



### สรุปผลวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์การอบรมด้านการจัดการและระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกัน และศึกษาปัญหาของการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 5 แห่ง จำนวน 248 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปัญหาของการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการพยาบาล และทางการศึกษานพยาบาล จำนวน 9 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม เมื่อปรับปรุงแก้ไขจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลราชวิถี และวชิรพยาบาล จำนวน 30 คน จากนั้นจึงมาคำนวณหาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เท่ากับ 0.97 และ ตอนที่ 3 เท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ แบบสอบถามที่แจกไปทั้งสิ้น 298 ชุด ได้รับคืน 248 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.22 ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 4 สัปดาห์ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป  
เอส พี เอส เอล ซี พลัส (SPSS-PC+)

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ

#### 1. สถานภาพของตัวอย่างประชากร

1.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และ  
เคยได้รับการอบรมหรือศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหาร และ/หรือ การจัดการ

1.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง  
1-5 ปี

2. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร  
ทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์การอบรมด้านการจัดการต่างกัน พบว่า  
แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 แสดงว่าการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนา  
บุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การอบรมด้านการ  
จัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

3. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกัน พบว่าไม่  
แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การจัดการเกี่ยวกับการพัฒนา  
บุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงานใน  
ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

4. ผลสรุปปัญหาของการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากผลสรุปปัญหาของการจัดการของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลทั้ง 3 ชั้น  
คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล ซึ่งมีข้อคำถามให้ประเมินทั้งสิ้น  
จำนวน 31 ข้อนั้น เป็นปัญหาระดับปานกลาง (มีค่า  $\bar{X}$  ระหว่าง 2.61 - 3.30) จำนวน  
30 ปัญหา และที่เป็นปัญหาระดับน้อย (มีค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ 2.08) จำนวน 1 ปัญหา

ค่าเฉลี่ยของปัญหาที่พบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย  
ได้ดังนี้

การได้รับงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรในหอผู้ป่วย  
การวางแผนงบประมาณโครงการพัฒนาบุคลากรในหอผู้ป่วย  
การกำหนดผลคาดหวังหรือมาตรฐานของงานที่จะใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินผลของการ  
พัฒนาบุคลากร

การตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรในหอผู้ป่วย  
การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด  
การวางแผนติดตามพัฒนาของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ  
การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่รับผิดชอบแต่ละงาน  
การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล  
การจัดบุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นในหอผู้ป่วย  
การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อประเมินโครงการ  
การกำหนดเป้าหมายและรูปแบบการประเมินผลโครงการ  
การกำหนดขอข่าย เนื้อหาสาระ และวิธีการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการ

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการ  
พยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า

1. เมื่อเปรียบเทียบการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์การอบรมด้านการจัดการต่างกัน พบว่าแตกต่างกัน  
อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการ  
พยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวข้องกับ ประสบการณ์การอบรมด้านการจัดการของหัวหน้า  
หอผู้ป่วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สุนทร่า วัชรเกตุ (2531: 86) ที่พบว่า การได้รับ  
การอบรมด้านการจัดการทางการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมด้านการวางแผน  
การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน

เหตุผลเนื่องจากการได้รับการอบรมหรือศึกษาเพิ่มเติมเป็นขั้นตอนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษาของบุคลากร ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้บุคลากรมีแนวคิดทางการพยาบาลที่ทันสมัย เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถทางการพยาบาล พัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ด้วยความมั่นใจ (ไชแสง ชวศิริ 2525: 180) และการศึกษาจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้คือ (กลุยา ตันติผลาชีวะ 2525: 157)

1. พัฒนาความคิดและความสามารถของแต่ละบุคคล
2. พัฒนาทักษะการแก้ปัญหา การวางแผน การค้นคว้าหาข้อเท็จจริง และการรู้จักหาแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. เพิ่มพูนทักษะในการค้นคว้าและใช้ทรัพยากรทางการพยาบาล

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การอบรมด้านการจัดการต่างกัมีการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลแตกต่างกัน

2. เมื่อเปรียบเทียบการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่เกี่ยวข้องกัระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งสอดคล้องกังานวิจัยของ รัฐัน อยุศิริ (2523: 115) ที่ว่า อายุและจำนวนปีของประสบการณ์ไม่ได้มีผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าตึก

เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุและประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมากนั้น ปฏิบัติงานโดยอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ ทำให้เกิดความรู้และความเข้าใจในการบริหารงาน ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุและประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อย อาจมีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจในการบริหารงานมาก และหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นใหม่ ที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ซึ่งในหลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาตรีในปัจจุบัน นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 เป็นต้นมา มุ่งเน้นเพื่อผลิตพยาบาลให้เป็นผู้นำ เป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน และมีส่วนรับผิดชอบต่อการแก้ไขปัญหาสุขภาพ การขยายบทบาทนี้ทำให้พยาบาลต้องมีส่วนในการตัดสินใจแก้ปัญหา และมีความสามารถ

ในการติดต่อประสานงานสูง จึงบรรจุวิชาการบริหารการพยาบาลเข้าไปในหลักสูตร เพื่อให้จะ  
ให้พยาบาลได้พัฒนาทักษะผู้นำ และมีความสามารถมากยิ่งขึ้น (ไพลิน นกุลกิจ 2529: 350)  
ดังนั้นจึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยรุ่นใหม่สำเร็จการศึกษาในช่วงพัฒนาคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพนี้  
ได้ทราบแนวคิดในการบริหารแบบใหม่ ทำให้มีความสามารถในการบริหารและการจัดการ  
มากขึ้น จึงอาจจะเป็นเหตุผลที่ทำให้การจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

3. จากผลสรุปปัญหาของการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้ง 3 ชั้น คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล  
พบว่าปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับปัญหาสูงกว่าปัญหาอื่นคือ "การได้รับงบประมาณสำหรับการพัฒนา  
บุคลากรในหอผู้ป่วย" ซึ่งตรงกับการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ของ  
สกล รุ่งโรจน์ (2529: 199) และ ชนัดดา เหมือนแก้ว (2527: 122) แต่เนื่องจาก  
งบประมาณเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการ เพื่อให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของ  
กิจการ (ธงชัย ลั่นดวงษ์ 2531: 7) ในการจัดงบประมาณผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลทุกระดับ  
ตั้งแต่ พยาบาลหัวหน้าตึก ผู้ตรวจการ รองหัวหน้าพยาบาล และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล  
จะต้องร่วมกันทำแผนงบประมาณประจำปี เพื่อให้จะได้ผลในลุ่มรวมที่สามารถนำไปดำเนินการ  
การจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พรจันทร์ สุวรรณชาติ 2529: 41) ดังนั้นในการจัดโครงการ  
พัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ผู้บริหารควรจะต้องจัดเตรียมงบประมาณเพื่อใช้ในการ  
ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วย

ส่วนปัญหาอื่น ๆ พบว่าเป็นปัญหาระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นปัญหาเรื่อง  
"การจัดลำดับความต้องการการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากการสำรวจ" ซึ่งเป็นปัญหาที่อยู่ในระดับ  
มีปัญหาน้อย จะเห็นได้ว่าปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่อยู่ในระดับปานกลางดังกล่าว เป็นปัญหา  
ของขั้นตอนในการจัดการ ซึ่งพยาบาลส่วนมากไม่มีโอกาสได้รับการอบรมหรือศึกษา ในขณะที่  
ศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษานพยาบาล แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น จะต้องมีการระ  
กิจและความรับผิดชอบครอบคลุมไปทั้งทางด้านการจัดการ และการบริหารการพยาบาล และ  
ถ้ากิจการในหอผู้ป่วยขาดการจัดการ จะก่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพต่ำ แต่ถ้าหากหัวหน้า  
หอผู้ป่วยมีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการบริหารงานดี จะก่อให้เกิดการทำงานที่มี  
ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Clark and Shea 1979: 157 - 167) ดังนั้นฝ่ายการ

พยาบาลจะต้องเป็นผู้จัดเตรียมความรู้ ด้านการบริหารแก่ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนเข้ารับตำแหน่ง ร่วมกับเสริมความรู้และทักษะตามตำแหน่งที่รับผิดชอบในปัจจุบัน (นงรัตน์ บุญญารักษ์ 2522: 7) เพื่อที่จะให้การดำเนินการของผู้บริหารนั้น ๆ มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ และในปัจจุบันพยาบาลผู้บริหารจะต้องเผชิญกับงานที่ยุ่งยาก และซับซ้อนมากขึ้น และแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย ที่พยาบาลผู้บริหารจะประสบความสำเร็จโดยไม่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือไม่ได้รับการเตรียมประสบการณ์มาก่อน (Stevens 1980: 2025) แต่จากสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย อีกร้อยละ 38 ไม่เคยได้รับการอบรมหรือศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหาร และ/หรือ การจัดการ แสดงให้เห็นว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหอผู้ป่วยนั้น ไม่ได้รับการเตรียมตัวให้ทำหน้าที่ผู้บริหารทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ วิเชียร ทวีลาภ (2522: 1) ที่ว่า การเตรียมตัวผู้ทำหน้าที่พยาบาลหัวหน้าตึกเก่าที่ผ่านมา อาศัยการเรียนรู้โดยการสังเกต การแนะนำ อบรมในระหว่างปฏิบัติงานประจำวัน เมื่อมีตำแหน่งว่างลงผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบดี ก็จะได้รับตำแหน่งแทนคนเก่าต่อไป

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

การวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยครั้งนี้ ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงความแตกต่างของการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การอบรมด้านการจัดการ และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างกัน และทราบปัญหาของการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอแนะว่า

#### 1. สำหรับผู้บริหารการพยาบาล

1.1 ควรได้มีการเตรียมความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง โดยจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น โดยให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาความสามารถในด้านการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

1.2 สามารถนำผลการวิจัยมาประกอบเป็นแนวทาง ในการวางแผน พัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้มีการจัดการ ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

2. สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการวิจัยจะเป็นข้อเสนอแนะและกระตุ้นให้หัวหน้า หอผู้ป่วย มีการพัฒนาโดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อช่วยให้การบริหารงานในหอผู้ป่วย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ของตนเองและของหน่วยงาน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลสังกัดอื่นๆ รวมทั้งเอกชนด้วย
2. ศึกษาวิเคราะห์การจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับอื่น ๆ
3. ศึกษาคุณภาพของปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานที่มีการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นอย่างไร

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย