



ประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล  
โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดนนทบุรี<sup>1</sup>  
EXPERIENCE FOR SUCCESS IN MANAGEMENT OF HEAD NURSES  
AT A TERTIARY CARE HOSPITAL UNDER MINISTRY OF PUBLIC HEALTH  
IN NONTHABURI PROVINCE<sup>1</sup>

ขวัญใจ ภูมิเขต<sup>2</sup>

มุกดา หนุ่ยศรี<sup>3</sup>

วรรณภา ประไพพานิช<sup>4</sup>

Khwanjai Poomikhade

Mukda Nuysri

Wonnapha Prapipanich

<sup>1</sup>ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล  
สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Part of thesis, Master of Nursing Science, School of Nursing, Sukhothai Thammathirat Open University

<sup>2</sup>นักศึกษาแขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี 11120

Graduate Student, School of Nursing, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, 11120, Thailand

<sup>3</sup>รองศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี 11120

Associate Professor, Ph.D., School of Nursing, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, 11120, Thailand

<sup>4</sup>อาจารย์ ดร., โรงเรียนพยาบาลรามธิบดี คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพฯ 10400

Lecturer, Ph.D., Ramathibodi School of Nursing, Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital,

Mahidol University, Bangkok, 10400, Thailand

Author Email: khwanjai8246@gmail.com

Received: November 27, 2015

Revised: March 25, 2019

Accepted: June 13, 2019

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดนนทบุรี ผู้ให้ข้อมูลคือ หัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นระดับบริหาร จำนวน 15 คน คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคลแบบมีโครงสร้างและมีการบันทึกเทปเสียง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาถอดความแบบคำต่อคำ และวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบโคไลซี

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นระดับบริหาร มีประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) การบริหารงานบุคคล โดยการพัฒนาบุคลากร การให้ขวัญกำลังใจ การสร้างการทำงานเป็นทีม การยืดหยุ่นในการทำงาน การใช้กฎระเบียบในการควบคุม และการตักเตือนเมื่อเกิดความผิดพลาด ความยุติธรรมและความโปร่งใส 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารทรัพยากร 4) การบริหารจัดการ ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการประเมินผล นอกจากนี้ยังพบปัญหาในการบริหารงาน ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน และด้านการให้บริการผู้ป่วย โดยหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลมีความเห็นว่า การก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน

ทางการพยาบาลต้องมีการเตรียมคน เตรียมความพร้อมในการบริหาร และมีภาวะผู้นำ จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

**คำสำคัญ :** ความสำเร็จในการบริหารงาน, หัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล, โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ

### Abstract

The purpose of this qualitative study was to explore the experience of success in management of head nurses at a tertiary care hospital under the Ministry of Public Health in Nonthaburi province. Informants were 15 head nurses who were awarded as the most outstanding in nursing administration. They were recruited by purposive selection. In-depth interviews were conducted for collecting data. All interviews were tape-recorded and transcribed. Then the contents were analyzed by using Colaizzi analysis.

The result revealed that head nurses who were awarded as the most outstanding in nursing administration have experienced for success in management as follows: 1) Human resource management and development, encouragement, teamwork building, flexibility, regulation, justice and transparency 2) budget management 3) material management and 4) planning/policy management by planning, organizing, leading, and evaluating. Informants also addressed factors which were problems and obstacles of management of head nurses. These factors were as follows: human resource, budget, material, and patient service. Successful in nursing management must compose of human preparing, readiness in management, and leadership.

**Keywords :** success in management, head nurses, tertiary care hospital

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

ฝ่ายการพยาบาลเป็นองค์กรที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้บริการทางวิชาชีพ การที่องค์กรจะมีประสิทธิผลเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในองค์กรนั้นที่จะสามารถบริหารองค์กร ให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ โครงสร้างองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการจัดองค์กร (Usiri, 2008) สำหรับการจัดโครงสร้างองค์กรพยาบาล ผู้บริหารองค์กรระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้นำแนวทางปฏิบัติลงไปใช้งานจริง โดยการสร้างวิธีการและกลยุทธ์ให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรพยาบาล การบริหารงานในระดับหอผู้ป่วยจึงมีความสำคัญประดุจชีวิตขององค์กรสุขภาพ ความสำเร็จและความล้มเหลวเกิดขึ้นได้ ณ จุดนี้ (Bunyanurak, 1996) ใน

การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องใช้หลักในการบริหารพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางสู่การปฏิบัติ สร้างกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติ รวมทั้งแผนกิจกรรมทั้งหน่วยงานและบุคลากรภายในหน่วยงาน และคาดการณ์ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นในอนาคต 2) การจัดองค์กร (organizing) เป็นการจัดลักษณะการบริหารงานให้อีกอำนาจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มีการจัดแบ่งสายงาน กระจายงานและมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งมีการสื่อสารแบบสองทางและให้ทุกคนมีส่วนร่วม 3) การนำของผู้บริหาร (leading) เป็นความสามารถของหัวหน้าในการบริหารจัดการให้ทุกคนปฏิบัติภาระงานของตนให้แล้วเสร็จ

ภายใต้วัฒนธรรมและจรรยาบรรณของหน่วยงาน จัดการกับความขัดแย้ง และมีการสื่อสารที่ดีใน หน่วยงาน และ 4) การประเมินผล (evaluating) เป็นการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน มีการเปรียบเทียบและติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน มีการให้ ข้อมูลป้อนกลับเพื่อแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (goal attainment) ภายใต้การจัดการทรัพยากรทาง การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Yawiraj, 2005)

โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวง สาธารณสุขในจังหวัดนนทบุรี เป็นโรงพยาบาลใน สังกัดของรัฐขนาดใหญ่มี 465 เตียง แบ่ง การบริหารงานออกเป็นหลายฝ่าย หนึ่งในนั้นคือ ฝ่ายการพยาบาล ซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพด้าน สุขภาพ โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับ การขับเคลื่อนกระบวนการในการดูแล รักษาพยาบาลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการบริการ ที่ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐาน ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่ จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องพบกับ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย เนื่องจากทาง โรงพยาบาลมีการปรับเปลี่ยนขนาดโครงสร้าง องค์กร โดยมีการสร้างอาคารใหม่และยุบอาคาร เก่า หน่วยงานต่าง ๆ ต้องดำเนินการปรับเปลี่ยน พื้นที่ให้บริการผู้ป่วยใหม่ที่แออัดกว่าเดิม และทำ ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น การร้องเรียนของ ผู้ใช้บริการเนื่องจากสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน คับแคบ เป็นต้น แต่หัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้า หน่วยงานก็สามารถผ่านพ้นปัญหาต่าง ๆ มาได้ โดยมีคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ การเป็นผู้มีความรอบรู้ มีความสามารถ มี วิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการ ใช้ดุลยพินิจ กล้าตัดสินใจและแก้ไขปัญหา มี ลักษณะผู้นำที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีบุคลิกภาพที่ดี มี

ความสามารถในการประสานงาน และมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีความสามารถในการสื่อความหมาย และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและ เพื่อนร่วมวิชาชีพ จนมีผลลัพธ์ของการบริหาร หน่วยงานผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ ความ พึงพอใจของผู้ใช้บริการ ความเสี่ยงของหน่วยงาน ความสุขในองค์กร จนได้รับรางวัล “พยาบาลดีเด่น ระดับบริหาร” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2557 จึงถือได้ ว่าเป็นบุคคลต้นแบบในเรื่องของการบริหาร

ดังนั้น การศึกษาและถอดบทเรียนเกี่ยวกับ ประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงานของ หัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลที่ได้รับรางวัล “พยาบาลดีเด่นระดับบริหาร” ของโรงพยาบาล ระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขใน จังหวัดนนทบุรี เพื่อใช้เป็นบทเรียนสำหรับผู้ที่ จะก้าวมาเป็นหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล คนต่อไป และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา การบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทาง การพยาบาลให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อ คุณภาพในการบริการผู้ป่วยและผู้ให้บริการในทุก หน่วยงาน รวมทั้งส่งผลให้ผู้ให้บริการพึงพอใจใน บริการที่ได้รับ ทำให้โรงพยาบาลมีชื่อเสียง และ เป็นที่ยอมรับของวงการสาธารณสุขไทยอย่างยั่งยืน ต่อไป

### การทบทวนวรรณกรรมหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีระบบ (system theory) เป็นทฤษฎี ระดับกลางที่เชื่อมกับทฤษฎีอื่น ๆ โดยพิจารณาว่า ทุกสิ่งทุกอย่างต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และระบบหนึ่งย่อมประกอบด้วยระบบย่อยอื่น ๆ โดยระบบหนึ่ง ๆ หมายถึง องค์ประกอบที่สัมพันธ์ กันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อสู่จุดมุ่งหมายองค์การ ร่วมกัน องค์ประกอบพื้นฐานของระบบใน การบริหารองค์การประกอบด้วย 1) สิ่งนำเข้า (input) คือทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน ข้อมูลข่าวสาร 2) กระบวนการจัดการ (management process) เป็นความสามารถ

ทางการบริหารและเทคโนโลยี เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม เป็นต้น 3) สิ่งนำออก (output) ประกอบด้วย ผลการให้บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่องค์การจัดทำขึ้น และ 4) ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่เกี่ยวกับผลการให้บริการและสถานะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม (Hicks, 1975)

เดสเลอร์ (Dessler, 2004) กล่าวว่า กระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร มีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและแนวทางสู่การปฏิบัติ สร้างกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติ รวมทั้งแผนกิจกรรมทั้งหน่วยงานและบุคลากรภายในหน่วยงาน รวมทั้งคาดการณ์ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต 2) การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การจัดลักษณะการบริหารงานให้อื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มีการจัดแบ่งสายงาน กระจายงานและมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งมีการสื่อสารแบบสองทางและให้ทุกคนมีส่วนร่วม 3) การนำ (leading) หมายถึง ความสามารถของหัวหน้าในการบริหารจัดการให้ทุกคนปฏิบัติภาระงานของตนให้แล้วเสร็จภายใต้วัฒนธรรมและจรรยาบรรณของหน่วยงาน จัดการกับความขัดแย้ง และมีการสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน 4) การควบคุม/ ประเมินผล (controlling/ evaluating) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน มีการเปรียบเทียบและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น

ในการบริหารการพยาบาล องค์การจะเคลื่อนไหวตลอดเวลาและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมเสมอ โดยองค์การพยาบาลจะนำปัจจัยหรือทรัพยากรต่าง ๆ ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็น การรวบรวมข้อมูล ทรัพยากรบุคคล เงิน เครื่องมือ อุปกรณ์ แล้วนำมาดำเนินการจัดการ วางแผน

แบ่งงาน แนะนำ หรือนิเทศ ออกมาในรูปของการบริหารพยาบาลที่มีคุณภาพ และใช้หลักการป้อนกลับประเมินผลที่ออกมา ถ้ามีคุณภาพก็ต้องร่วมมือกัน (synergy) ทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

### วัตถุประสงค์วิจัย

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลที่ได้รับรางวัล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลที่ได้รับรางวัล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดนนทบุรี

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงาน และปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดนนทบุรี โดยใช้แนวคิดการบริหารงาน 4 M คือ คนหรือแรงงาน (man) เงินทุนหรืองบประมาณ (money) สิ่งของวัสดุ อุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการใช้แนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler, 2004) ที่ให้ความสำคัญในด้านการบริหาร มีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ (POLE) คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการประเมินผล (evaluating) ซึ่งเป็นหลักการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบที่มององค์การเป็นระบบระบบหนึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดนนทบุรี

**ประชากร** คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลในโรงพยาบาลพื้นที่ที่ศึกษา จำนวน 26 คน

**ผู้ให้ข้อมูล** ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (purposive selection) โดยกำหนดคุณสมบัติ เป็นหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลของโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดนนทบุรี ที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นระดับบริหาร ของโรงพยาบาลในพื้นที่ที่ศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2557 และยินดีเข้าร่วมการวิจัย จำนวน 15 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (interview guideline) ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคล และแนวคำถามการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล โดยแนวคำถามที่สร้างขึ้นได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพและด้านการบริหารการพยาบาลจำนวน 3 ท่าน จากนั้นผู้วิจัยปรับแนวคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำแนวคำถามไปทดลองสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน แล้วทำการปรับภาษาในแนวคำถามให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. แบบบันทึกภาคสนาม เป็นแบบฟอร์มที่ใช้บันทึกข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในวิชาชีพพยาบาล ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล และโรคประจำตัว ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการติดตาม

การสัมภาษณ์ซ้ำในสิ่งที่ต้องการค้นหาเพิ่มเติม รวมทั้งนำข้อมูลจากการบันทึกมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

**การพิทักษ์สิทธิ์** การวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช เลขที่ 10 อนุมัติโครงการวิจัยเมื่อ 10 มีนาคม 2558 และโรงพยาบาลที่ศึกษา เลขที่ 11/2558 อนุมัติโครงการวิจัยเมื่อ 27 พฤษภาคม 2558 ผู้วิจัยทำการพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการเก็บข้อมูล และขั้นตอนการวิจัยอย่างละเอียดก่อนทำการเก็บข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยใช้นามสมมติแทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลทุกอย่างถูกเก็บรักษาเป็นความลับ รายงานผลการวิจัยในภาพรวมของการศึกษา และเสนอในเชิงวิชาการเท่านั้น

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2558 โดยใช้ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิจัย ผู้วิจัยมีการเตรียมความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และด้านเนื้อหาแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในการบริหารงานเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามเป้าหมายอย่างราบรื่น และผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการให้ผู้ให้ข้อมูลตอบข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลการทำงานทั่วไป ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล (in-depth interview) ตามแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งมีคำถามนำเป็นคำถามทั่วไป และคำถามหลักที่นำเข้าสู่ประเด็นประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงาน รวมทั้งใช้คำถามที่แคบเพื่อเข้าสู่ประเด็นที่มีความเฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยได้จัดบันทึกคำถามที่ผุดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์ รวมถึงบันทึกภาคสนาม (field note) การใช้เครื่องบันทึกเสียงช่วยขณะสัมภาษณ์ไปพร้อม ๆ กันกับการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังมีการบันทึกสรุปสั้น ๆ เฉพาะประเด็นสำคัญ และบันทึกข้อมูลเพิ่มเติมทันทีหลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าต่ำสุด-สูงสุด และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสพการณ์สู่ความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบโคโลซี โดยถอดบทสนทนาแบบคำต่อคำ เพื่อทำความเข้าใจบทสนทนา แล้วเรียงร้อยข้อมูลแต่ละประเด็น และทำการตรวจสอบแก้ไข ตามลำดับ

### ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ผู้ให้ข้อมูลเป็นหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลที่ให้บริการผู้ป่วยโดยตรงและได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นระดับบริหาร จำนวน 15 คน โดยมีอายุเฉลี่ย 53.53 ปี ( $SD = 3.38$ ) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51-55 ปี ร้อยละ 46.6 สถานภาพสมรสคู่ ร้อยละ 66.67 และไม่มีโรคประจำตัวร้อยละ 66.67 ระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 73.33 ประสพการณ์ในวิชาชีพพยาบาลเฉลี่ย 31 ปี ( $SD = 3.27$ ) ส่วนใหญ่มีประสพการณ์ในวิชาชีพพยาบาล 31 ปีขึ้นไป ร้อยละ 53.33 และมีประสพการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล เฉลี่ย 9.87 ปี ( $SD = 5.38$ ) และส่วนใหญ่มีประสพการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานฯ 1-10 ปี ร้อยละ 53.33

ส่วนที่ 2 ประสพการณ์ความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล มี 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ประสพการณ์ในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล ประกอบด้วย

#### 2.1.1 การบริหารงานบุคคล ได้แก่

1) การพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ ได้แก่ (1) การฝึกอบรม โดยการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ (2) การให้ความรู้ในขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ความรู้ในขณะรับส่งเวร หรือการพยาบาล

ข้างเตียง (bedside nursing) การมีพยาบาลพี่เลี้ยงหรือคูหู (buddy) การประชุมปรึกษาทางการพยาบาลก่อนปฏิบัติงาน (pre-conference) และการตรวจเยี่ยมทางการพยาบาล (nursing round) และ (3) การนิเทศงาน เป็นการติดตามการปฏิบัติงานของพยาบาลว่ามีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพหรือไม่ และมีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานขณะมีการนิเทศงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ให้ความรู้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องความรู้ในการปฏิบัติงานและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญ”

2) การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ได้แก่ การให้คำชมเชยในการปฏิบัติงาน การพูดให้กำลังใจ การให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ และการให้สวัสดิการต่าง ๆ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “อดทนอีกนิดหนึ่งนะ เดี่ยวก็จะมีน้องใหม่มาช่วยทำงานแล้ว ช่วงนี้ก็คิดซะว่าทำงานเก็บเงินไว้ไปเที่ยว หรือไปเสริมความงามให้กับตัวเองไปก่อน”

3) การสร้างการทำงานเป็นทีม โดยการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของแต่ละคน การสร้างความรู้สึก ร่วมกันในการช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “พื้คิดว่าทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารงานของพี่และรับรู้ปัญหาเป้าหมายที่เราจะต้องเดินทางไปด้วยกัน เราต้องทำงานเป็นทีมนะงานถึงจะสำเร็จ”

4) การยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การเข้าเวรของพยาบาลโดยการอนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนเวรกันเป็นการภายใน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ผ่อนผันในเรื่องที่สามารถยืดหยุ่นได้ เช่น การจัดตารางเวรให้เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ที่มีอายุเยอะ แต่ในเรื่องที่จำเป็นต้องเป็นไปตามกฎระเบียบ หรือเรื่องเร่งด่วน ต้องชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ”

5) การใช้กฎระเบียบในการควบคุมและการตักเตือนเมื่อเกิดความ

ผิดพลาด เช่น ใช้กฎระเบียบในการควบคุมการมาสายของบุคลากรโดยทุกคนเป็นคนกำหนด ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ต้องตั้งกฎระเบียบมา เช่น การมาสาย จะต้องอาศัยกฎระเบียบที่มาจากทุก ๆ คน และเอามาเป็นกฎระเบียบแล้วประเมิน เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม”

6) ความยุติธรรมและความโปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบ จะประเมินความดีความชอบของพยาบาลโดยตั้งคณะกรรมการในหน่วยงานเป็นผู้ประเมิน และประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ต้องใช้หลักการบริหารที่โปร่งใส เช่น การประเมินชั้น จะตั้งเอาคณะกรรมการในหน่วยงานเข้ามา เพื่อไม่ให้มองว่า เราคิดเองทำเอง อยู่คนเดียว”

2.1.2 การบริหารงบประมาณ จะต้องบริหารงบประมาณของหน่วยงานให้อยู่ในวงเงินตามแผนงานของฝ่ายการพยาบาล ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “การบริหารการเงินจะเป็นเรื่องเงินงบประมาณ เกี่ยวกับการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือตามงบที่ได้รับจัดสรรมา”

2.1.3 การบริหารทรัพยากร โดยมีแผนการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ ตั้งงบประมาณตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อให้มีวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเพียงพอ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “จะดูในเรื่องของเพียงพอพอใช้ ถ้าเกิดว่าของไม่พอใช้ ผู้ปฏิบัติเขาก็ทำงานไม่สะดวก ซึ่งมันก็เป็นส่วนหนึ่งในการดูแลคนไข้”

2.1.4 การบริหารจัดการ ได้แก่

1) การวางแผน มีการวางแผนในเรื่องคน เงิน สิ่งของ โดยต้องศึกษาปัญหา และมีการวางแผนทั้งแบบระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ในเรื่องอัตรากำลัง เราต้องวางแผนการทำงานของบุคลากร โดยการจัดเวรของบุคลากรประจำเดือน เพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจของงานในแต่ละวัน”

2) การจัดองค์การ มีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่ง

คณะกรรมการจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในแต่ละด้าน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ในห้องผ่าตัด ที่จะแต่งตั้งน้องแต่ละคนเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการ QA RM IC บริหาร บริการ วิชาการ”

3) การนำ (ภาวะผู้นำ) ในด้านการจูงใจ การมอบหมายงาน การสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง และการขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “เราบริหารจัดการทั้งคน ทั้งหน่วยงาน ประสานกับแพทย์ กับบุคลากรในหน่วยงานอื่นที่เราต้องปฏิสัมพันธ์กับเขา ต้องสามารถสื่อสารกับคนอื่น ไม่ให้เกิดปัญหาได้”

4) การประเมินผล เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานตามแผนและการประเมินแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ในเรื่องของงานด้านบริการพยาบาล หัวหน้าต้องคอยนิเทศน้อง ๆ ว่า น้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพหรือไม่ มีสมรรถนะเพียงพอหรือไม่”

2.2 ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานและแนวทางแก้ไข ประกอบด้วยปัญหา 4 ด้าน ดังนี้

2.2.1 ด้านบุคลากร ได้แก่

1) บุคลากรไม่เพียงพอกับการให้บริการผู้ป่วย แก้ไขโดยการจัดให้มีการทำงานล่วงเวลา หากภาระงานมีมากเกินไป อัตรากำลัง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ทุกวันนี้ อัตรากำลังไม่พอจึงต้องจัดโอทีเสริม ภาระงานที่มีอยู่จริง มันมากน้อยแค่ไหน ถ้ามันมากเกินไป อัตรากำลังที่เรา มีอยู่ อาจจะต้องมีการปรึกษาผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป”

2) ปัญหาความขัดแย้งระหว่างพยาบาลกับเพื่อนร่วมงาน แพทย์ หรือผู้ป่วย แก้ไขโดยใช้วิธีการปรองดอง โกล่เกลี่ย ซึ่งจะทำให้สามารถมองข้ามความขัดแย้งนั้นลงได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ปัญหาเจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่เอง พี่ก็จะเรียกมาคุยทั้งคู่ มันก็มีที่รุนแรง

ไม่ยอมรับก็มี แต่ทุกอย่างก็ต้องเคลียร์ พี่จะไม่ให้  
ค้ำคาใจ”

3) เจ้าหน้าที่ไม่ให้การยอมรับ  
หัวหน้าหน่วยงานทางการแพทย์ แก้ไขโดย  
การลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน การพูดคุย  
ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำเมื่อ  
ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหา ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า  
“ตอนแรกที่พี่เพิ่งย้ายมาเป็นหัวหน้าที่นี่ใหม่ ๆ  
เราก็จะแจ้งนโยบายของเรา และระเบียบ  
การปฏิบัติงานให้น้องได้ทราบ ซึ่งน้องเองก็เหมือน  
จะไม่ค่อยยอมรับ โดยการปฏิเสธเวลาขอความ  
ร่วมมือต่าง ๆ ซึ่งพี่ก็ใช้เวลาพอสมควรเหมือนกัน  
ในการปรับตัวเข้าหาเขา เพื่อให้ได้ใจเขา”

4) ไม่ปฏิบัติตามระเบียบของ  
หน่วยงาน แก้ไขโดย การเรียกมาชี้แจง การกล่าว  
ตักเตือน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “น้องไม่  
ปฏิบัติตามแนวทางหรือระเบียบ งานหน้าที่พิเศษที่  
มอบหมายล่าช้า การตามเวรสำรองขึ้นมา  
ปฏิบัติงานไม่ได้ ก็เรียกให้มาชี้แจง และว่ากล่าว  
ตักเตือน”

2.2.2 ด้านงบประมาณ งบประมาณมี  
ไม่เพียงพอกับความต้องการซื้อวัสดุอุปกรณ์  
เครื่องมือแพทย์ และขาดการวางแผนงบประมาณ  
แก้ไขโดยการชี้แจงในการของบประมาณให้  
ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญในความจำเป็น  
ของหน่วยงานที่จะต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ  
แพทย์ หากไม่ได้แน่นอนจะแก้ไขโดยนำมาตั้งไว้ใน  
แผนปีต่อไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “เรามี  
การเขียนเบิกในแผนครุภัณฑ์ต่าง ๆ แต่ว่าพอขึ้นไป  
ข้างบน ก็จะมีการตัดของเราเนื่องจากงบประมาณ  
ไม่เพียงพอ เค้าจะดูตามความจำเป็นด้วยเช่นกัน  
ดังนั้นจึงต้องไปชี้แจงอีกครั้งเพื่อให้เห็นความสำคัญ  
แต่สุดท้ายก็ต้องรอเงินงบประมาณต่อไป”

### 2.2.3 ด้านทรัพยากร ได้แก่

1) วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ  
แพทย์มีไม่เพียงพอกับการให้บริการแก่ผู้ป่วย แก้ไข  
โดยการยืมจากหน่วยงานอื่น ขอคำปรึกษากับ  
ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไข

ปัญหาได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ด้าน  
อุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอ ไม่พร้อมใช้ มันก็จะมีบ้าง  
เราก็ต้องบริหารจัดการภายในว่า อันไหนที่จำเป็น  
หรือว่ายืมหอผู้ป่วยข้างเคียง อันไหนจำเป็นที่เรา  
ต้องมีใช้ ก็คือต้องมี”

2) ขาดการบำรุงรักษาเครื่องมือ  
แพทย์ที่ถูกต้อง ทำให้เครื่องมือแพทย์เกิดความ  
ชำรุดเสียหาย แก้ไขโดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ  
ในการดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือแพทย์  
หากพบว่าเครื่องมือแพทย์ชำรุดก็จะให้  
ผู้รับผิดชอบ ส่งซ่อม และกำหนดให้มีการ  
ประชุมประจำเดือนเพื่อทบทวนในเรื่องต่าง ๆ  
และหาแนวทางการแก้ไขต่อไป ดังคำกล่าวของผู้  
ให้ข้อมูลว่า “ปัญหาคือ น้องไม่ใส่ใจในการดูแล  
รักษาเครื่องมือ จึงได้จัดเจ้าหน้าที่ในการดูแลรักษา  
เครื่องมือ และบริหารจัดการเก็บข้อมูลต่าง ๆ มี  
การทบทวนกัน และก็สามารแก้ไขได้ดีขึ้น”

3) หัวหน้าขาดความเข้าใจใน  
การเบิกพัสดุครุภัณฑ์เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการ  
แก่ผู้ป่วย รวมทั้งการจัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์ แก้ไขโดย  
จัดอบรมในเรื่องการบริหารพัสดุครุภัณฑ์ ดัง  
คำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “ตอนที่เขารองหัวหน้า  
ก็ไม่เคยเบิกพัสดุครุภัณฑ์มาก่อน พอขึ้นมาเป็น  
หัวหน้า มันเป็นหน้าที่ของเรา ก็เลยทำไม่เป็น  
ต้องโทรไปถามคนนั้นคนนี้ที่เคยทำ”

2.2.4 ด้านคุณภาพในการบริการ  
ผู้ป่วยของพยาบาล แพทย์ และปัญหาความล่าช้า  
ในการส่งต่อ โดยมีแนวทางแก้ไขดังนี้

1) ด้านพยาบาล แก้ไขโดย  
ทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ให้คำแนะนำใน  
การให้บริการแก่ผู้ป่วยที่ถูกต้องตามมาตรฐาน  
การพยาบาลที่กำหนด การเพิ่มมาตรการในการดูแล  
ผู้ป่วยเพื่อให้มีการปฏิบัติที่รัดกุม ดังคำกล่าวของผู้  
ให้ข้อมูลว่า “ปัญหาที่พบในผู้ป่วยรายหนึ่ง  
เมื่อเรารู้ปัญหา เราก็เอามาคุยกันในตอนเช้าที่  
รับเวรว่าเกิดปัญหาอย่างนี้ ให้ทุกคนแสดง  
ความเห็นว่าจะเกิดจากอะไร ไม่ได้ปฏิบัติตามตรงไหน  
หรือเราคิดว่าเขาปฏิบัติแต่ยังมีช่องโหว่ และคิด



ต่อว่าควรเพิ่มอะไรขึ้นมา เพื่อให้เขาปฏิบัติได้รัดกุม เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ และเพิ่มมาตรการเข้าไปให้ทุกคนต้องปฏิบัติ”

2) ด้านแพทย์ แก๊ซโดยพูดคุยกับแพทย์เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากการรักษาผู้ป่วยของแพทย์ และแพทย์ได้ปรับเปลี่ยนการรักษาตามข้อสังเกตดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “มีผู้ป่วยรายหนึ่งมาผ่าตัดเอาหนองในมดลูกออก ซึ่งแพทย์ก็ให้ยาฆ่าเชื้อมาเป็นเวลานานเกิน 1 สัปดาห์ และก็พบว่าค่าไตผิดปกติ จึงได้ทำการปรึกษาแพทย์อายุรกรรม จึงได้ทราบว่ามันเป็นผลของการให้ยาตัวนั้น และได้แจ้งให้แพทย์เจ้าของไข้รับทราบ และเปลี่ยนยาในการรักษา ซึ่งหลังจากนั้น ค่าไตก็ดีขึ้น”

3) ปัญหาความล่าช้าในการส่งต่อ มีกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อน ใช้ระยะเวลายาวนานในการส่งตัวผู้ป่วย แก๊ซโดยเสนอปัญหาดังกล่าวแก่ผู้บริหารเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาระบบการส่งต่อผู้ป่วยต่อไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลว่า “การส่งต่อผู้ป่วยยาก แล้วเราต้องใช้ระยะเวลานานมากในการประสาน ซึ่งคนไข้บางคนรอไม่ได้นะ ส่วนใหญ่เราส่งต่อในระบบ ไม่ค่อยออกไปข้างนอก อย่างเช่น รพ.ศิริราช แต่ถ้าหากในระบบไม่ได้ก็ต้องไปนอกระบบ”

### การอภิปรายผลการวิจัย

ประสบการณ์ความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. ประสบการณ์ในการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล

#### 1.1 การบริหารงานบุคคล

1.1.1 การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ให้ความรู้ขณะปฏิบัติงาน และการนิเทศงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Mahain, 2006) ที่กล่าวถึง

ทฤษฎี 7'S ซึ่งเป็นแนวคิดแบบจำลองของแมคคินซี (Mc Kinsey) โดยในปัจจุบันที่ 2 Soft Ss ในส่วนเนื้อหาแห่งความสำเร็จได้กล่าวไว้ว่า หน่วยงานจะประสบผลสำเร็จจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

1.1.2 การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร โดยการให้ค่าชมเชยในการปฏิบัติงาน การพูดให้กำลังใจ การให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ และการให้สวัสดิการต่าง ๆ เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของบรรเจิด ลีวรรณภาส (Leewannapasai, 2009) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการได้รับการยกย่องชมเชยและยอมรับ และด้านการได้รับทรัพยากร สามารถทำนายความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 30.9

1.1.3 การสร้างการทำงานเป็นทีม โดยการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบตามความสามารถของแต่ละคน ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของอารีย์ อุณหสุทธิยานนท์ (Aunhasuttiyanon, 2008) พบว่า การทำงานเป็นทีมการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.1.4 การยืดหยุ่นในการทำงานทำให้บุคลากรผ่อนคลายในการปฏิบัติงานไม่เข้มงวดกับกฎระเบียบมากเกินไป สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อธิพร ฆงสถาพรกุล (Meksathapomkul, 2006) พบว่า ประสบการณ์การบริหารบุคลากรในหอผู้ป่วยจิตเวช ประกอบด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจ การเอื้ออาทรลูกน้อง การยืดหยุ่น

การแบ่งงานกันทำ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

1.1.5 การใช้กฎระเบียบในการควบคุมและการตักเตือน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย และมีการตักเตือนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงแก้ไข สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โกลัญญา สมานวงษ์ (Samarnwong, 2008) พบว่า การใช้อำนาจของหัวหน้าหรือผู้ปวย และการปฏิบัติด้านการบริหารของหัวหน้าหรือผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของหรือผู้ปวยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.1.6 ความยุติธรรมและความโปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบ โดยใช้คณะกรรมการร่วมประเมิน เป็นการสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในหน่วยงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรางคณา ตาเดียว (Tadeaw, 2009) พบว่า การบริหารจัดการเชิงจริยธรรมในการบริหารคน คือ บริหารโดยยึดหลักความยุติธรรมและความเสมอภาค ส่วนการบริหารจัดการเชิงจริยธรรมในการบริหารการปฏิบัติการพยาบาล คือ การยึดหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้

1.2 การบริหารงบประมาณ โดยมีการวางแผนเพื่อจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริการพยาบาล สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและอยู่ในวงเงินตามแผนของกลุ่มการพยาบาล สอดคล้องกับแนวคิดของเอชวารี่ (Mahesvari, 1991) ที่กล่าวว่า งบประมาณสำหรับการบริหารการพยาบาลจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการ เงินเป็นปัจจัยนำเข้า หรือตัวป้อนหรือต้นทุนที่มีความสำคัญมากในการบริหารการพยาบาล จำเป็นต้องให้อยู่ในลักษณะเพียงพอแก่การดำเนินการ การวางแผนงบประมาณเพื่อจัดเงินไว้เป็นปัจจัยนำเข้าหรือตัวป้อน หรือต้นทุนจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารทุกคน

1.3 การบริหารทรัพยากร โดยมีแผนในการเบิกวัสดุครุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการในการใช้งาน สอดคล้องกับแนวคิดของ รัชนี อยู่ศิริ

(Usiri, 2008) ที่กล่าวว่า การบริหารพัสดุเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับพัสดุ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นการนำความรู้ด้านการบริหารมาใช้ในการจัดพัสดุเพื่อสนับสนุนและสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ เป็นไปตามเป้าหมาย

1.4 การบริหารจัดการ แบ่งเป็น 4 ประเด็น ได้แก่

1.4.1 การวางแผน โดยมีการวางแผนการทำงานของบุคลากร แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาคุณภาพการบริการ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler, 2004) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางสู่การปฏิบัติ สร้างกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติ รวมทั้งแผนกิจกรรมทั้งหน่วยงานและบุคลากรภายในหน่วยงาน รวมทั้งคาดการณ์ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต

1.4.2 การจัดองค์กร โดยมีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ เพื่อให้การบริหารงานมีความชัดเจน มีการกระจายงานและมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler, 2004) ที่กล่าวว่า การจัดองค์กรเป็นการจัดลักษณะการบริหารงานให้อื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มีการจัดแบ่งสายงานกระจายงานและมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ และให้ทุกคนมีส่วนร่วม

1.4.3 การนำ จะต้องมีการนำผู้นำในด้านการจูงใจ การมอบหมายงาน การสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง และการขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler, 2004) ที่กล่าวว่า การนำเป็นความสามารถของหัวหน้าในการบริหารจัดการให้ทุกคนปฏิบัติภาระงานของตนให้แล้วเสร็จภายใต้วัฒนธรรมและจรรยาบรรณของหน่วยงาน จัดการ

กับความขัดแย้ง และมีการสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน

1.4.4 การประเมินผล โดยการนิเทศงาน ตรวจสอบ ควบคุม ชี้แนะ ติดตาม การดำเนินการตามแผนและการประเมินแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler, 2004) ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน มีการเปรียบเทียบและติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น

## 2. ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน

2.1 ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอ ความขัดแย้งระหว่างพยาบาลกับเพื่อนร่วมงาน แพทย์ หรือผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ไม่ให้การยอมรับหัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาล และไม่ปฏิบัติตามระเบียบของหน่วยงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรวิมล พุทธบูชา (Puthabucha, 2013) พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมการบริหารจัดการภาวะขาดแคลนพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ด้านงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณมีไม่เพียงพอกับความต้องการซื้อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือแพทย์ และขาดการวางแผนงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดของ จิรพร มหาอินทร์ (Mahain, 2006) ที่กล่าวว่า งบประมาณที่ใช้ไปต้องได้รับการทบทวนและแก้ไขปรับปรุงตามที่ต้องการตลอดเป็นระยะ ๆ ของปีงบประมาณนั้น การจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีนั้นผู้บริหารต้องสามารถกำหนดงบประมาณที่ต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2.3 ด้านทรัพยากร ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือแพทย์ที่ไม่เพียงพอ ขาดการบำรุงรักษา เครื่องมือแพทย์ที่ถูกต้อง และหัวหน้าขาดความเข้าใจในการเบิกพัสดุครุภัณฑ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ รัชนี อยู่ศิริ (Usiri, 2008) ที่กล่าวว่า

การบริหารพัสดุ มีขั้นตอนในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นการนำความรู้ด้านการบริหารมาใช้ในการจัดพัสดุเพื่อสนับสนุนและสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

2.4 ด้านคุณภาพในการบริการผู้ป่วย ได้แก่ ปัญหาด้านคุณภาพการให้บริการของพยาบาลหรือแพทย์ และปัญหาความล่าช้าในการส่งต่อ สอดคล้องกับแนวคิดของ จิรพร มหาอินทร์ (Mahain, 2006) ที่กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาใช้อย่างถูกต้องสม่ำเสมอและเป็นระบบในการควบคุมคุณภาพ

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารการพยาบาลควรเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เข้ารับตำแหน่งโดยการแต่งตั้งเป็นรองหัวหน้าหน่วยงาน สนับสนุนให้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น หรือมอบหมายให้เป็นผู้ตรวจการนอกเวลาราชการ

2. หัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลควรใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้ร่วมงาน หรือส่งเข้าอบรมในเรื่องการบริการตามมาตรฐานการพยาบาล ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณวิชาชีพพยาบาล

## เอกสารอ้างอิง

- Aunhasuttiyanon, A. (2008). *The relationship between transformational leadership of head nurses teamwork to efficiency of general hospital ward area 6 and 7* (Dissertation of Master of Nursing Science). Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi.
- Bunyanurak, P. (1996). *Supervision manual for nursing professional experience training*. Chonburi: Sirisillapakarnpim.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principle and practices for tomorrow's leaders*. Upper Saddle River: New Jersey.

- Hicks, H. G., & Gullett, C. R. (1975). *Organization: Theory and behavior*. McGraw-Hill Inc.
- Leewannapasai, B. (2009). *Empowerment factor to the administrative ability of head nurses regional hospital and general hospital area 3* (Dissertation of Master of Nursing Science). Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi.
- Meksathapornkul, I. (2006). *Administrative of psychiatric head nurses* (Dissertation of Master of Nursing Science). Chulalongkorn University, Bangkok.
- Samarnwong, K. (2008). *The relationship between using power, administrative practices of head nurses to efficiency of ward, community hospital area 8* (Dissertation of Master of Nursing Science). Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi.
- Tadeaw, W. (2009). *Lived experiences of ethical management in nursing of head nurses in a tertiary hospital* (Dissertation of Master of Nursing Science). Chulalongkorn University, Bangkok.
- Usiri, R. (2008). *Nursing administration*. Bangkok: Pitakkampim.
- Yawiraj, N. (2005). *Modern management* (4th ed.). Bangkok: Central express Ltd.