



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหาร เวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล จำแนกตามลำดับความสำคัญของกิจกรรม

ประชากรในการวิจัย

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ตรวจการพยาบาลทุกคนที่กำลังปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โรงพยาบาลรามธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และโรงพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 91 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการใช้เวลาในการวางแผนการปฏิบัติงาน และอุปสรรคปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล โดยแบ่งเป็น

1.1 การใช้เวลาในการวางแผนการปฏิบัติงานค้ำบริหาร
ค้ำวิชาการ และค้ำบริการพยาบาล

1.2 การใช้เวลาในการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3 การประเมินแผนการปฏิบัติงาน

1.4 อุปสรรคและปัญหาในการวางแผนการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์การใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของ
ผู้ตรวจการพยาบาล ดังนี้

2.1 การใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมด้านบริหาร จำแนก
เป็น กิจกรรมที่สำคัญมาก กิจกรรมที่สำคัญ และกิจกรรมที่สำคัญน้อย

2.2 การใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมด้านวิชาการ จำแนกเป็น
กิจกรรมที่สำคัญมาก กิจกรรมที่สำคัญ และ กิจกรรมที่สำคัญน้อย

2.3 การใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมด้านบริการพยาบาล
จำแนกเป็น กิจกรรมที่สำคัญมาก กิจกรรมที่สำคัญ และ กิจกรรมที่สำคัญน้อย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่เกี่ยวกับการใช้เวลาในการวางแผนในการปฏิบัติงานทั้ง 3
ด้าน ของผู้ตรวจการพยาบาล วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่ามัธยิม
เลขคณิต

2. ข้อมูลที่เกี่ยวกับการใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมด้านบริหาร ด้าน
วิชาการ และด้านบริการพยาบาล วิเคราะห์โดย หาค่ามัธยิมเลขคณิต และค่า-
เบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ข้อมูลของเวลาที่ใช้ สูงสุด - ต่ำสุด เรียงลำดับข้อมูลที่ได้จาก
ประชากรทั้งหมดที่สามารถระบุเวลาในการทำกิจกรรมนั้น ๆ

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. การใช้เวลาในการวางแผนการปฏิบัติงานและอุปสรรคปัญหาในการวางแผนในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล

1.1 การใช้เวลาในการวางแผนการบริหารเวลาในการปฏิบัติงาน ค่านบริหาร ค่านวิชาการ และค่านบริการพยาบาล

พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล ร้อยละ 74.7 มีการวางแผนการปฏิบัติงานทั้ง 3 ค่าน ส่วนผู้ตรวจการพยาบาลอีกร้อยละ 25.3 มีการวางแผน 2 ค่าน กับการวางแผนเพียงค่านใดค่านหนึ่ง

จากการศึกษาลักษณะของแผนงานซึ่งแยกเป็นแผนงานประจำปี แผนงานประจำเดือน แผนงานประจำสัปดาห์ และแผนงานประจำวันแล้ว พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล ร้อยละ 59 มีการวางแผนการปฏิบัติงานทั้ง 4 ลักษณะ ส่วนที่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ มีร้อยละ 13 ที่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน 2 ลักษณะ มีร้อยละ 25 และผู้ตรวจการพยาบาลที่วางแผนการปฏิบัติงานลักษณะเดียว คือ วางแผนการปฏิบัติงานประจำวันมีน้อยที่สุด คือร้อยละ 3

ค่านการประมาณเวลาที่ใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจการพยาบาลที่เป็นประชากรในการวิจัยทุกคนไม่สามารถระบุเวลาที่ใช้ในกิจกรรมการวางแผนการปฏิบัติงานประจำปี ประจำเดือน และประจำสัปดาห์ได้ แต่ในการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนงานประจำวัน พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล จำนวน 1 คน เท่านั้น ที่สามารถระบุเวลาที่ใช้ในชั้นการเขียนแผนงานประจำวัน โดยมีช่วงเวลาที่ปฏิบัติในการทำแผนงานประจำวันประมาณ 5-20 นาที และโดยเฉลี่ยประมาณ 10 นาที

เมื่อจำแนกผู้ตรวจการพยาบาลตามกิจกรรมการวางแผน และการบันทึกแผนปฏิบัติงาน พบว่า ในจำนวนผู้ตรวจการพยาบาล 87 คน มีผู้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยแยกเป็นแผนงานประจำปี ประจำเดือน ประจำสัปดาห์ และประจำวัน ร้อยละ 60.9, 74.7, 91.9 และ 97.7 ตามลำดับ และ

ในแต่ละลักษณะของแผนการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจการพยาบาลที่ทำการบันทึกแผนมีมากกว่า ผู้ที่ไม่บันทึก ยกเว้นแผนงานประจำวันที่จำนวนผู้บันทึกมีน้อยกว่า คือร้อยละ 39.1 ในขณะที่มีผู้ไม่บันทึกถึงร้อยละ 58.6

อภิปรายผลการวิจัยด้านการใช้เวลาในการวางแผนการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้เวลาในการวางแผน การปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 74.7) มีการวางแผนการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน ด้านบริหาร วางแผนด้านวิชาการ และวางแผนด้านบริการพยาบาล ซึ่งจากการศึกษา ข้อมูลเพิ่มเติม พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลในกลุ่มนี้ 55 คน หรือร้อยละ 84.61 เป็น ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงรับผู้ป่วยมากกว่า 1,000 เตียง ส่วนที่ เหลือ (ร้อยละ 15.38) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงรับผู้ป่วย น้อยกว่า 1,000 เตียง และมีผู้ตรวจการพยาบาลส่วนน้อย (ร้อยละ 25.3) ที่มิ มีการวางแผนการปฏิบัติงานไม่ครบทุกด้าน ในจำนวนนี้มีทั้งผู้ตรวจการพยาบาลที่ ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงรับผู้ป่วยมากกว่า 1,000 เตียง และ โรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงรับผู้ป่วยน้อยกว่า 1,000 เตียง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็น เพราะในแต่ละโรงพยาบาล การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบของผู้ตรวจการพยาบาล ไม่เหมือนกัน บางโรงพยาบาลมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ตรวจการพยาบาล รับผิดชอบเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง หรือรับผิดชอบเพียง 2 ด้าน เป็นเหตุให้ผู้ตรวจ การพยาบาลวางแผนการปฏิบัติงานเฉพาะด้านที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น หรือบางโรง พยาบาลให้ผู้ตรวจการพยาบาลรับผิดชอบงานทั้ง 3 ด้าน แต่มอบหมายให้รับผิดชอบ เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งในแต่ละด้านให้ แสดงว่า ผู้ตรวจการพยาบาลโรงพยาบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน อาจมีสาเหตุ จากการวางแผนในการทำงาน จะช่วยให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานสามารถ ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน (วิเชียร ทวีลาภ 2519 : 32-33) และ การวางแผนงานยังมีประโยชน์ในการกำหนดปริมาณและมาตรฐานของการทำงานอีกด้วย (Appelbaum and Rohrs 1981 : 111-113)

นอกจากนั้น ผู้ตรวจการพยาบาลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 58.6) มีการวางแผน
 ใ การปฏิบัติงานทั้ง 4 ลักษณะ คือ วางแผนการปฏิบัติงานประจำปี ประจำเดือน
 ประจำสัปดาห์ และประจำวัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ตรวจการพยาบาลส่วนใหญ่ถือเป็น
 หน้าที่ที่ตนจะต้องปฏิบัติ หรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจการพยาบาลเห็นความสำคัญในการ
 วางแผน ซึ่ง วิเชียร หวีธาม (2519 : 32-33) ได้ให้ความเห็นว่า การวาง-
 แผนจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการติดตามประเมินผลงานได้ดังนี้

1. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
2. สามารถที่จะระบุอุปสรรคและชี้แจงจำกัดในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น การวางแผน
 จะทำให้สามารถควบคุม คานคละเนหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้
3. เป็นเครื่องมือควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้
4. เป็นการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาลทั้งใน
 ปัจจุบันและอนาคต

5. ประหยัดแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาในการปฏิบัติงาน

ผู้ตรวจการพยาบาลส่วนน้อย (ร้อยละ 3.4) วางแผนการปฏิบัติงาน-
 เฉพาะแผนการปฏิบัติงานประจำวัน และร้อยละ 21.8 ที่วางแผนการปฏิบัติงาน
 เพียง 2 ลักษณะ คือ วางแผนการปฏิบัติงานประจำสัปดาห์ และประจำวัน ที่เป็น
 เช่นนี้อาจเป็นเพราะ

1. ขอบข่ายหน้าที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ได้กำหนด ทำให้ผู้ตรวจการพยาบาล
 ไม่ทราบว่าตนเองมีขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบเพียงใดจึงไม่อาจวางแผนการปฏิบัติงาน
 ได้ ดังนั้น การปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ตามปกติทุก ๆ วัน
 และการแก้ไขปัญหาคณะหน้าเท่านั้น

2. งานที่ผู้ตรวจการพยาบาลปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นงานประจำที่ต้องปฏิบัติอยู่
 ตามปกติทุก ๆ วันแล้ว จึงคิดว่าทราบคืออยู่แล้วจึงไม่วางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งการ
 ทำงานโดยมุ่งทำงานประจำเคยปฏิบัติมาก่อนทำให้การทำงานยุ่งยากวนวาย และไม่
 คอยไต่ถาม ไม่มีการจัดระบบระเบียบในการทำงาน เป็นเหตุให้ต้องมีการแก้ไข

ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ และเสียเวลาไปในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างมากกว่าปกติ จนบางครั้งต้องละเลยงานอื่น ๆ ที่จำเป็นไป ผลก็คือความสำเร็จของงานไม่สมบูรณ์ ไม่มีทิศทาง และระบบระเบียบในการทำงาน ซึ่งการทำงานไปตามความเคยชินของบุคคลทำให้เกิดการสูญเสียเวลา เนื่องจากงานประจำแต่ละวันมิได้ถูกนำมากำหนดอย่างมีรูปแบบ ผู้ปฏิบัติงานจึงใช้เวลาไปกับงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์มากนัก การทำงานโดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของงานซึ่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานอย่างมาก (Appelbaum and Rohrs 1981 : 10)

3. ผู้ตรวจการพยาบาลส่วนน้อยที่ไม่ได้วางแผนการปฏิบัติงาน อาจจะเห็นว่าในการวางแผนการปฏิบัติงานนั้น ผู้ตรวจการพยาบาล เป็นผู้วางแผนเองและปฏิบัติเอง ดังนั้น จึงไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องวางแผนหรือกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งการวางแผนงานสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ โดยเฉพาะแผนระยะยาวจะทำให้สามารถจัดสรรความสำคัญของงาน และทำงานตามลำดับก่อนหลังได้ภายในเวลาที่ต้องการ การวางแผนการใช้เวลาโดยระบุงานต่าง ๆ ที่ต้องการทำในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน และแต่ละปี แล้วจัดลำดับความสำคัญของงานนั้น ๆ เป็นการบังคับควบคุมตนเอง ควบคุมการใช้เวลาให้ทำงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ (Hill 1976 : 26-27)

4. ผู้ตรวจการพยาบาล ไม่ทราบหรือไม่เข้าใจการใช้ประโยชน์ของแผน ไม่ทราบวิธีการ ขั้นตอนการทำแผน ซึ่งอาจมีสาเหตุจากความไม่พร้อมในการเข้าร่วมตำแหน่งของผู้ตรวจการพยาบาล เนื่องจากได้รับการอบรมหลักและวิธีการบริหาร เพื่อเตรียมตัวผู้ตรวจการพยาบาลเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (วิเชียร ทวีลาภ 2521 : 47-51)

จากการสัมภาษณ์ผู้ตรวจการพยาบาล ในด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ประจำปี ประจำเดือน ประจำสัปดาห์ แล้ว พบว่า ไม่มีผู้ใดสามารถระบุเวลาที่ใช้ได้ ยกเว้น แผนปฏิบัติงานประจำวันซึ่งมีเพียง 1 คน ที่สามารถระบุเวลาวางแผนประจำวัน ในชั้นการศึกษารวบรวมข้อมูล และปัญหาต่าง ๆ และมีถึง 77 คน ที่มีการวางแผนประจำวันในชั้นการเขียนแผน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ

1. ไม่ไ้ทำการบันทึกการใช้เวลาในกิจกรรมดังกล่าวไว้ในขณะที่ค่าเงิน
การกำหนดการปฏิบัติงานต่าง ๆ
2. แผนระยะยาว เป็นแผนที่ไม่เป็นการรีบด่วน ไม่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน
จึงสามารถกำหนดตามเวลาที่สะดวกหรือว่างจากงานอื่น ทำให้ไม่สามารถระบุเวลาได้
3. เป็นงานที่ผู้ตรวจการพยายามจะต้องทำ และผู้ตรวจการพยายามส่วน
ใหญ่อยู่ในตำแหน่งเป็นระยะเวลายาวนาน และงานนั้นคนต้องทำเอง ดังนั้น จึงคิดว่า
ทำเมื่อใดก็ได้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้ตรวจการพยายามส่วนใหญ่ไม่สามารถ
ระบุเวลาตอบข้อคำถามได้ ยกเว้นการวางแผนการปฏิบัติงานประจำวัน เพราะเป็น
การทำแผนที่ใช้ระยะเวลาสั้นและปฏิบัติเป็นประจำทุก ๆ วัน ผู้ตรวจการพยายาม
ส่วนหนึ่งจึงสามารถระบุเวลาที่ใช้ในการเขียนแผนงานประจำวันได้

ผู้ตรวจการพยายาม ที่สามารถระบุการใช้เวลาในการวางแผน
โดยเฉลี่ย ใช้เวลา 10 นาที ซึ่งเป็นการใช้เวลาในการวางแผนการปฏิบัติงาน
ประจำวันที่เหมาะสม เนื่องจากในการวางแผนการปฏิบัติงานประจำวันนั้นจะใช้เวลา
ในการกำหนดทบทวนและตรวจสอบแผนการปฏิบัติงาน 10 - 15 นาที ก่อนที่จะลงมือ
ปฏิบัติงานจริง เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตารางเวลาทำงานประจำวันให้เหมาะสม
(Mutelyer 1981 : 7) นอกจากนี้ เวนนิงกา (Venninga 1982 : 63)
ยังให้ข้อคิดไว้ว่าในช่วง 15 - 30 นาที แรกของวันทำงานควรจะได้ใช้สำหรับการ
ตรวจสอบตารางเวลาทำงานประจำวันเสียก่อน และเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับงาน
ที่จะต้องปฏิบัติในวันนี้

การจำแนกผู้ตรวจการพยายาม ตามกิจกรรมการวางแผนและการบันทึก
แผนการปฏิบัติงาน พบว่า ในจำนวนผู้ตรวจการพยายาม 87 คน มีผู้วาง-
แผนการปฏิบัติงานโดยแยกเป็นแผนงานประจำปี ประจำเดือน ประจำสัปดาห์ และ
ประจำวัน ร้อยละ 60.9, 74.7, 91.9 และ 97.7 ตามลำดับ และในแต่ละ
ลักษณะของแผนการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจการพยายามที่ทำการบันทึกแผนมีมากกว่าผู้ที่

ไม่บันทึก ยกเว้นแผนงานประจำวันที่จำนวนผู้บันทึกมีน้อยกว่า คือร้อยละ 39.1 ในขณะที่มีผู้ไม่บันทึกถึงร้อยละ 58.6 จากการที่ผู้ตรวจการพยายามส่วนหนึ่งไม่ได้บันทึกแผนการปฏิบัติงานนี้ อาจทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานได้ เช่น ไม่สามารถถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน นโยบาย วัตถุประสงค์และอื่น ๆ ให้ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้ในรายละเอียด นอกจากนั้น ยังทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคุณภาพของแผนงาน ซึ่งการเขียนแผนงานประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน และประจำปีนั้น เป็นการบังคับและควบคุมตนเองให้ทำงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และสามารถตรวจสอบได้ การบันทึกแผนการปฏิบัติงานนั้น ผู้ตรวจการพยายามควรปฏิบัติเป็นประจำ เพราะจะทำให้ได้ผลงานที่คุ้มค่ากับเวลาและความสามารถเป็นหนทางหนึ่งที่ผู้ตรวจการพยายาม ได้วิเคราะห์การใช้เวลาของตนให้เหมาะสม เป็นการสร้างความรับผิดชอบในงานและตนเอง (ทวงรัตน์ บุญญาภิรักษ์ 2528 : 8-9)

1.2 การนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยายาม

ในการนำแผนการปฏิบัติงานไปใช้ ทิजारณาตามแผนการดำเนินงานนี้ ได้แบ่งข้อมูลที่กองการศึกษาออกเป็น 2 เรื่อง คือ การกำหนดแผนการปฏิบัติ และการกำหนดช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติ ทั้ง 2 เรื่องนี้ได้ศึกษาถึงวิธีที่ผู้ตรวจการพยายามใช้ปฏิบัติว่าเป็นอย่างไร ในเรื่องของการกำหนดแผนการปฏิบัติในการนำแผนไปใช้ พบว่า ผู้ตรวจการพยายาม ร้อยละ 40.2 ใช้วิธีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานโดยละเอียดทุกขั้นตอน วิธีการกำหนดเฉพาะผลที่คาดหวังและให้หน่วยงานหาแนวปฏิบัติเองและวิธีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้กว้าง ๆ และมอบหมายให้หน่วยงานปฏิบัติตามวิธีที่เหมาะสม ร่วมกันทั้ง 3 วิธี ส่วนผู้ที่ใช้การกำหนดเฉพาะผลที่คาดหวังและให้หน่วยงานหาแนวปฏิบัติเอง และกำหนดแนวปฏิบัติไว้กว้าง ๆ และมอบหมายให้หน่วยงานปฏิบัติตามวิธีที่เหมาะสมวิธีใดวิธีหนึ่งนั้นมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือร้อยละ 26.4 และ 28.7 ตามลำดับ จำนวนผู้ใช้วิธีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานโดยละเอียดทุกขั้นตอน มีน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 4.6

ส่วนการกำหนดช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ผู้ตรวจการ-

พยายามใช้วิธีการสำรวจเวลาช่วงหนึ่งไว้สำหรับงานที่ทราบเวลาเริ่มต้นแต่ไม่ทราบเวลาสิ้นสุด วิธีสำรวจเวลาช่วงหนึ่งไว้สำหรับงานปัจจุบันทันด่วนที่อาจเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ และวิธีกำหนดช่วงเวลาเฉพาะงานประจำที่สามารถทราบเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดรวมกันทั้ง 3 วิธี ถึงร้อยละ 47.1 การกำหนดช่วงเวลาเฉพาะงานประจำที่สามารถทราบเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดได้มากเป็นอันดับสอง คือร้อยละ 35.6 ส่วนวิธีสำรวจเวลาช่วงหนึ่งไว้สำหรับงานที่ทราบเวลาเริ่มต้นแต่ไม่ทราบเวลาสิ้นสุด และวิธีสำรวจเวลาช่วงหนึ่งไว้สำหรับงานปัจจุบันทันด่วนที่อาจเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ จำนวนใกล้เคียงกัน คือร้อยละ 9.2 และ 8.0 ตามลำดับ

ในการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจการพยายามใช้วิธีการชี้แจงแนวปฏิบัติในแผนของผู้ตรวจการพยายาม และอธิบายให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องทราบ และทบทวนแผนกับวิธีชี้แจงแนวปฏิบัติในแผนของผู้ตรวจการพยายาม และอธิบายให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องทราบ ร้อยละ 37.9 และ 35.6 ตามลำดับ วิธีทบทวนแผนของผู้ตรวจการพยายาม ใช้ร้อยละ 23.0 ส่วนวิธีชี้แจงแนวปฏิบัติในแผนของผู้ตรวจการพยายาม และอธิบายให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องทราบ ทบทวนและทดลองปฏิบัติกับวิธีทดลองปฏิบัติก่อนนำไปใช้จริงนั้น มีผู้ตรวจการพยายาม นำไปใช้จำนวนน้อย คิดเป็นร้อยละ 2.3 และ 1.1 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัยด้านการใช้เวลาในการนำแผนไปใช้

ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้ตรวจการพยายามส่วนใหญ่ใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกัน โดยคำนึงถึงประเภทของงาน ซึ่งมีทั้งวิธีกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างละเอียดทุกขั้นตอน วิธีกำหนดเฉพาะผลที่คาดหวังและให้หน่วยงานหาแนวปฏิบัติเอง และวิธีกำหนดแนวปฏิบัติไว้กว้าง ๆ และมอบหมายให้หน่วยงานปฏิบัติตามวิธีที่เหมาะสม แต่เมื่อพิจารณาถึงลักษณะงานพยายาม คิดว่า ผู้ตรวจการพยายาม มีการวางแผนการนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพราะงานพยายามเป็นงานบริการที่ต้องใช้วิธีการดำเนินงานได้หลาย ๆ วิธีตามความเหมาะสม เช่นงานที่ต้องใช้ทักษะในการพยายามผู้ช่วยอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย

ต้องใช้วิธีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การดูแล
ผู้ป่วยในระยะวิกฤต การกำหนดมาตรฐานในการดูแลผู้ป่วยลักษณะต่าง ๆ หรือวิธีการ
ปฏิบัติการพยาบาล ส่วนงานที่กำหนดเฉพาะผลที่คาดหวังและให้หน่วยงานหาทางปฏิบัติ
เอง ได้แก่ การสอนสุขอนามัยแก่ผู้ป่วยและญาติ งานเกี่ยวกับการดูแลสิ่งแวดล้อมใน
หอผู้ป่วยให้สะอาดปราศจากเชื้อและปลอดก๊วย ส่วนงานที่ต้องใช้วิธีกำหนดแนวปฏิบัติ
ไว้วาง ๆ และมอบหมายให้หน่วยงานปฏิบัติตามวิธีที่เหมาะสมนั้น ได้แก่ งาน
เกี่ยวกับวิธีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรพยาบาล งานปฐมพยาบาลฉุกเฉินใหม่ใน
ระดับหอผู้ป่วย เป็นต้น

ได้มีการทดลองศึกษาวิธีการทำงานของผู้ตรวจการพยาบาล โดย
แบ่งผู้ตรวจการพยาบาลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ให้ทำงานโดยมุ่งเป้าหมาย
ของงานเป็นหลัก เรียก กลุ่ม P. กลุ่มที่ 2 ให้ทำงานโดยมุ่งกระบวนการเป็นหลัก
เรียกกลุ่ม M. กลุ่มที่ 3 ให้ทำงานโดยมุ่งเป้าหมายและกระบวนการ เรียกกลุ่ม
PM. ผลการทดลองปรากฏว่า ผู้ตรวจการพยาบาล กลุ่มที่ 3 คือ กลุ่ม PM. ได้
ผลิตผลสูงสุด เพราะจากการทดลองพบว่า กระบวนการ (M.) จะเป็นตัวกระตุ้น
ให้ผู้ตรวจการพยาบาลทำงานได้เร็วขึ้น ส่วนเป้าหมาย (P.) จะเป็นตัวกระตุ้นให้
เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างสูงสุด ดังนั้น เมื่อการทำงานใช้ทั้ง 2 วิธีร่วมกัน
คือ ทั้งเป้าหมายและกระบวนการ จึงมีส่วนทำให้งานนั้นได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
(Misumi and Shirakashi 1966 : 113)

ส่วนการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล
พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล จำนวนประมาณครึ่งหนึ่ง ใช้วิธีการร่วมกันทั้ง 3 วิธี คือ
วิธีสำรองเวลาช่วงหนึ่งไว้สำหรับงานที่ทราบเวลาเริ่มต้น แต่ไม่ทราบเวลาสิ้นสุด
วิธีสำรองเวลาช่วงหนึ่งไว้สำหรับงานปัจจุบันทันด่วนที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ และ
วิธีกำหนดช่วงเวลาเฉพาะงานประจำที่สามารถทราบเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด และ
ผู้ตรวจการพยาบาลอีกประมาณครึ่งหนึ่ง ใช้วิธีกำหนดช่วงเวลาเฉพาะงานที่สามารถ
ทราบเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ซึ่งแสดงว่า ผู้ตรวจการพยาบาลส่วนใหญ่มีการกำหนด
ตารางเวลาในการปฏิบัติงาน แม้ว่า จะใช้การทำงานโดยวิธีใดก็ตาม นับว่าเป็นผู้
ที่มีการวางแผนการใช้เวลาในการทำงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวอย่าง และตรวจ-

สอบการปฏิบัติงานได้ นอกจากนั้น ลักษณะงานพยาบาลเป็นงานที่เหตุการณ์ฉุกเฉินไม่
 คาดฝัน อาจเกิดขึ้นได้เสมอ ๆ ตลอดเวลา เช่น ปัญหาผู้ป่วยที่มีอาการเปลี่ยนแปลง
 อย่างเฉียบพลัน ปัญหาการบริหารงาน ปัญหาเกี่ยวกับบุคคล ปัญหาอุบัติเหตุต่าง ๆ
 เป็นต้น ดังนั้น ตารางเวลาไม่ควรกำหนดเวลาให้เต็มที่ตลอด 8 ชั่วโมง ควรมีการ
 สำรองเวลาช่วงหนึ่งไว้สำหรับงานฉุกเฉินและงานสร้างสรรค์ด้วย (Anthony
 1981 : 248) ดังนั้น ในการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจการพยาบาล
 ควรคำนึงถึงกิจกรรมและลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ การกำหนดช่วงเวลาทำงานควรมี
 การยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปรับวิธีการทำงานได้เมื่อมีความจำเป็น

เกี่ยวกับวิธีการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจการพยาบาล
 ส่วนใหญ่ใช้วิธีชี้แจงแนวปฏิบัติในแผนของผู้ตรวจการพยาบาล และอธิบายให้ผู้ร่วมงาน
 หรือผู้เกี่ยวข้องของทราบและทบทวนแผน กับวิธีชี้แจงแนวปฏิบัติในแผนของผู้ตรวจการพยาบาล
 และอธิบายให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องของทราบ แสดงว่า ผู้ตรวจการพยาบาลส่วนใหญ่
 ก่อนลงมือปฏิบัติงานมีการชี้แจงอธิบายวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ
 ของแผนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องของทราบก่อน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่อง
 วัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ เพื่อคุณภาพของงานเพราะเมื่อผู้ร่วมงาน
 เข้าใจแนวปฏิบัติแล้วจะทำให้เกิดการร่วมมือที่ดีในการทำงาน การร่วมมือที่ดีนี้จะ
 เป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะทำให้งานทุกชนิดบรรลุผลสำเร็จด้วยดี และงานพยาบาลเป็น
 งานที่จะต้องปฏิบัติเป็นทีม สิ่งสำคัญที่สุดคือการได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้ร่วมงาน
 ซึ่งจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (วิเชียร ทวีลาภ 2519 : 38-39) ส่วน
 วิธีการทดลองปฏิบัตินี้มีผู้ตรวจการพยาบาลนำมาใช้จำนวนน้อยมาก และเมื่อพิจารณา
 ลักษณะงานพยาบาลซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้มารับบริการแล้ว การใช้วิธี
 การนี้ในงานพยาบาลอาจเป็นไปได้ยาก เพราะการทดลองปฏิบัติโดยมีชีวิตมนุษย์เป็น
 เติมพันนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติอย่างยิ่ง แต่อาจนำมาพิจารณาใช้ได้ในบางกรณี เช่น
 การซักสภาพแวดล้อมในหอผู้ป่วย หรือวิธีการมอบหมายงาน ทดลองมอบหมายหน้าที่
 รับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรพยาบาล เป็นต้น ซึ่งนับได้ว่า ผู้ตรวจการพยาบาล
 ส่วนใหญ่สามารถนำแผนมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

1.3 การประเมินแผนการปฏิบัติงาน

ในการประเมินแผนการปฏิบัติงาน จำแนกตามกิจกรรม คือ กำหนดตัวผู้ประเมิน วางแผนการประเมินและใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในการกำหนดตัวผู้ประเมินแผนการปฏิบัติงาน นั้น ผู้ตรวจการพยาบาล ส่วนใหญ่ประเมินด้วยตนเองร่วมกับให้ผู้อื่นช่วยประเมิน ร้อยละ 59.8 ส่วนการประเมินด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว ผู้ตรวจการพยาบาล ไข้มากรองลงมา ร้อยละ 37.9 และวิธีให้ผู้อื่นช่วยประเมินนั้น ผู้ตรวจการ-พยาบาล ไข้น้อยประมาณร้อยละ 2.3

การวางแผนประเมินแผนการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจการพยาบาล ส่วนใหญ่ใช้วิธีทำการประเมินระหว่างการดำเนินการ และเมื่อดำเนินการตามแผน สิ้นสุดลง ร้อยละ 89.6 ส่วนวิธีการทำการประเมินเมื่อกิจกรรมเสร็จสิ้นตามแผนแล้ว ไข้ร้อยละ 10.3

การใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน ผู้ตรวจการพยาบาล ส่วนใหญ่นำผลไปเสนอผู้บังคับบัญชาและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องของทราบ ร้อยละ 67.8 นำไปเสนอผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว ร้อยละ 21.8 และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ร่วมงาน ทราบ ร้อยละ 10.3

ส่วนการระบุเวลาที่ใช้ในการประเมินผลในแต่ละกิจกรรมนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ตรวจการพยาบาล พบว่า ไม่มีผู้ตรวจการพยาบาลที่สามารถระบุ เวลาที่ใช้ได้

อภิปรายผลการวิจัยด้านการใช้เวลาในการประเมินแผนการปฏิบัติงาน

การประเมินแผนการปฏิบัติงาน โดยวิธีประเมินด้วยตนเองและให้ผู้อื่น ช่วยประเมิน ซึ่งผู้ตรวจการพยาบาลส่วนใหญ่ปฏิบัตินั้น นับได้ว่าเป็นวิธีการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะงานที่เกี่ยวกับการบริการสุขภาพ การประเมินผลงาน โดยมีผู้ร่วมประเมินมากกว่า 1 คน จะช่วยให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูงสุดอยู่เสมอ

เพราะงานพยายามส่วนใหญ่จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่างานอื่น ๆ (พวงรัตน์ มุญญานุกรณ์ 2528 : 1) นับว่าผู้ตรวจการพยายามส่วนใหญ่มองเห็นคุณค่าในการประเมินผลว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการตัดสินใจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน (Dobbs 1976 : 111-114) นอกจากนี้ การประเมินผลวิธีนี้ถือว่ามีทำให้เกิดความเป็นธรรมชาติของแผนผังองค์กรอีกด้วย (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 : 149-164)

ส่วนวิธีการประเมินผู้ตรวจการพยายามส่วนใหญ่ทำการประเมินระหว่างการทำงานและเมื่อการทำงานตามแผนสิ้นสุดลง ซึ่งลักษณะงานพยายามบางอย่าง เช่น วิธีการปฏิบัติการพยายามต่าง ๆ ต้องติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดโดยละเอียดทุกขั้นตอน เพื่อควบคุมและป้องกันการติดเชื้อ (Contamination) ในขณะปฏิบัติงาน นอกจากนี้ เมื่อการปฏิบัติการพยายามดังกล่าวเสร็จสิ้นลงแล้วต้องติดตามผลการปฏิบัติว่าในการปฏิบัติเช่นนั้นได้ผลดีมากน้อยเพียงใดแก่ผู้เข้ารับบริการอีกด้วย และการประเมินผลวิธีดังกล่าวนี้ยังสามารถนำไปใช้เพื่อการสอนและแนะนำงาน ตลอดจนแก้ไขความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้อีกด้วย (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 : 149-164) โดยหลักการประเมินผลระหว่างการทำงาน เป็นการประเมินแนวทางที่เลือกใช้เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของวิธีการดังกล่าว เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการให้เหมาะสมได้อย่างทันที่ในขณะที่ดำเนินการอยู่ อันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและบุคลากร ส่วนการประเมินผลเมื่อการทำงานสิ้นสุดเป็นการตัดสินใจคุณค่าของผลผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อตรวจสอบว่าแผนการทำงานครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการเลือกวิธีการดำเนินงาน ซึ่งถ้าหากมีการประเมินผลร่วมกันทั้ง 2 วิธี ถือได้ว่าทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ 2524 : 63-73) นับได้ว่าวิธีการประเมินแผนการปฏิบัติงานที่ผู้ตรวจการพยายามส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีนี้เป็นวิธีการประเมินผลที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการอย่างยิ่ง

ผู้ตรวจการพยายามส่วนใหญ่ นำผลการประเมินเสนอผู้บังคับบัญชา และแจ้งให้ผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานทราบ ถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมก่อให้เกิดความ



ยุติธรรม เพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามองเห็นทาง
ก้าวหน้าในอนาคต ลक्षซัคแย้งในการพิจารณาความดีความชอบ เสริมสร้างพลัง
ความสามัคคีอันจะช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
อีกด้วย (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 : 149-164) ในการประเมินผลนั้นโดย
มารยาทของผู้ประเมินผลที่ดี ไม่ว่าจะผลการประเมินจะออกมาในรูปใดต้องแจ้งให้ผู้
เกี่ยวข้องและผู้บริหารทราบเสมอ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ 2524 : 53) เพื่อให้
ช่วยในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างทันด่วนที่ จะเห็นได้ว่าผู้ตรวจการพยาบาล
ส่วนใหญ่มีการประเมินแผนการปฏิบัติงาน โดยยึดความยุติธรรมเป็นหลักในการประเมิน
ผล

1.4 อุปสรรคและปัญหาในการวางแผนการปฏิบัติงาน

อุปสรรคและปัญหาในการวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งจำแนกออก
เป็น 3 ด้าน คือ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ และด้านบริการพยาบาล นั้น จากการ
วิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้ตรวจการพยาบาลที่ประสบปัญหาในการวางแผนการปฏิบัติ
งานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ และด้านบริการพยาบาล มีจำนวน
น้อยเพียงร้อยละ 1.1 เท่านั้น ผู้ตรวจการพยาบาลส่วนใหญ่มีปัญหาในการวางแผน
การปฏิบัติงานเฉพาะด้านเดียว คือ ด้านบริหาร ร้อยละ 48.3 และผู้ตรวจการ-
พยาบาลที่ไม่มีปัญหาในการวางแผนการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านเลย มีร้อยละ 34.5
(ตารางที่ 9)

สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน
จำแนกตามลักษณะของปัญหานั้น พบว่า ปัญหาด้านบริหารที่ผู้ตรวจการพยาบาลประสบ
ส่วนใหญ่ เกี่ยวกับ อำนาจในการตัดสินใจของผู้ตรวจการพยาบาลมีขอบเขตจำกัด
ร้อยละ 58.6 ปัญหาเกี่ยวกับขอบข่ายงานที่รับผิดชอบไม่ชัดเจนหรือกว้างเกินไป
กับปัญหาขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน ร้อยละ 12.6 และ
11.4 ตามลำดับ ส่วนผู้ตรวจการพยาบาลที่ไม่มีปัญหาด้านบริหารมีจำนวนน้อย คิด
เป็นร้อยละ 17.2 ผู้ตรวจการพยาบาลส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านวิชาการ และด้าน
บริการพยาบาล ร้อยละ 83.9 และ 79.3 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัยค่านิยมและปัญหาในการวางแผนการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน

ในการวางแผนการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล จำนวนประมาณครึ่งหนึ่งมีปัญหาในการวางแผนการปฏิบัติงานด้านบริหาร และปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจของผู้ตรวจการพยาบาลมีขอบเขตจำกัด ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้พบบ่อยในกลุ่มผู้บริหารระดับต้น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบางหน่วยงานไม่มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการสั่งการให้ชัดเจน (วิเชียร ทวีลาภ 2519 : 35) หรือปัญหาดังกล่าวอาจมีสาเหตุมาจากตัวผู้บริหารเองที่มีระบบการควบคุมงานไม่รัดกุม ไม่มีการกระจายงานและกระจายอำนาจ ทำให้ผู้ร่วมงานไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Sayes 1973 : 57-58) หรือมีสาเหตุมาจากผู้ตรวจการพยาบาลที่ประสบปัญหาในการวางแผนงานด้านบริหารนั้น ส่วนหนึ่งมีปัญหาจากการขาดความรู้และความสามารถในการบริหารงาน อาจเนื่องจากไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร เพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งในการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ของหน่วยงานพยาบาลนั้นนิยมใช้วิธีที่เรียกว่าการเรียนรู้โดยการสังเกตจากผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลคนเดิม (On the job training) เท่านั้น ซึ่งผู้ตรวจการพยาบาลคนเดิมอาจจะสามารถปฏิบัติงานได้โดยอาศัยประสบการณ์และความอาวุโสที่มีอยู่ แต่ผู้ตรวจการพยาบาลที่เข้ารับตำแหน่งใหม่เหล่านั้นยังขาดประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร จึงก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานในหน้าที่ได้ (วิเชียร ทวีลาภ 2519 : 1)

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลทุกคนไม่สามารถระบุเวลาที่ใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานประจำปี ประจำเดือน ประจำสัปดาห์ เวลาที่ใช้ในการนำแผนไปปฏิบัติ และเวลาที่ใช้ในการประเมินแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลไม่ได้ทำการบันทึกเวลาในขณะที่ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวเลย และไม่วางแผนล่วงหน้าไว้ก่อนว่าควรจะใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละอย่างเท่าใด ดังนั้น ผู้ตรวจการพยาบาล จึงไม่สามารถตอบข้อคำถามนี้ได้

2. การใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ตรวจการพยาบาล

2.1 การใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมด้านบริหาร จำแนกตามลำดับความสำคัญ

2.1.1 กิจกรรมที่สำคัญมาก เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาฉุกเฉินหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้าเพื่อประสิทธิผลการทำงานและคุณภาพของการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล ซึ่งจะครอบคลุมกิจกรรมย่อย 6 กิจกรรมด้วยกัน คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับอุบัติเหตุเหตุต่าง ๆ (งานที่ต้องตัดสินใจสั่งการโดยรีบด่วน) เครื่องมือ เครื่องใช้ในการรักษาพยาบาล งานบุคลากร การตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับผู้ป่วยในระยะวิกฤต การประสานงาน และงานด้านเวชภัณฑ์ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลโดยส่วนรวมใช้เวลามากที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาอุบัติเหตุต่าง ๆ (งานที่ต้องตัดสินใจสั่งการโดยรีบด่วน) โดยใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง 24 นาที (84 นาที) ส่วนการปฏิบัติกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากนี้ จะใช้เวลาอยู่ระหว่างประมาณ 11 - 18 นาที

เมื่อจำแนกการใช้เวลาของผู้ตรวจการพยาบาลเป็นแต่ละรายโรงพยาบาลแล้ว พบว่า ต่างก็ประสบปัญหาด้านอุบัติเหตุต่าง ๆ (งานที่ต้องตัดสินใจสั่งการโดยรีบด่วน) มากเช่นเดียวกัน และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับอุบัติเหตุต่าง ๆ (งานที่ต้องตัดสินใจสั่งการโดยรีบด่วน) แต่ละโรงพยาบาล คือ ประมาณ 1 - 2 ชั่วโมง และใช้เวลามากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ ส่วนเวลาที่ใช้ปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัญหาด้านเวชภัณฑ์ต่าง ๆ มีน้อยที่สุด หรือไม่มีเลย

เมื่อจัดลำดับการใช้เวลาสูงสุดและต่ำสุดในการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารแต่ละรายการของผู้ตรวจการพยาบาลโดยส่วนรวมแล้ว มีความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างการใช้เวลาสูงสุดและต่ำสุด โดยเฉพาะในการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัญหาด้านอุบัติเหตุต่าง ๆ (งานที่ต้องตัดสินใจสั่งการโดยรีบด่วน) คือ ใช้เวลาสูงสุด 8 ชั่วโมง (480 นาที) และต่ำสุด 5 นาที ปัญหามูลากรใช้เวลาสูงสุด

4 ชั่วโมง (240 นาที) และต่ำสุด 5 นาที ภาระงานประสานงาน ใช้เวลาสูงสุด 3 ชั่วโมง (180 นาที) และต่ำสุด 5 นาที

2.1.2 กิจกรรมที่สำคัญในตำแหน่งบริหาร ซึ่งแบ่งเป็นกิจกรรมย่อย ทั้งหมด 18 กิจกรรม พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลโดยส่วนรวมใช้เวลามากเป็นอันดับหนึ่ง โดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 19 ชั่วโมง 30 นาที (1,170 นาที) คือการเข้าร่วมในการประชุมบุคลากรพยาบาลใหม่เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ในกิจกรรมเดียวกันนี้ เมื่อวิเคราะห์แต่ละโรงพยาบาล เวลาที่ใช้ อยู่ระหว่าง 4 ชั่วโมง - 32 ชั่วโมง (240 นาที - 1,920 นาที) และในการจัดลำดับการใช้เวลาสูงสุดและต่ำสุดของผู้ตรวจการพยาบาลทุกโรงพยาบาลรวมกันแล้ว พบว่า เวลาที่ใช้สูงสุด คือ 32 ชั่วโมง (1,920 นาที) และต่ำสุด 4 ชั่วโมง (240 นาที)

ส่วนกิจกรรมที่สำคัญด้านบริหารในรายการอื่น ๆ ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาโดยเฉลี่ยน้อยกว่า 4 ชั่วโมง กิจกรรมที่ใช้เวลาโดยเฉลี่ยไม่ถึง 1 ชั่วโมง คือ การให้คำปรึกษาช่วยเหลือและสำรวจการใช้งบประมาณประจำปี (28 นาที) การแก้ปัญหาการขาดบุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยแต่ละเวร (5 - 7 นาที) การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในโรงพยาบาล (20 นาที) การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย (51 นาที) การร่วมประชุมวางแผนกับหัวหน้าพยาบาลเกี่ยวกับการบริหารงาน (46 นาที) การตรวจรายงานข้อมูลเพื่ออนุมัติเงินล่วงหน้า (46 นาที) การควบคุมกำกับงานในแต่ละรายการ (38, 29 และ 25 นาที) และการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการรวบรวมข้อมูลด้านอื่นของบุคลากรในหน่วยงาน (36 และ 11 นาที)

เมื่อจัดลำดับเวลาที่ใช้สูงสุด และต่ำสุดในการปฏิบัติกิจกรรมของผู้ตรวจการพยาบาลโดยส่วนรวมแล้ว พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างเวลาที่ใช้สูงสุด และต่ำสุดในกิจกรรมทุกรายการ

2.1.3 กิจกรรมที่สำคัญน้อยตำแหน่งบริหาร พบว่า เวลาที่ใช้ในการมอบหมายงานให้แก่หัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการ

เปลี่ยนแปลงของบุคลากรพยาบาลในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 8 นาที และในกิจกรรมเดียวกันนี้ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามรายโรงพยาบาล ปรากฏว่า เวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยแต่ละโรงพยาบาลอยู่ระหว่าง 5 - 16 นาที

เมื่อจกค่ากับเวลาที่ใช้สูงสุดและต่ำสุดในการมอบหมายงานการบริหารของผู้ตรวจการพยาบาล โดยส่วนรวมแล้ว พบว่า ใช้เวลาสูงสุด 30 นาที และต่ำสุด 5 นาที

2.2 การใช้เวลาในกาปฏิบัติกิจกรรมค่านวิชากรของผู้ตรวจการพยาบาล จำแนกตามลำดับความสำคัญ

2.2.1 กิจกรรมที่สำคัญมากค่านวิชากร พบว่า เวลาที่ใช้ปฏิบัติกิจกรรมการสอนหรือการสาธิตเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการปฏิบัติการพยาบาลที่ถูกต้องให้แก่บุคลากรพยาบาลที่มีปัญหาที่ทันใใในขณะปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาลโดยส่วนรวม ใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 14 นาที และในการปฏิบัติกิจกรรมเดียวกันนี้เมื่อจำแนกการใช้เวลาของผู้ตรวจการพยาบาล เป็นแต่ละรายโรงพยาบาล พบว่า ใช้เวลาปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 11 - 14 นาที

เมื่อจกค่ากับเวลาที่ใช้สูงสุด และต่ำสุดในการปฏิบัติกิจกรรมที่สำคัญมากค่านวิชากร ของผู้ตรวจการพยาบาลโดยส่วนรวมแล้ว พบว่าเวลาที่ใช้สูงสุด 1 ชั่วโมง (60 นาที) และต่ำสุด 5 นาที

2.2.2 กิจกรรมที่สำคัญค่านวิชากรซึ่งแบ่งเป็นกิจกรรมย่อยทั้งหมด 11 กิจกรรม พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล ใช้เวลานานเป็นอันดับหนึ่งโดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 16 ชั่วโมง 18 นาที (978 นาที) คือ การจัดโครงการปฐมนิเทศบุคลากรพยาบาลใหม่ เน้นการปฏิบัติการในระดับหอผู้ป่วย ในกิจกรรมเดียวกันนี้เมื่อวิเคราะห์แต่ละรายโรงพยาบาล เวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2 ชั่วโมง - 28 ชั่วโมง 54 นาที (120 - 1,734 นาที) และในการจกค่ากับการใช้เวลาสูงสุดและต่ำสุดของผู้ตรวจการพยาบาลทุกโรงพยาบาลรวมกันแล้ว พบว่า เวลาที่ใช้สูงสุดคือ 40 ชั่วโมง (2,400 นาที) และต่ำสุดคือ 1 ชั่วโมง (60 นาที)

ส่วนกิจกรรมที่สำคัญด้านวิชาการที่ใช้เวลานานอันดับต่อมา ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 3 ชั่วโมง 41 นาที (221 นาที) คือร่วมประชุมนิเทศนักศึกษา และผู้ที่มาอบรมหรือทำงานเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยและอื่น ๆ ส่วนกิจกรรมในรายการอื่น ๆ ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาโดยเฉลี่ยน้อยกว่า 2 ชั่วโมง และกิจกรรมที่ใช้เวลาโดยเฉลี่ยไม่ถึง 1 ชั่วโมง คือ ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานแก่หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ เช่น การมอบหมายงาน การจัดทีมการพยาบาลและอื่น ๆ (49 นาที) รวมถึงการเข้าจัดสรรและทำรายงานเสนอขออนุมัติให้บุคลากรพยาบาลเข้าศึกษาอบรมหรือทำงาน (33 นาที) การจัดสรรบุคลากรพยาบาลเข้าร่วมประชุมวิชาการในแต่ละรายการ (24 และ 15 นาที) นิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบในแต่ละรายการ (23 และ 13 นาที)

เมื่อจัดลำดับเวลาที่ใช้สูงสุดและต่ำสุดในการปฏิบัติกิจกรรมของผู้ตรวจการพยาบาล โดยสวนรวมแล้วพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างเวลาที่ใช้สูงสุด และต่ำสุดในกิจกรรมทุกรายการ

2.2.3 กิจกรรมที่สำคัญน้อย เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ กิจกรรมการมอบหมายงานเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เพื่อศึกษาหรือทำการวิจัยตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 11 นาที ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้จะใช้เวลาอยู่ในระหว่าง 6 - 7 นาที

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามรายโรงพยาบาล ปรากฏว่า เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมการมอบหมายงานเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เพื่อศึกษาหรือทำการวิจัยตามแผนงานที่กำหนดไว้โดยเฉลี่ยจะใช้เวลาประมาณ 15 นาที แต่ในการปฏิบัติกิจกรรมการมอบหมายงานบางอย่าง เช่น การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เพื่อศึกษาหรือทำการวิจัยตามแผนงานที่กำหนดไว้ พบว่า โรงพยาบาล 3 แห่ง จาก 5 แห่ง ไม่ได้ปฏิบัติเลย

2.3 การใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมค่านับบริการพยาบาลของผู้ตรวจ- การพยาบาล จำแนกตามลำดับความสำคัญ

2.3.1 กิจกรรมที่สำคัญมาก เวลาที่ใช้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการแนะนำและช่วยเหลือในการให้การพยาบาล ผู้ป่วยที่มีอาการ เจ็บปวด หรือผู้ป่วยด้วยโรคที่พบน้อยมาก โดยใช้เวลาเฉลี่ย ประมาณ 22 นาที ส่วนการใช้เวลาเมื่อจำแนกแต่ละรายโรงพยาบาล โดยเฉลี่ย จะอยู่ระหว่าง 10 - 51 นาที

เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 2 รายการ ตามลำดับการใช้เวลาสูงสุดและต่ำสุดของผู้ตรวจการพยาบาล โดยส่วนรวมมีความแตกต่างกันมาก

2.3.2 กิจกรรมที่สำคัญในค่านับบริการพยาบาล ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมย่อยทั้งหมด 9 กิจกรรม พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล ใช้เวลามากเป็นอันดับหนึ่ง โดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง 49 นาที (109 นาที) คือ ร่วมประชุมกับหัวหน้าพยาบาลประจำแผนก และหัวหน้าหอผู้ป่วย เกี่ยวกับการจัดระบบการให้บริการพยาบาลในหอผู้ป่วยในกิจกรรมเดียวกันนี้ เมื่อวิเคราะห์แต่ละโรงพยาบาล เวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1 ชั่วโมง 34 นาที - 2 ชั่วโมง 38 นาที (94 - 158 นาที) และในการจัดลำดับการใช้เวลาสูงสุดและต่ำสุดของผู้ตรวจการพยาบาลทุกโรงพยาบาลรวมกันแล้ว พบว่า เวลาที่ใช้สูงสุด คือ 4 ชั่วโมง (240 นาที) และต่ำสุด คือ 1 ชั่วโมง (60 นาที)

กิจกรรมที่ใช้เวลามากอันดับต่อมา คือ ตรวจสอบและแนะนำการจัดให้มีบุคลากรพยาบาลหมุนเวียนรับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง ใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง 24 นาที (84 นาที) ส่วนกิจกรรมในรายการอื่น ๆ ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาโดยเฉลี่ยน้อยกว่า 1 ชั่วโมง และกิจกรรมที่ใช้เวลาโดยเฉลี่ยไม่ถึง 30 นาที คือ สสำรวจปัญหาและความต้องการการบริการพยาบาลของผู้ป่วยในหอผู้ป่วยต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อวิเคราะห์คุณภาพการพยาบาล และหาทางปรับปรุงแก้ไข 5 รายการ (29, 28, 22, 20 และ 15 นาที) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการประเมินผลค่านับคุณภาพการบริการพยาบาล (22 นาที) ให้

คำปรึกษาแนะนำบุคลากรพยาบาลทุกระดับชั้นเทคนิควิชาชีพและการปฏิบัติการพยาบาลแก่
ผู้ป่วย (17 นาที) ช่วยนักศึกษาในการให้การพยาบาลผู้ป่วยหนักมีปัญหาลำบาก
(11 นาที)

เมื่อจลลาคับเวลาที่ใช้สูงสุดและต่ำสุดในการปฏิบัติกิจกรรมของ
ผู้ตรวจการพยาบาลโดยส่วนรวมแล้ว พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างเวลา
ที่ใช้สูงสุดและต่ำสุดเกือบทุกรายการ

2.2.3 กิจกรรมที่สำคัญน้อย พบว่า เวลาที่ผู้ตรวจการ-
พยาบาลโดยส่วนรวมใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมที่สำคัญน้อย ทั้ง 2 รายการ
คือ การมอบหมายงานเกี่ยวกับการสำรวจอุปกรณ์การพยาบาลเพื่อจัดหาหรือบำรุงรักษา
และการมอบหมายงานเกี่ยวกับบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อ
ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ
7 และ 6 นาที ตามลำดับ และเมื่อจำแนกการใช้เวลาโดยเฉลี่ยของแต่ละโรง-
พยาบาลแล้ว ปรากฏว่า การใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมทั้งสองรายการมีความ
ใกล้เคียงกัน

เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับการใช้เวลาสูงสุดและ
ต่ำสุดของผู้ตรวจการพยาบาลโดยส่วนรวม พบว่า กิจกรรมทั้งสองรายการใช้เวลา
แตกต่างกัน ผู้ตรวจการพยาบาลบางส่วนใช้เวลา 30 นาที และบางส่วนใช้เวลา
เพียง 2 นาที (30 - 2 นาที)

อภิปรายผลการวิจัยด้านการใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ

จากการพิจารณาการใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ตรวจ-
การพยาบาล จะเห็นว่า ผู้ตรวจการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
มีการปฏิบัติกิจกรรมทุก ๆ อย่างในตำแหน่ง ๆ ใดสอดคล้องกับการแจกแจงลักษณะ
งาน (Job description) ที่ทบวงมหาวิทยาลัย ได้กำหนดไว้ และเกี่ยวกับ
การใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้เวลาของผู้ตรวจการพยาบาลในการปฏิบัติกิจกรรมค่านับบริหาร

พบว่า กิจกรรมค่านับบริหารที่สำคัญมาก และสำคัญน้อย นั้นมีจำนวนกิจกรรมเพียง 7 กิจกรรมเท่านั้น และใช้เวลาปฏิบัติไม่มากนักในกิจกรรมที่สำคัญมาก ใช้เวลาโดยเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 11 นาที - 1 ชั่วโมง 24 นาที (11 - 84 นาที) และกิจกรรมที่สำคัญน้อย ซึ่งมีกิจกรรมเดียวจะใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 5 นาทีเท่านั้น ในขณะที่กิจกรรมที่สำคัญมีกิจกรรมที่ผู้ตรวจการต้องปฏิบัติถึง 18 รายการ และใช้เวลาโดยเฉลี่ยสูงมากในบางกิจกรรม เช่น

กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติ	19 ชั่วโมง	ขึ้นไป	มี	1	กิจกรรม
กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติ	3 ชั่วโมง	ขึ้นไป	มี	1	กิจกรรม
กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติ	2 ชั่วโมง	ขึ้นไป	มี	3	กิจกรรม
กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติ	1 ชั่วโมง	ขึ้นไป	มี	8	กิจกรรม

ส่วนกิจกรรมนอกเหนือจากนั้น ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมง คือใช้เวลาอยู่ระหว่าง 11 - 57 นาที

2. การใช้เวลาของผู้ตรวจการพยาบาลในการปฏิบัติกิจกรรมค่านับวิชาการ

พบว่า เวลาที่ผู้ตรวจการพยาบาล ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมที่สำคัญมาก ซึ่งมีเพียงกิจกรรมเดียวนั้น ใช้เวลาโดยเฉลี่ย ประมาณ 14 นาที เท่านั้น และในกิจกรรมที่สำคัญน้อย ซึ่งมีทั้งหมด 6 กิจกรรม พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันมากนัก คือ ใช้เวลาอยู่ในระหว่าง 6 - 11 นาที ในการปฏิบัติแต่ละรายการกิจกรรม

ส่วนกิจกรรมที่สำคัญซึ่งมีทั้งหมด 11 กิจกรรม นั้นพบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉลี่ยสูงมาก เช่น

กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติ	16 ชั่วโมง	ขึ้นไป	มี	1	กิจกรรม
กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติ	3 ชั่วโมง	ขึ้นไป	มี	1	กิจกรรม
กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติ	1 ชั่วโมง	ขึ้นไป	มี	5	กิจกรรม

ส่วนกิจกรรมนอกเหนือจากนั้น ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมง คือใช้เวลาโดยเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 13 - 49 นาที

3. การใช้เวลาของผู้ตรวจการพยาบาลในการปฏิบัติกิจกรรมด้านบริการ-
พยาบาล พบว่า เวลาที่ผู้ตรวจการพยาบาล ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรม
ที่สำคัญมาก ซึ่งมี 2 กิจกรรมนั้น ใช้เวลาโดยเฉลี่ยไม่มากนัก คือ
14 - 22 นาที ในการปฏิบัติแต่ละรายกิจกรรมและในกิจกรรมที่สำคัญน้อย ซึ่งมี 2
กิจกรรม เช่นเดียวกัน ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาโดยเฉลี่ยเพียง 6 - 7 นาที
เท่านั้น

ส่วนกิจกรรมที่สำคัญซึ่งมีทั้งหมด 8 กิจกรรม พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล
ใช้เวลาเฉลี่ยสูงมากในบางกิจกรรม เช่น

กิจกรรมที่ใช้เวลาปฏิบัติ 1 ชั่วโมง ขึ้นไป มี 2 กิจกรรม

กิจกรรมที่ใช้เวลาปฏิบัติ ครึ่งชั่วโมง ขึ้นไป มี 4 กิจกรรม

กิจกรรมนอกนั้นใช้เวลาไม่ถึงครึ่งชั่วโมง คือใช้เวลาโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 11 - 30
นาที

จากผลการวิจัยจะเห็นว่า ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลามากที่สุดในการปฏิบัติ
กิจกรรมที่สำคัญ และมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติจำนวนมาก แต่ในกิจกรรมที่สำคัญมากนั้น
มีจำนวนกิจกรรมน้อยและใช้เวลาในการปฏิบัติสั้นๆ ที่เป็นงานที่มีความสำคัญมาก
แต่กลับใช้เวลาในการปฏิบัติสั้น และก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำให้งานมีคุณภาพ
เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวกับสอนหรือสาธิต เกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการปฏิบัติการพยาบาล
ที่ถูกต้องให้แก่บุคลากรพยาบาลที่มีปัญหาทันทีทันใดในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ตรวจการ-
พยาบาลเสียเวลาในการปฏิบัติโดยเฉลี่ยประมาณ 14 นาที เท่านั้น แต่ผลที่ได้รับคือ
บุคลากรพยาบาลได้รับความรู้ที่ถูกต้องทำให้สามารถปฏิบัติงานกับผู้ป่วยได้อย่างถูกต้อง
และปลอดภัย แต่หากบุคลากรพยาบาลไม่ได้รับการสอนหรือสาธิตที่ถูกต้องจาก
ผู้ตรวจการพยาบาลแล้ว บุคลากรพยาบาลอาจทำการพยาบาลให้แก่ผู้ป่วยอย่างไม่
ถูกต้อง อันอาจจะนำมาซึ่งอันตรายและโรคแทรกซ้อนต่าง ๆ ที่จะตามมาอีกด้วย ซึ่ง
บางครั้งอาจเป็นอันตรายถึงชีวิตได้ นอกจากนั้นยังอาจทำให้ผู้ป่วยต้องอยู่ในโรงพยาบาล
นานกว่าที่ควรจะเป็น เป็นเหตุให้เกิดความสูญเสียเศรษฐกิจของผู้ป่วย โรงพยาบาล
และประเทศชาติ

เมื่อจำแนกการปฏิบัติกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล
ตามความสำคัญของกิจกรรมแต่ละด้าน ผลการวิจัยพบว่า

1. กิจกรรมที่สำคัญมาก

1.1 กิจกรรมที่สำคัญมากค่านบริหาร พบว่า เวลาที่ใช้มากที่สุด
ไต่กัน กิจกรรมที่เกิดจากปัญหาอุบัติเหตุต่าง ๆ (งานที่ต้องตัดสินใจสั่งการโดย
รีบด่วน) ใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง 24 นาที (84 นาที) และทุก ๆ
โรงพยาบาลต่างก็ประสบปัญหาที่กล่าวเช่นเดียวกัน ซึ่งบางโรงพยาบาลใช้เวลา
ในกิจกรรมนี้มาก ประมาณ 2 ชั่วโมง (111 และ 117 นาที ตามลำดับ)
และพบว่า การใช้เวลาในกิจกรรมนี้แต่ละโรงพยาบาลมีช่วงเวลาที่แตกต่างกันมาก
ประมาณ 5 นาที - 8 ชั่วโมง ส่วนปัญหามุคกลาง พบว่า บางครั้งมีการใช้
เวลาในเรื่องนี้มาก คือใช้เวลาถึง 53 นาที ในขณะที่บางครั้งใช้เวลาเพียง
14 - 16 นาที เท่านั้น เกี่ยวกับปัญหาทางค่านเวชภัณฑ์ต่าง ๆ นั้น พบว่า บาง
โรงพยาบาล ไม่มีการปฏิบัติในกิจกรรมนี้เลย ในขณะที่บางโรงพยาบาลประสบปัญหา
ในเรื่องนี้ครั้งเดียว การใช้เวลาในกิจกรรมนี้โดยเฉลี่ย ประมาณ 11 นาที ส่วน
ปัญหาอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ เป็นปัญหาที่ใช้เวลาไม่มากนัก ประมาณ 14 - 19
นาที ในแต่ละรายกิจกรรม

การใช้เวลาในกิจกรรมค่านบริหารที่สำคัญมากนี้ จะเห็นว่า บางปัญหา
เมื่อพบแล้ว บางครั้งอาจใช้เวลาในการแก้ปัญหาานมาก เช่น ปัญหาอุบัติเหตุต่าง ๆ
(งานที่ต้องตัดสินใจสั่งการโดยรีบด่วน) ใช้เวลาสูงสุดถึง 8 ชั่วโมง (480 นาที)
ปัญหามุคกลางใช้เวลาสูงสุด 4 ชั่วโมง (240 นาที) ปัญหาการประสานงานใช้
เวลาสูงสุดถึง 3 ชั่วโมง (180 นาที) ซึ่งในปัญหาเช่นเดียวกันนี้ในบางครั้งใช้
เวลาต่ำสุดในการปฏิบัติเพียง 2 - 5 นาทีเท่านั้น อาจจะมีสาเหตุจากลักษณะการ
ใช้เวลาของผู้ตรวจการพยาบาลในกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่ง
แวดล้อม ที่บุคคลผู้เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ประสบการณ์ ความเป็นที่เชื่อถือ
ศรัทธาและความรอบรู้ของผู้ที่แก้ไขปัญหานั้น ๆ (วิเชียร ทวีลาภ 2519 : 60-63)

เช่น ปัญหาอุบัติเหตุต่าง ๆ (งานที่ต้องตัดสินใจสั่งการโดยรีบด่วน) ถ้าเป็นปัญหาอุบัติเหตุที่ไม่รุนแรง เช่น ผู้ป่วยหนี ผู้ป่วยหกล้ม การใช้เวลาในการตัดสินใจปัญหาในเรื่องเช่นนี้จะไม่มากนัก แต่หาปัญหาอุบัติเหตุที่รุนแรง มีผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างมาก เช่น ผู้ป่วยตกเตียง และมีอาการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ผู้ป่วยกระโดดคึก เพลงใหม่ เป็นต้น การใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาที่จะมากขึ้นตามความรุนแรงของปัญหาและประสบการณ์ของผู้บริหาร ส่วนปัญหาการบริหารบุคลากร บางครั้งมีการใช้เวลาสูงมากนั้น อาจมีสาเหตุจากการจัดระบบการบริหารบุคลากรของโรงพยาบาลยังไม่ดีพอ หรือตัวบุคลากรพยาบาลเองขาดประสบการณ์ในการบริหาร จึงทำให้เกิดปัญหาในการบริหารบุคลากรขึ้นในการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องใช้เวลาในเรื่องดังกล่าวมากกว่าที่ควรจะเป็น

1.2 กิจกรรมที่สำคัญมากด้านวิชาการ พบว่า การใช้เวลาในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสอน หรือสาธิตเทคนิค และวิธีการปฏิบัติการพยาบาล ที่ถูกต้อง ให้แก่บุคลากรพยาบาลที่มีปัญหาทันทีทันใดในขณะปฏิบัติงานนั้น ผู้ตรวจการพยาบาลทุกโรงพยาบาล ต่างก็ปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าวนี้เช่นเดียวกัน โดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 14 นาที แสดงว่า ผู้ตรวจการพยาบาลทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการให้ความรู้แก่บุคลากรพยาบาล เพื่อพัฒนาบุคคล นอกจากนั้นยังถือว่าผู้ตรวจการพยาบาลที่มีความสามารถสอนการพยาบาลในคลินิกได้นั้นเป็นผู้ตรวจการพยาบาลที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มีทัศนคติที่ถูกต้อง มีความรู้ดี และมีความสามารถทางการพยาบาลในคลินิกสูง (พวงรัตน์ บุญญาบุรุษ 2525 : 117-118)

1.3 กิจกรรมที่สำคัญมากด้านบริการพยาบาล เวลาที่ผู้ตรวจการพยาบาลใช้มากที่สุด คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนะนำ และช่วยเหลือในการให้การพยาบาลผู้ป่วยที่มีอาการเจ็บปวด หรือผู้ป่วยควยโรคที่พบน้อย ซึ่งใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 22 นาที และผู้ตรวจการพยาบาลทุกโรงพยาบาลต่างก็ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวนี้เช่นเดียวกัน โดยใช้เวลาประมาณ 10 - 50 นาที ส่วนในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนะนำและช่วยเหลือในการวิเคราะห์ปัญหาผู้ป่วยที่มีอาการเจ็บปวด หรือ

ผู้ช่วยค่วยโรคที่พบน้อย ผู้ตรวจการพยาบาลแต่ละโรงพยาบาลต่างก็ปฏิบัติโดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 15 นาที ในแต่ละรายกิจกรรม ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงลักษณะงานของผู้ตรวจการพยาบาล จะเห็นว่า ผู้ตรวจการพยาบาลจะต้องทำงานที่เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรพยาบาล และผู้ช่วย ค่วยเหตุผลที่ว่าผู้ตรวจการพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติการพยาบาล ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้ตรวจการพยาบาลในการช่วยเหลือ แนะนำ หรือประเมินปัญหาการให้การพยาบาล ผู้ช่วยที่มีอาการเจ็บป่วยต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ช่วยได้รับการช่วยเหลือทันเวลาที่ แม้ว่าผู้ตรวจการพยาบาลจะต้องทำหน้าที่ต่าง ๆ มากมาย แต่ผู้ตรวจการพยาบาลก็ควรจะใช้เวลาในการปฏิบัติงานบริการพยาบาล ร้อยละ 7 ของเวลาทำงานทั้งหมด ซึ่งคิดเป็นเวลาประมาณ 35 นาที (Lysaught 1973 : 118)

ในกิจกรรมที่สำคัญมากทั้ง 3 คำน ซึ่งมีกิจกรรมย่อยทั้งหมด 9 กิจกรรม นั้นเป็นงานที่ผู้ตรวจการพยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้โดยอิสระ สามารถตัดสินใจสั่งการหรือลงมือปฏิบัติได้ทันทีและใช้เวลาในการปฏิบัติไม่มากนัก เวลาที่ใช้มากที่สุด คือ กิจกรรมที่สำคัญมากค่านบริหาร เกี่ยวกับปัญหาอุบัติเหตุต่าง ๆ (งานที่ต้องตัดสินใจสั่งการโดยรีบด่วน) ใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง 24 นาที (84 นาที) ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากนั้นใช้เวลาเฉลี่ยไม่แตกต่างกันนัก คือ ใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 11 - 22 นาที ในการปฏิบัติแต่ละรายกิจกรรม นับได้ว่ากิจกรรมที่สำคัญมากที่ผู้ตรวจการพยาบาลจะต้องปฏิบัตินั้นมีจำนวนน้อย และใช้เวลาในการปฏิบัติในแต่ละรายกิจกรรมไม่มากนัก แต่ให้ประโยชน์และมีความจำเป็นในการปฏิบัติสูง (Mill 1976 : 26-27) ดังนั้น ในการปฏิบัติงานผู้ตรวจการพยาบาลที่มีการวางแผนการบริหาร เวลาจะต้องเลือกปฏิบัติงานที่สำคัญมาก ซึ่งมีจำนวนน้อย และใช้เวลาในการปฏิบัติสั้น แต่ได้ประโยชน์สูงก่อนเสมอ

การใช้เวลาสูงสุดและต่ำสุดในการปฏิบัติกิจกรรมที่สำคัญมาก ทั้ง 3 คำนนั้น พบว่า มีการใช้เวลาแตกต่างกันมาก คือ เวลาที่ใช้สูงสุด 8 ชั่วโมง และเวลาที่ใช้ต่ำสุด เพียง 2 นาที (480 - 2 นาที) เท่านั้น

2. กิจกรรมที่สำคัญ

2.1 กิจกรรมที่สำคัญด้านบริหาร ซึ่งมีทั้งหมด 18 รายการ ผลการวิจัย พบว่า รายการที่ 1-11 เป็นกิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลต้องกระทำร่วมกับผู้อื่น และส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการประชุม ซึ่งใช้เวลาในการปฏิบัติสูง แต่รายการที่ 12-18 เป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติไม่มากนัก และส่วนใหญ่ผู้ตรวจการพยาบาลสามารถกระทำได้ด้วยตนเองโดยอิสระ กิจกรรมสำคัญที่ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลามากที่สุด คือ การร่วมประชุมพิเศษบุคลากรใหม่เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มากที่สุด ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 19 ชั่วโมง 30 นาที (1,170 นาที) ซึ่งแต่ละโรงพยาบาลต่างก็ใช้เวลาในกิจกรรมนี้เช่นเดียวกัน เช่น บางโรงพยาบาล ใช้เวลา 16 ชั่วโมง (960 นาที) บางโรงพยาบาล ใช้เวลาเท่ากัน คือ 32 ชั่วโมง (1,920 นาที) และบางโรงพยาบาล ใช้เวลา 12 ชั่วโมง (720 นาที) และพบว่า การใช้เวลาในกิจกรรมนี้แต่ละโรงพยาบาลมีช่วงเวลาที่แตกต่างกันมากประมาณ 4 - 32 ชั่วโมง ซึ่งการประชุมพิเศษนี้ระยะเวลาที่ใช้ประชุมพิเศษบุคลากรใหม่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร ว่ามีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคลากรใหม่ได้รับความรู้เกี่ยวกับเรื่องใด ลึกซึ่งมากน้อยแค่ไหน การจัดประชุมพิเศษบุคลากรใหม่เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ นั้น สิ่งสำคัญ คือช่วยให้บุคลากรใหม่ได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกับบุคคล สถานที่และวิธีการทำงานในหน่วยงาน อันจะช่วยให้เกิดความอบอุ่น มั่นใจในการทำงาน (วิเชียร ทวีลาภ 2519 : 94-95) การจัดประชุมพิเศษบุคลากรใหม่นี้ถือว่าเป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้ตรวจการพยาบาลในค่านิยมบุคลากรพยาบาลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้การจัดประชุมพิเศษที่ให้โดยคนอื่น ควรคำนึงถึงระยะเวลาในการจัดประชุมพิเศษที่เหมาะสมด้วย ถ้าใช้เวลานานเกินไปผู้เข้ารับการประชุมพิเศษจะได้รับความรู้จากการเข้าอบรมน้อยไม่คุ้มกับเวลาและการลงทุนลงแรงในการจัดการประชุมพิเศษ แต่ถ้าหากจัดการอบรมระยะยาวเกินไป ผู้เข้ารับการอบรมอาจเกิดการสับสนในข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ ดังนั้น ข้อมูลหรือรายละเอียดบางอย่างที่ปลีกย่อยของแต่ละหน่วยงานน่าจะให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้ทำการประชุม-

นิเทศต่อเนื่องภายในหน่วยงานของตนเอง ส่วนแผนการพยายามลดปรุมนิเทศเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย หลักการต่าง ๆ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติ และสิ่งอื่น ๆ ที่ไร้ชีวิตปฏิบัติกันมาเท่านั้น จะทำให้การจัดปรุมนิเทศบุคลากรใหม่ได้ยั้งยืน และไม่เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

ส่วนกิจกรรมที่เกี่ยวกับการร่วมทำการสืบสวน สอบสวนหาข้อเท็จจริงในกรณีที่มีบุคลากรพยายามลดปรุมนิเทศการปฏิบัติราชการพยาบาล หรือ คำนวณนั้น ผู้ตรวจการพยาบาล ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 2 ชั่วโมง (122 นาที) ซึ่งพบว่า เวลาที่ใช้สูงที่สุดในกิจกรรมดังกล่าว ใช้เวลาประมาณ 20 ชั่วโมง 30 นาที (1,230 นาที) ซึ่งในกิจกรรมเดียวกันนี้บางครั้งใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง 20 นาที - 1 ชั่วโมง 46 นาที (80 - 106 นาที) เท่านั้น เช่นเดียวกับกิจกรรมที่เกี่ยวกับการขจัดปัญหาและเหตุการณ์รุนแรงต่าง ๆ ภายในหอผู้ป่วย ก็พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง 21 นาที (81 นาที) และในกิจกรรมนี้เวลาที่ใช้มากที่สุด ประมาณ 49 นาที - 1 ชั่วโมง 27 นาที นอกจากนี้ การใช้เวลาในกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคลากรอื่น ๆ เช่น การติดต่อประสานงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า ในกิจกรรมดังกล่าวนี้ บางครั้งมีการใช้เวลามาก คือ ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง 38 นาที (218 นาที) และ 2 ชั่วโมง 15 นาที (135 นาที) ตามลำดับ ในขณะที่บางครั้งใช้เวลาเพียง 30 นาที - 2 ชั่วโมง และ 20 นาที - 1 ชั่วโมง ตามลำดับ

จากข้อมูลดังกล่าว แสดงว่า การที่ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาสูงเกี่ยวกับค่านบุคลากรนั้น อาจมีสาเหตุจากระบบการบริหารบุคลากรไม่ดีพอ หรือผู้ตรวจการพยาบาล อาจได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งใหม่โดยไม่มีเกณฑ์ในการตัดสินที่เหมาะสม หรืออาจไม่มีการอบรมการบริหารการพยาบาลเพื่อเตรียมพยาบาลเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ จึงทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน เช่น ปัญหาการตัดสินใจ ขัดแย้ง ปัญหาการสืบสวนสอบสวนหาข้อเท็จจริง ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ ทำให้ผู้ตรวจการพยาบาลไปสนใจในปัญหาดังกล่าวอย่างมาก ซึ่งทำ



ให้เกิดปัญหาในการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล โดยมีการใช้เวลาไปอย่างไม่เหมาะสม ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลในโรงพยาบาลต่าง ๆ ใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาการใช้เวลาในกิจกรรมด้านบริหารที่สำคัญนี้ พบว่า ในบางปัญหาผู้ตรวจการพยาบาลอาจใช้เวลาในการแก้ปัญหาแตกต่างกัน เช่น ปัญหา ร่วมทำการสืบสวน สอบสวนหาข้อเท็จจริงในกรณีที่บุคลากรพยาบาลทุกระดับกระทำ ความผิดค่านิยม ใช้เวลาสูงสุดถึง 40 ชั่วโมง ในขณะที่ในกิจกรรมเดียวกันนี้ บาง ครั้งใช้เวลาประมาณ 10 นาทีเท่านั้น กิจกรรมเกี่ยวกับการขจัดปัญหาและเหตุการณ์ รุนแรงต่าง ๆ ภายในหอผู้ป่วย บางครั้งใช้เวลาในการแก้ปัญหาสูงสุดถึง 40 ชั่วโมง ในขณะที่ในกิจกรรมเดียวกันนี้ บางครั้งใช้เวลาเพียง 5 นาทีเท่านั้น การติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ บางครั้งใช้เวลาสูงสุดถึง 24 ชั่วโมง บางครั้งใช้ เวลา 2 นาที

ในการปฏิบัติกิจกรรมของผู้ตรวจการพยาบาลในโรงพยาบาลต่าง ๆ พบว่า กิจกรรมบางอย่าง บางโรงพยาบาลไม่ได้ปฏิบัติเลย เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวกับการ ร่วมประชุมกับคณะกรรมการบริหารของฝ่ายบริการพยาบาลเกี่ยวกับการบริหารงาน พบว่าโรงพยาบาลบางแห่งไม่มีการปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าว เนื่องจากโรงพยาบาล ดังกล่าวเป็นโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงรับผู้ป่วยมากกว่า 1,000 เตียงขึ้นไป มี บุคลากรพยาบาลจำนวนมากในแต่ละแผนก ดังนั้น ผู้ที่จะเข้าร่วมประชุมในระดับ บริหารแผนกการพยาบาลของโรงพยาบาลได้ คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ประจำแผนกต่าง ๆ เท่านั้น และหัวหน้าพยาบาลประจำแผนกต่าง ๆ จะเป็นผู้นำสิ่ง ที่เข้าร่วมประชุมกับระดับผู้บริหารมาแจ้งให้แก่ผู้บริหารระดับแผนกภายในแผนกของตน อีกต่อหนึ่ง ในทางตรงกันข้ามในโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงรับผู้ป่วยน้อยกว่า 1,000 เตียงลงไป การปฏิบัติกิจกรรมที่เกี่ยวกับร่วมประชุมวางแผนกับหัวหน้าพยาบาลประจำ แผนกเกี่ยวกับการบริหารหน่วยงาน จะไม่มีการปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าวนี้ เนื่องจาก จำนวนบุคลากรมีน้อย ผู้ตรวจการพยาบาล จะเข้าร่วมประชุมกับระดับบริหารแผนก การพยาบาลของโรงพยาบาลเกี่ยวกับการบริหารงานโดยตรง



2.2 กิจกรรมที่สำคัญด้านวิชาการ ซึ่งมีทั้งหมด 11 รายการ ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมที่สำคัญด้านวิชาการรายการที่ 1 - 7 และ รายการที่ 9 เป็นกิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลต้องกระทำร่วมกับผู้อื่น และส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการประชุม และใช้เวลามากในการปฏิบัติกิจกรรม ส่วนกิจกรรมนอกเหนือจากนั้นเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติไม่มากนัก และผู้ตรวจการพยาบาล สามารถปฏิบัติกิจกรรมได้อย่างอิสระ กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติสูงที่สุดคือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการประชุมพิเศษบุคลากรพยาบาลใหม่ เน้นการปฏิบัติการในระดับหอผู้ป่วย ใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 16 ชั่วโมง (978 นาที) และการใช้เวลาโดยเฉลี่ยในกิจกรรมดังกล่าวนี้แตกต่างกันมากในแต่ละโรงพยาบาล บางโรงพยาบาลใช้เวลาสูงโดยเฉลี่ยประมาณ 29 ชั่วโมง (1,734 นาที) ในการจัดแต่ละครั้ง บางโรงพยาบาลจะใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 11 ชั่วโมง (669 นาที) และ 13 ชั่วโมง (766 นาที) ตามลำดับ ในแต่ละครั้ง แยกโรงพยาบาลอีกใช้เวลาในการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่โดยเฉลี่ยประมาณ 2 ชั่วโมง (120 นาที) เท่านั้น นับว่ามีการใช้เวลาที่แตกต่างกันมาก ประมาณ 1 - 20 ชั่วโมง อาจมีสาเหตุจากบางโรงพยาบาลทำการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่รวมทั้งหมด โดยให้ข้อมูลต่าง ๆ เล็กน้อยเท่านั้น และส่งข้อให้หน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบหน้าที่ประชุมพิเศษเอง ในระดับหอผู้ป่วย ทำให้ใช้เวลาในกิจกรรมนี้น้อย ส่วนบางโรงพยาบาลอาจจัดประชุมพิเศษบุคลากรใหม่รวมทั้งหมด โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและอบรมสิ่งที่คาดว่าบุคลากรใหม่น่าจะควรมีทักษะในการปฏิบัติก่อนที่จะไปปฏิบัติงานจริง ทำให้ใช้เวลามากในการประชุมพิเศษ ซึ่งการประชุมพิเศษดังกล่าวนี้ จะได้อคติจะต้องมีกลุ่มบุคคลทำหน้าที่จัดดำเนินการโดยเฉพาะ มีการวางแผน จัดดำเนินการ และติดตามประเมินผล เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมายตามต้องการด้วย จะทำให้เกิดประโยชน์ในการเพิ่มพัฒนาทักษะเฉพาะด้านหรือทั่ว ๆ ไป แก่บุคลากร ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน นับเป็นโครงการที่เพิ่มประสิทธิภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติการพยาบาลเป็นอย่างดี (วิเชียร หวีธภา 2519 : 95-97) ส่วนกิจกรรมร่วมประชุมพิเศษนักศึกษา และผู้ที่มาอบรม หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแผนกในหอผู้ป่วยและอื่น ๆ พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล แต่ละโรงพยาบาล

มีการใช้เวลาในกิจกรรมดังกล่าวนี้ใกล้เคียงกัน โดยเฉลี่ยประมาณ 4 ชั่วโมง (237 นาที) ในแต่ละรายกิจกรรมโดยมีช่วงเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมประมาณ 1 - 4 ชั่วโมง กิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลในโรงพยาบาลต่าง ๆ ใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาการใช้เวลาในกิจกรรมด้านวิชาการที่สำคัญ พบว่า ในบางกิจกรรมมีการใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมแตกต่างกัน เช่น การประชุมพิเศษ บุคลากรใหม่เน้นการปฏิบัติการในระดับหอผู้ป่วย บางครั้งใช้เวลาสูงสุดถึง 40 ชั่วโมง ในขณะที่บางครั้งใช้เวลาเพียง 1 ชั่วโมงเท่านั้น กิจกรรมเกี่ยวกับการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานแก่หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ เช่น การมอบหมายงาน การจัดทีมการพยาบาลและอื่น ๆ พบว่า บางครั้งใช้เวลาสูงมากถึง 4 ชั่วโมง 40 นาที ในขณะที่บางครั้งใช้เวลาเพียง 10 นาทีเท่านั้น ทั้งนี้เวลาที่ใช้ในการสอนการบริหารงานแก่หัวหน้าหอผู้ป่วย ขึ้นอยู่กับหัวหน้าหอผู้ป่วยมีปัญหาในการบริหาร เรื่องใด ถ้าหากเป็นการให้คำแนะนำเล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับ การนิเทศงาน การติดตามประเมินผลงานก็อาจใช้เวลาไม่มากนัก แต่หากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีปัญหาเกี่ยวกับอัตรากำลังบุคลากร การบริหารบุคลากรและอื่น ๆ ก็อาจใช้เวลามากขึ้นตามลำดับและความรุนแรงของปัญหา

การปฏิบัติกิจกรรมของผู้ตรวจการพยาบาลในโรงพยาบาลต่าง ๆ พบว่า ในกิจกรรมบางอย่างบางโรงพยาบาลไม่ได้ปฏิบัติเลย เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวกับการนิเทศให้คำปรึกษาหรือแนะนำการปฏิบัติการพยาบาลให้แก่นักศึกษา พบว่า บางโรงพยาบาล ไม่มีการปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าว เนื่องจากว่า โรงพยาบาลดังกล่าวนั้น บนหอผู้ป่วยจะมีอาจารย์พยาบาลทำหน้าที่นิเทศการปฏิบัติการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาลที่ขึ้นปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วยอยู่แล้ว ทำให้ ผู้ตรวจการพยาบาลไม่ต้องปฏิบัติในกิจกรรมนี้ ซึ่งนับว่าเป็นผลดีแก่การปฏิบัติงาน ทำให้ ผู้ตรวจการพยาบาลสามารถปฏิบัติหน้าที่ในขอบเขตของตนได้อย่างเต็มที่

2.3 กิจกรรมที่สำคัญด้านบริการพยาบาล ซึ่งมีทั้งหมด 9 รายการ กิจกรรมที่สำคัญด้านบริการพยาบาล ส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมที่ใช้

เวลาไม่มากนัก และเป็นกิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลสามารถปฏิบัติกิจกรรมได้อย่างอิสระด้วยตนเอง ยกเว้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวมประชุมกับหัวหน้าพยาบาลประจำแผนกและหัวหน้าหอผู้ป่วย เกี่ยวกับการจัดระบบการให้บริการพยาบาลในหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลต้องปฏิบัติร่วมกับผู้อื่น และเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติมากที่สุด โดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง 49 นาที (109 นาที) ในแต่ละครั้งและในกิจกรรมนี้แต่ละโรงพยาบาลมีการปฏิบัติเช่นเดียวกัน โดยใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง 30 นาที - 2 ชั่วโมง 30 นาที (94 - 157 นาที) ซึ่งการปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้ตรวจการพยาบาล เพราะการประชุมตกลงหาข้อสรุปของวิธีการปฏิบัติงานโดยร่วมกันวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งหมายในการปฏิบัติกิจกรรมพยาบาลรวมกันหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อคุณภาพของงานและวิชาชีพ ก่อให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการบริหารวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ไต่บังคัมภีษาได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เสริมสร้างความรับผิดชอบและสนุกในการทำงาน เป็นเหตุให้การบริหารประสบความสำเร็จ (ทวงรัตน์ บุญญาบุรุษ 2525 : 187)

ส่วนการใช้เวลาในกิจกรรมเกี่ยวกับการตรวจสอบและแนะนำ การจัดให้มีบุคลากรพยาบาลหมุนเวียนรับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง พบว่า แต่ละโรงพยาบาลได้มีการปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าว โดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง 24 นาที (84 นาที) และเมื่อพิจารณาการใช้เวลาในกิจกรรมนี้ แต่ละโรงพยาบาล พบว่า โรงพยาบาลบางแห่งมีการใช้เวลาในกิจกรรมนี้สูงมากถึง 6 ชั่วโมง 40 นาที (381 นาที) ในขณะที่บางโรงพยาบาล ใช้เวลาในกิจกรรมดังกล่าวนี้ค่อนข้างน้อยเพียง 10 นาที เท่านั้น ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจมีสาเหตุจากการจัดอัตรากำลังบุคลากร นับเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้ตรวจการพยาบาล การกำหนดความต้องการอัตรากำลังพยาบาลใน 24 ชั่วโมง นั้น ต้องอาศัยการคาดคะเนความต้องการการพยาบาลในหน่วยงาน ตลอด 24 ชั่วโมง เนื่องจาก ความต้องการการพยาบาลนี้อาจจะเพิ่มขึ้น หรือลดลงในช่วง

เวลาใดก็ได้ ดังนั้น ความสามารถในการคาดคะเนความต้องการการพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาลจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว จะทำให้ผู้ตรวจการพยาบาลสามารถคาดคะเนความต้องการอัตรากำลังพยาบาลใน 24 ชั่วโมงได้ (พวงรัตน์ บุญญาภิรักษ์ 2525 : 84) และทำให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมนี้ได้โดยไม่ต้องใช้เวลามากนัก ดังนั้นการที่ผู้ตรวจการพยาบาลบางโรงพยาบาลมีการใช้เวลาในกิจกรรมนี้สูงมาก อาจมีสาเหตุจากผู้ตรวจการพยาบาลไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถคาดคะเนความต้องการอัตรากำลังบุคลากรพยาบาลใน 24 ชั่วโมงได้ ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นทำให้ต้องใช้เวลามากในการแก้ไขปัญหา (Appelbaum and Rohrs 1981 : 1-3) ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลในแต่ละโรงพยาบาลต่างก็ใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมใกล้เคียงกัน

กิจกรรมบางกิจกรรม พบว่า บางโรงพยาบาลไม่ได้ปฏิบัติเลย เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวกับการช่วยนักศึกษาพยาบาลในการให้การพยาบาลผู้ป่วยหนัก มีปัญหาซับซ้อน ซึ่งพบว่า โรงพยาบาลบางแห่ง ไม่มีการปฏิบัติเลย ทั้งนี้เนื่องจากโรงพยาบาลดังกล่าว ไม่มีอาจารย์พยาบาลทำหน้าที่ในการนิเทศ แนะนำและช่วยเหลือ นักศึกษาพยาบาลที่ปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วยอยู่แล้ว ทำให้ผู้ตรวจการพยาบาลไม่ต้องปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าว

กิจกรรมที่สำคัญทั้ง 3 ด้านนี้ ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมด 38 รายการ ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ที่ผู้ตรวจการพยาบาลต้องปฏิบัติ และมากกว่าครึ่งหนึ่ง (20 รายการ) เป็นกิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลไม่ต้องปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน เป็นงานที่ต้องตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น เช่น การประชุมในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งการประชุมบางอย่างเป็นกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติทุกวัน เช่น ร่วมประชุมวางแผนกับหัวหน้าพยาบาลประจำแผนกเกี่ยวกับการบริหารหน่วยงาน ก็ร่วมประชุมกับหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าทีมการพยาบาลและสมาชิกในทีม แต่การประชุมบางอย่างเป็นกิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลไม่ต้องปฏิบัติทุกวัน แต่อาจต้องปฏิบัติสัปดาห์ละครั้ง หรือเดือนละครั้ง หรือ 3 เดือนครั้ง หรือปีละครั้งก็ได้

กิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ (18 รายการ) เป็นงานที่ผู้ตรวจการพยาบาลสามารถปฏิบัติเองได้โดยลำพัง และมี 2 รายการ ที่ผู้ตรวจการพยาบาลไม่คงปฏิบัติทุกวัน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และนำข้อมูลเสนอหัวหน้าพยาบาล กับร่วมจัดหาปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ ในแกมบุคลากรพยาบาลทุกระดับ และกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้เป็นกิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลต้องปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน และใช้เวลาในการปฏิบัติไม่มากนัก

เมื่อวิเคราะห์การใช้เวลาในกิจกรรมที่สำคัญทั้ง 3 ด้านแล้ว พบว่า เวลาที่ใช้สูงสุดและต่ำสุดในแต่ละกิจกรรม มีความแตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งเวลาที่ใช้สูงสุดใช้เวลาถึง 40 ชั่วโมง และเวลาที่ใช้ต่ำสุด เพียง 2 นาที (2,400 - 2 นาที) เท่านั้น และผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาสูงที่สุดอยู่ในกิจกรรมประเภทกิจกรรมที่สำคัญทั้งสิ้น และกิจกรรมที่ใช้เวลาปฏิบัติสูงที่สุดอันดับ 1 - 15 นั้น เป็นกิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลต้องปฏิบัติร่วมกับผู้อื่นในเรื่องเกี่ยวกับการประชุมทั้งหมด แสดงว่า ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการประชุมในเรื่องต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบ และนอกจากนั้นยังต้องเข้าประชุมเกี่ยวกับเรื่องอื่น ๆ ที่ได้รับเชิญมาเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากนี้อีก ซึ่งโดยทั่วไป ผู้บริหารมักจะใช้เวลาในการประชุมต่าง ๆ อย่างมากมาย และไม่ไต่คำนึงถึงเวลาที่สูญเสียไปในการประชุมว่าคุ้มค่ากับผลที่ได้รับหรือไม่ นั่นคือ จะเกิดการสูญเสียทั้งเวลาทั้งเงินและผลผลิตของหน่วยงาน ดังนั้น ถ้าหากผู้ตรวจการพยาบาล รู้จักสงวนเวลาในการประชุมแต่ละครั้ง ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดตามเวลาที่กำหนดไว้แล้ว เช่น มีการพิจารณาขอปฏิบัติต่าง ๆ ในการจัดการประชุม กำหนดหัวข้อ และวาระการประชุมให้แน่นอน พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อมูลและเอกสารประกอบการประชุมไว้ให้พร้อม และต้องมอบให้กรรมการผู้เชี่ยวชาญร่วมประชุมล่วงหน้า ไม่ควรประชุมถ้าหากไม่มีหัวข้อพิจารณา การประชุมควรมีการเริ่มต้นและสิ้นสุดตามเวลาที่กำหนด ประธานหรือเลขาฯ ในที่ประชุมจะต้องควบคุมเวลาในการประชุมแต่ละหัวข้อไม่ให้บานเกินควร ถ้าปฏิบัติไต่ค่านั้นจะทำให้การประชุมนั้นคุ้มค่ากับเวลาที่สูญเสียไป

นอกจากงานประชุมที่ผู้ตรวจการพยายามจะต้องปฏิบัติแล้ว ยังพบว่า ในกิจกรรมที่สำคัญมากนั้น แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มากนัก โดยเฉพาะในแต่ละครั้ง กิจกรรมจะใช้เวลาระหว่าง 11 นาที - 1 ชั่วโมง 24 นาที (11 - 84 นาที) ในแต่ละรายกิจกรรมเท่านั้นซึ่งผู้ตรวจการพยายามจะต้องตระหนักว่า ในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยายามนั้น งานที่สำคัญมาก ที่ผู้ตรวจการพยายามจะต้องปฏิบัตินั้นมีจำนวนน้อย และใช้เวลาในการปฏิบัติไม่มากนัก แต่ให้ประโยชน์และความจำเป็นในการปฏิบัติสูง แต่งานที่สำคัญหรืองานประจำที่ผู้ตรวจการพยายามต้องปฏิบัติมีจำนวนมาก และส่วนใหญ่ใช้เวลาในการปฏิบัติสูง แต่ได้ประโยชน์ตอบแทนน้อยกว่า ดังนั้น ผู้ตรวจการพยายามที่มีการวางแผนในการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเลือกปฏิบัติงานที่สำคัญมากซึ่งมีจำนวนน้อย แต่ให้ประโยชน์สูงกว่าก่อนแล้วจึงลงมือทำงานประจำที่จึ่กสำคัญความสำคัญเอาไว้ และทั้งนี้ผู้ตรวจการพยายามจะต้องตระหนักว่า การทำงานไปตามปกติที่เคยปฏิบัติกันมาแต่เดิมนั้นเป็นการสูญเสียเวลาเพราะใช้เวลาไม่เป็น บริหารเวลาไม่เป็น เนื่องจากงานประจำนั้นมิได้ถูกนำมากำหนดความสำคัญก่อนหลังอย่างมีรูปแบบ จึงปฏิบัติไปเรื่อย ๆ โดยมีใ้ความเหมาะสมของงาน ทำให้เวลาหมดไปโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์มากนัก (Mull 1976 : 26-27) ดังนั้น สิ่งที่ผู้ตรวจการพยายามควรปฏิบัติอย่างยิ่ง คือ การวางแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว แล้วจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องปฏิบัติก่อน-หลัง ในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน และแต่ละปี แล้วเขียนออกมาเป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปี ประจำเดือน ประจำสัปดาห์ และประจำวัน จะทำให้มีการควบคุมการใช้เวลาในการทำงานให้ได้ประโยชน์ และยังทำให้ผู้ตรวจการพยายามมีระเบียบในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบและสามารถควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งจะช่วยขจัดปัญหาการทำงานเฉพาะหน้าให้น้อยลง และการวางแผนที่ดีจะช่วยผู้ตรวจการพยายามสามารถคาดคะเนปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ จึงสามารถวางแผนแก้ไขล่วงหน้าไว้ได้ทันห่วงที่อีกด้วย (วิเชียร ทวีลาภ 2519: 32-33) และจัดระเบียบในการประชุมให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในเวลาที่กำหนดไว้ จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนและใช้เวลาไปในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กิจกรรมที่สำคัญน้อย

3.1 กิจกรรมที่สำคัญน้อยด้านบริหาร พบว่า การใช้เวลาในการมอบหมายให้บันทึกข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรพยาบาลในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 8 นาที ในแต่ละครั้ง และผู้ตรวจการพยาบาลในโรงพยาบาลทุกแห่งต่างก็ปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าวเช่นเดียวกัน แสดงว่า ผู้ตรวจการพยาบาลมีการกระจายงาน กระจายอำนาจให้แก่บุคคลอื่น ทำให้มีการกระจายงานไปสู่ระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานในโรงพยาบาล เพราะแต่ละหน่วยงานจะมีความเฉพาะเจาะจงมาก และยิ่งช่วยให้หัวหน้างานได้ใช้เวลาของตนทำงานที่สำคัญและงานสร้างสรรค์ได้อีกด้วย (Appelbaum and Rohrs 1981 : 243)

3.2 กิจกรรมที่สำคัญน้อยด้านวิชาการ ในแต่ละกิจกรรม ผู้ตรวจการพยาบาลแต่ละโรงพยาบาล ใช้เวลาในการมอบหมายงานไม่แตกต่างกัน ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 6 - 11 นาที ในการปฏิบัติแต่ละครั้ง ซึ่งในกิจกรรมการมอบหมายงานนี้บางครั้งในการปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าว จะใช้เวลาสูงที่สุดประมาณ 1 ชั่วโมง และบางครั้งในการมอบหมายงานจะใช้เวลาอันน้อยมากประมาณ 2 นาทีเท่านั้น และกิจกรรมมอบหมายงานบางอย่าง เช่น การมอบหมายงานเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เพื่อศึกษาหรือทำการวิจัยตามแผนงานที่กำหนดไว้ พบว่า โรงพยาบาลที่ 2, 4 และ 5 ไม่ได้ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวเลย เนื่องจากแผนกการพยาบาลไม่มีแผนในการหาวิจัยทางการพยาบาล

3.3 กิจกรรมที่สำคัญน้อยด้านบริการพยาบาล พบว่า การมอบหมายงานในแต่ละกิจกรรม ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาในการมอบหมายงานไม่แตกต่างกัน โดยใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 6 - 7 นาที ในแต่ละรายกิจกรรม และในการมอบหมายงานบางครั้งใช้เวลาสูงสุดประมาณ 30 นาที บางครั้งใช้น้อยมาก โดยใช้เวลา 2 นาทีเท่านั้น

การใช้เวลาในการมอบหมายงานทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีกิจกรรมย่อยทั้งหมด 9 กิจกรรมนั้น พบว่า การมอบหมายงานที่ใช้เวลานานที่สุด เป็นกิจกรรมการมอบหมาย

งานด้านวิชาการในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับมอบหมายให้บันทึกข้อมูลต่าง ๆ เพื่อศึกษาหรือทำการวิจัยตามแผนงานที่กำหนดไว้ ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 11 นาที ในแต่ละรายกิจกรรม และพบว่า การมอบหมายงานในกิจกรรมอื่น ๆ ของผู้ตรวจการพยาบาล โดยส่วนรวมในแต่ละกิจกรรมจะอยู่ระหว่าง 6 - 11 นาที ซึ่งการใช้เวลาในการมอบหมายงานนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่างานที่มอบหมายนั้นมีความสลับซับซ้อนของอธิบายและชี้แจงมากน้อยเพียงใด เพื่อความเข้าใจของผู้ปฏิบัติการมอบหมายงานนี้ ผู้ตรวจการพยาบาลต้องมอบหมายให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อความสำเร็จของงาน นอกจากนั้นยังต้องรู้จักการมอบหมายงานที่ที่ช่วย การมอบหมายงานที่ค้ำยัน หมายถึง การมอบหมายงานพร้อมทั้งมอบหมายอำนาจด้วย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานในโรงพยาบาล ซึ่งมีความเฉพาเจาะจงสูงเพื่อให้ผู้ตรวจการพยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และทำให้เกิดการพัฒนาทักษะแก่ผู้ร่วมงาน สนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนั้นผู้ตรวจการพยาบาลควรจะรู้ว่าควรจะมอบหมายงานอะไรให้แก่ผู้ใดจึงจะเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่เขา มีอยู่ (Appelbaum and Rohrs 1981 : 243)

จากการวิเคราะห์การใช้เวลาของผู้ตรวจการพยาบาลในการปฏิบัติกิจกรรมด้านบริหาร ด้านวิชาการ และด้านบริการพยาบาล ซึ่งจำแนกตามกิจกรรมที่สำคัญมาก กิจกรรมที่สำคัญ และกิจกรรมที่สำคัญน้อย สรุปเกี่ยวกับการใช้เวลาได้ดังนี้

กิจกรรมที่สำคัญมากทั้ง 3 ด้าน จะใช้เวลาโดยเฉลี่ยระหว่าง 11 นาที - 1 ชั่วโมง 24 นาที

กิจกรรมที่สำคัญ ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ที่ผู้ตรวจการพยาบาลจะต้องปฏิบัติ นั้น เมื่อพิจารณาเฉพาะกิจกรรมสำคัญที่ผู้ตรวจการพยาบาลต้องปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน 18 รายการ พบว่า จะใช้เวลาโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 11 นาที - 1 ชั่วโมง 38 นาที

กิจกรรมที่สำคัญน้อย จะใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 6 - 11 นาที

จากผลการศึกษากาใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ ทำให้ทราบว่าในกิจกรรมการปฏิบัติงานชนิดต่าง ๆ ควรจะใช้เวลาโดยเฉลี่ยในการปฏิบัติเท่าใด และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดตารางเวลาการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยผู้ตรวจการพยาบาลอาจสำรวจเวลาในแต่ละวันไว้ประมาณ 1 ชั่วโมง - 1 ชั่วโมง 30 นาที ไว้สำหรับงานฉุกเฉินเร่งด่วนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ใช้เวลาประมาณ 5 - 15 นาที สำหรับการมอบหมายงาน และใช้เวลา 6 - 7 ชั่วโมง สำหรับงานประชุมหรืองานที่ไม่ต้องปฏิบัติทุกวัน แต่ต้องปฏิบัติในวันนั้น และงานประจำที่ต้องปฏิบัติทุกวัน ส่วนเวลาที่เหลืออีกประมาณ 15 นาที ใช้สำหรับงานวางแผน ทบทวนหรือปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ถึงแม้ว่าการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากาการบริหาร เวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย แต่กิจกรรมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้ตรวจการพยาบาลนั้น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในโรงพยาบาลต่าง ๆ แต่อาจมีความแตกต่างกันบ้างในเรื่องการจำแนกความสำคัญของกิจกรรมตามนโยบายของหน่วยงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบและอื่น ๆ ดังนั้นผู้ตรวจการพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และโรงพยาบาลทั่ว ๆ ไป สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อ

1. ประกอบการพิจารณาเพื่อปรับปรุงการวางแผนการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล
2. เป็นแนวทางในการกำหนดขอบข่ายงานและการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติได้
3. พยาบาลที่ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจการพยาบาล ควรได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรการบริหารการพยาบาล

ทั้งหลักสูตรระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งสนับสนุนให้เข้ารับการอบรม หรือทำงาน
ในตำแหน่งบริหารการพยาบาลทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเตรียมพยาบาลเข้าสู่ตำแหน่ง
ผู้ตรวจการพยาบาล

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

1. ผู้ตรวจการพยาบาลมีปัญหาเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจของผู้ตรวจการพยาบาลมีขอบเขตจำกัดนั้น ซึ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ของผู้ตรวจการพยาบาล นับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญของผู้ตรวจการพยาบาล ดังนั้น ผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ น่าจะศึกษาเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงานและของ ผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับการศึกษาปัญหาในค่านกฎหมาย เพื่อพิจารณาว่าผู้ตรวจการพยาบาล ควรมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการในเรื่องใดบ้าง โทษมีกฎหมาย รับรองเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2. จากการศึกษา พบว่า เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมของผู้ตรวจการพยาบาลส่วนใหญ่แตกต่างกันอย่างมาก ดังนั้น น่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เวลา ในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ตรวจการพยาบาลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอาจใช้การสังเกต และอื่น ๆ ร่วมด้วย

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย