เห็นหรอก ตอนแรกเราคิดว่า ทำนี้เค้าจะรับรู้กันบ้างมั๊ย เค้าจะเข้าใจเราบ้างมั๊ยเนี่ย คือแค่คิดนะแล้วก็ปล่อย เออ ช่างมันเราไม่ได้มีหน้าที่ให้เค้าต้องมาเข้าใจมาเห็นว่าเราดี หน้าที่เราคือให้มันได้อย่างนี้ ให้มันสำเร็จ เดี่ยวผลดีมันจะตกกับเค้า คือสิ่งที่เราต้องการ แต่เค้าจะมาให้เห็นว่าเราดีไม่ดี มันเป็นผลพลอยได้ เห็นก็เห็นไม่เห็นก็ช่าง...ถ้าช่วงไหนรู้สึกตัวเองอ่อนมากๆ อยากได้กำลังใจเนี่ยก็จะไปสวดมนต์ หรือบางทีก็ไปลี้ลลา กินกับเพื่อน เล่าให้เค้าฟังไม่ได้คาดหวังว่าเค้าจะช่วยหรือไม่ช่วยเรา แต่ทุกครั้งที่เราเล่าอะไรไปมันก็จะมีอะไรให้เราคลิกนะ...มีน้องเคยถามว่า เคยโกรธ เคยโมโหอะไร เคย มีทุกอารมณ์ที่พูดมามีหมด แต่ว่าเวลาแสดงออกมาเนี่ย เราปฏิบัติธรรมด้วยใจ ไม่ได้เชี่ยวชาญนะ แต่เคยไปรอบหนึ่ง ตอนนั้นเป็น RN งานเยอะมากไม่เคยคิดว่าจะได้ไป หลังจากนั้นก็เอามาใช้กับตัวเองพื้นฐานตัวเอง...คือปกติเป็นคนมองโลกในแง่ดี มองเป็น ปัญหาแก้ได้นะ ทำได้สิ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงาน แต่ยังพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอ บางครั้งก็ทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ บางรายกล่าวว่า”ที่รู้สึกท้อเพราะเหนื่อยใจ เวลาที่ไม่สามารถทำให้ทุกคนพึงพอใจได้หมด และเมื่อเกิดความท้อแท้ใจก็จะมีกำลังใจที่ได้รับจากบุคคลรอบข้าง คอยปลอบใจและช่วยแก้ปัญหาทำให้เกิดแรงกายแรงใจในการทำงานต่อไป” จากการศึกษพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ จะได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและครอบครัว บางรายกล่าวว่า เวลาที่หน่วยงานมีผู้มาศึกษาดูงาน ถ้ามีผู้บังคับบัญชามาอยู่ด้วยจะทำให้รู้สึกอบอุ่น มีกำลังใจ เช่นเดียวกับบางรายที่แสดงความเห็นว่า กำลังใจจากผู้ใหญ่ที่คอยสอบถามถึงปัญหาในการทำงานและช่วยให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา จะทำให้ไม่เกิดความรู้สึกกดดันในการทำงาน ซึ่งกำลังใจและคำชมเชยที่ได้จากผู้บังคับบัญชานั้น ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกเต็มใจในการให้ความร่วมมือทำงานด้านต่างๆ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยบางกล่าวว่า เมื่อตนมีปัญหาจะปรึกษาขอคำแนะนำจากคู่ชีวิต และมีผู้ร่วมงานที่ให้กำลังใจ อีกส่วนหนึ่งบอกว่า กำลังใจอยู่ที่ครอบครัว ได้กำลังใจจากบิดา-มารดา และบางรายกล่าวว่าครอบครัวมีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จทำให้ตนเองไม่ต้องกังวลกับเรื่องในครอบครัว สามารถทุ่มเทกับงานได้เต็มที่ รวมถึงการทำผลงานหรือนวัตกรรมต่างๆ สามียและลูกก็ช่วยเหลือเป็นอย่างดี

“ตอนที่ว่าผู้ใหญ่เค้ามาดูงานนะ ผู้ใหญ่มากันเยอะ รู้สึกว่าอบอุ่น มีกำลังใจ... กำลังใจเราสำคัญนะเออ พี่บางคนเป็นคนให้กำลังใจดีมากเลยนะ อย่างวิธีการตามงานนะ บางครั้งเราจะเรียกกำลังใจ ในบางคนมีเทคนิคที่ว่าทำให้เราไม่รู้สึก หรือว่าทำให้รู้สึกว่า เราบอกว่าเรามีปัญหา ถ้าเราบอกว่าเรามีปัญหา คอยถามแล้วเค้าจะคอยแก้ปัญหา หรือว่ามีอะไรให้ช่วยมั๊ยอย่างนี้ มันจะทำให้เรารู้สึกว่า เอ้ย! เค้าไม่ได้มาบีบหรือกดดัน อะไรวะ...แต่พอผลงานมันประสบผลสำเร็จหรือว่าในบางครั้งนะ ที่ว่าผู้ใหญ่เค้าเห็นความสำคัญ เค้าบอกว่าเค้าเลือกเรา เค้าเลือกเราที่จะให้คนนั้นคนนั้นมาดูว่า ในการทำงานที่ว่าจะนำร่องหรือว่าการทำงานที่จะขอความช่วยเหลือ หรือว่าขอข้อมูล หรือว่าขอเราเป็นส่วนหนึ่งของทีม เราก็รู้สึกดีละนะ เหมือนกับคือ ให้กำลังใจ ชมเชย ทำให้รู้สึก อยากเต็มใจให้ เพราะว่าพี่บางคนเค้าบอกว่าเธอมีดีเยอะนะ น้องเธอเก่งทั้งนั้น เป็นคำพูดที่บอกว่า เก่งๆ ทั้งนั้นเลย เราก็อยากจะทำให้น้องละนะ เวลาเค้าบอกว่าน้องเก่งนะ ขอความช่วยเหลือจากน้องคนนี้ เราก็รู้สึกว่าเค้าจะสนับสนุนน้องเราเนี่ย เราก็ให้ไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“ท้อเพราะว่าบางทีมันเหนื่อยใจเหมือนกัน เพราะว่าเราไม่สามารถทำให้ทุกคนพึงพอใจได้หมด บางทีก็ต้องบอกน้องว่าพี่ต้องไว้เสมอแหละ บางครั้งถูกต้องแต่ไม่ถูกใจก็ต้องทำ แต่บางครั้งถูกใจแต่ไม่ถูกต้องก็ต้องทำ อยู่ที่สถานการณ์ว่าจะเลือกอะไร สิ่งที่เราอยากให้อ่านใจว่าไม่มีทางที่จะทำให้พอใจทุกคน แต่ก็สัญญาว่าจะไม่ให้อะไรอยู่ตลอดหมายความว่าถ้ารอบนี้คนนี้ไม่พอใจ รอบหน้าคนนี้ต้องพอใจบ้าง...ได้กำลังใจจริงๆ คือจากแม่กับพ่อ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“รู้สึกว่าครอบครัวมีส่วน มีส่วนตรงด้านนี้ที่เราไม่ต้องรับภาระอะไร ถึงสามารถทุ่มเทได้และเรื่องบ้านก็มีแม่บ้านคอยดูแล มีแม่สามี มีน้องสามีซึ่งเขาไม่ได้แต่งงาน เขาจะมาแวะดูแลช่วยเหลือก็ถือว่าเป็นคนโชคดี ส่วนวันเสาร์- อาทิตย์แม่สามีเขาจะไปอยู่บ้านเขาคือทุกคนมีบ้านตัวเอง แม่สามีที่มาอยู่ด้วยเพราะช่วยเหลือลูก พอเย็นวันศุกร์แม่สามีก็จะไป หน้าที่ของพี่ก็จะเลี้ยงลูกเสาร์- อาทิตย์ พี่จะมีลูกเฉพาะเสาร์- อาทิตย์ วันธรรมดาลูกจะไปอยู่กับแม่สามี...พี่ว่าครอบครัวมีส่วนที่ผลักดันเรา support เราให้เราประสบความสำเร็จตรงด้านนี้ บวกกับนวัตกรรมทั้งหลายสามีและลูกช่วยเหลือเป็นอย่างดี...ปกติจริงๆ แล้วพี่ก็คุยกับน้อง กับเพื่อนร่วมงาน บางครั้งก็ปรึกษาสามี อาจจะได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่เขาก็สามารถเข้าใจ คือเราไม่ต้องพูดกันเยอะ แต่เวลาเราพูดเรื่อง

ปัญหา คำพูดที่เขาให้เนี่ยจะทำให้เราคิดได้ทันทีว่าควรจะทำยังไง กับน้องๆ กับเด็กๆ เด็กจะให้กำลังใจ ถ้ามีปัญหากับเด็กๆ ซึ่งไม่ใช่ทุกคน ก็จะมีน้องๆ ที่เข้าใจและจะให้กำลังใจ อาจจะมีพี่ๆ ที่ทำงานบ้างก็อาจจะคุยว่ามีปัญหาเพราะเป็นคนที่เปิดเผยไม่ค่อยเก็บ บางที่ถ้าถามว่าท้อบ้างไหม เวลาท้อก็บอกว่าท้อ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ถ้ามีสิ่งทีกระทบใจหรือมีปัญหาเกี่ยวกับน้องๆ สมัยก่อนก็จะมีเพื่อน ก็จะไปคุย ก็มีเพื่อนที่เป็นเพื่อนรักกันมากเลย 3 สามคนจะอยู่ด้วยกัน มีปัญหาอะไรต่าง ๆ ก็คุยกับเขา ทั้งด้านส่วนตัว ทั้งด้านงาน บางครั้งก็ช่วยเราไม่ได้ แต่ว่าได้ระบายออกมา... สมัยก่อนก็สามมี สามมีจะโทรมาท่อมหนึ่งถึงเกือบสองท่อมทุกวัน ตอนที่อยู่ต่างจังหวัด เขาก็จะมาคุยจีปาดะอะไรของเขา แต่บางทีก็ ไม่ได้มีปัญหาทุกวัน ก็ให้กำลังใจด้วยและก็เป็นเพื่อน แต่ตอนหลังจากที่แฟนพี่เสียนี่ ก็จะไปเที่ยวกับเพื่อน เขาไปไหนก็โทรมาชวนและไปเที่ยวด้วยกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“ท้อหรืออะไรก็เข้าไปคุยกับพี่เค้าได้เลย เวลาท้อไปคุยกับพี่เค้า เวลามีปัญหาอะไรไปหาพี่เค้าได้เลย มีความรู้สึกว่าเค้าเมตตาเรา สมัยพี่... มีอะไรก็ไปคุยกับพี่เค้าได้ พี่เค้าไม่ได้ว่าฉันเป็นหัวหนา เค้าให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ...กำลังใจของพี่อยู่ที่บ้าน ครอบครัว คุณสามมีก็ให้กำลังใจอยู่เรื่อยแหละ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

นอกจากการได้รับกำลังใจจากคนรอบข้างแล้ว ยังมีสิ่งอื่นที่เป็นแรงบันดาลใจให้แก่หัวหน้าหอผู้ป่วยในการที่จะทุ่มเทให้กับงานต่อไป แม้ว่าจะต้องพบกับอุปสรรคและความเหนื่อยยากระหว่างการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายกล่าวว่า ตนเองรู้สึกปลื้มใจที่องค์กรได้รับคำชื่นชมทำให้เกิดแรงบันดาลใจ อยากทำงานต่อไปเรื่อยๆ ไม่หยุดและไม่รู้สึกเหนื่อย บางรายกล่าวว่าสมเด็จพระราชบิดาเป็นแรงบันดาลใจ ทำให้เรารู้จัก”เอาใจเขา มาใส่ใจเรา” ดูแลผู้ป่วยเหมือนญาติ หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนหนึ่งมีความภูมิใจในวิชาชีพพยาบาล ด้วยเห็นว่าเป็นอาชีพที่ดี มีคุณค่า มีใจรักที่จะเป็นพยาบาลและมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียง มีความรักและผูกพันกับองค์กร เต็มใจที่จะทำประโยชน์เพื่อองค์กรเมื่อมีโอกาส และตั้งใจจะทำงานตอบแทนองค์กร ทำให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่และมีชื่อเสียงที่ดีต่อไป

“ถ้าเราทำดีกับคนไข้ก็บอกปากต่อปากว่าโรงพยาบาลเราดี ถ้าเกิดเราทำดีก็คือโรงพยาบาลเราได้รับคำชื่นชม เวลาที่รับคำชมแบบนี้หรือรู้ว่ามันมาจากที่เรา รู้สึกว่ามัน เยอะนะ มันปลื้มสุดๆ จนทำต่อไปอีกเรื่อยๆ ไม่หยุดยั้ง มีแรงบันดาลใจ คือพี่ไม่เคยรู้สึก เหนื่อย รู้สึกมันส์นะทำอะไรแล้วมันมันส์จริงๆ จนน้องบอก พี่เป็น hyper thyroid หรือ เปล่า”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“แรงบันดาลใจสำหรับพี่ต้องบอกว่าเป็นพระราชบิดา พี่ได้ดิบได้ดีมาเพราะ สโลแกนเอาใจเขามาใส่ใจเราคนไข้ทุกคนเป็นแม่พี่ทุกคน เป็นลูกพี่ทุกคนถามว่าทำไมถึง คิดถึงนั้น เพราะว่าพี่เป็นลูกมติดลโดยแท้จริง...ส่วนหนึ่งเราต้องรักเขาเหมือนแม่รัก หนู คือลูก รักเขาเหมือนพี่รักน้องรักลูกน้อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

“ภูมิใจมากที่สุดคือได้ทำงานที่โรงพยาบาลนี้ เพราะเหมือนเป็นบ้านหลังที่ 2 ของ เรา ก็อยากทำให้ดี แล้วก็อยากจะทำสนับสนุนน้องๆ ให้ผูกพัน ไม่อยากให้ไปไหน อยากให้ ช่วยกันดูแล ส่งเสริมพัฒนาให้โรงพยาบาลเราอยู่ได้ เป็นความภูมิใจที่ได้อยู่ ตอนนั้นพี่ ไม่ได้คิดอยากเป็นพยาบาล แต่พี่สาวพี่เป็นพยาบาลก็เลยลองมาสอบดู เพราะว่าเลือก มหาลัยไม่ได้ก็เลยลองสอบ แต่ก็อยู่ได้แล้วอยากจะทำให้ดีที่สุด แล้วพอเราได้ทำอาชีพนี้ เรา รู้สึกไม่อยากจะไปทำอาชีพอื่นแล้ว ภูมิใจที่ได้อยู่ทำงานที่นี่มาก แล้วก็ได้เป็นพยาบาล เหมือนให้เราตั้งตัวได้แล้วก็อยู่ได้จนปัจจุบันไม่เคยดริ้น แล้วคนอื่นเค้าก็ภูมิใจแทนเรา ด้วยนะอย่างพ่อ แม่ พอรู้ว่าลูกทำงานที่นี่ คนชอบชื่อเสียงของโรงพยาบาล แล้วก็มีความ ชาติดี เลี้ยงครอบครัวได้ มีคุณค่าในสังคม คนมองเห็นว่าเรามีคุณค่าด้วย ก็เหมือนดีกับ เราอะ ใครก็ชื่นชม ก็เลยยิ่งตั้งใจทำงานใหญ่เลย บางทีก็มีท้อบ้าง แต่พอมันภูมิใจแล้ว มันเลยรู้สึกมีความสุขกับการทำ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12)

“เรามีโอกาสก็ทำไป ไม่งั้นใครจะทำละ ถ้าเราไม่ทำแล้วใครจะทำแล้ว ward จะ เป็นยังไง องค์กรจะเป็นยังไง ช่วยได้ก็ช่วยกันไป...มันก็เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งหมด แหะ ทั้งเราทั้งองค์กรด้วย คือเราเหมือนเป็นลูกหม้อ เรียนที่คณะพยาบาลตั้งแต่โบราณ ก ไก่ ข ไข่ เนี่ย พี่ว่าสมัยก่อนเราเป็นนักเรียนชั้น ward ปฏิบัติงานมากกว่าสมัยนี้ สมัยนี้ เรียนทฤษฎีเยอะ หลักสูตรสมัยก่อนเน้นชั้น ward ปฏิบัติกับคนไข้ เรียนเข้าไปชั้น ดึก ขึ้น ปาย เพราะฉะนั้นความผูกพันกับองค์กร ผูกพันกับโรงพยาบาล ทั้งรักทั้งผูกพัน...รู้สึกว่า

เราชอบที่จะเป็นอย่างนี้ คือเมื่อก่อนคือยังไม่ได้ตั้งเป้า จะเป็นนู่นเป็นนี่ แต่ครั้งแรกที่เรียนพยาบาล ชอบเลยนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13)

“มันก็มีความสุขดีนะ ไม่รู้สึกว่าเขาอะไรรนะ ไม่รู้สึกเหนื่อยที่ทำงาน เหนื่อยก็เป็นแบบๆ แล้วก็หายไป...คิดว่ามีความสุขในการทำงาน ไม่คิดจะลาออกง่ายๆ หรือก มีอย่างเดียวถ้าจะลาออก แต่งงานแล้วไปเมืองนอก ถ้าให้อยู่เมืองไทยแล้วไปเป็นพยาบาลที่อื่นก็ไม่ไป...ถามว่าเงินก็สำคัญนะ แต่ไม่ใช่ที่หนึ่ง ไม่ใช่สิ่งแรกที่เรานึกถึง แต่เราตั้งใจเอาไว้ว่า เราจะต้องทำให้คนมีความรู้สึก ว่า อยากรอยู่ อยากรทำ แล้วที่นี้เป็นที่ทำงานที่มีความสุข...หลายๆอย่างหลายๆเรื่องก็มองว่า เอนน่าจะได้ประโยชน์จากสิ่งที่ทำ แล้วสุดท้ายก็เพื่อโรงพยาบาลเราแหละ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

“จะบอกว่าเป็นวิชาชีพที่สุขยอดมากเลยนะ คือทุกวิชาชีพนี่เก่งหมดแหละ แต่พยาบาลนี่สุขยอด เพราะว่ามันเป็นตาย ทุกข์ ทรมาน แส่นสาหัส เห็นอยู่ เนี่ยเห็นอยู่ตรงนี้ ถ้าไม่ได้เป็นพยาบาลแล้วเราจะไม่ได้ขนาดนี้ ถ้าเราไปเรียนอย่างอื่น สมมติเราชอบศิลปะวิทยา เราไปเรียนวาดภาพเขียนรูป เราอาจจะ happy อยู่คนเดียวนะ แต่เราคิดว่าเราสร้างความสุขให้คนอื่น ๆ ถ้าเรา create สร้างระบบงานดีๆ คนใช้ก็ปลอดภัย happy enjoy ให้เค้าทำงาน เวลาไปdewกับใครเราก็จะได้บอกว่าคุณเราเก่งนะ ...ตัวเองมองบวกว่าเห็นคุณค่าในวิชาชีพของตัวเองด้วย เรียกว่าให้ไปเป็นอย่างอื่นก็ไม่เป็น ภูมิใจที่ได้เป็น รักมาก จากเดิมไม่ได้ชอบมากนะคิดว่าจะอยู่ได้ไม่นาน แต่สุดท้ายเป็นนาน เห็นประโยชน์ไง เรียกว่าเห็นคุณค่า แล้วมีความรู้สึก ว่า ถ้าใครมาว่าวิชาชีพนี้หรือว่างานของตัวเองไม่ดี จะรู้สึกว่าเขา มันใช่หรือจริงๆมันดีหมดเลยนะ โลกนี้มันขาดพยาบาลไปไม่ได้หรอก ถ้าเป็นจริงมันสูญพันธุ์ไปหมดแล้ว แล้วยิ่งกับโรงพยาบาลของเรา มีความรู้สึกต้องตอบแทน เราต้องทำอะไรให้คนเห็นว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่น่าอยู่นะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14)

สรุปผลการวิจัย ประสพการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) **พัฒนาตนให้มีความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล** เป็นประสพการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและการบริหารเวลาระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวให้สมดุล แบ่งเป็น 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสพการณ์ที่มี เก็บสิ่งดี ๆ มาพัฒนา (2) ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลา ศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ (3) แบ่งให้เวลากับงาน พอกลับบ้านแยกงานจากชีวิตส่วนตัว 2) **ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน** เป็นประสพการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน แบ่งเป็น 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร (2) ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ (3) รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด (4) สร้างบรรยากาศการทำงาน เหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน และ (5) มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่ และ 3) **โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงใจ ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ** เป็นประสพการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงหลักการที่ใช้ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน แบ่งเป็น 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน (2) บริหารด้วยความจริงใจ ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน (3) มีความสามารถ บริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ และ (4) ทুমี่ให้งานอย่างเต็มที่ มีหัวใจบ้าง แต่ไม่ปล่อยวาง ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบ ปรัชญาการณวิทยาการตีความ(Hermeneutic phenomenology) ตามแนวคิดของ Heidegger ซึ่งผู้ให้ข้อมูล คือหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนให้เห็นความรู้สึกหรือความคิดเห็นในประสบการณ์ที่ต้องการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลโดยตรง ร่วมกับการสังเกตและการบันทึกภาคสนาม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาแบบตีความ โดยดำเนินการวิเคราะห์ไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และเมื่อข้อมูลอิ่มตัวจึงยุติการเก็บข้อมูล ซึ่งในการศึกษานี้ มีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจำนวน 14 คน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูง แบ่งเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ

- 1) พัฒนาตนให้มีความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล
- 2) ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน และ
- 3) โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงจัง ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ โดยแต่ละประเด็นหลัก ประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังนี้

1) พัฒนาตนให้มีความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล เป็นประสบการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและการบริหารเวลาระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวให้สมดุล ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1.1) เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มี เก็บสิ่งดี ๆ มาพัฒนา (1.2) ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลา ศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ(1.3) แบ่งให้เวลากับงาน พกกลับบ้านแยกงานจากชีวิตส่วนตัว

1.1 เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มี เก็บสิ่งดี ๆ มาพัฒนา หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเรียนรู้การทำงานจากหัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นพี่ที่เป็นแบบอย่างที่ดี นำมาใช้เป็นแนวทางในการทำงานได้ ทั้งเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่แสดงออกที่เหมาะสม นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีการพัฒนาตนเอง จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ การอ่านหนังสือ และการยอมรับข้อผิดพลาด แล้วนำมาแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น

1.2 ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลา ศึกษาอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อก้าวให้ทันความรู้และวิทยาการใหม่ๆ และนำมาใช้ในการพัฒนางาน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ในเรื่องต่างๆที่จะสามารถนำมาใช้ในการทำงานและนิเทศงานแก่ผู้ร่วมงานได้ มีการตรวจสอบการทำงานของตนเองตลอดเวลา เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น ใช้เวลาว่างอ่านหนังสือเกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบ และเรียนเพิ่มเติมในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับงาน ตลอดจนศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัย มีทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์และเรียนเป็นเรื่องเป็นราวจากการถูกส่งไปอบรมวิชาการต่างๆ เพื่อให้ตนเองมีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับงาน สังคม และงานอดิเรกเพื่อเป็นอาชีพเสริมหรือเพื่อความสนุกสนานเพลิดเพลิน บางรายนำสิ่งที่เรียนรู้มาถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจ และนำมาใช้ในการพัฒนางานต่อ หัวหน้าหอผู้ป่วยพยายามหาความรู้เพิ่มในงานที่ตนเองไม่เคยทำมาก่อน โดยหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและค้นคว้าด้วยตนเอง ต้องการพัฒนาตัวเอง ด้วยการไปเรียนเพื่อเปิดโลกทัศน์ ทำให้รู้สึกกระตือรือร้นในการพัฒนาหน่วยงาน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เคยรู้หรือไม่เคยทำ ให้สามารถทำได้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและหอผู้ป่วย

1.3 แบ่งเวลาให้กับงาน พกกลับบ้านแยกงานจากชีวิตส่วนตัว หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความต้องการแบ่งเวลาให้กับงานและชีวิตส่วนตัวเช่นเดียวกับบุคคลในอาชีพอื่น ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะแยกงานกับชีวิตส่วนตัวออกจากกันอย่างชัดเจน ในขณะที่บางรายไม่ได้แบ่งอย่างชัดเจน เนื่องจากไม่มีภาระด้านดูแลครอบครัวหรืออยู่ในหอพักของโรงพยาบาล จึงใช้เวลาส่วนใหญ่อุทิศให้กับงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อมีเวลาส่วนตัวก็จะพักผ่อนหย่อนใจหรือกลับไปเยี่ยมครอบครัว หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการแบ่งเวลาให้งานกับชีวิตส่วนตัวแยกจากกันอย่างชัดเจน จะพยายามทำงานให้เสร็จในที่ทำงาน ไม่นำกลับบ้านเพื่อไม่ให้งานมาเบียดบังเวลาของครอบครัว เป็นการแบ่งเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุล ไม่เอาเปรียบตัวเองจนเกินไปเพราะจะทำให้สุขภาพไม่ดี มีความเครียดโดยไม่รู้ตัว เมื่ออยู่บ้านจะได้พักผ่อนเต็มที่ ยกเว้นในกรณีที่มีงานเร่งด่วน บางรายมีการแบ่งเวลาให้งานกับชีวิตส่วนตัวคนละครึ่ง ถ้าอยู่ที่โรงพยาบาลก็ให้เวลากับงานเต็มที่ พกกลับบ้านก็ต้องมีเวลาพักผ่อนหย่อนใจ โดยการดูแลสุขภาพตนเอง ออกกำลังกายและรับประทานอาหารโดยไม่ต้องรีบเร่งเหมือนเวลาทำงาน นอกจากนี้ บางรายใช้วันเสาร์อาทิตย์ ไปเที่ยวพักผ่อน ซึ่งถือเป็นการดูแลให้จิตใจได้ผ่อนคลาย อย่างไรก็ตาม หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้แบ่งเวลาให้งานกับชีวิตส่วนตัวแยกออกจากกันอย่างชัดเจน มีความเห็นว่าการทำงานกับเรื่องส่วนตัว สามารถทำร่วมกันได้ เพียงแต่ต้องรู้จักแบ่งงาน หากมีภาระงานที่ต้องทำมาก ต้องทยอยทำไปเรื่อยๆ ไม่รวมไว้ทำรวดเดียว หัวหน้าหอผู้ป่วยบางรายจะเสียสละ

เวลาส่วนตัวในตอนเย็น เพื่อเก็บงานที่ยังทำไม่เสร็จ แต่บ่อยครั้งที่ตัวเองงานกลับไปทำที่บ้านด้วย ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นโสด จะสามารถทุ่มเทกับงานได้เต็มที่เพราะอยู่หอและไม่มีภาระครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ

2) ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ (2.1) สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร (2.2) ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ (2.3) รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด (2.4) สร้างบรรยากาศการทำงาน เหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน และ (2.5) มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่

2.1 สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร การที่จะสร้างบุคลากรให้มีความสามารถและมีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและหน่วยงานนั้น ผู้ที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยควรเป็นผู้สร้างหรือเป็นผู้กำกับให้บุคลากรที่เปรียบเสมือนคนรุ่นใหม่ไฟแรง ได้คิดสร้างสรรค์งานให้กับองค์กร โดยหัวหน้าคอยดูอยู่ห่างๆ และมีหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรเฝ้าหาความรู้ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เช่น การส่งเสริมให้เป็นวิทยากร สนับสนุนให้สร้างผลงานเพื่อการเป็นพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญ และสอนให้รู้จักแบ่งปันความรู้ให้คนอื่น สอนให้เป็นคนไม่ปฏิเสธก่อนที่จะลงมือทำดูก่อนว่าสามารถทำได้หรือไม่ เพราะส่วนมากมักจะทำได้ แต่กังวลไปก่อนว่าจะทำไม่ได้ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเป็นวิทยากรไปบรรยายวิชาการ เนื่องจากเป็นการพัฒนาความรู้ เพราะการไปสอนคนอื่นได้ จะต้องศึกษาเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี ต้องอ่านหนังสือให้มากกว่าคนอื่นซึ่งจะทำให้เก่งขึ้น เกิดความกล้า ได้พัฒนาตัวเองและเรียนรู้ว่าจะไปสอนใครต้องสอนอย่างไร นอกจากนี้ยังสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ฟังบรรยายได้ด้วย และประโยชน์อีกประการหนึ่งคือจะทำให้บุคลากรเป็นที่รู้จักของคนอื่น เวลาจะไปขอความช่วยเหลือ จะสะดวกขึ้น เป็นการสร้างเครือข่ายวิธีหนึ่ง ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างผลงานให้กับตัวเองทั้งในและนอกหอผู้ป่วย ซึ่งการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสไปทำงานนอกหอผู้ป่วยนั้นมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาใช้พัฒนางานในหอผู้ป่วยได้ต่อไป

2.2 ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ หัวหน้าหอผู้ป่วยมี

หน้าที่ในการส่งเสริมให้บุคลากรในหอผู้ป่วยมีความสามารถในงานที่รับผิดชอบ โดยปลูกฝังบุคลากรให้สนใจใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน และใส่ใจกับคุณภาพของงาน เพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านวิชาการ โดยการส่งเข้าอบรมตามความเหมาะสมของแต่ละคน หรือให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ มีการสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักหาโอกาสพัฒนาตนเอง ตลอดจนค้นหาเป้าหมายในชีวิตการทำงานของแต่ละคนและสนับสนุนตามแนวทางที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรนั้นๆ ซึ่งการจะส่งเสริมบุคลากรให้สนใจใฝ่หาความรู้ได้ มีด้วยกันหลายวิธี อาจจะไม่ใช่วิธีที่ตรงตามตำรา แต่เรียกว่าเป็นกลวิธีที่จะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ เช่นการวางแผนให้รางวัลกับบุคลากรที่สนใจใฝ่หาความรู้โดยไม่บอกล่วงหน้า เพื่อให้เขารู้สึกดีใจที่ได้รับรางวัลซึ่งแสดงถึงความชื่นชมจากหัวหน้าหอผู้ป่วย บางรายกล่าวว่า การสร้างคน จะต้องหา “talent staff” มาให้ได้ก่อน แล้วจึงสนับสนุน ส่งเสริม ผลักดันให้ได้ศึกษาถึงระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก และต้องดูแลให้ดี อย่าให้หมดแรงกายแรงใจในการศึกษาต่อ นอกจากนี้ หากไม่สามารถให้ลาศึกษาได้ อาจอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนไปศึกษาเล่าเรียน

2.3 รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด เมื่อบุคลากรมี

ปัญหาในการทำงานหรือในชีวิตส่วนตัว หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มีบทบาทอย่างมากในการรับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ มีความเอาใจใส่บุคลากร คอยรับฟังและช่วยแก้ปัญหา โดยให้เวลารับฟัง และให้ความสำคัญกับบุคลากรเพื่อให้เขารู้สึกว่ามีที่พึ่งทางใจและสามารถขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลา ในการพิจารณาปัญหานั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยเห็นว่าควร จะเปิดใจ รับฟังปัญหาให้ได้ทุกเรื่อง มองโลกในแง่ดีไว้ก่อนและต้องมีความยุติธรรม ส่วนวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ จะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นการให้เกียรติ ในการยอมรับและรับฟังทุกความคิดเห็นของทุกคน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในงานด้วย มีการนำปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อหาวิธีแก้ที่ออกมาเป็นมติจากที่ประชุม โดยจะให้บุคลากรเสนอแนวทางการแก้ปัญหา ก่อน แล้วหัวหน้าหอผู้ป่วยคอยเป็นที่ปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาติดขัดต่างๆ

2.4 สร้างบรรยากาศการทำงาน เหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน หัวหน้าหอผู้ป่วย

ได้พยายามสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ให้เป็นเหมือนบ้านหลังที่สองของบุคลากรทุกคน ให้มีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ทุกคนรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หน่วยงานมีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ที่ทุกคนอยากทำงาน ทุกคนมีความสุข เน้นให้อยู่กันแบบพี่น้อง เพราะเมื่อคนมีความสุข การทำงานก็ไม่มีปัญหา หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการดูแลเอาใจใส่บุคลากร มีการจัดกิจกรรมสันทนาการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร สร้างบรรยากาศในการทำงานสนุกสนาน ไม่เครียด ใสใจแม้แต่การแสดงความชื่นชมเมื่อบุคลากรทำความดี จะทำให้คนอื่นได้รับรู้ด้วย แต่หากทำผิดก็จะว่ากล่าวตักเตือนแต่จะไม่ตำหนิต่อหน้าคนอื่น ในเรื่องของการแลกเปลี่ยน หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ มีความยืดหยุ่นมาก เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกสบายใจ แต่มีข้อแม้ว่าต้องรับผิดชอบงานหลักให้ดี ไม่ให้เสียระบบงาน และเรื่องความยุติธรรมเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญ โดยจะพยายามให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคต่อทุกคนในทุกๆเรื่อง ความเป็นกลางไม่มีการลำเอียงและไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และเมื่อมีเรื่องของความขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะใช้เทคนิคลดการขัดแย้งด้วยการประนีประนอมอย่างมีเหตุผล มีการสร้างกรอบหรือข้อตกลงในเรื่องต่างๆ ในการอยู่ร่วมกัน และอาจมีการกำหนดกฎระเบียบขึ้นใหม่เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม

2.5 มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่ หัวหน้าหอผู้ป่วย

จะต้องมีการบริหารบุคลากรในหอผู้ป่วย ให้สามารถทำงานตามนโยบายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการ"ดูคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น" เริ่มต้นจากถ่ายทอดนโยบายแล้วให้แต่ละคนรับผิดชอบโครงการ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้มอบหมายตามความถนัดและความรู้ความสามารถ ส่วนตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยคอยติดตามผลการทำงาน หากมีปัญหาก็กเข้าไปให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำ ในการบริหารบุคลากร นอกจากการมอบหมายงานตามความสามารถแล้ว การที่จะพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถมากขึ้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอำนาจตัดสินใจในงานนั้นด้วยตนเอง ดังคำสัมภาษณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเปรียบเทียบว่า"เวลามอบดาบให้เขาแล้ว ต้องมอบอำนาจให้เขาไปด้วย" การจะสอนเขาให้เก่ง ก็ต้องให้เขาคิดเองทั้งหมดให้ตัดสินใจเองก่อน เพื่อให้เขาได้พัฒนาความสามารถและมีความมั่นใจในตนเอง แต่หากไม่มั่นใจ ก็สามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะคอยติดตามสนับสนุนไม่ให้มีเรื่องติดขัด

3) **โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงจัง ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ** เป็นประสบการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงหลักการที่ใช้ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ (3.1) พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน (3.2) บริหารด้วยความจริงจัง ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน (3.3) มีความสามารถ บริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ และ (3.4) ทุ่มให้งานอย่างเต็มที่ มีข้อใจบ้าง แต่ไม่วางงาน ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป

3.1 พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสำคัญกับการนำนโยบายมาใช้วางแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเห็นว่าต้องทำงานตอบสนองต่อนโยบาย เมื่อโรงพยาบาลมีนโยบายที่เน้นการพัฒนางานในเรื่องใดก็นำมาใช้วางแผนพัฒนาหน่วยงาน สร้างเป็นโครงการต่างๆที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ป่วย และเป็นการพัฒนาหอผู้ป่วยด้วย นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเน้นเรื่องมาตรฐานในการทำงาน และให้การประสานงานกับทีมสหสาขาความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการดูแลผู้ป่วยด้วย การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความตั้งใจที่จะพัฒนาการดำเนินงานภายในหอผู้ป่วยให้สอดคล้องกับนโยบายและมีการสร้างผลงานออกมาเรื่อยๆ นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความคิดอยากทำให้หน่วยงานมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และเมื่อหอผู้ป่วยหรือบุคลากรในหอผู้ป่วย ได้รับคำชื่นชม ได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร จนถึงได้รับรางวัลใหญ่ระดับประเทศ สร้างชื่อเสียงให้โรงพยาบาล ก็ยิ่งเกิดความภาคภูมิใจ ทำให้อยากสร้างผลงานออกมาอีกอย่างต่อเนื่อง

3.2 บริหารด้วยความจริงจัง ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน

หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับความจริงจังในการทำงาน ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความขยันและอดทน หมั่นติดตามงานทำให้สำเร็จ ไม่ให้งานค้างค้ำ บางรายมีคติประจำใจหรือข้อคิดอยู่ในตัวเองเสมอว่า "ถ้าเราจะทำอะไรต้องทำให้มันเต็มกำลัง เต็มความสามารถและทำให้ดีที่สุด" บางรายมีหลักในการทำงานคือ "เสมอต้นเสมอปลาย คิดแต่อยากทำงานเพื่อคนไข้ ไม่ได้หวังว่าจะได้สิ่งใดตอบแทน" หรือมีหลักในการทำงานคือ "พูดดี คิดดี ทำดี คิดบวก" มีการเรียนรู้จากปัญหาที่พบ มีเป้าหมายที่ชัดเจน รู้เขารู้เรา รู้ปัญหาและอยากพัฒนางานอยู่เสมอ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้นำหลักความยุติธรรมมาใช้ในการบริหารงาน มีความยุติธรรมและแยกแยะเรื่องงานออกจากเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัว เมื่อมีการตั้งกฎระเบียบใดๆขึ้นมา ก็จะใช้กับทุกคนไม่มีข้อยกเว้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกคน

นอกจากนี้พบว่ามีการนำธรรมะมาใช้ในการทำงานและดำเนินชีวิตประจำวัน ในหลายด้าน เช่น ใช้เป็นหลักประจำใจ ใช้ในการเป็นข้อคิดต่างๆ ใช้เป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ เช่น ใช้หลักธรรมะพรหมวิหาร 4 เป็นหลักในการทำงาน บางรายได้ข้อคิดทางธรรมะจากการทำงานรอบตัว ทำให้เป็นคนโกรธง่ายหายเร็วไม่เครียด บางรายยอมรับในความแตกต่างของตนเองกับคนอื่น โดยไม่เอาตัวเองเป็นมาตรฐานและเข้าใจดีว่าจะบังคับให้คนอื่นเหมือนตนเองไม่ได้ บางรายเชื่อว่าการปฏิบัติธรรมอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ผ่านอุปสรรคต่างๆ ได้ หรือเวลาที่ตนเองมีปัญหาหมัดกำลังใจก็จะไปปฏิบัติธรรม เพื่อให้เกิดพลังในการกลับมาทำงานอีกครั้งหนึ่ง

3.3 มีความสามารถ บริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้

ความเห็นว่าเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงควรมีคุณสมบัติหลายประการ ที่แสดงถึงความเป็นผู้มีศักยภาพสูงและเหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นคนที่มีการวางแผน และมีหลักการในการที่จะบริหารหน่วยงาน มีเป้าหมายชัดเจนว่าหน่วยงานจะมีทิศทางไปในทางใด มีการบริหารอย่างยอดเยี่ยมและต้องได้ใจลูกน้อง เพราะการประสบความสำเร็จนั้นต้องเกิดกับทั้งตนเองและบุคลากรอื่นด้วย เป็นคนที่ทำให้หน่วยงานอยู่กันอย่างมีความสุข และงานสอดคล้องไปกับทิศทางขององค์กรใหญ่ ต้องเก่งในเรื่องการบริหารบุคลากรและการนำนโยบายลงสู่ปฏิบัติ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสามารถประสานงานกับทีมสหสาขาได้ดี จะต้องเป็นคนใฝ่เรียนรู้ ไม่หยุดอยู่กับที่ จะต้องบริหารคนเป็น เก่งทั้งคน เก่งทั้งงาน นอกจากนี้ ควรจะมีคุณลักษณะอื่นด้วย เช่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตนวางตัวเหมาะสมกับคนทุกระดับ มีความยุติธรรม โปร่งใส ความเป็นผู้นำ เป็นที่พึ่งและปกป้องน้องได้ เป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน สร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นคนเก่ง มีความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ ให้โอกาสคน บุคลิกภาพดี เข้ากับผู้อื่นได้ดีและพัฒนาวิชาชีพพยาบาล ให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นด้วย หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนหนึ่งเห็นว่าผู้ที่มีศักยภาพสูงนั้น นอกจากเก่งแล้ว จะต้องมีความจริงใจตั้งใจทำงาน ขยัน อดทน และมีความมุ่งมั่น คิดดี พูดดี ทำดี มีมนุษยสัมพันธ์และต้องมีคุณธรรมนำหน้า ไม่ใช่เก่งอย่างเดียว ต้องเป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจให้กับทุกคน และเป็นคนดี ต้องมีความเก่งกับความดีอยู่ด้วยกัน

3.4 ทুমให้งานอย่างเต็มที่ มีท้อใจบ้าง แต่ไม่วางงาน ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา แม้ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะยากเพียงใด ก็จะพยายามทำให้ดีที่สุด

เพราะมีความรักในวิชาชีพหรือรักในงานที่ทำ จึงทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานต่างๆให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยความต้องการให้วิชาชีพพยาบาลมีความก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับจากวิชาชีพอื่น ตลอดจนบุคคลทั่วไป และผลที่ได้รับอย่างหนึ่งคือการได้รับรางวัลที่แสดงถึงความชื่นชมจากองค์กร ด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ต้องมีการทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก ย่อมหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาในการทำงานไม่ได้ และเมื่อเกิดปัญหาหัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะมีerkแก้ไขปัญหาด้วยวิธีต่างๆ บางรายจะเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง และส่วนใหญ่จะขอคำปรึกษาจากครอบครัว เพื่อนสนิท หัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นพี่และผู้บังคับบัญชา จากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยทุ่มเทให้กับงาน แต่ยังมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอ บางครั้งก็ทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ และเมื่อเกิดความท้อแท้ก็จะมีกำลังใจที่ได้รับจากบุคคลรอบข้าง ส่วนใหญ่ จะได้รับกำลังใจจากแม่กับพ่อ ครอบครัว เพื่อน บุคลากรในหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ยังมีสิ่งที่เป็นแรงบันดาลใจให้หัวหน้าหอผู้ป่วยทุ่มเทให้กับงานต่อไป ได้แก่ บุคคลที่เป็นที่เคารพ ความภูมิใจในวิชาชีพพยาบาล และความรักความผูกพันกับองค์กร ซึ่งทำให้มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อตอบแทนต่อองค์กร

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัย

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น สามารถอภิปรายผลตามประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) พัฒนาการให้มีความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล 2) ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน และ 3) โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงจัง ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ

1. **พัฒนาตนให้มีความรู้ บริหารตนสู่ความสมดุล** ด้วยบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีจำนวนมากของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติงาน ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ และต้องการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อหอผู้ป่วยที่ตนดูแลอยู่ มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและการบริหารเวลาระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวให้สมดุล ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1.1) เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มี เก็บสิ่งดีๆ มาพัฒนา (1.2) ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลา ศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ(1.3) แบ่งให้เวลากับงาน พอกลับบ้านแยกงานจากชีวิตส่วนตัว

1.1 เรียนรู้จากรุ่นพี่ ประสบการณ์ที่มี เก็บสิ่งดีๆมาพัฒนา จากการศึกษา พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาตนเองในด้านทักษะการบริหารงาน ด้วยการเรียนรู้จากผู้ที่ประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมาก่อนและจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเอง การได้เห็นแบบอย่างที่ดี ในการทำงานจากรุ่นพี่ หรือจากหัวหน้าหอผู้ป่วยคนเก่า เช่น การมีระเบียบวินัยในการทำงาน การที่ทำงาน เรียบร้อย มีความเสียสละมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานและทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกประทับใจ และนำมาปรับใช้ในการทำงานของตนเอง ตลอดจนการได้มีโอกาส เห็นผู้นำทางการพยาบาล ที่มีบุคลิกภาพดี มีการแสดงออกที่เหมาะสมและน่าศรัทธา ก็สร้างแรงบันดาลใจให้หัวหน้าหอผู้ป่วยนำไปฝึกฝนใช้กับตนเอง ซึ่งคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพนั้น จากการศึกษาของ ศุภรา อภิญญานนท์ (2551) พบว่าบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะหนึ่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พึงประสงค์ในปี 2559 ทั้งนี้เพราะบุคลิกภาพเป็นแบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกทั้งด้านความคิด ความรู้สึก และสติปัญญา และในอนาคต บุคลิกภาพจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยไม่ได้มีการเตรียมพร้อมหรือไม่มีผู้สอนงานให้โดยตรง ได้อาศัยการเรียนรู้แบบครูพักลักจำ หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง ต่างกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีรุ่นพี่เป็นคนสอนงาน จะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ อธิสิพร เมฆสถาพรกุล (2549) ที่พบว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยในระยะแรก ส่วนมากจะมีปัญหาในการบริหารงาน จึงควรมอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก่อน มาเป็นที่ปรึกษาให้คำปรึกษาในระยะแรก จะช่วยให้หัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังได้พยายามเรียนรู้และยอมรับข้อผิดพลาดในการทำงานของตนเอง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ และจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องทำงานประสานงานร่วมกับคนจำนวนมากทั้งในและนอกหน่วยงาน จึงให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ด้วยการร่วมกิจกรรมต่างๆ ในสังคม แลกเปลี่ยนความรู้ และด้วยภาระงานที่มีจำนวนมาก ที่อาจส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดความเครียดจากงานได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ วิภาดา คุณาวิทิตกุล (2549) ที่พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดมากที่สุด คือ ภาระงานที่มากเกินไป ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยได้จึงพัฒนาตนเองด้านจิตใจ ด้วยการศึกษารวมๆ แล้วนำมาปฏิบัติ เพื่อไม่ให้เกิดความเครียด พยายามทำจิตใจให้ว่าง และรู้จักปล่อยวาง เป็นการดูแลสุขภาพทางจิตใจ ให้สามารถเผชิญกับปัญหาจากงานได้

1.2 ไม่หยุดการค้นคว้า หาเวลา ศึกษาอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาตนเองในด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ด้วยการอ่านหนังสือเรียนเพิ่มเติมในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับงาน หรือเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานโดยตรง มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือศึกษาหลักสูตรเฉพาะทางใน ด้านต่างๆ และได้ศึกษาเพิ่มเติมจากการหลักสูตรทางวิชาการต่างๆ รวมทั้งการค้นคว้าด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับวิทยาการที่ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดนิ่งและสภาพการณ์ของระบบสุขภาพในปัจจุบัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ศุภรา อภิภูณานนท์ (2551) ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ในงาน เพื่อพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพ นอกจากนี้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยยังได้เรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับสังคมหรือสิ่งที่ควรรู้ ตลอดจนการเรียนรู้เกี่ยวกับงานอดิเรก เพื่อความสนุกสนานเพลิดเพลิน เป็นประโยชน์ต่อตนเองและยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานประจำได้อีกด้วย

1.3 แบ่งเวลาให้กับงาน พอลกลับบ้านแย่งงานจากชีวิตส่วนตัว หัวหน้าหอผู้ป่วยก็เป็นเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป ที่ต้องการแบ่งเวลาให้กับงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุล จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะแย่งงานกับชีวิตส่วนตัวออกจากกันอย่างชัดเจน มีการแบ่งเวลาทำงานไม่ให้มาเบียดบังเวลาในชีวิตส่วนตัว โดยนอกเวลางาน หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาในการพักผ่อนหย่อนใจ ดูแลสุขภาพตนเองด้วยการออกกำลังกายและรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ เพราะเห็นความสำคัญของการทำชีวิตให้สมดุล ไม่เอาเปรียบตัวเองจนเกินไป เช่นเดียวกับที่ Covey (2004) ที่กล่าวถึง หลักการแห่งสมดุลการเติมพลังชีวิตว่าการเติมพลังชีวิตมี 4 มิติ ได้แก่ มิติทางกายภาพ มิติแห่งจิตวิญญาณ มิติแห่งสติปัญญา และมิติเชิงสังคมและอารมณ์ ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดมิติเหล่านี้ ถือเป็นการลงทุนสร้างประโยชน์ให้กับตัวเอง และนำมาใช้เพื่อรับมือกับเรื่องราวต่างๆชีวิตได้อย่างไรก็ตาม ยังมีหัวหน้าหอผู้ป่วยอีกส่วนหนึ่งที่ไม่ได้แบ่งเวลาให้งานกับชีวิตส่วนตัวแยกออกจากกันอย่างชัดเจน เนื่องจากเห็นว่าการทำงานกับเรื่องส่วนตัว สามารถทำร่วมกันได้ เพียงแต่ต้องรู้จักแบ่งงานให้เหมาะสม ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นโสด จะสามารถทุ่มเทกับงานได้เต็มที่เพราะอยู่หอและไม่มีภาระครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ

2) ลูกน้องต้องสนับสนุน สร้างต้นทุนการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคนจะให้ความสำคัญกับบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นกำลังหลักในการที่จะทำให้งานต่างๆในหอผู้ป่วยดำเนินไปได้ เพราะการจะทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ ไม่สามารถทำได้เพียงคนเดียว และการที่มี

บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานนั้น จะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพด้วย ในประเด็นนี้ ประกอบด้วย 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ (2.1) สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร (2.2) ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ (2.3) รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด (2.4) สร้างบรรยากาศการทำงาน เหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน และ (2.5) มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่

2.1 สนับสนุนให้สร้างงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญสู่การเป็นวิทยากร จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนา เรียนรู้ทักษะที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้สร้างหรือผู้กำกับให้คนรุ่นใหม่ ได้คิดสร้างสรรค์งานที่เป็นประโยชน์กับองค์กร คอยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เช่นการส่งเสริมให้เป็นวิทยากร หรือเป็นพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญ สนับสนุนให้สร้างผลงานให้กับตัวเองทั้งในและนอกหอผู้ป่วย รวมทั้งสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ๆที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการพยาบาล ซึ่งการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานหรือพัฒนาตนเองนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสร้างแรงจูงใจ โดยชี้ให้เห็นประโยชน์ที่บุคลากรเองจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดกับหน่วยงานด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ มยุรา สำเร็จกิจ (2551) ที่พบว่า เมื่อพยาบาลมีแรงจูงใจในการทำงาน จะทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้มีผลการปฏิบัติงานดี และการที่ผู้นำถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทราบ ทิศทางในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น และทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

2.2 ส่งเสริมความสามารถ สร้างคน สร้างโอกาสให้เรียนต่อ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ปลูกฝังให้ใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน และใส่ใจกับคุณภาพของงาน เพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วยเป็นสำคัญ โดยการสร้างเสริมพลังอำนาจและกระตุ้นให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพราะเชื่อว่าเมื่อคนเก่งก็จะมีผลงานที่ดีเกิดขึ้นตามมา มีการส่งเข้าอบรมตามความเหมาะสม ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่จะประสบความสำเร็จตามบันไดอาชีพ ตลอดจนค้นหาเป้าหมายในชีวิตการทำงานของแต่ละคนและสนับสนุนตามแนวทางที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรนั้นๆ และรวมถึงการหา “talent staff” แล้วสนับสนุน ส่งเสริม ผลักดันให้ได้เรียนต่อในระดับที่สูงที่สุด และต้องดูแลให้ดี อย่ายให้หมดแรงกายแรงใจ ด้วยการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่นการอำนวยความสะดวกเรื่องการเดินทางไปเรียน เพื่อให้มีคนเก่งทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป สอดคล้องกับการศึกษาของ ปราณี นวลจันทร์ (2552) ที่ว่า ผู้บริหาร

ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพราะบุคลากรทางการพยาบาลทุกคนสามารถเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ หากได้รับการดูแล พัฒนาส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรและพัฒนาองค์กรให้สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

2.3 รับฟังปัญหา คอยเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาเวลาติดขัด เมื่อบุคลากรมีปัญหาในการทำงานหรือในชีวิตส่วนตัว หัวหน้าหอผู้ป่วยจะคอยเป็นที่ปรึกษาในแก้ปัญหา เป็นการเอาใจใส่ ที่แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับบุคลากร และทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีที่พึ่งทางใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ กรุณา วงษ์เทียนหลาย (2548) ที่พบว่า การเป็นที่พึ่ง และความไว้วางใจ เป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่จะทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในตัวหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ด้วย มีการนำปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อหาวิธีแก้ที่เป็นมติจากที่ประชุม เนื่องจากการบริหารบุคลากรเป็นเรื่องที่ต้องมีความละเอียดอ่อน หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภายในหอผู้ป่วยด้วย เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และหาแนวทางการปฏิบัติที่จะลดการเกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีก

2.4 สร้างบรรยากาศการทำงาน เหมือนเป็นบ้านที่สองของทุกคน หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ทุกคนรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่น รู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการจัดกิจกรรมสันทนาการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในโอกาสต่างๆ รวมถึงเรื่องของการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญของบุคลากรทุกคน หัวหน้าหอผู้ป่วยก็มีความยืดหยุ่น ให้บุคลากรแลกเปลี่ยนได้ตามต้องการ แต่ต้องไม่ให้เกิดระบบงาน นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังให้ความสำคัญกับในเรื่องความยุติธรรม และมีความชัดเจนในการบริหารงาน ให้ความเสมอภาคต่อทุกคน เมื่อมีการขัดแย้งกันเกิดขึ้น ก็ใช้วิธีลดการขัดแย้งอย่างมีเหตุผลและประนีประนอม โดยสอนให้รู้ว่าเป็นทีมเดียวกัน และสร้างกรอบหรือข้อตกลงในเรื่องต่างๆ ในการอยู่ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความสุข และมีความสามัคคีกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิผลของงานและบรรยากาศในหอผู้ป่วย สอดคล้องกับการศึกษาของ วรวงศ์ณา ตาเตียว(2552) ที่พบว่า การยืดหยุ่นกฎระเบียบมาตรฐาน และระเบียบปฏิบัติ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การหรือหน่วยงาน ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อบุคคลส่วนใหญ่ อีกทั้งเป็นการสร้างประโยชน์สุขแก่บุคลากรในหน่วยงาน เป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน และการทำงานโดยยึดหลักความเป็น

ธรรมและความเสมอภาค ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ตลอดจนการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารการพยาบาลที่มีประสิทธิผลและควมมีประสิทธิภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วย และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรีย์ โพธาราม (2548) ที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารทางการพยาบาลควรส่งเสริมให้มีการปลูกฝังค่านิยมในการทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างทั่วถึง จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการปรับความเข้าใจกัน และพูดคุยกันอย่างเปิดเผย เพื่อให้เกิดความสามัคคีในทีม

2.5 มอบหมายงานตามความสามารถ เปิดโอกาสตัดสินใจได้เต็มที่ นอกจากการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีการมอบหมายงานที่เหมาะสม โดยต้อง "ดูคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น" ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมอบหมายงานตามความถนัดและความรู้ความสามารถของแต่ละคน และเมื่อมอบหมายงานให้แล้ว ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอำนาจตัดสินใจในงานนั้นด้วยตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถและมีความมั่นใจในการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นเพียงผู้คอยติดตามผลการทำงาน ให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำเมื่อมีปัญหาหรือข้อติดขัด สอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งรัตน์ ชวนชาติ (2552) ที่พบว่า ความมีอิสระในการทำงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งของพลังที่จะทำงานในพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ การที่มีอิสระในการสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการพยาบาลเพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการ การที่มีอิสระในการให้คำแนะนำผู้ป่วยเรื่องการดูแลตนเอง การที่สามารถกำหนดเวลาและระเบียบวิธีการทำงานเพื่อที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้ด้วยตนเอง การที่มีอิสระในการประเมิน วินิจฉัย การดูแลรักษาตามขอบเขตวิชาชีพ และการมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานการพยาบาล ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงศรัทธาในงานและเพิ่มพลังที่จะทำงานมากขึ้น

3) โครงการต้องสร้างสรรค์ บริหารงานอย่างจริงจัง ไม่เห็นแก่ใคร แต่ใช้ตามหลักการ เป็นประสบการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงหลักการที่ใช้ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ (3.1) พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน (3.2) บริหารด้วยความจริงใจ ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน (3.3) มีความสามารถบริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ และ (3.4) ทুমให้งานอย่างเต็มที่ มีท้อใจบ้าง แต่ไม่วางงาน ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป

3.1 พัฒนาโครงการ ตอบสนองงานตามนโยบาย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ในการบริหารการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วย โดยมุ่งเน้นให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลรักษา และการบริการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานของโรงพยาบาล ต้องมีการพัฒนาคนและพัฒนางานให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลและโรงพยาบาล รวมถึงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน โดยมุ่งผลลัพธ์ด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ โดยเฉพาะในองค์การพยาบาลของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ที่เน้นความเป็นเลิศด้านบริการ ให้การบริการที่มีคุณภาพ โดยมีงานวิจัยรองรับกิจกรรมพัฒนาคุณภาพต่างๆ และสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆขึ้นในหน่วยงาน (พัชรภรณ์ บุญมี, 2552) หัวหน้าหอผู้ป่วยได้นำนโยบายมาใช้วางแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อโรงพยาบาลมีนโยบายที่เป็นจุดเน้นด้านใด ก็นำมาวางแผนพัฒนาหน่วยงาน สร้างเป็นโครงการต่างๆ รวมถึงการส่งเสริมให้สร้างมาตรฐานในการทำงาน และให้การประสานงานกับทีมสหสาขา หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความตั้งใจที่จะพัฒนาการดำเนินงานภายในหอผู้ป่วยให้สอดคล้องกับนโยบาย อยากทำให้หน่วยงานมีชื่อเสียง และเมื่อหอผู้ป่วยหรือบุคลากรในหอผู้ป่วย ได้รับคำชื่นชม ได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ สร้างชื่อเสียงให้โรงพยาบาล ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ทำให้สร้างผลงานออกมาอีกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจะสร้างผลงานต่างๆในหน่วยงานออกมานั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคลากรกระตือรือร้น ทำสิ่งต่างๆตามต้องการ โดยมีความสำเร็จขององค์การเป็นเป้าหมาย (เปรม กীরติวงศ์ชัชวาล, 2552)

3.2 บริหารด้วยความจริงใจ ใช้หลักความยุติธรรม มีธรรมะในการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับความจริงใจในการทำงาน ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความขยันและอดทน หมั่นติดตามงาน ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ บางรายมีหลักในการทำงานคือ "พูดดี คิดดี ทำดี คิดบวก" มีการเรียนรู้จากปัญหาที่พบ มีเป้าหมายที่ชัดเจน รู้เขา รู้เรา รู้ปัญหาและอยากพัฒนางานอยู่เสมอ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้นำหลักความยุติธรรมมาใช้ในการบริหารงาน มีความยุติธรรมและแยกแยะเรื่องงานออกจากเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัว เมื่อมีการตั้งกฎระเบียบใดๆขึ้นมา ก็จะใช้กับทุกคนไม่มีข้อยกเว้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกคน สอดคล้องกับการศึกษาของ จันทรา แก้วภักดี (2552) ที่พบว่าการบริหารองค์การพยาบาล ควรให้ความสำคัญกับการใช้หลักธรรมมาภิบาลที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ความเสมอภาค ถูกต้องใช้อำนาจชอบธรรมและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะสร้างให้

เกิดความพึงพอใจของบุคลากร เป็นการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร นอกจากนี้พบว่ามีการนำธรรมะมาใช้ในการทำงานและดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น ใช้เป็นหลักประจำใจ ใช้เป็นข้อคิดในการทำงาน ใช้เป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ เช่น ใช้หลักธรรมะพรหมวิหาร 4 เป็นหลักในการทำงาน อันได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ท่านพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2543) ได้เสนอไว้ในการปกครองคน บางรายได้ข้อคิดทางธรรมะจากการทำงานรอบตัว หรือเวลาที่มีปัญหาหมุดกำลังใจก็จะไปปฏิบัติธรรม เพื่อให้เกิดพลังในการกลับมาทำงานอีกครั้งหนึ่ง

3.3 มีความสามารถ บริหารคนได้ บริหารงานดี มีภาวะผู้นำ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความเห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงควรมีคุณสมบัติหลายประการ ที่แสดงถึงความเป็นผู้มีศักยภาพสูง และเหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นคนที่มีการวางแผน และมีหลักการ ในการที่จะบริหารหน่วยงาน มีเป้าหมายชัดเจนว่าหน่วยงานจะมีทิศทางไปในทางใด มีการบริหารอย่างยอดเยี่ยม และต้องได้ใจลูกน้อง เพราะการประสบความสำเร็จนั้นต้องเกิดกับทั้งตนเองและบุคลากรอื่นด้วย เป็นคนที่ทำให้หน่วยงานอยู่กันอย่างมีความสุข และงานสอดคล้องไปกับทิศทางขององค์กรใหญ่ ต้องเก่งในเรื่องการบริหารบุคลากรและการนำนโยบายลงสู่ปฏิบัติ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสามารถประสานงานกับทีมสหสาขาได้ดี จะต้องเป็นคนไม่เรื้อรัง ไม่หยุดอยู่กับที่ จะต้องบริหารคนเป็น เก่งทั้งคน เก่งทั้งงาน นอกจากนี้ ควรจะมีคุณลักษณะอื่นด้วย เช่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตนวางตัวเหมาะสมกับคนทุกระดับ มีความยุติธรรม โปร่งใส ความเป็นผู้นำ เป็นที่ฟังและปกป้องน้องได้ มีบุคลิกภาพดี เข้ากับผู้อื่นได้ดีและพัฒนาวิชาชีพพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นด้วย หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนหนึ่งเห็นว่าผู้ที่มีศักยภาพสูงนั้น นอกจากเก่งแล้ว จะต้องมีความจริงใจตั้งใจทำงาน ชยัน อดทน และมีความมุ่งมั่น คิดดี พูดดี ทำดี มีมนุษยสัมพันธ์และต้องมีคุณธรรมนำหน้า ไม่ใช่เก่งอย่างเดียว ต้องเป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจให้กับทุกคน และเป็นคนดี ต้องมีความเก่งกับความดีอยู่ด้วยกัน และหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ทั้งในการทำงานและการวางตัว มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่สูง ความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ มีความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานอีกด้วย สอดคล้องกับที่ อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ (2548) กล่าวถึงหัวหน้างานในยุคของการแข่งขัน ว่าต้องมีการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถประยุกต์ใช้บทบาทและทักษะให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่เก่งคน เก่งงาน และเก่งคิด มีความรอบรู้ในรอบด้าน ทั้งนี้ต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวเองให้จะได้ใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม รวมทั้งการใช้หลักธรรมะ เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าไว้ และสอดคล้องกับที่

ฐิติพร ชมพุดำ 2548 อ้างถึงใน กฤติน กุลเพ็ง (2552) ว่า คนเก่ง (Talent) หรือบุคลากรที่มีศักยภาพนั้น คือ บุคคลที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น สามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และที่สำคัญ ต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3.4 ทুমี่ให้งานอย่างเต็มที่ มีท้อใจบ้าง แต่ไม่วางงาน ยังมุ่งมั่นทำงานต่อไป หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา แม้ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะยากเพียงใด ก็จะพยายามทำให้ดีที่สุด เพราะมีความรักในวิชาชีพ เนื่องจากการรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของวิชาชีพ พยาบาลถูกอบรมสั่งสอนให้เป็นผู้ที่ต้องเสียสละ วิชาชีพพยาบาลเป็นการแสดงออกถึงความเมตตากรุณา ซึ่งการมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพทำให้เห็นคุณค่าของงาน (อัครสรา สถาพรจนา, 2551) จึงทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยความต้องการให้วิชาชีพพยาบาลมีความก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับจากวิชาชีพอื่นตลอดจนบุคคลทั่วไป และผลที่ได้รับอย่างหนึ่งคือการได้รับรางวัลที่แสดงถึงความชื่นชมจากองค์กร ด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ต้องมีการทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก ย่อมหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาในการทำงานไม่ได้ และเมื่อเกิดปัญหาหัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะมีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีต่างๆ บางรายจะเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง และส่วนใหญ่จะขอคำปรึกษาจากครอบครัว เพื่อนสนิท หัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชา และการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยทุ่มเทให้กับงาน แต่ยังมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอ บางครั้งก็ทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ และเมื่อเกิดความท้อแท้ก็จะมีกำลังใจที่ได้รับจากบุคคลรอบข้าง ส่วนใหญ่ จะได้รับกำลังใจจากแม่กับพ่อ ครอบครัว เพื่อน บุคลากรในหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ยังมีสิ่งที่เป็นแรงบันดาลใจให้หัวหน้าหอผู้ป่วยทุ่มเทให้กับงานต่อไป ได้แก่ บุคคลที่เป็นที่เคารพ ความภูมิใจในวิชาชีพพยาบาล และความรักความผูกพันกับองค์กร ซึ่งทำให้มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อตอบแทนต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ โสภา อิศระณรงค์พันธ์ (2552) ที่พบว่า หนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำดีเด่น คือการสร้างแรงบันดาลใจ และพบว่ามี การนำข้อคิด เช่น พระราชดำรัสของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก พระบิดาแห่งการแพทย์แผนปัจจุบันของไทย ที่ทรงพระราชทานว่า “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลาภ ทรัพย์ และเกียรติยศ จะตกมาแก่ท่านเอง ถ้าท่านครองธรรมะแห่งอาชีพให้บริสุทธิ์” มาเป็นสิ่งเตือนใจ และเป็นแรงบันดาลใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาค้างนี้ ทำให้ทราบถึงประสพการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ได้ดังนี้

1. ฝ่ายการพยาบาลควรมีการวางแผนและพัฒนาพยาบาลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น โดยการอบรมการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น และมีการมอบหมายพยาบาลพี่เลี้ยงสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่ ให้สอนงานในระยะแรกของการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่เกิดความมั่นใจในการทำงาน

2. ฝ่ายการพยาบาลควรสนับสนุนแหล่งข้อมูลวิชาการ เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จะนำมาพัฒนาความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีระบบเครือข่าย Internet ในหน่วยงาน จัดหาหนังสือหรือตำราด้านการบริหารงาน รวมถึงการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารองค์การ

3. ฝ่ายการพยาบาลควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมให้กับหอผู้ป่วย เพื่อนำไปใช้เป็นทุนในการพัฒนาหรือประดิษฐ์วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการให้บริการผู้ป่วย

4. เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ดังนั้น ควรมีการอบรมทักษะการให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อประยุกต์ใช้ในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชาต่อไป

5. ฝ่ายการพยาบาลควรมีการวางแผนในการจ้ารักษาหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความสามารถสูง เหล่านี้ให้อยู่ในองค์การต่อไปและมอบงานที่ท้าทายความสามารถในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาถึงประสพการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยผู้ให้ข้อมูลคือหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากฝ่ายการพยาบาล ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จัดเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่มีขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถใช้ในการอ้างอิงประชากรส่วนใหญ่ได้ ดังนั้น ควรมีการศึกษาเพิ่มกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิอื่น เนื่องจากอาจมีบริบทในการทำงานที่แตกต่างกัน

2. ควรมีการศึกษาถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของหัวหน้าผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูง ในองค์กรพยาบาลต่างๆ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาหัวหน้าผู้ป่วยให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง ตลอดจนการวางแผนธำรงรักษาให้บุคคลเหล่านี้อยู่ในองค์กร ซึ่งหัวหน้าผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูงจะเป็นกำลังสำคัญ ในการพัฒนาวิชาชีพพยาบาลให้มีความก้าวหน้าต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). **ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร**. กรุงเทพมหานคร.

พิมพ์ดีการพิมพ์.

กองการพยาบาล. (2539). **บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลที่**

ปฏิบัติการพยาบาลในโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กองการพยาบาล. (2542). **มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล**. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1).

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข.

กรุณา วงษ์เทียนหลาย. (2548). **องค์ประกอบภาวะผู้นำการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย**.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กาญจนา แสนทวี.(2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอ**

ผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล กับผลผลิตของงานตามการรับรู้ของ

พยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกศรา อัญชันบุตร. (2551). **ฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ปี พ.ศ.**

2555. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จอนพะจง เพ็งจาด. (2548). **ระเบียบวิจัย: การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาเชิงพรรณนา**. **วารสาร**

พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.15 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2548): 1-10.

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จันทรา แก้วภักดี. (2552). **อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**

ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาย โพธิ์สีดา. (2550). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- ชูชีพ มีศิริ. (2546). **การพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัชชา อัครวิญญูญกิจ. (2548). **การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. (2548). **ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล
ทางการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- ดวงจันทร์ บัวคลี่. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงาน
การพยาบาล ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย
กับประสิทธิผลทีมการพยาบาล ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล.(2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้
ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธารมกล อนุสิทธิ์สุภการ. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทาง
สังคมและพฤติกรรมการเผชิญความเครียด กับความเครียดในบทบาทของ
หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์.(2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ การสนับสนุนทาง
สังคม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นันทรัตน์ ศรีอนุวิเชียร.(2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผล ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร.วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- นงลักษณ์ มาวัชระ. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการสร้างเสริมพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- นฤมล ตั้งเจริญธรรม. (2551).**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐระดับตติยภูมิในเขต 15 และ 17. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.**
- นภดล เวชสวัสดิ์ และ ดนัย จันท์เจ้าฉาย. (2548). **7 อุปนิสัย สำหรับผู้ทรงประสิทธิผลยิ่ง. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์ ดีเอ็มจี.**
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2552). **การบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ธนาเพชร.**
- นิตา ชูโต. (2545). **การวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : แมทส์ปอยท์.**
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2549). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.**
- บุญใจ ศรีสถิตยน์นารูร. (2551). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์**
- บุญใจ ศรีสถิตยน์นารูร. (2550). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางการพยาบาลศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : ยูแอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย 2550.**

- บุพพรณี มาตรา. (2548). **การพัฒนาตนเองของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ วัฒนภา. (2551). **การบริหารคนเก่ง**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.knit.or.th/ugi/images/document/newsletter/2010news3.pdf> (30 กรกฎาคม 2554).
- ปราณี นวลจันทร์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความสามารถในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี มีหาญพงษ์. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2553). **การบริหารคนเก่ง Talent Management : Talent Retention**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://www.novabizz.com/NovaAce/Manage/Talent_Management.htm (30 กรกฎาคม 2554).
- ผการัตน์ สุภาภรณ์. (2548). **ประสบการณ์การจัดการความเครียดจากการทำงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรธนิภา สืบสุข. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความสุขในการทำงานของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรจันท์ เทพพิทักษ์. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า
หอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของ
หอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก. (2543). **ธรรมกับการทำงาน.** มูลนิธิพุทธธรรม. กรุงเทพมหานคร.

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2552). **หลักและการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับทางการพยาบาล
และสุขภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา : ชานเมืองการพิมพ์.

เพทาย นภานุเคราะห์. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับ
คุณภาพการบริการผู้ป่วยใน โรงพยาบาลขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช.

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และ คณะ. (2547). **Quality in nursing and learning organization.**
กรุงเทพมหานคร : สุขุมวิทการพิมพ์

พัชรา พันธุ์เจริญ. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาล สังกัด
กระทรวงกลาโหม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชราภรณ์ บุญมี. (2552). **การศึกษาการบริหารองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มณี ภาณุวัฒน์สุข.(2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การสนับสนุนจากองค์กร กับความพึงพอใจในงานของ
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- มยุรา สำเร็จกิจ. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง ลักษณะงาน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาเรียม ตระกูลชัยศรี. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาล ส่วนกลาง สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เมทินี จิตรอ่อนน้อย. (2542). **ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยุพิน ยศศรี. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในตน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งรัตน์ ขวอนชาติ. (2554). **องค์ประกอบของพลังที่จะทำงานในพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. 19 (มกราคม-มีนาคม 2554) : 30-41.
- รัชนก วันทอง. (2545). **การพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์กรพยาบาลในอนาคต.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนี ศุภจินทรรัตน์. (2546). **การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร : บุญศิริการพิมพ์.

รัชนี้ อยู่ศิริ และ คณะ. (2551). **การบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร : พิทักษ์การพิมพ์.

ลดาวัดย์ รวมเมฆ. (2544). ผู้บริหารการพยาบาล บรรยายภาคที่เป็นสุขในงานบริการพยาบาล.

วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 13 (มกราคม-เมษายน 2544):

17-23.

วรางคณา ตาเต็ยว.(2552). **ประสบการณ์การบริหารจัดการเชิงจริยธรรมทางการพยาบาล**

ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตติยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีณา เทียงธรรม.(2548). **ปรากฏการณ์วิทยาในการวิจัยทางการพยาบาล: แนวคิด หลักการ**

และวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สร้างสื่อ.

วัลภา อิศระธำนันท์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า**

หอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีมกับคุณภาพบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของ

พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศรีสุภา พิทักษ์วรรัตน์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร**

การพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่ง

สติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร จิรวัดณ์กุล. (2548). **การวิจัยเชิงคุณภาพในวิชาชีพการพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 2.

ขอนแก่น : โรงพิมพ์ ศิริภรณ์ ออฟเซ็ท.

ศุภรา อภิญานนท์. (2551). **คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พึงประสงค์ ในปี พ.ศ.**

2559. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล. (2543). **สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล**.

พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร : อาฟดี.

- สมพิศ เกิดศิริ. (2542). **การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร :
ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สุรีย์ โพธาราม. (2548). **ปัจจัยพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
ของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริพร ทองบุญเกิด.(2547).**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการ
พยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริพร วิทยานุกูล.(2545).**ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง
กับสุขภาพของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด
กระทรวงกลาโหม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภา อิศระณรงค์พันธ์. (2552). **สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โรงพยาบาล
ทั่วไป**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2548). บทบาทหัวหน้างานในยุคของการแข่งขัน. **วารสารพยาบาล
ทหารบก**. 6 (มกราคม-มิถุนายน 2548) : 18-23.

- อัญชลี ดวงอุไร. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การรับรู้ความชัดเจนในนโยบายขององค์กร กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรถัย นันทเกศ. (2542). **พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชนภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรรถัย รุ่งวชิรา. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนินชา ไชยะเนตร. (2548). **การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพในภาคตะวันออก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2553). **การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล.** เอกสารคำสอน คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา)
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2553). **การวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อิสสิพร เมฆสถาดพรกุล. (2549). **ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจิตเวช.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัครสรา สถาพรจนา. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากครอบครัว บรรยากาศจริยธรรมในงาน กับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Akerjordet, K. & Severinsson, E. (2008). Emotionally intelligent nurse leadership : A literature review study. **Journal of Nursing Management** ; 16 : 565-577.
- Anthony, M., Ryan, L., Patric, G., & Jonathan, L. (2010). Developing tomorrow's leaders- evidence of global talent management in multinational enterprises. **Journal of World Business** ; 45 :150-160.
- David, G. & Kamel, M. (2009). Strategic talent management : A review and research agenda. **Human Resource Management Review** ; 19 : 304-313
- Grady, T.P. & Malloch, K. (2011). **Quantum Leadership : Advancing Innovation, Trasforming Health Care**. U.S.A. : Jones & Bartlett Learning.
- Immy, H. & Stephanie, W. (2010). **Qualitative Research in Nursing and Healthcare**. Third Edition. Malaysia : Wiley-Blackwell.
- Mumford, M.D. (2006). **Pathways to Outstanding Leadership**. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Paul, I., Xin, C. & David, P. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Baijing : Definitions, differences and drivers. **Journal of World Business** ; 45 :179-189.
- Schweyer, A. (2004). **Talent Management System**. Canada : Wiley.
- Shaw, S. (2007). **Nursing Leadership**. Singapore : Blackwell.
- Stichler, J. (2006). Skills and Competencies for Today's Nurse Executive. **The Association of Women's Health, Obstretic and Neonatal Nurses**; 10 : 255-257
- Streubert, H. J. & Carpenter D.R. (2007). **Qualitative Research in Nursing : Advancing the Humanatic Imperative**. 4th ed. Philadelphia : Lippincott Williams.

Surakka, T. (2008). The nurse manager's work in the hospital environment during the 1990s and 2000s : Responsibility, accountability and expertise in nursing leadership. *Journal of Nursing Management* ; 16 : 525-534.

Viitanene, E., Wiili-peltola, E., Tampusi-jarvala, T. & Lehto, J. (2007). First-line nurse managers in university hospitals – captives to their own professional culture? *Journal of Nursing Management* ; 15 : 114-122.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. เอกสารพิจารณาจริยธรรมในการวิจัย
2. คำชี้แจงและคุ้มครองสิทธิสำหรับผู้เข้าร่วมวิจัย
3. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย (Informed Consent Form)

เอกสารพิจารณาจริยธรรมในการวิจัยสแกน 3 แผ่น

คำชี้แจงและคุ้มครองสิทธิสำหรับผู้เข้าร่วมวิจัย

ดิฉัน นางจิราภรณ์ รัตติกาลสุขะ เป็นนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขณะนี้กำลังทำวิจัยเรื่อง "ประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา และคาดว่าผล การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารขององค์การพยาบาลและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการวางนโยบาย บริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมวิชาชีพ

ท่านเป็นบุคคลที่สามารถแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ของท่านซึ่งเป็นประโยชน์ ต่องานวิจัย หากท่านมีความยินดีที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดิฉันจะขอสัมภาษณ์ เกี่ยวกับประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีศักยภาพสูง ในแง่มุมต่างๆจากท่าน และใน ระหว่างการสัมภาษณ์ ดิฉันขออนุญาตให้เครื่องบันทึกเสียงและจดบันทึกการสนทนา เพื่อความ สมบูรณ์ของเนื้อหา ข้อมูลของท่านจะถูกนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวม โดย ไม่เปิดเผยผู้ให้ข้อมูล และจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและบุคคลที่เกี่ยวข้องของ เทปบันทึกการ สัมภาษณ์จะถูกเก็บไว้เป็นความลับและทำลายทิ้งเมื่อสิ้นสุดการวิจัย

หากท่านมีข้อสงสัยใดๆที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ดิฉันมีความยินดีที่จะอธิบายให้ท่าน เข้าใจ ท่านมีสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัย และหากแม้ว่าท่านยินยอมเข้าร่วมการ วิจัยแล้ว ท่านยังสามารถยกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ได้ตลอดเวลาตามที่ท่านต้องการ โดยไม่มี ข้อจำกัดใดๆ

ด้วยความเคารพอย่างสูง

.....

(นางจิราภรณ์ รัตติกาลสุขะ)

เอกสารพิจารณาจริยธรรมในการวิจัยสแกน 3 แผ่น

เอกสารพิจารณาจริยธรรมในการวิจัยสแกน 3 แผ่น

เอกสารพิจารณาจริยธรรมในการวิจัยสแกน 3 แผ่น

ภาคผนวก ข

1. แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์
2. แบบบันทึกภาคสนาม
3. แบบบันทึกการถอดความและประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์: ประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยแนวคำถามในการเก็บข้อมูลกำหนดจากวัตถุประสงค์และแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวคำถาม กว้าง ๆ ซึ่งสามารถปรับได้ตามสถานการณ์หรือข้อมูลในการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กำหนดไว้ดังนี้

1. การเริ่มต้นสนทนา

- 1.1 แนะนำตนเอง และบอกวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย และขอความยินยอมในการเข้าร่วมวิจัย
- 1.2 พุดคุยซักถามถึงเรื่องทั่วไป เพื่อสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูล
- 1.3 ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูล ในการขอบันทึกเทปและจดบันทึกข้อมูลบางส่วนขณะสัมภาษณ์

2. ภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูล

- 2.1 เริ่มต้นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา
- 2.2 หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลระดับปฏิบัติการ และในตำแหน่งพยาบาลระดับบริหาร

3. ขั้นสู่ประเด็นที่ต้องศึกษา

ผู้วิจัยเข้าสู่ประเด็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับรางวัลดีเด่น

คำถามหลัก

1. กรุณาเล่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ทั้งก่อนและหลังได้รับรางวัลหัวหน้าหอผู้ป่วยดีเด่น
2. ท่านมีแนวทางในการบริหารตนเองและบริหารงานในความรับผิดชอบอย่างไรในด้านต่างๆต่อไปนี้
 - 2.1 ด้านการพัฒนาตนเองและการบริหารเวลา
 - 2.2 ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร
 - 2.3 ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล

คำถามอื่นๆ จะเกิดขึ้น สืบเนื่องมาจากข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูล ในระหว่างการ
สัมภาษณ์

4. ขั้นตอนการสนทนา

ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถาม หรือกล่าวในสิ่งที่ต้องการพูดเพิ่มเติม มีแนวคำถาม
ดังนี้

- 4.1 มีประสบการณ์อะไรที่ต้องการเล่าให้ฟังอีกหรือไม่
- 4.2 ขออนุญาตมาสัมภาษณ์อีกครั้ง หากผู้วิจัยต้องการข้อมูลเพิ่มเติม
- 4.2 ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูล

แบบบันทึกการถอดความและการให้รหัสเบื้องต้น

หมายเลขผู้ให้ข้อมูล.....

การสัมภาษณ์ครั้งที่.....วันที่...../...../.....เริ่มเวลา.....น.ถึงเวลา.....น.

สถานที่.....

บรรทัด	ข้อความ	การถอดรหัส
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
.		
.		
.		
.		

หมายเลขผู้ให้ข้อมูล.....

การสัมภาษณ์ครั้งที่.....วันที่...../...../.....เริ่มเวลา.....น.ถึงเวลา.....น.

สถานที่.....

ภาคผนวก ค

- 1.ตารางแสดงรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

ตารางแสดงรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

รายชื่อ	อายุ (ปี)	เพศ	สถานภาพสมรส	ระดับการศึกษา สูงสุด	ประสบการณ์การ เป็นหัวหน้าหอ ผู้ป่วย(ปี)	ปี พ.ศ.ที่ได้รับรางวัล หัวหน้าหอผู้ป่วยดีเด่น
1	50	หญิง	โสด	ปริญญาตรี	8	พ.ศ. 2554
2	44	หญิง	โสด	ปริญญาโท	3	พ.ศ. 2554
3	52	หญิง	โสด	ปริญญาโท	12	พ.ศ. 2554
4	57	หญิง	คู่	ปริญญาโท	15	พ.ศ. 2554
5	53	หญิง	คู่	ปริญญาตรี	10	พ.ศ. 2552
6	57	หญิง	คู่	ปริญญาตรี	10	พ.ศ. 2554
7	50	หญิง	โสด	ปริญญาตรี	6	พ.ศ. 2554
8	49	หญิง	โสด	ปริญญาตรี	9	พ.ศ. 2550
9	57	หญิง	โสด	ปริญญาโท	15	พ.ศ. 2550
10	54	หญิง	โสด	ปริญญาตรี	10	พ.ศ. 2552
11	41	หญิง	โสด	ปริญญาโท	3	พ.ศ. 2555
12	59	หญิง	คู่	ปริญญาตรี	9	พ.ศ. 2551
13	59	หญิง	โสด	ปริญญาตรี	9	พ.ศ. 2550
14	43	หญิง	โสด	ปริญญาโท	3	พ.ศ. 2555

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางจิราภรณ์ รัตติกาลสุขะ เกิดเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2512 ที่จังหวัดอุบลราชธานี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อปี พ.ศ. 2535 หลังจากจบการศึกษา ได้เข้าปฏิบัติงานในสังกัดงานการพยาบาลผู้ป่วยพิเศษ โรงพยาบาลศิริราช และได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาคการศึกษาภาคปลาย พ.ศ. 2552 และได้รับการอบรมในโครงการติตอาวุธผู้บริหารมือใหม่ รุ่นที่ 4 ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ใน ปี พ.ศ. 2555 เป็นเวลา 2 เดือน ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยเฉลิมพระเกียรติ 16 งานการพยาบาลผู้ป่วยพิเศษ โรงพยาบาลศิริราช