

ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลใน
โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง



นางสาววิรงรอง เจริญกิจ

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

EXPERIENCES OF ROLE TRANSITION FROM A HEAD OF DEPARTMENT TO A MANAGER
OF NURSING DIVISION IN A PRIVATE HOSPITAL

Miss Wirongrong Charoengid



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

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

วิรงรอง เจริญกิจ : ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน
การพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง (EXPERIENCES OF ROLE TRANSITION FROM A
HEAD OF DEPARTMENT TO A MANAGER OF NURSING DIVISION IN A PRIVATE
HOSPITAL) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 164 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนก
เป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์
วิทยาการตีความตามแนวคิดของ Heidegger คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง โดยผู้ให้ข้อมูล คือ
หัวหน้าแผนกที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ที่มีความยินดีในการเข้าร่วมการ
วิจัยครั้งนี้ ทั้งหมด 11 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการบันทึกเทป ร่วมกับการ
บันทึกภาคสนาม นำข้อมูลที่ได้มาถอดความแบบคำต่อคำ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการตีความของ van
Manen (1990) ผลการศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน
การพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง แบ่งเป็น 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ปรับจิตใจให้พร้อมทำงาน ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1.1) ภาควมใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส 1.2) รู้สึกหนักใจ ต้องเริ่มงานใหม่ที่ไมคุ้นเคย และ 1.3) มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้
2. หลากหลายวิธีการ เรียนรู้งานให้เข้าใจ ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ 2.1) หาผู้ช่วยให้
ความกระจ่าง เพื่อหาทิศทางการทำงาน 2.2) นำสิ่งที่เรียนมาใช้ ประยุกต์ให้เข้ากับงาน และ 2.3) คิดบวก
กับปัญหา ให้เวลากับการแก้ไข
3. สัมพันธภาพที่ดีสร้างไว้ ช่วยบริหารงานให้ไม่ติดขัด ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่
3.1) เจริญทักทาย สร้างความเข้าใจกับทีมสหสาขา 3.2) ทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังปัญหาแล้ว
นำมาแก้ไข และ 3.3) เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานกับผู้ใหญ่
4. ข้อจำกัดของตนเอง ต้องรีบเร่งปรับเปลี่ยนใหม่ ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ 4.1) ปรับ
บุคลิกภาพตนเองใหม่ ให้เหมาะสม 4.2) ศึกษาอบรมให้ตนเป็นผู้รู้ และ 4.3) รู้จักบริหารเวลาในการทำงาน
5. หลังปรับตัวได้ เริ่มสร้างโครงการใหม่ๆให้กับองค์กร

สาขาวิชา การบริหารการพยาบาล

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5577331336 : MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEYWORDS: ROLE TRANSITION / MANAGER OF NURSING DIVISION / PRIVATE HOSPITAL

WIRONGRONG CHAROENGID: EXPERIENCES OF ROLE TRANSITION FROM A HEAD OF DEPARTMENT TO A MANAGER OF NURSING DIVISION IN A PRIVATE HOSPITAL.

ADVISOR: ASST. PROF. AREEWAN OUMTANEE, 164 pp.

The purpose of this study was to explain the role transition from a potential head of department to a manager of nursing division in a private hospital. Hermeneutic phenomenology of Heidegger was employed as research methodology. Eleven potential head of departments was promoted to a manager of a division in private hospital were willing to participate in the study. Data were collected by using in-depth interviews with audio-recorded and field observations. Data were transcribed verbatim and analyzed by thematic analysis proposed by van Manen (1990). The findings regarding experiences of role transition from a potential head of department to a manager of nursing division in private hospital divided into the following 5 major themes:

1. Adjusting psychological mode before starting a new position including 3 sub-themes: 1.1) Being proud of getting promotion 1.2) Feeling serious to start new role and responsibilities and 1.3) Having self confidence that I can do it

2. Learning a new job with several sources and methods including 3 sub-themes: 2.1) Asking help from others 2.2) Applying current knowledge to work and 2.3) Thinking positively and giving time to solve problems

3. Building good interpersonal relationship can help the work-flow including 3 sub-themes: 3.1) Using inter-personal relationship with others 3.2) Listening to members' voice 3.3) Learning working culture from superiors.

4. Improving self and personality including 3 sub-themes: 4.1) Changing a new look 4.2) Updating new knowledge and 4.3)Managing appropriately working time

5. Starting new projects after passing work adjustment

Field of Study: Nursing Administration

Student's Signature

Academic Year: 2014

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีย์วรรณ อ่วมตานี ที่ได้กรุณาเสียสละกำลังกายใจ เสียสละเวลาอันมีค่า ดูแลผู้วิจัยในทุกด้าน ให้ความรู้ ข้อคิด ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ ให้ออกการเรียนรู้และพัฒนากระบวนการคิด ตลอดจนให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จเป็นรูปเล่มวิทยานิพนธ์ที่มีคุณค่า ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตา กรุณา และเสียสละของอาจารย์ ในการประสิทธิ์ประสาทวิชาของท่านเป็นที่สุด จึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาตา ประจุกสิลาป ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และ พันเอกหญิง ดร. วาสนา นัยพัฒน์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความเมตตาให้ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ทำให้วิทยานิพนธ์มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้บริหารโรงพยาบาล ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล รวมถึงคณะกรรมการจริยธรรมของโรงพยาบาลที่อนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล และขอบคุณเพื่อนผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลทุกท่านที่ กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ในการมาบอกเล่าประสบการณ์ที่มีคุณค่าที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบคุณน้องๆ หัวหน้าแผนกที่ให้กำลังใจ สนับสนุน ช่วยเหลือแบ่งเบาภาระงานต่างๆ ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถใช้เวลาในการทำงานวิจัยได้เต็มที่ รวมทั้งขอขอบคุณ พี่และน้องๆ นิสิตปริญญาโท แขนงวิชาการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลทุกด้าน ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีค่ายิ่งจากการทำงานวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ คุณอัญมณี บิณฑวิรุจน์ และคุณแพรรณ เกษมกุล ผู้เป็นกัลยาณมิตร ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนรวมถึงให้กำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อและคุณแม่ที่เป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต สร้างให้เกิดความมุ่งมั่นจนบรรลุเป้าหมาย ขอขอบคุณพี่น้องทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจในการศึกษา ให้สามารถสำเร็จการศึกษาได้อย่างภาคภูมิใจ ท้ายนี้ขอขอบคุณสามีและบุตรอันเป็นที่รักยิ่งที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริม และทำหน้าที่แทนในทุกๆ เรื่องในขณะที่ศึกษา ทำให้การทำวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
คำถามการวิจัย	5
แนวคิดเบื้องต้น	5
ขอบเขตการวิจัย	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
1. โรงพยาบาลเอกชน.....	9
2. องค์การพยาบาล	13
3. แนวคิด/ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่าน	30
4. การพัฒนาตนเอง.....	39
5. การวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา	42
6. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
1. พื้นที่ในการศึกษา (Setting).....	57

2. ผู้ให้ข้อมูล (Informants).....	58
3. การได้มาและเข้าถึงผู้ให้ข้อมูล.....	58
4. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล.....	59
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
7. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
8. การตรวจสอบความเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness).....	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สรุปผลการวิจัย.....	106
อภิปรายผลการวิจัย.....	110
ข้อเสนอแนะและการนำผลวิจัยไปใช้.....	123
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	124
รายการอ้างอิง.....	125
ภาคผนวก.....	132
ภาคผนวก ก เอกสารพิจารณาจริยธรรมในการวิจัย คำชี้แจงและคุ้มครองสิทธิสำหรับผู้เข้าร่วม วิจัย และใบยินยอมสำหรับประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย.....	133
ภาคผนวก ข แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ แบบบันทึกภาคสนาม และแบบบันทึกการถอด ความและประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์.....	140
ภาคผนวก ค ตารางแสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ตารางการรวบรวมข้อมูลจากการ สัมภาษณ์ ตารางการให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ และตารางประเด็นหลัก และ ประเด็นย่อยที่ได้จากการสัมภาษณ์.....	145
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	164

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	146
ตารางที่ 2 การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์	147
ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์	148
ตารางที่ 4 ประเด็นหลัก และประเด็นย่อยที่ได้จากการสัมภาษณ์	160



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การต่างๆให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการ แข่งขัน เป็นปัจจัยนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์การชั้นนำได้ ดังนั้นทุกองค์การ ในภาครัฐและเอกชน จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้น การสร้างทุนมนุษย์ โดย การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง มีการส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ มีความสุขในการทำงานมี คุณภาพชีวิตที่ดี และมีความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการพัฒนาประเทศใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่คงยึดแนวความคิดการพัฒนาแบบบูรณา การ ที่มี “ คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ” โดยเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนา ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมือง เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ในองค์การสุขภาพภาคเอกชน ได้นำ แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพที่มีศักยภาพสูงให้มีความพร้อมที่ จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย และสามารถแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพให้ มีความก้าวหน้าทั้งด้านการบริหารจัดการ การบริการพยาบาล และการจัดการองค์ความรู้ทางการ พยาบาล ดังเช่นองค์การทางสุขภาพที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Berger & Berger, 2004) ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญกลุ่มหนึ่งที่องค์กรจะต้องเอาใจใส่และมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนานั้นต้อง มีการวางแผนล่วงหน้า (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) และต้องมีแนวทางใน การธำรงรักษาผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงนี้ไว้ เช่น การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าใน อาชีพ ให้กับบุคลากรกลุ่มนี้ ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ (Sylvia, 2009)

การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพถือได้ว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญมากใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์การ ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและพยายามสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของ พยาบาล จะพบว่าปัจจุบันองค์การพยาบาลทั้งทางภาครัฐบาลและเอกชนได้มีการกำหนดเส้นทาง

ความก้าวหน้าในอาชีพของพยาบาล เช่นเดียวกับฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ได้มีการจัดทำบันไดอาชีพของพยาบาลวิชาชีพ ควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาล โดยมีการกำหนดบันไดอาชีพของพยาบาลวิชาชีพ เป็น 4 ระดับ ดังนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพระดับ 1(RN1) พยาบาลวิชาชีพระดับ 2 (RN2) พยาบาลวิชาชีพระดับ 3 (RN3) พยาบาลวิชาชีพระดับ 4 (RN4) เมื่อพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับ 4 จะสามารถเลือกเส้นทางอาชีพได้ 2 สาย คือ **1) สายบริหาร** (Management) จะเริ่มจาก ผู้บริหารระดับต้น คือกลุ่ม รองหัวหน้าแผนก (Deputy head of department : MN5) และหัวหน้าแผนก (Head of department : MN6) ส่วนผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant manager :MN7) ผู้จัดการ (Manager :MN8) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant nurse director :MN9) รองผู้อำนวยการ (Deputy of nurse director :MN10) ส่วนผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล (Nurse director :MN11) **2) สายปฏิบัติการชำนาญการ** (Clinical nurse specialist) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ระดับเริ่มตั้งแต่ ระดับ 5 ถึง 10 (CNS 5-10) แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มพยาบาลผู้เชี่ยวชาญระดับ 5 ถึง 10 2) พยาบาลวิจยาระดับ 5-10 3) พยาบาลวิชาการระดับ 5-10 และ 4)พยาบาลประสานงานระดับ 5-10 (องค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง, 2555)

จากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าทางวิชาชีพนี้ ฝ่ายการบริหารของโรงพยาบาลเอกชนแห่งนี้ ได้มีการพัฒนาโครงการการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก ส่งเสริมให้เกิดการคงอยู่ในองค์กร และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมนี้ถูกคัดเลือกจากหัวหน้าแผนกที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเลิศ ประเมินจาก สมรรถนะทางด้านการปฏิบัติงาน การบริหาร และสมรรถนะหลัก (Core competency) ขององค์กร บุคลากรที่ถูกคัดเลือกเข้ามาจะได้รับการฝึกอบรม พัฒนาการบริหารงานและคน ด้วยวิธี One on one coaching และประเมินผลจากการจัดทำโครงการพิเศษ จากการดำเนินการโครงการดังกล่าวที่ผ่านมา พบว่า ผู้ที่เข้าโครงการนี้ประกอบด้วย หัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนกสายงานอื่น ผู้จัดการกลุ่มงาน จำนวนทั้งหมด 36 คน หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมและประเมินผลงาน กลุ่มผู้บริหารเหล่านี้ถูกจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีศักยภาพดี มีทั้งหมด 19 คน และกลุ่มที่มีศักยภาพดีเลิศ มีทั้งหมด 17 คน สำหรับกลุ่มหัวหน้าแผนกที่มีศักยภาพดีเลิศทั้ง 17 คน ผลการประเมินจะแบ่งผู้เข้าอบรมเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีศักยภาพที่เป็นเลิศ (Outstanding talent) และกลุ่มที่มีศักยภาพดี (Good talent) โดยกลุ่มที่มีศักยภาพดีเลิศจะได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งการพัฒนานี้จะเป็นในรูปแบบการจัดการอบรมระยะสั้น เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การพัฒนาจุดแข็งของตนเอง Lean managemet เป็นต้น นอกจากการได้รับการอบรมเพิ่มเติมแล้ว ผู้บริหารกลุ่มนี้จะได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการบริการของโรงพยาบาล เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้น หลังจากที่ได้รับการพัฒนา พบว่ามีหัวหน้า

แผนกทางการแพทย์พยาบาลได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน 8 คน และพบว่าหลังจากที่มีการจัดโครงการนี้ มีหัวหน้าแผนกที่ไม่ได้เข้าโครงการนี้แต่มีการพัฒนาตนเอง ในการด้านการศึกษาต่อเนื่องในระดับปริญญาโท และการทำผลงาน เช่น การได้รับมอบหมายไปช่วยงานโรงพยาบาล เครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพจนกระทั่งได้รับการตรวจมาตรฐานตามที่กำหนด การช่วยเหลือโรงพยาบาลเครือข่ายในการเปิดศูนย์การรักษาโรคเฉพาะทาง การมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงพยาบาลและมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ จึงได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานทั้งสิ้น 4 คน

ในการเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานนั้นคือความก้าวหน้าทางอาชีพที่หัวหน้าแผนกส่วนใหญ่ต้องการและมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งที่สูงขึ้น ค่าตอบแทนมากขึ้น และเป็นการเลื่อนตำแหน่งตามบันไดอาชีพขององค์การพยาบาลตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบทบาทและขอบเขตการรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกและผู้จัดการกลุ่มงานมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ผู้จัดการกลุ่มงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น ความรับผิดชอบของผู้จัดการกลุ่มงานได้แก่ การดูแลกลุ่มงานที่มีความหลากหลายในการทำงานทั้งด้านกลุ่มผู้ป่วย บุคลากร เครื่องมือทางการแพทย์ เช่น ฝ่ายงานผู้ป่วยหัวใจและหลอดเลือด จะต้องดูแลหน่วยงานผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน ผู้ป่วยวิกฤติ ห้องผ่าตัด แผนกใส่สายสวนหัวใจ ห้องตรวจปฏิบัติการ แผนกรังสีทางการแพทย์ ที่มีความเฉพาะทางด้านหัวใจและหลอดเลือด เป็นต้น นอกจากนี้ต้องเป็นผู้ที่ร่วมสร้างและนำนโยบาย กลยุทธ์ของโรงพยาบาลมาสู่บุคลากรทุกระดับในกลุ่มงาน รับผิดชอบในการบริหารงานบุคลากรในกลุ่มงาน บริหารงานด้านบริการเพื่อให้ผู้ป่วยและญาติเกิดความประทับใจ บริหารงานคุณภาพทางการรักษาพยาบาล พัฒนาความรู้ทางการพยาบาลและงานวิจัย ร่วมวางแผนด้านการตลาด ด้านงบประมาณ จัดทำโครงการต่างร่วมกับฝ่ายการพยาบาลและฝ่ายอื่นๆของโรงพยาบาลและทำงานร่วมกับองค์การภายนอก ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบจะแตกต่างจากหัวหน้าแผนก ซึ่งจะดูแลรับผิดชอบเฉพาะหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ เป็นผู้นำนโยบาย กลยุทธ์ลงสู่ระดับปฏิบัติการในหน่วยงานของตน บริหารอัตรากำลังและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ ทักษะในงาน ควบคุมจัดการงบประมาณในหน่วยงานให้อยู่ในกรอบที่กำหนด สนับสนุนให้เกิดการดูแลผู้ป่วยแบบสหสาขาวิชาชีพ เพื่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลรักษาพยาบาลและเกิดความปลอดภัยกับผู้ป่วย ดูแลการบริการภายในหน่วยงานให้เกิดความประทับใจ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานมีความแตกต่างจากหัวหน้าแผนกทั้งในด้านบทบาทหน้าที่ ขอบเขตการตัดสินใจในการบริหารงาน ลักษณะของการบริหาร ปริมาณงาน และบุคลากร

ในการเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลนี้ จะมีช่วงเวลาและกระบวนการของการเปลี่ยนผ่าน เป็นกระบวนการที่เคลื่อนผ่านจากบทบาทหน้าที่หนึ่งไปสู่อีกบทบาทหน้าที่หนึ่ง ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม มีการศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากนักศึกษาพยาบาลเป็นพยาบาลวิชาชีพ พบว่าพยาบาลวิชาชีพใหม่มีความรู้สึก กลัว เครียด กังวล

รู้สึกเหนื่อยหน่าย ท้อแท้ รู้สึกสับสนในบทบาท แต่ก็รู้สึกมีความสุขที่ได้รับคำชื่นชมและภาคภูมิใจที่ได้ตอบแทนบุญคุณพ่อ แม่ ในการเปลี่ยนผ่านนี้ผู้ที่อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านก็จะมีวิธีในการเผชิญปัญหา คือ ทำใจยอมรับสภาพปัญหา ยึดหลักตนเป็นที่พึ่งแห่งตน ปรึกษาผู้รู้ และพูดคุยเพื่อระบายปัญหา (ปริญญา แร่ทอง และ ธีรณัฐ ห่านิรติศัย, 2555) และจากการศึกษานำร่องในการเปลี่ยนผ่านบทบาทของหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล บุคลากรกลุ่มนี้ก็จะได้รับประสบการณ์ ที่มีความเหมือนและแตกต่างกันออกไป ทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งผู้วิจัยก็เป็นหัวหน้าแผนกคนหนึ่งที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ตามโครงการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านจากบทบาทหัวหน้าแผนก มาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ประสบการณ์ที่ผ่านมาต้องเผชิญกับภาวะกดดันต่างๆ เนื่องจากถูกคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูง แพทย์ ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ความเครียดจึงเกิดขึ้นพร้อมกับความคิดที่จะชนะกับความท้าทายในงาน การปรับตัวที่ต้องอาศัยการพัฒนาตนเองและการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้างในการให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและให้โอกาสในการบริหารจัดการกลุ่มงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และจากการศึกษานำร่อง โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ที่ได้เข้าโครงการเดียวกัน จำนวน 3 คน เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2557 และวันที่ 23 กรกฎาคม 2557 พบว่า การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกสู่ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลนี้ ผู้จัดการกลุ่มงานแต่ละคนต้องเผชิญกับ 1) ภาวะสับสนในบทบาทในการได้รับบทบาทหน้าที่ในช่วงแรก ไม่เข้าใจบทบาทผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลมีหน้าที่และขอบเขตในการบริหารจัดการอย่างไร ยังทำงานในลักษณะเดิมที่คุ้นเคยและกังวลในบทบาทที่ซ้อนทับกับหัวหน้าแผนก 2) ความเครียดกับบทบาทใหม่เนื่องจากมีภาระงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรที่ไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน 3) ความกดดันต่อแรงกดดันต่างๆ ทั้งจากผู้บริหารระดับสูง แพทย์ ผู้ร่วมงานและตนเองที่พยายามจะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และ 4) ความท้าทายกับการสร้างทีมในการทำงาน รู้สึกสนุกกับงานที่ต้องบริหารจัดการคนที่มีความหลากหลายวิชาชีพให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์บางส่วนเหมือนกับผู้วิจัย บางส่วนมีความแตกต่างจากประสบการณ์ของผู้วิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการเปลี่ยนผ่านบทบาทของหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานเป็นอย่างไร เผชิญกับเหตุการณ์ใดบ้างและแก้ไขเหตุการณ์อย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การศึกษาการเปลี่ยนผ่านบทบาทนี้สามารถเป็นนำไปเป็นแนวทางการเตรียมตัวตนเองของหัวหน้าแผนกที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล และนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรจากระดับหัวหน้าแผนก หรือเป็นแนวทางในการจัดหลักสูตรอบรมการเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยาการตีความ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งไม่สามารถเก็บได้จากตัวเลขหรือข้อมูล

ทางสถิติ และเนื่องจากผู้วิจัยเป็นผู้มีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวจึงมีส่วนร่วมในการตีความปรากฏการณ์ดังกล่าว (อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อบรรยายประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง

คำถามการวิจัย

ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งเป็นอย่างไร

แนวคิดเบื้องต้น

ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่าน โดยใช้ปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านตามสถานการณ์ (Situational transition) ของ Schumacher & Melelis (1994) ซึ่งเป็นปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านที่กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านด้านบทบาท การศึกษา หรือสถานการณ์ต่างๆ เช่นการเปลี่ยนผ่านบทบาททางด้านอาชีพ เป็นต้น ซึ่งผู้ที่เข้าสู่การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวจะต้องเผชิญกับสภาพเหตุการณ์ต่างๆทั้งที่เคยมีประสบการณ์หรือไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน (ปริญญา แร่ทอง และ อีรณัฐ นีรัตติชัย, 2555) โดย ในการเปลี่ยนผ่านตามสถานการณ์นี้ ผู้ที่อยู่ในระยะเปลี่ยนผ่าน จะเผชิญกับสิ่งเหล่านี้ 1) การให้ความหมาย ของการเปลี่ยนผ่าน (Meaning) เป็นการประเมินบทบาทใหม่จากประสบการณ์หรือคาดการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทที่จะเกิดขึ้นว่าจะออกมาในทางบวกหรือลบ 2) การคาดหวัง (Expectation) เป็นการคาดหวังต่อการเปลี่ยนผ่านบทบาทใหม่ ซึ่งบุคคลอาจเกิดความเครียดได้หากการเปลี่ยนผ่านบทบาทไกลจากสิ่งที่คาดหวัง 3) การพัฒนาความรู้และทักษะ (Level of knowledge/skill) การเปลี่ยนผ่านเพื่อเข้าสู่บทบาทใหม่ มีความจำเป็นที่ต้องมีความรู้ในบทบาทนั้นๆ และต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับบทบาทใหม่ 4) สิ่งแวดล้อม (Environment) สิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลเอื้อประโยชน์ ต่อการเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทใหม่ เช่น การมีพี่เลี้ยงช่วยสนับสนุนให้คำปรึกษา หรือการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นต้น 5) ระดับการวางแผน (Level of planning) ถ้ามีการวางแผนที่ดีการเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทใหม่ของบุคคลก็จะเป็นไปอย่างสมบูรณ์ 6) สุขภาวะทางร่างกายและอารมณ์ (Emotional and physical well-being) ถ้าบุคคลมีสุขภาวะทางร่างกายและอารมณ์ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทใหม่่ง่าย

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้ แนวคิดการเปลี่ยนผ่านบทบาทการทำงานของ Nicholson & West (1988 อ้างถึงใน ชีรเดช ฉายอรุณ, 2542) ซึ่งกล่าวว่าการเปลี่ยนผ่านเป็นวงจร ที่มีการหมุนเวียนไปตลอดในชีวิตมนุษย์ ในการเปลี่ยนตำแหน่งงานก็เช่นกัน เป็นการเปลี่ยนผ่านบทบาทหนึ่งสู่การทำงานอีกบทบาทหนึ่ง เรียกว่าวงจรการเปลี่ยนผ่าน (Transitions cycle) มีทั้งสิ้น 5 กระบวนการ มีกระบวนการดังนี้ ระยะเวลาที่ 1 และ 5 การเตรียมตัว (Preparation) เป็นระยะที่บุคคลยังไม่ได้เข้าสู่ที่ทำงานใหม่ หรือตำแหน่งงานใหม่ จุดสำคัญของขั้นตอนนี้อยู่ที่ความพร้อมทางจิตใจของบุคคล (Psychological readiness) ในการเตรียมตัวและจิตใจเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ สำหรับระยะที่ 5 คือจุดเริ่มต้นของวงจรใหม่ ระยะเวลาที่ 2 การเผชิญหน้า (Encounter) เป็นสถานการณ์ที่เริ่มตั้งแต่วันแรกที่บุคคลเริ่มต้นงานใหม่ รวมถึงในช่วงต้นๆของการทำงาน บุคคลจะพบกับสิ่งใหม่ๆ จะพบกับภาวะช็อกในสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง (Reality shock) ซึ่งเป็น ความรู้สึกแปลกประหลาดใจ เมื่อพบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในบริบทของงาน ซึ่งสภาวะนี้จะเป็นมากหรือน้อยจะขึ้นกับ ความแตกต่างของความคาดหวังกับความเป็นจริงที่ต้องเผชิญ ระยะเวลาที่ 3 การปรับตัว (Adjustment) เมื่อบุคคลได้รับทราบเกี่ยวกับโลกแห่งความเป็นจริงแล้ว บุคคลเริ่มปรับตัว เป้าหมายคือ บุคคลจะต้องอยู่ในสภาวะที่สอดคล้องกับองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งในกระบวนการนี้ บุคคลจะมีการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของตนพบว่าในระยะนี้จะเป็นระยะของการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาบทบาท เพื่อให้บุคคลได้มีการปรับตัวเข้าสู่บทบาทใหม่ ระยะเวลาที่ 4 ความคงที่ (Stabilization) เป็นสภาวะที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบทบาทนั้นมีความลงตัว บุคคลสามารถปฏิบัติในบทบาทใหม่ได้อย่างมั่นใจ จากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อคำถามดังกล่าวจะปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้รูปแบบการศึกษาตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาการตีความ (Hermeneutic phenomenology) ของ Heidegger เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล คือเก็บข้อมูลจากหัวหน้าแผนกที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ถึง 2557 ที่มีความยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัย จำนวน 11 คน ที่โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยได้ฝึกการสร้างแนวคำถาม การบันทึกเสียง การสัมภาษณ์ การถอดเทปและการวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาตามขั้นตอนของ van Manen (1990 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2553)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล หมายถึง การเล่าเรื่องราวที่เป็นประสบการณ์ตรงของหัวหน้าแผนก ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล มีการปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและผู้ร่วมงาน เพื่อให้พร้อมในการพัฒนางานให้กับองค์กร

2. หัวหน้าแผนก คือ พยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก รับผิดชอบในการบริหารจัดการหน่วยงาน 1 หน่วยงาน หรือมากกว่าในกลุ่มงานตามที่ได้รับมอบหมาย ในด้านการบริหารงานทั่วไป บริหารด้านนโยบายและวางแผน บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ บริหารงานวิชาการและบริหารลูกค้า บริหารด้านมาตรฐานการพยาบาล เฉพาะในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

3. ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล หมายถึง พยาบาลวิชาชีพตำแหน่งหัวหน้าแผนก ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล รับผิดชอบการบริหารจัดการกลุ่มงานการพยาบาล 1 กลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วย งานผู้ป่วยนอก งานผู้ป่วยใน งานผู้ป่วยวิกฤติและวิชาชีพอื่นที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารด้านนโยบายและวางแผน ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ บริหารด้านวิชาการ บริหารด้านลูกค้า บริหารด้านมาตรฐานการพยาบาล ในกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารทางการพยาบาลนำมาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้หัวหน้าแผนกสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนผ่านจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. นำไปใช้ในการเตรียมตัวสำหรับหัวหน้าแผนกที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ศึกษาโดยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาตีความ มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนจากตำรา เอกสาร วารสาร บทความ งานวิจัย และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อในการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

1. โรงพยาบาลเอกชน
 - 1.1 บริบททั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน
 - 1.2 ประเภทของโรงพยาบาลเอกชน
 - 1.3 ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน
 - 1.4 บริบททั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง
2. องค์การพยาบาล
 - 2.1 องค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง
 - 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล
 - 2.3 ความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ
 - 2.4 บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกและผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล
3. แนวคิด/ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่าน
 - 3.1 แนวคิด/ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่าน
 - 3.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงาน
 - 3.3 บริบทการเปลี่ยนผ่านจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล
4. การพัฒนาตนเอง
 - 4.1 การพัฒนาตนเองตามแนวคิดของ Boydell
 - 4.2 การพัฒนาตนเองตามแนวคิดของ Megginson & Pedler
5. ปรากฏการณ์วิทยาการตีความ
 - 5.1 ความหมายของการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา
 - 5.2 ประวัติความเป็นมาของการศึกษาปรากฏการณ์วิทยา
 - 5.3 แนวคิดปรากฏการณ์วิทยาการตีความ
 - 5.4 ระเบียบวิธีการวิจัยปรากฏการณ์วิทยาตามแนวคิด Heidegger
6. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. โรงพยาบาลเอกชน

1.1 บริบททั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน

โรงพยาบาลเอกชนในระยะเริ่มแรกก่อตั้งขึ้นเนื่องจากโรงพยาบาลรัฐไม่สามารถให้บริการรักษาพยาบาลได้อย่างเพียงพอ จากเดิมที่โรงพยาบาลเอกชนจะมีขนาดเล็ก บริหารแบบครอบครัว และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ แต่ปัจจุบันได้มีการพัฒนาธุรกิจเป็นกิจการขนาดใหญ่ บริหารแบบมืออาชีพ มีการพัฒนาทางด้านมาตรฐานการรักษาพยาบาลอย่างต่อเนื่อง มีการให้บริการการรักษาที่ได้มาตรฐานในทุกสาขาทางการแพทย์ ซึ่งเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิผลการรักษาพยาบาล และการบริการที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด เกิดความประทับใจเมื่อเข้ามาใช้บริการ สำหรับการบริหารบริการสุขภาพที่โรงพยาบาลเอกชนจัดพิเศษ นอกเหนือจากการรักษาทั่วไปมักตั้งเป็นศูนย์เฉพาะทาง มีเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มศักยภาพในการรองรับและตอบสนองผู้มาใช้บริการ (ศิริพร แสงศรีจันทร์, 2552) จากการสำรวจโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน พบว่า ในรอบปี พ.ศ. 2554 มีจำนวนโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชนทั่วประเทศทั้งสิ้น 321 แห่ง ร้อยละ 33.6 หรือ 108 แห่ง เป็นโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 51-100 เตียง มีผู้เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชนทั้งสิ้น 46.3 ล้านราย เป็นผู้ป่วยนอกประมาณ 44.1 ล้านราย และเป็นผู้ป่วยในประมาณ 2.2 ล้านราย ในจำนวนนี้ทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอกเป็นผู้ป่วยชาวต่างประเทศประมาณ 3.0 ล้านราย มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน จำนวน 137,598 คน สำหรับในด้านการดำเนินการนั้น พบว่ามูลค่ารายรับ ประมาณ 119,447.5 ล้านบาท (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556) ในปัจจุบันพบว่า ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีการแข่งขันกันสูงขึ้นทำให้โรงพยาบาลเอกชนมีการปรับตัวเพื่อบริหารต้นทุนและเพิ่มรายได้มากขึ้น จึงมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างเครือข่าย/การรวมกลุ่ม และการขยายตลาดไปตามต่างจังหวัดมากขึ้น ในขณะที่กระแสการดูแลสุขภาพส่งผลต่อรูปแบบการให้บริการของโรงพยาบาลที่มุ่งตอบสนองความต้องการดูแลสุขภาพที่มากกว่าการรักษาโรค (วิธาน เจริญผล, 2556) ดังนั้นในการปรับตัวของบุคลากรทางสุขภาพ เช่น แพทย์ พยาบาล จึงต้องมีการปรับตัวทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางแล้ว จะต้องมีความรู้ ทางด้านธุรกิจ ด้านงบประมาณ และก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆรอบตัว

1.2 ประเภทของโรงพยาบาลเอกชน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการแบ่งประเภทโรงพยาบาลเอกชน พบว่าสามารถใช้เกณฑ์ในการแบ่งเป็น 2 ประเภท คือการแบ่งประเภทตามลักษณะการให้บริการ และลักษณะการบริหารงาน กรรมสิทธิ์ และกองทุนที่ได้รับ การอุดหนุน

1.2.1 ประเภทของโรงพยาบาลแบ่งตามลักษณะการให้บริการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.2.1.1 โรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลทั่วไป เปิดให้บริการรักษาพยาบาลในด้านต่างๆ โดยไม่เฉพาะเจาะจงโรคใดโรคหนึ่ง แต่จะให้บริการหลายๆด้าน เช่น อายุรกรรม ศัลยกรรมทั่วไป กุมารเวช สูติ-นรีเวช จิตเวช รังสีวิทยา เป็นต้น

1.2.1.2 โรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลเฉพาะโรค ให้การบริการรักษาพยาบาลเฉพาะโรคใดโรคหนึ่ง เช่น โรงพยาบาลตา โรงพยาบาลหัวใจ นอกจากนี้ยังรวมถึงสถานพยาบาลที่ให้บริการเฉพาะโรคติดต่ออันตราย สถานพยาบาลที่ให้บริการเฉพาะเกี่ยวกับสูติกรรม ศัลยกรรมความงามและตกแต่ง สถานพยาบาลดูแลระยะยาวในกลุ่มผู้สูงอายุ

1.2.2 ประเภทของโรงพยาบาลแบ่งตามลักษณะการบริหารงาน กรรมสิทธิ์ และกองทุนที่ได้รับการอุดหนุน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.2.2.1 โรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลเอกชนมุ่งแสวงหากำไร สร้างขึ้นโดยกลุ่มบุคคลร่วมลงทุน โดยมีลักษณะของผู้ถือหุ้น เพื่อให้บริการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่มุ่งแสวงหากำไร จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายในการบริหารจัดการธุรกิจ ที่เน้นการสร้างรายได้ ลดต้นทุนเพื่อให้เกิดผลกำไรให้กับโรงพยาบาล ในด้านการรักษาพยาบาลจะเน้นการรักษาพยาบาลที่หลากหลาย แพทย์และบุคลากรทางการแพทย์มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สร้างมาตรฐานการดูแลในระดับสากล เน้นสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุน

1.2.2.2 โรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร ก่อตั้งขึ้นจากมูลนิธิ องค์กรกุศล ดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ผู้ป่วยใน ให้การตรวจรักษาโดยไม่คำนึงถึงผลกำไรเป็นสิ่งตอบแทน นโยบายด้านการบริหารเพื่อสังคม มุ่งให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปในรูปแบบของโรงพยาบาลและคลินิก มีลักษณะการบริหารเหมือนโรงพยาบาลรัฐบาล โรงพยาบาลประเภทนี้ไม่ต้องเสียภาษีให้กับรัฐ

นอกจากนี้มีการจำแนกโรงพยาบาลเอกชนตามขนาดของโรงพยาบาลเอกชนสามารถแบ่งได้เป็น 3 ขนาด โดยมีการกำหนดขอบเขตของงาน และปริมาณงานแตกต่างกัน แบ่งได้ดังนี้ (กองประกอบโรคศิลปะ, 2552)

1) โรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก มีจำนวนเตียงผู้ป่วยน้อยกว่า 100 เตียง มีการจัดรูปแบบองค์กร มีการแบ่งฝ่ายในการบริหาร และดำเนินงานต่างๆอย่างเป็นทางการ แต่ลักษณะในการทำงานจะเป็นรูปแบบช่วยเหลือกัน บุคลากรทำงานหลากหลายหน้าที่ พยาบาลวิชาชีพขึ้นตรงกับหัวหน้าฝ่ายบริหารหรือผู้อำนวยการโรงพยาบาลเนื่องจากไม่มีฝ่ายการพยาบาล

2) โรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง มีจำนวนเตียงผู้ป่วย 101-199 เตียง มีการดำเนินการให้บริการมากกว่าโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก มีการจัดองค์การและแบ่งขอบเขตงานออกเป็นแผนกตามลักษณะงาน มีการแยกแผนกอย่างชัดเจน มีฝ่ายการพยาบาลวิชาชีพขึ้นตรงกับฝ่ายการพยาบาล แต่บางแห่งยังขึ้นตรงกับผู้อำนวยการโรงพยาบาล

3) โรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ มีจำนวนเตียงผู้ป่วย 200 เตียงขึ้นไป มีผู้ลงทุนเป็นกรรมการบอร์ด มีการจัดรูปแบบองค์การและแบ่งขอบเขตงานอย่างชัดเจน โครงสร้างการบริหารประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงพยาบาล คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ผู้อำนวยการองค์การพยาบาลและแต่ละหน่วยปฏิบัติงานมีหัวหน้าหรือผู้จัดการกำกับการทำงาน องค์การพยาบาลมีอิสระในการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ชัดเจนเหมือนฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐบาล แนวทางในการบริหารงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารและคณะกรรมการ การบริการรักษาพยาบาลมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

1.3 ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน

ปัจจุบันนี้โรงพยาบาลเอกชนได้มีการพัฒนาจนกลายเป็นกิจการขนาดใหญ่ เจ้าของเป็นมหาชน บริหารแบบมืออาชีพ สามารถให้การรักษาเฉพาะทางได้ 24 ชั่วโมง โรงพยาบาลเอกชนเป็นทางเลือกระดับต้นๆ ของผู้จ่ายค่ารักษาพยาบาลด้วยตนเอง ผู้มีประกันสุขภาพเอกชน หรือผู้ประกันตนของกองทุนประกันสังคม โรงพยาบาลเอกชนจึงมีส่วนสำคัญในระบบบริการสาธารณสุข ระบบบริการสุขภาพและการพัฒนาประเทศที่ไม่ต้องใช้งบประมาณจากรัฐ (คณะกรรมการสมาคมโรงพยาบาลเอกชนแห่งประเทศไทย, 2555) ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามทิศทางการขยายตัวของเศรษฐกิจ การเพิ่มขึ้นของรายได้ผู้บริโภค และการเติบโตของกลุ่มผู้ป่วยชาวต่างชาติที่เข้ามาทั้งในรูปแบบของการรักษาและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ สะท้อนค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาลที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ การเติบโตของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ยังเป็นผลมาจากกลยุทธ์ทางการตลาดที่เข้มข้นมากขึ้น ตลอดจนพัฒนาธุรกิจไปสู่การบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพมากกว่าการรักษาโรค ในปัจจุบันมีโรงพยาบาลเอกชนจำนวนทั้งสิ้น 326 แห่ง จำนวนเตียง 33,698 เตียง เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.93 และร้อยละ 0.27 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2555 มีโรงพยาบาลเอกชนตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 แห่ง และมีเตียงผู้ป่วย 13,853 เตียง ซึ่งถือเป็นสัดส่วนร้อยละ 30.67 และร้อยละ 41.11 ของจำนวนทั้งประเทศตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าโรงพยาบาลเอกชนยังกระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพเป็นหลัก ซึ่งส่งผลให้กระแสการแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น เพราะนอกจากคู่แข่งที่เป็นโรงพยาบาลเอกชนด้วยกันยังมี โรงพยาบาลรัฐที่มีการปรับตัวพัฒนาและปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพดีขึ้นเทียบเท่ากับโรงพยาบาลเอกชน (ชัยวัช โขวเจริญสุข, 2556)

ทิศทางของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเน้นกลยุทธ์เชิงรุก โดยการสร้างเครือข่าย หรือควมรวมกิจการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในการแข่งขันมีแนวโน้มที่รุนแรงขึ้นจากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศคู่แข่ง เช่น สิงคโปร์ ฮองกง มาเลเซีย และอินเดีย ที่มีเป้าหมายคนไข้ชาวยุโรป จีน และตะวันออกกลาง อย่างไรก็ตามทิศทางการเติบโตธุรกิจโรงพยาบาลยังคงมีปัญหาและอุปสรรค เช่น ปัญหาความผันผวนของค่าเงินบาท ส่งผลให้ต้นทุนที่ปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการเข้ามารับการรักษาของผู้ป่วยกลุ่มต่างชาติ ปัญหาทางการเมืองที่ยังไม่มั่นคงส่งผลเชิงลบต่อธุรกิจและภาพลักษณ์ของประเทศ ส่งผลให้การตัดสินใจใช้จ่ายทางด้านสุขภาพทั้งของกลุ่มผู้ป่วยคนไทยและกลุ่มผู้ป่วยต่างชาติ เป็นต้น (ชัยวัช โขวเจริญสุข, 2556)

1.4 บริบททั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง

โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เป็นโรงพยาบาลขนาด 500 เตียง มีผู้ป่วยนอกเฉลี่ยวันละ 3,500 คน ผู้ป่วยในเฉลี่ยวันละ 370 คน มีบุคลากรทั้งสิ้น 2,589 คน พยาบาลวิชาชีพ 884 คน ลักษณะการให้บริการ เปิดให้บริการทางการแพทย์ 24 ชั่วโมง ให้บริการรักษาพยาบาลโรคทั่วไป และโรคเฉพาะทาง โดยมีกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งมีเป้าหมายหลัก คือ การนำบริการและการรักษาพยาบาลให้เข้าถึงประชาชนได้ทุกกลุ่ม โดยสร้างโรงพยาบาลทุติยภูมิและปฐมภูมิ ตั้งเป้าที่จะก้าวขึ้นเป็น 1 ใน 3 ของโรงพยาบาลชั้นนำของประเทศไทย เน้นการให้บริการที่เป็นเลิศด้านสุขภาพและการแพทย์ (Excellence center) เป็นกลยุทธ์หลัก ในการผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ของโรงพยาบาลอยู่ในใจของผู้รับบริการ โดยอาศัย 5 หลัก ประกอบด้วย Good doctor Good nurse Good services Good Technology และ Good referral และมีกลยุทธ์ในการสนับสนุนการดำเนินงาน คือ บริหารจัดการเครือข่ายในกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้การบริหารต้นทุนมีประสิทธิภาพ รวมถึงเตรียมความพร้อมรองรับการเข้ามาใช้บริการของชาวต่างชาติ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น โดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีผ่านช่องทางการตลาด โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจประกันทั้งไทยและต่างประเทศ ขยายความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ไปสู่โรงพยาบาลเครือข่ายและโรงพยาบาลพันธมิตร นอกจากนี้ มีนโยบายทางด้านราคา โดยเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาในระดับราคาค่าบริการที่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งแห่งหนึ่ง เป็นโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ ที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการที่จะเป็นผู้นำทางธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนของประเทศและอาเซียน โดยมีการดำเนินกิจการที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านผลกำไรและขนาดขององค์กร บุคลากรทางการแพทย์และพยาบาลถือได้ว่าเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่า ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้น การสร้างทุนมนุษย์ โดยการพัฒนาศักยภาพสูง มีการส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ มีความสุขในการทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความก้าวหน้าในอาชีพ จะต้องมีการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะต่างๆให้ทันต่อการเคลื่อนที่ที่ไม่หยุดนิ่งขององค์กร อย่างไรก็ตามมององค์กรที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จ ได้แก่องค์กรพยาบาล ซึ่งเป็นองค์กรที่มีกำลังคนมากที่สุดและปฏิบัติหน้าที่ใกล้ชิดที่สุดต่อผู้รับบริการ

2. องค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดในโรงพยาบาล ประกอบด้วยบุคลากรทางการพยาบาลระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการและบุคลากรสาขาอื่นๆ ตามแต่โครงสร้างองค์การของแต่ละโรงพยาบาล องค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีบทบาทในการดำเนินการบริหารงานให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เชื้อมมุ่ง กลยุทธ์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เพื่อให้มีการบริหารจัดการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากโรงพยาบาลเอกชนที่ดำเนินการทางธุรกิจ จึงต้องมีการดำเนินการให้มีการใช้ทรัพยากร การลงทุนที่น้อยที่สุดแต่มีความคุ้มค่า คุ่มทุน ก่อให้เกิดผลกำไรสูงสุดและมีคุณภาพมาตรฐานการรักษายาพยาบาลในระดับสากล องค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนจึงต้องมีการบริหารจัดการในการพัฒนาคุณภาพการบริการ การพยาบาล เพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการพยาบาล จากการทบทวนวรรณกรรมมีผู้ให้ความหมายขององค์การพยาบาล ไว้ดังนี้

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) ให้ความหมายขององค์การพยาบาล คือ การรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่างๆ รวมทั้งการรวมของทรัพยากรอื่นๆที่จำเป็น ได้แก่ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การบริหารวิธีการเพื่อประกอบกิจกรรมการพยาบาลให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยทุกองค์การมีลักษณะสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสม และบุคคลที่ทำงานร่วมกัน

บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร (2550) ให้ความหมายขององค์การพยาบาล คือ หน่วยงานที่ดำเนินพันธกิจ ด้านบริการพยาบาล เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ป่วยรอดพ้นจากอันตรายและดำรงชีวิตอย่างมีความสุขตามอัตภาพ รวมทั้งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน องค์การพยาบาล ประกอบไปด้วยพยาบาลทุกระดับ ได้แก่ ผู้บริหารการพยาบาล นักวิชาการ พยาบาลประจำการ ผู้ช่วยพยาบาล และพนักงานหอผู้ป่วย

สำนักการพยาบาล (2551) ให้ความหมายขององค์การพยาบาล คือ ภาพรวมของหน่วยบริการพยาบาลทั้งหมดภายในโรงพยาบาล ประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรทางการพยาบาลและบุคลากรอื่นๆ ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง ชื่อขององค์การอาจเรียกตามโครงสร้างของแต่ละโรงพยาบาล

กล่าวสรุปได้ว่า องค์การพยาบาล คือ หน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาลที่ดำเนินงานด้านบริการพยาบาล ที่ประกอบไปด้วยบุคลากรทางการพยาบาลและบุคลากรอื่นๆภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง โดยมีการบริหารจัดการเพื่อประกอบกิจกรรมการพยาบาลให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับองค์การโรงพยาบาลเอกชน มีบทบาทในการดำเนินการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ต้องมีการบริหารอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

มากที่สุด เพราะต้องบริหารงานภายใต้การใช้ทรัพยากร การลงทุน นโยบายที่มุ่งเน้นกำไร โดยองค์การพยาบาลจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารพยาบาลมีคุณภาพ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงสุด เพื่อให้ผู้ใช้บริการบอกต่อและกลับมาใช้บริการอีก อีกทั้งยังมุ่งเน้นในการบริหารงานด้านการตลาด เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการที่สามารถดึงดูด ผู้ใช้บริการเข้ามาใช้บริการด้วย

1.5 องค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง

องค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของโรงพยาบาล มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,500 คน ซึ่งมากกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดในโรงพยาบาล บุคลากรในองค์การพยาบาล ประกอบไปด้วย พยาบาลในระดับบริหาร พยาบาลผู้เชี่ยวชาญ พยาบาลระดับปฏิบัติการ และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ เช่น ผู้ช่วยพยาบาล ผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย เป็นต้น มีผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลเป็นประธานองค์การพยาบาล โดยอยู่ภายใต้ประธานคณะผู้บริหารโรงพยาบาล โครงสร้างองค์การพยาบาลจะมีการปรับตามกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงพยาบาล รูปแบบโครงสร้างองค์การพยาบาลเป็นโครงสร้างแบบเมตริกซ์ เป็นโครงสร้างที่มีการกำหนดสายบังคับบัญชา ที่มีหน้าที่ในหน่วยงานหลัก และหน้าที่ตามแนวนอนที่ต้องประสานระหว่างหน่วยงาน คือ โครงการในองค์การพยาบาลที่มีผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล เป็นหัวหน้าสูงสุด มีผู้ช่วยผู้อำนวยการดูแลงานกลุ่มงานผู้ป่วยนอก ผู้ช่วยผู้อำนวยการดูแลงานกลุ่มงานหอผู้ป่วยใน ผู้ช่วยผู้อำนวยการดูแลงานกลุ่มงานหอผู้ป่วยวิกฤติ และผู้ช่วยผู้อำนวยการดูแลงานกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรพยาบาล ถือว่าเป็นสายบังคับบัญชาตามแนวนอน มีผู้อำนวยการโรงพยาบาลและกลุ่มงาน เป็นสายบังคับบัญชาตามแนวตั้ง เป็นโครงสร้างที่มีภารกิจด้านการบริการตามสายงานธุรกิจ โดยรับนโยบายจากส่วนกลาง มีความเกี่ยวพันกันระหว่างหน่วยงาน ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นสหสาขาวิชาชีพ มีการจัดบริการเชิงรุก และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า โดยให้การดูแลผู้ป่วยให้ได้รับความปลอดภัย ได้คุณภาพมาตรฐานสากล และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้มารับบริการ อัตรากำลังซึ่งมาตรฐานวิชาชีพพยาบาล และบุคลากรพยาบาลมีความยืดหยุ่นผูกพันในองค์การ ผู้บริหารขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนดังกล่าวแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารองค์การพยาบาลโดยรวม ให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของโรงพยาบาล เข้าร่วมกับผู้บริหารโรงพยาบาลในการกำหนดนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาลและองค์การพยาบาล

2) ผู้บริหารระดับกลาง คือ รอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ผู้ช่วยผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล รับผิดชอบในการบริหาร ดำเนินการกลุ่มงานที่

ได้รับมอบหมาย ส่งเสริม สนับสนุนงานในองค์การพยาบาลทั้งในด้านบริหาร บริการและวิชาการ ร่วมวางแผนงานตามกลยุทธ์หลักของโรงพยาบาลและนำลงสู่กลุ่มงานและหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าแผนกและรองหัวหน้าแผนก เป็นผู้นำนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานและโรงพยาบาลลงสู่การปฏิบัติ ช่วยวางแผน จัดระบบงานและรูปแบบการบริการในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำกับดูแล ชี้แนะการทำงานให้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการ

แผนกลยุทธ์การบริหารองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง จะสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักของโรงพยาบาล ประเด็นยุทธศาสตร์หลักในการบริหารองค์การพยาบาล คือ การบริหารจัดการองค์การด้านบริหารบุคลากรให้เกิดบุคลากรทางการพยาบาล และการพยาบาลที่เป็นเลิศ (Good Nurses) โดยมีเป้าประสงค์ คือ การดำเนินการในการบริหารองค์การพยาบาล ผ่านกระบวนการบริหารบุคลากร โดยมีกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ คือ การสรรหาคัดเลือกบุคลากรทางการพยาบาล (Good recruitment) การพัฒนาบุคลากรในองค์การพยาบาล (Good development) และการธำรงรักษาบุคลากรให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์การ (Good engagement) โดยมีมาตรการและแนวทางปฏิบัติดังนี้

- 1) การสรรหาคัดเลือกบุคลากรทางการพยาบาล การสรรหาคัดเลือกบุคลากรพยาบาลตามสถาบันที่มีคุณภาพ และจากสถาบันที่ผลิตพยาบาลเฉพาะทาง
- 2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ค่านิยมที่ดี โดยการจัดการอบรมทั้งในด้านการพยาบาล การบริหาร ตามสมรรถนะหลักองค์การ
- 3) พัฒนาพยาบาลวิชาชีพให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยการส่งอบรมเฉพาะทาง ให้โอกาสศึกษาดูงานตามสถาบันเฉพาะทางทั้งในและต่างประเทศ
- 4) ส่งเสริมให้มีการสร้างงานวิจัย , Routine to Research ,การนำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการพยาบาล รวมถึงพัฒนา CNPG มาใช้ในการพยาบาล
- 5) จัดทำมาตรฐานการบันทึก รายงานผลผลิตภาพทางการพยาบาล
- 6) สนับสนุนให้ทุนในการศึกษาในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก และสาขาเฉพาะทาง
- 7) จัดทำโครงการ Residency
- 8) กำหนดแผนพัฒนาวิชาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพ
- 9) สร้างการคงอยู่และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยการกำหนดเกณฑ์การคัดสรร การประเมิน การพัฒนา และความก้าวหน้าในอาชีพ
- 10) ให้การดูแลสวัสดิการพิเศษสำหรับบุคลากรทางการพยาบาล เช่น จัดอาหารเข้าสำหรับบุคลากรพยาบาล จัดสถานที่เป็นส่วนเพื่อให้พยาบาลได้มาผ่อนคลายหลังเลิกงาน จัด

กิจกรรมนั้นหนาแน่นเพื่อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน การไปเยี่ยมเมื่อบุคลากร เจ็บป่วย เป็นต้น

11) จัดเวทีให้บุคลากรพยาบาลได้พบกับผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล

จากสภาพการแข่งขันธุรกิจโรงพยาบาลในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันสูงเพื่อชิง ผู้รับบริการเข้ามาในโรงพยาบาล จึงต้องมีการลงทุนในด้านวิทยาการทางการแพทย์ ด้านการบริการ พยาบาล เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจและกลับเข้ามาใช้บริการใหม่ ดังนั้นองค์การพยาบาลจึงต้องมีการ ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายโรงพยาบาล กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ พยาบาลจึงมีความสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล

ปัจจุบันองค์การต่างๆให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้คงอยู่ท่ามกลาง กระแสการแข่งขัน ดังนั้น องค์การทุกองค์การในภาครัฐและเอกชน จึงให้ความสำคัญในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้น การสร้างทุนมนุษย์ โดยการพัฒนาศักยภาพให้มีศักยภาพสูง สร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ มีความสุขในการทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความก้าวหน้า ในอาชีพ

2.2.1 กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล

จากการทบทวนวรรณกรรม มีผู้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในองค์การพยาบาลไว้หลากหลายคล้ายคลึงกัน จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากร ทางโรงพยาบาลทุกระดับในโรงพยาบาลเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การบริหารงานด้านการ วางแผนจัดการที่เป็นลักษณะการตัดสินใจหรือการปฏิบัติของผู้บริหารต่อบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีความเหมาะสมทั้งด้านปริมาณ ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบและการธำรงรักษาไว้ ประกอบด้วย การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการธำรงรักษา เพื่อให้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพคงอยู่ในองค์การ โดยมี กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล (คณินิจ อุณหโชค, 2546 ; ณิชชา อัสว ภิณโณกิจ, 2548 ; บุญใจ ศรีสถิตยน์รากุล, 2550 ; สุดารัตน์ ตานพิพัฒน์, 2553) ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญ การวางแผน ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางการจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงานใน ปัจจุบันและในอนาคต โดยมุ่งให้เกิดการใช้ทรัพยากรคน ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ช่วย ส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ การมีโอกาสเติบโต หรือ

เจริญก้าวหน้าซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และความมุ่งมั่นต่องาน จะต้องมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยกำหนดทิศทางในการจัดระบบความก้าวหน้าในอาชีพ และระบบ ค่าตอบแทนในด้านต่างๆได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม ในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้อง ให้ความสำคัญกับทิศทางของแผน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของโรงพยาบาล

2) การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร จะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของ บุคลากรให้ชัดเจน คือจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งต่างๆไว้อย่าง ชัดเจนทั้งในระดับผู้บริหารทางการแพทย์ ผู้ชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ รวมถึงการกำหนด ตำแหน่งและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งตามบันไดอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม

3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการแสวงหาบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติและประสบการณ์การทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กร ต้องการ ขั้นตอนในการสรรหา เริ่มตั้งแต่ การกำหนดนโยบายในการสรรหา กำหนดแหล่งสรรหาทั้ง จากภายในและภายนอกโรงพยาบาลและการคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการที่จัดทำต่อจากการ สรรหาบุคลากร โดยอาศัยหลักการพิจารณาตัดสินเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ ต้องการ

4) การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่องค์กรพยาบาลจะต้องเสริมสร้าง ให้บุคลากรเกิดการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติและวิธีการในการปฏิบัติงาน เป็นการ ยกระดับความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการ แก้ปัญหา และทัศนคติที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และ ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อรองรับความก้าวหน้าของบุคลากรตามบันได อาชีพ ในการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การมอบหมายหน้าที่พิเศษ เป็นต้น

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กลายเป็นเรื่องที่สำคัญในการบริหารงาน ยุคใหม่ การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบจะช่วยตรวจสอบความพร้อมและความมี คุณภาพของบุคลากรได้ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทราบ จุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม รวมถึง ชัดความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังช่วยใน การพิจารณาค่าตอบแทนของบุคลากรด้วย ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร 2) เพื่อเสริมแรงและธำรงรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในปฏิบัติงาน 3) เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะในการทำงาน 4) เพื่อใช้ในการกำหนดความก้าวหน้าทางอาชีพ 5) เพื่อ ใช้ในการกำหนดการฝึกอบรมที่จำเป็น 6) ใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์

6) การธำรงรักษาบุคลากร เป็นการดำเนินงานในการรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่งและคนดีให้ปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุดและมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร วิธีธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล คือ การพัฒนาความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรรู้สึกเป็นสุข การให้รางวัลหรือชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาล เป็นกระบวนการในการบริหารบุคลากรขององค์กรพยาบาลทั้งหมด เป็นการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพ และผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าปฏิบัติงาน จะต้องมีการวางแผนบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการธำรงรักษาคนดีและคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ซึ่งในการธำรงรักษาคนดีและคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร องค์กรพยาบาลจะต้องมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้ มีความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

2.3 ความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพพยาบาล (Career ladder)

การสร้างบันไดอาชีพให้เกิดความก้าวหน้า เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเป้าหมายในการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนและความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ทั้งนี้การมีบันไดอาชีพสามารถเพิ่มคุณค่าให้แก่บุคลากรพยาบาลทุกระดับ เพราะถือว่าเป็นรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติในการทำงานดี อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากรพยาบาลด้วย (Nelson & Cook, 2008) ทั้งนี้ การกำหนดความก้าวหน้าทางบันไดอาชีพ ยังช่วยลดต้นทุนด้านงบประมาณ เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจ และคงอยู่ในงาน อัตราในการลาออกต่ำ ส่งผลให้งบประมาณในการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ลดลง (Drenk & Swartwout, 2005 อ้างถึงใน Tomay, 2009) สำหรับความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพพยาบาลวิชาชีพขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ศึกษา (องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง, 2555) มีดังนี้

พยาบาลวิชาชีพ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ พยาบาลวิชาชีพระดับ 1 (RN1) พยาบาลวิชาชีพระดับ 2 (RN2) พยาบาลวิชาชีพระดับ 3 (RN3) พยาบาลวิชาชีพระดับ 4 (RN4) หลังจากนั้น พยาบาลวิชาชีพสามารถเลือกเส้นทางอาชีพได้ 2 เส้นทาง คือ

1) ด้านบริหาร (Management) จะเริ่มจาก ผู้บริหารระดับต้น คือกลุ่ม รองหัวหน้าแผนก (Deputy head of department : MN5) และหัวหน้าแผนก (Head of department : MN6) ส่วนผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant manager : MN7) ผู้จัดการ

(Manager : MN8) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant nurse director : MN9) รองผู้อำนวยการ (Deputy of nurse director : MN10) ส่วนผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล (Nurse director : MN11)

2) ด้านปฏิบัติการชำนาญการ (Clinical nurse specialist) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ระดับ คือ ระดับ 5 ถึง 10 (CNS 5-10) มีชื่อเรียกระดับดังกล่าว ดังนี้ พยาบาลผู้เชี่ยวชาญระดับ 5 ถึง 10 พยาบาลวิจยระดับ 5-10 พยาบาลวิชาการระดับ 5-10 และพยาบาลประสานงานระดับ 5-10

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า รูปแบบบันไดอาชีพขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน แห่งหนึ่ง มีทางเลือกให้กับพยาบาลวิชาชีพได้เลือกเส้นทางในการเติบโตทางหน้าที่การงาน ซึ่งสามารถเลือกได้ทั้งด้านการบริหารและด้านปฏิบัติการชำนาญการ ซึ่งในด้านการบริหารนี้ องค์การมีการเตรียมผู้บริหารเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น คือหัวหน้าแผนกที่มีศักยภาพสูง ได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยในปี พ.ศ.2550 ฝ่ายบริหารของโรงพยาบาลเอกชนแห่งนี้ ได้มีการพัฒนาโครงการ “บริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ดำรงหัวหน้าแผนก ส่งเสริมให้เกิดการคงอยู่ในองค์การและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยในโครงการการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงพยาบาลเอกชนมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1) การระบุคุณสมบัติและการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงพยาบาล โดยผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมนี้ถูกคัดเลือกจากหัวหน้าแผนกที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเลิศ โดยประเมินจาก สมรรถนะทางการปฏิบัติงาน การบริหาร และสมรรถนะหลักขององค์การ (Core competency) ซึ่งในการจัดโครงการการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนี้มีผู้เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 32 คน โดยในโครงการนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 จัดขึ้นในปี 2550 มีผู้เข้าร่วมโครงการ 11 คน กลุ่มที่ 2 ปี 2551 มีผู้เข้าร่วมโครงการ 9 คน กลุ่มที่ 3 ปี 2552 มีผู้เข้าร่วมโครงการ 12 คน

2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ในกระบวนการนี้มีกระบวนการย่อย 3 กระบวนการ คือ 1) การประเมิน 360 องศา เพื่อค้นหาจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมและทำแบบทดสอบทัศนคติต่องาน แบบทดสอบสมรรถนะหลักขององค์การ 3) การพัฒนาด้วยวิธี One on one coaching กับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งหัวข้อที่จะได้กับการนิเทศงานนี้ จะมาจากจุดที่ต้องพัฒนาภายหลังการประเมินตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้ที่เข้าโครงการจะต้องทำแผนการพัฒนาตนเองด้วย โดยในแต่ละครั้งผู้เข้าการฝึกอบรมนอกจากการได้รับการชี้แนะในเรื่องที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมแล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับการอบรมในเรื่องเทคนิคการบริหารลูกน้องด้วย มีการเข้ารับการอบรมด้านการบริหารโครงการ การนำเสนอผลงาน และการบริหารงานในด้านต่างๆ 3) การได้รับมอบหมายโครงการพิเศษ และนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล

3) การประเมินภายหลังการพัฒนาโดยการประเมิน 360 องศา

4) การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยแบ่งเป็นระยะสั้น คือการมอบค่าตอบแทนพิเศษ การยกย่องชมเชย การได้รับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ระยะยาว คือ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการมอบหมายหน้าที่พิเศษที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความชำนาญ

การประเมินผลหลังจากได้รับการพัฒนาตามโครงการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงพบว่า ผลการประเมินจะแบ่งผู้เข้าอบรมเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีศักยภาพที่เป็นเลิศ (Outstanding talent) และกลุ่มที่มีศักยภาพดี (Good talent) โดยกลุ่มที่มีศักยภาพดีเลิศจะได้รับการพัฒนาต่อไป เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน จากการดำเนินการโครงการดังกล่าวที่ผ่านมา พบว่า มีการแบ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีศักยภาพดี มีทั้งหมด 15 คน และกลุ่มที่มีศักยภาพดีเลิศ มีทั้งหมด 17 คน สำหรับกลุ่มที่มีศักยภาพดีเลิศทั้ง 17 คน จะได้รับการพัฒนาต่อไปเป็นผู้บริหารในระดับต่อไป หลังจากที่ได้รับการพัฒนา พบว่ามีหัวหน้าแผนกกลุ่มนี้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลมีจำนวน 8 คน อย่างไรก็ตาม หัวหน้าแผนกที่ไม่ได้เข้าโครงการนี้ แต่มีการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ประกอบกับการมีผลการทำงานที่โดดเด่น เช่น การได้รับมอบหมายไปช่วยโรงพยาบาลเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพ จนกระทั่งได้รับการรับรองมาตรฐานตามที่กำหนด การช่วยเหลือเครือข่ายในการเปิดศูนย์รักษาโรคเฉพาะทาง การมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงพยาบาล และ การมีผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เป็นเลิศ หัวหน้าแผนกกลุ่มนี้ ก็เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน เป็นจำนวน 4 คน ซึ่งจากการทำงานเป็น หัวหน้าแผนกที่ดูแลรับผิดชอบ หน่วยงานเพียงแผนกเดียว ปรึมาดูแลรับผิดชอบหน่วยงานหลายหลายหน่วยงานในกลุ่มงานเดียวกันนั้น ย่อมมีความแตกต่างในหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละบทบาท ดังรายละเอียดของเนื้อหาในลำดับต่อไป

2.4 บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกและผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล

ผู้บริหารในองค์การพยาบาลมีหลายระดับ ซึ่งมีขอบเขตในการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไป ซึ่งในงานวิจัยนี้สนใจศึกษาบทบาทของหัวหน้าแผนกและบทบาทของผู้จัดการกลุ่มว่าผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร ที่ส่งผลให้ในการเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่ม ผู้บริหารกลุ่มนี้จึงได้รับประสบการณ์ต่างๆในการก้าวผ่านการเปลี่ยนผ่านบทบาทที่เหมือนและแตกต่างกัน ก่อนที่จะกล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าแผนกและผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ผู้วิจัยขอเสนอ เนื้อหาเรียงลำดับ ต่อไปนี้ คือ ความหมายของบทบาท แนวคิด บทบาท บทบาทผู้บริหารทางการพยาบาล บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนก บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ดังรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.4.1 ความหมายของบทบาท

บทบาท (Role) คือ ส่วนที่เคลื่อนไหวของสถานภาพ โดยทั่วไปสมาชิกในสังคมมักแสดงบทบาทตามสถานภาพของของแต่ละคนตามสังคมที่ตนอยู่ ซึ่งบุคลากรแต่ละคนในองค์การทุกองค์การ จะมีบทบาทของตนในการทำงาน บุคลากรจะแสดงบทบาทของตนตามสถานภาพในการทำงานในองค์การนั้นๆ มีผู้ให้ความหมายของบทบาท ไว้ดังนี้

รุจา ภูโพบูลย์ (2541) กล่าวว่า บทบาทเป็นพฤติกรรมกรรมการแสดงออกตามบรรทัดฐาน และตามความคาดหวังของสังคม หรือตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ละบุคคลก็จะแสดงบทบาทแตกต่างกันไป หรือในขณะเดียวกัน บุคคลเพียงคนเดียวอาจจะสามารถแสดงได้หลายบทบาท

พัชรา สาดตระกูลวัฒนา (2545) กล่าวว่า บทบาทหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ การแสดงออกตามตำแหน่งนั้นผูกพันกับความคิดของผู้ดำรงตำแหน่งเอง และความคาดหวังของบุคคลในสังคมที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น

เรณู สอนเครือ (2549) กล่าวว่า บทบาท หมายถึงการแสดงพฤติกรรมหรือการประพฤติปฏิบัติของบุคคลตามสิทธิและหน้าที่ ในสถานภาพของตนที่มีอยู่ให้เป็นไปตามความหวังของบุคคลในสังคม และตัวผู้แสดงบทบาทเอง โดยบทบาทนั้นควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่

Biddle (1979) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมอันเป็น ลักษณะเฉพาะของบุคคลหนึ่งหรือมากกว่านั้นในสิ่งแวดล้อมหนึ่งๆ ซึ่ง Biddle ได้อธิบายว่า คำจำกัดความของบทบาทขึ้นอยู่กับคำ 4 คำ คือ 1) พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการแสดงที่เราอาจสังเกตได้ หรือสามารถจะกำหนดให้ผู้สังเกตเห็น 2) บทบาทนั้นจำกัดเพียงพฤติกรรมของมนุษย์เท่านั้น 3) บทบาทบางอย่างถูกกำหนดโดยอาศัยสิ่งแวดล้อม แต่บทบาทบางอย่างถูกจำกัดการนำมาใช้โดยขอบเขตอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมและบทบาทอาจเปลี่ยนแปลงไปเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยน 4) บทบาทเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลหรือเฉพาะกลุ่มคน

สรุปได้ว่า บทบาทเป็นการแสดงพฤติกรรม ตามตำแหน่งทางสังคม สิทธิหน้าที่ ที่พึงกระทำตามความคาดหวังทางสังคม ซึ่งเมื่อตนมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งสังคม หน้าที่ สิทธิ หน้าที่ บทบาทจะถูกปรับเปลี่ยนตามไปด้วย

2.4.2 แนวคิดของบทบาท

จากการทบทวนวรรณกรรม มีผู้เสนอแนวคิดบทบาท ไว้ดังนี้

1) แนวคิดบทบาทของ Allport (1973 อ้างถึงใน อัญชลี วัฒนาสกุลเกียรติ, 2555) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ การแสดงบทบาทของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

(1) บทบาทที่สังคมคาดหวัง (Role expectation) หมายถึง บทบาทที่สังคมคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติตามความคาดหวังที่กำหนดโดยกลุ่มสังคมและโดยสถานภาพที่บุคคลนั้นๆคงอยู่

(2) การรับรู้บทบาท (Role conception) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ในบทบาทของตนเองว่าควรมีบทบาทอย่างไร และสามารถมองเห็นบทบาทของตนเองตามการรับรู้ซึ่งสัมพันธ์กับความต้องการของบุคคลนั่นเอง โดยการรับรู้และความต้องการ ขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ตลอดจนเป้าหมายในชีวิตและค่านิยมของบุคคลที่สวมบทบาทนั้น

(3) การยอมรับบทบาทของบุคคล (Role acceptance) หมายถึง การรับบทบาทจะเกิดขึ้นเมื่อความสอดคล้องของบทบาทตามความคาดหวังของสังคม และบทบาทที่ตนรับอยู่ การยอมรับบทบาทเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจในบทบาท การสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้น ทั้งนี้บุคคลอาจจะไม่ได้ยินดีรับบทบาทเสมอไป แม้ว่าจะได้รับคัดเลือกจากสังคมให้รับตำแหน่ง และมีบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติตาม เพราะถ้าหากบทบาทที่ได้รับนั้นทำให้ได้รับผลเสียหายหรือเสียประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าขัดแย้ง กับความต้องการ หรือค่านิยมของบุคคลนั้น (Role conflict) ผู้ครองตำแหน่งอยู่ก็พยายามหลีกเลี่ยงบทบาทนั้นไม่ยอมรับบทบาท

(4) การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล (Role performance) หมายถึง บทบาทที่เจ้าของสถานภาพแสดงจริง (Actual role) ซึ่งอาจจะแสดงบทบาทตามที่สังคมได้คาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของตนเอง การที่บุคคลใดจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับในการยอมรับ บทบาทนั้นๆ ของบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้นอยู่ เนื่องจากความสอดคล้องกับบทบาท ตามความคาดหวังของสังคมและการรับรู้บทบาทของตนเอง

2) แนวคิดบทบาทของ Cohen (1979 อ้างถึงใน ชุมพร แสงมณี, 2540) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทไว้ ดังนี้

(1) บทบาทที่ถูกกำหนด (Prescribed role) เป็นบทบาทที่สังคมกำหนดไว้ให้ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใดบทบาทหนึ่ง แม้ว่าบุคคลบางคนจะไม่ได้ประพฤติตามบทบาทที่คาดหวังโดยผู้อื่น เราก็ยังคงยอมรับว่าบุคคลจะต้องปฏิบัติตามบทบาทที่สังคมกำหนดให้

(2) บทบาทที่ปฏิบัติจริง (Enacted role) เป็นวิธีการที่เป็นบุคคลได้แสดงหรือปฏิบัติออกมาจริง ตามตำแหน่ง

(3) บทบาทที่กระทำจริงเป็นบทบาทที่เจ้าของสถานภาพได้กระทำจริง ซึ่งอาจเป็นบทบาทที่สังคมคาดหวัง หรือเป็นบทบาทที่ตนเองคาดหวัง หรืออาจเป็นบทบาทตามที่สังคมคาดหวังและตนเองคาดหวังด้วย

3) พวงเพชร สุรัตน์กุล (2542) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับบทบาทดังนี้ บทบาทเป็นรูปธรรม เห็นได้จากการกระทำที่แสดงออกมา บทบาท มี 3 ด้าน

(1) บทบาทในอุดมคติ (Ideal role) ได้แก่ บทบาทอันกำหนดไว้ตามความคาดหวัง ของบุคคลทั่วไปในสังคมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพนั้น ๆ ควรกระทำ แต่อาจมีใครที่ทำหรือไม่มีใครทำตามนั้นก็ไม่ได้

(2) บทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived role) เป็นบทบาทอันบุคคลคาดคิด ด้วยตนเองว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

(3) บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ขึ้นอยู่ ทบเหตุการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย ทำให้การแสดงบทบาทแตกต่างกันไป

จากแนวคิดที่เกี่ยวกับบทบาทที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ บทบาทเป็น แบบแผนพฤติกรรม หรือการได้กระทำต่าง ๆ ของบุคคลที่สังคมคาดหวัง หรือกำหนดให้ กระทำโดยจะมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และสิทธิซึ่งขึ้นอยู่กับฐานะ หรือตำแหน่ง ทางสังคมของบุคคลนั้นซึ่งจะเป็นตัวกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ยึดถือเป็นแนวทาง ปฏิบัติ ในองค์การพยาบาล มีผู้บริหารทางการพยาบาลหลายระดับ ในแต่ละระดับจะมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการแตกต่างกันออกไป ดังจะกล่าวถึงต่อไป

2.4.3 บทบาทผู้บริหารทางการพยาบาล

จากการทบทวนวรรณกรรม มีผู้เสนอ บทบาทผู้บริหารทางการพยาบาลไว้ดังนี้

- 1) American Nurses Association (2004) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทางการพยาบาลไว้โดยสรุป ดังนี้
 - (1) การสร้างความมั่นใจในการดูแล เคารพสิทธิในตัวบุคคล
 - (2) ร่วมในการพยาบาล และนโยบายองค์การ โดยระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
 - (3) สนับสนุน อำนาจความสะดวกแก่องค์การสำหรับการเตรียมบริการให้แก่ผู้รับบริการ
 - (4) ประเมินคุณภาพ และความเหมาะสมต่อการดูแลสุขภาพ
 - (5) ประสานงานพยาบาล กับสาขาวิชาชีพอื่น และผสมผสานการบริการที่ต่อเนื่องในการดูแลสุขภาพ
 - (6) ร่วมในการสรรหา คัดเลือก และการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้
 - (7) ประเมินผลกระทบ ลักษณะการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ จริยธรรม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงประชากร การเมือง และแนวโน้มทางสังคม การเงิน และแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์

(8) การกำหนดวางแผน ความรับผิดชอบของบุคลากร และมอบหมาย จัดสรรสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร พิจารณาขอบเขตการปฏิบัติงาน ความสามารถ ความต้องการ และความซับซ้อนของการดูแล

(9) การกำหนดทิศทางที่เหมาะสม การศึกษา การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

(10) เตรียมแนวทางในการควบคุม ความรับผิดชอบของบุคลากร รวมถึง การจัดการทางการแพทย์

(11) ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

(12) พัฒนา ปฏิบัติ ควบคุม และสามารถอธิบายประมาณของพื้นที่ที่ รับผิดชอบ

(13) การทำให้ปลอดภัยโดยการปฏิบัติการบนพื้นฐานของหลักฐานเชิง ประจักษ์ ในการมีส่วนร่วมถึงการปฏิบัติการพยาบาล ให้มีกิจกรรม การประเมิน การวิจัย

(14) เตรียมการ หรืออำนวยความสะดวก ในการให้ประสบการณ์ การศึกษาพยาบาลและนักศึกษาอื่นๆ

(15) การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติวิชาชีพ

(16) สนับสนุนสิ่งแวดล้อมในงาน ในการลดงานที่มีผลต่อความเจ็บป่วย และการได้รับบาดเจ็บ

2) Marquir & Huston (2006) กล่าวถึง ผู้บริหารทางการแพทย์ เป็น ผู้นำควรมี 5 บทบาท ดังนี้ คือ บทบาทในการวางแผน บทบาทในการบริหาร บทบาทการบริการ บุคลากร บทบาทในการดำเนินการ และบทบาทในการควบคุมคุณภาพ

บทบาทผู้บริหารทางการแพทย์ในองค์กรพยาบาลแบ่งออกเป็นหลายระดับ ในงานวิจัยที่ ศึกษาเป็นการศึกษาการเปลี่ยนผ่านบทบาทหัวหน้าแผนก เป็น ผู้จัดการกลุ่มงาน ซึ่งบทบาทที่ เปลี่ยนไปนี้เป็นบทบาทที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารในองค์กร พบว่าบทบาทหัวหน้าแผนก และ บทบาทผู้จัดการกลุ่มงานมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้จัดการกลุ่มงานใหม่จะต้องเรียนรู้บทบาทใหม่ เพื่อที่แสดงบทบาทให้ได้ตามความคาดหวังของตนเองและองค์กร

2.4.4 บทบาทและหน้าที่หัวหน้าแผนก

หัวหน้าแผนกเป็นผู้บริหารระดับต้นของโรงพยาบาล ดำเนินงานการพยาบาล ในระดับหน่วยงาน/หอผู้ป่วย ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มงาน องค์กรพยาบาลและโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังหน้าที่บังคับบัญชาบุคลากรทางการแพทย์และอื่นๆในแผนกที่รับผิดชอบ โดยมีภารกิจ หลัก คือ การบริหารบริการพยาบาลในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความคล่องตัวในการปฏิบัติการ พยาบาล สามารถปฏิบัติงานการบริการพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ผู้ป่วยได้รับความ

ปลอดภัย ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ บุคลากรในหน่วยงานมีความสุขในการทำงานเกิดความยึดมั่นผูกพัน เป็นผู้เชื่อมโยงกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน นโยบายของโรงพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน เป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษา วินิจฉัย สั่งการกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ในหน่วยงาน ในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งกำหนด คุณสมบัติของหัวหน้าแผนกไว้ ดังนี้

1) คุณสมบัติทางวิชาชีพ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีพยาบาลศาสตรบัณฑิต มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีประสบการณ์ด้านการพยาบาล มากกว่า 8 ปี ประสบการณ์ในการบริหารระดับรองหัวหน้าแผนกมากกว่า 2 ปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถเข้าใจปัญหาต่างๆได้ดี ทั้งในด้านการบริการ การพยาบาลและการบริหาร เป็นสมาชิกของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและพร้อมที่จะพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ มีความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล คือ สามารถวางแผนการปฏิบัติการพยาบาล ประเมินผลการพยาบาล และสามารถเป็นผู้นำทางการพยาบาลได้เป็นอย่างดี

2) คุณสมบัติส่วนบุคคล มีความเป็นผู้นำ ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหาร มีความรับผิดชอบต่องานด้านบริหาร การบริการ วิชาการและการพยาบาลไปพร้อมๆกัน มีการตัดสินใจที่ดี มีเหตุผล ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์ มีความยุติธรรม จริ่งใจต่อผู้ร่วมงาน วางตัวเป็นกลาง มีความรับผิดชอบสูง ต้องสอดส่องดูแลหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง มีทักษะด้านการบริหารเวลา มีการสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพ มีความฉลาดทางอารมณ์

3) คุณสมบัติด้านการบริหาร ได้รับการอบรมในการด้านการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารความเสี่ยง การบริหารด้านการพยาบาล การนิเทศงาน มีทักษะด้านการบริหาร ทักษะทางสังคม และการทำงานเป็นทีม ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง ยึดค่านิยมของโรงพยาบาลในการปฏิบัติงาน คือ ต้องพัฒนาตนเองให้เก่ง มีความรู้ ทักษะในการทำงานที่ดี (Best) ให้การดูแลผู้อื่นมีจิตใจดี โอบอ้อมอารี (Caring) ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส (Moral) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สำหรับบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกได้ถูกกำหนดไว้ดังนี้

1) ด้านนโยบายและการวางแผน มีส่วนร่วมกับผู้อำนวยการ ผู้จัดการกลุ่มงานในการวางแผนการบริหาร,งานบริการ,งานวิชาการ,งบประมาณและงานพัฒนาบุคลากรประจำปีของแผนก จัดทำมาตรฐานการทำงานและกำกับดูแลพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สื่อสารแผนงานและนโยบายสู่บุคลากรในหน่วยงาน

2) ด้านการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ ร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพในการวางแผนงานของหน่วยงาน ประสานการดำเนินการต่างๆทั้งภายในและภายนอกแผนก พัฒนาระบบบริการผู้ป่วย รับผิดชอบงานให้มีการนำแผนงานที่วางไว้ลงสู่การปฏิบัติ ร่วมจัดทำ

มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยเช่น clinical pathway ต่างๆ ควบคุมการบริหารของหน่วยงานเช่น ด้านงบประมาณของหน่วยงาน สื่อสารให้ทีมทราบนโยบายและประสานงานสนับสนุน ควบคุมกำกับดูแล และประเมินผลแผนงาน หาแนวทางใหม่ๆในการพัฒนางาน ดำเนินการประชุมหน่วยงานและติดตามปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

3) ด้านวิชาการ สนับสนุนให้บุคลากรในทีมมีการพัฒนาด้าน Competency ร่วมสนับสนุนติดตามให้ทีมมีการพัฒนาสมรรถนะ สนับสนุนเรื่องการเรียนรู้ด้านวิชาการในและนอกองค์กร บริหารจัดการให้ทีมได้เข้ารับการอบรมและเรียนรู้เกี่ยวกับโปรแกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอย่างครบถ้วนตามเป้าหมายขององค์กร ร่วมสร้างบรรยากาศของทีมในการทำงานของหน่วยงานให้สมดุลและส่งเสริมให้ทีมมีคุณภาพชีวิตที่ดี

4) ด้านคุณภาพมาตรฐานการพยาบาล วางแผนพัฒนาการพยาบาลด้านการดูแลผู้ป่วย และการบริการทางการพยาบาล ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเน้นการทำงานเป็นทีมและร่วมวางแผนเชิงรุกในการป้องกันความเสี่ยงด้านคุณภาพที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน กำหนดแนวทางและกิจกรรมการปฏิบัติการที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน ประสานงานภายในทีมและศูนย์คุณภาพเพื่อวางแผนพัฒนาการป้องกันความเสี่ยง ภาวะแทรกซ้อนทุกด้าน นำให้มีการฝึกทักษะด้านการพยาบาลและให้การดูแลผู้ป่วย มีส่วนร่วมในการจัดทำและปรับปรุงนโยบาย และกระบวนการพยาบาล

5) ด้านบริหารลูกค้า ให้บริการโดยยึดหลัก มาตรฐานการบริการ ติดตามและประเมินเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้และเข้าใจหลักมาตรฐานการบริการ ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ รับและแก้ไขข้อร้องเรียนของผู้รับบริการในเบื้องต้น

6) ด้านบริหารงบประมาณ รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานทุกเดือนของแผนก ทบทวนค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ควบคุมการจัดการบริหารสินค้าคงคลังของแต่ละหน่วยงาน ติดตามการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

7) ด้านบริหารบุคลากร วางแผนอัตรากำลังและติดตามการบริหารอัตรากำลังในแผนก ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้เฝ้าระวังภาพรวมของแผนกแก่เจ้าหน้าที่ใหม่และแนะนำทีมงานในวันแรกของการเริ่มปฏิบัติงาน วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของเจ้าหน้าที่รายบุคคลเพื่อมอบหมายงาน จัดการอบรมตาม Individual development plan และ On the job training ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามระยะเวลาที่องค์กรกำหนด สร้างเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

2.4.5 บทบาทและหน้าที่ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล

ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล เป็นผู้บริหารระดับกลางซึ่งอยู่ระหว่างผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านบริหาร ด้านบริการพยาบาล ด้านวิชาการ เป็นผู้นำทีมการพยาบาลในกลุ่มงานที่มีหน่วยงาน มากกว่า 1 หน่วยงาน และประกอบไปด้วย งานผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน หอผู้ป่วยหนัก ห้องผ่าตัด เป็นต้น เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมและนำนโยบาย กลยุทธ์ของโรงพยาบาลมาสู่บุคลากรทุกระดับในกลุ่มงาน รับผิดชอบในการบริหารงานบุคลากรในกลุ่มงาน บริหารงานด้านบริการเพื่อให้ผู้ป่วยและญาติเกิดความประทับใจ บริหารงานคุณภาพทางการรักษาพยาบาล พัฒนาความรู้ทางการพยาบาลและงานวิจัย ร่วมวางแผนด้านการตลาด ด้านงบประมาณ จัดทำโครงการต่างร่วมกับฝ่ายการพยาบาลและฝ่ายอื่นๆของโรงพยาบาล และทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก ผู้จัดการกลุ่มงานเลื่อนตำแหน่งมาจากหัวหน้าแผนก ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถวินิจฉัยสั่งการที่ดีและบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องมีความชำนาญและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยมีคุณสมบัติดังนี้ คุณสมบัติ

1) คุณสมบัติทางวิชาชีพ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีพยาบาลศาสตร์ หรือ ปริญญาโทสาขาเฉพาะทาง หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง หรือมีใบรับรองในสาขาพยาบาลเฉพาะทางระดับสูง มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีประสบการณ์ด้านการพยาบาล มากกว่า 8 ปี ประสบการณ์ในการบริหารระดับหัวหน้าแผนกและผู้ช่วยผู้จัดการ 3 ปี เพื่อสามารถเข้าใจปัญหาต่างๆและแก้ไขปัญหา ทั้งในด้านการบริการ การพยาบาลและการบริหาร เป็นสมาชิกของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและพร้อมที่จะพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ มีความสามารถในการบริหารจัดการ การตัดสินใจ และสามารถเป็นผู้นำทางการพยาบาลได้เป็นอย่างดี

2) คุณสมบัติส่วนบุคคล มีความเป็นผู้นำ ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหาร มีความรับผิดชอบต่องานด้านบริหาร การบริการ วิชาการและการพยาบาลไปพร้อมๆกัน มีการตัดสินใจที่ดี มีเหตุผล ทนต่อเหตุการณ์ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์ มีความยุติธรรม จริงใจต่อผู้ร่วมงาน วางตัวเป็นกลาง มีความรับผิดชอบสูง ต้องสอดส่องดูแลหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง มีทักษะด้านการบริหารเวลา มีการสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพ มีความฉลาดทางอารมณ์

3) คุณสมบัติด้านการบริหาร ได้รับการอบรมในการด้านการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารความเสี่ยง การบริหารด้านการพยาบาล การนิเทศงาน มีทักษะด้านการบริหาร ทักษะทางสังคม และการทำงานเป็นทีม ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง ยึดค่านิยมของโรงพยาบาลในการปฏิบัติงาน การบริหารงานและส่งเสริมให้หัวหน้าแผนกและบุคลากรในกลุ่มงานยึดหลักค่านิยมเดียวกัน คือ ต้องพัฒนาตนเองให้เก่ง มีความรู้

ทักษะในการทำงานที่ดี (Best) ให้การดูแลผู้อื่นมีจิตใจดี โอบอ้อมอารี (Caring) ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส (Moral) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สำหรับบทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล มีดังนี้

1) ด้านนโยบายและการวางแผน มีส่วนร่วมกับผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก และ ทีมสหสาขาวิชาชีพในการวางแผนงานบริหาร งานบริการ งานวิชาการ งบประมาณและงานพัฒนาบุคลากรประจำปี ติดตามแผนงาน ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยจัดทำแนวทางมาตรฐานการทำงาน เป็นผู้นำในการนำนวัตกรรม หรือแนวคิดใหม่ๆด้านการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้

2) ด้านการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ ร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดนโยบายและวางแผนงานกับสายงานที่รับผิดชอบ ประสานทั้งภายในและภายนอกแผนก เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนงาน ร่วมกำหนดนโยบายในการบริหาร มอบหมายงาน สนับสนุนการทำงานของทีม ติดตามประเมินผลงานตาม Key performance index รวบรวมผลงานในส่วนงานที่รับผิดชอบ และนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง ร่วมกับฝ่ายการพยาบาลในการจัดทำโครงการต่างๆ ดำเนินการประชุมของส่วนงานและติดตามงาน ควบคุมกำกับดูแลและคิดหาแนวทางใหม่ๆเพื่อมาพัฒนางานให้เป็นตามเป้าหมายขององค์กร

3) ด้านวิชาการ ร่วมการวางแผนเพื่อพัฒนาพยาบาลด้านวิชาการ ร่วมในการวางแผนนโยบายในการพัฒนาศักยภาพของพยาบาล ส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านศักยภาพความรู้ของพยาบาลในองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ร่วมวางแผนกพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานของพยาบาลในองค์กรให้สมดุลและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพพยาบาลในองค์กรมากขึ้น

4) ด้านคุณภาพมาตรฐานการพยาบาล วางแผนพัฒนาเพื่อเน้นคุณภาพการพยาบาลด้านพัฒนาการพยาบาลด้านการดูแลผู้ป่วย และการบริการทางการพยาบาล ประสานงานร่วมกับศูนย์คุณภาพวางแผนจัดระบบการป้องกันความเสี่ยงเชิงรุกของกลุ่มงานที่รับผิดชอบให้เป็นรูปธรรมและสนับสนุนให้ทีมมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึง เน้นการป้องกันความเสี่ยงทุกด้านในกลุ่มงานที่รับผิดชอบโดยอ้างอิงนโยบายขององค์กรเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการความเสี่ยง

5) ด้านบริหารลูกค้า ประชุมร่วมกับฝ่ายการตลาดในการวางแผนกลยุทธ์ในการค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลการเพิ่ม-ลดของผู้รับบริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ติดตามและประเมินเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้และเข้าใจหลักมาตรฐานการพยาบาล และพัฒนาให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำในการทำ Rounding on patient & Rounding on

staff นำข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาวิเคราะห์และทำการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ

6) ด้านบริหารงบประมาณ จัดทำแผนงบประมาณประจำปีของกลุ่มงานที่ได้รับผิดชอบและร่วมจัดทำแผนในระดับฝ่าย วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของกลุ่มงานที่อยู่ในความรับผิดชอบเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรและหาแนวทางการแก้ไขเมื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วิเคราะห์การจัดการบริหารสินค้าคงคลังของกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายและหาแนวทางการแก้ไขเมื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เสนองบประมาณในการจัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ของกลุ่มงานเพื่อให้เพียงพอต่อการทำงานอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อมูลที่ต้องการและแม่นยำ ร่วมกับการตลาดในการจัดโปรโมชั่นในเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆที่มีอัตราการใช้งานต่ำ

7) ด้านบริหารบุคลากร ร่วมบริหารการใช้อัตรากำลังในกลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับ ผู้ช่วยผู้จัดการในกรณีที่เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ช่วยจัดการและสนับสนุนให้การศึกษาดูงานนอกสถานที่ สนับสนุนและร่วมวางแผนการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่มงาน สร้างเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ร่วมค้นหาบุคลากรที่มีผลงานดีเยี่ยม ร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ในการคงไว้ซึ่งพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง และร่วมจัดทำบันไดอาชีพให้แก่เจ้าหน้าที่ในฝ่าย

จากการศึกษาบทบาทของหัวหน้าแผนกและผู้จัดการกลุ่มงาน พบว่า บทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานมีความแตกต่างจากหัวหน้าแผนกในด้านนโยบายและการวางแผน ด้านการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านคุณภาพมาตรฐานการพยาบาล ด้านบริหารลูกค้า ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารบุคลากร ขอบเขตงานผู้จัดการกลุ่มงานบริหารงานในกลุ่มงาน หัวหน้าแผนกจะบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยในส่วนของผู้จัดการกลุ่มงาน จะเป็นผู้ร่วมสร้างนโยบายและวางแผนงานในส่วนของกลุ่มงานแต่ในส่วนของหัวหน้าแผนกจะเป็นผู้นำนโยบายของโรงพยาบาล องค์การพยาบาล และกลุ่มงาน ลงสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน ส่วนในด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณภาพมาตรฐานการพยาบาล ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารบุคลากร ลักษณะในการบริหารจัดการจะแตกต่างกันในเรื่องของขอบเขตและปริมาณของหน่วยงาน คือ ผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องบริหารจัดการในทุกด้าน ในภาพรวมของกลุ่มงานและเป็นผู้ประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และหมุนเวียนทรัพยากรภายในกลุ่มงานให้ก่อเกิดประโยชน์สูงสุด ในส่วนหัวหน้าแผนกจะบริหารจัดการในทุกด้านตามที่กล่าวมาข้างต้น ในส่วนของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านบริหารลูกค้า ผู้จัดการกลุ่มงาน ต้องรับผิดชอบต่องานในส่วนของตลาด เพื่อร่วมฝ่ายการตลาดเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ต่างๆในการดึงดูดผู้รับบริการเข้ามาใช้บริการ และดูแลคุณภาพการบริการในกลุ่มงาน ใน

ส่วนของหัวหน้าแผนกต้องดูแลคุณภาพการบริการในหน่วยงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ อีกทั้งผู้จัดการกลุ่มงานยังมีบทบาทในการช่วยบริหารจัดการงานในส่วนขององค์การพยาบาลและโรงพยาบาลเพื่อจัดทำมาตรฐานการทำงานของทั้งองค์การพยาบาลและโรงพยาบาล และพัฒนางานบริการในด้านต่างๆเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์เปลี่ยนผ่านในช่วงเวลาการเปลี่ยนผ่านบทบาทของหัวหน้าแผนก เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานดังกล่าว ซึ่งการเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้บริหารเหล่านี้จะได้รับการสอนงานโดยการ On the job training โดยพี่เลี้ยงที่เป็นผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า ในการสอนงานเหล่านี้จะมีทั้งในรูปแบบการอบรม การปฏิบัติงานจริง มีพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษา และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาสายตรงทุกเดือน จะพบว่าผู้บริหารกลุ่มนี้จะได้รับประสบการณ์ในการเปลี่ยนผ่านที่มีความเหมือนและแตกต่างกัน ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

3. แนวคิด/ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่าน

จากการที่ผู้บริหารทางการแพทย์มีการเติบโตตามบันไดอาชีพ คือจากกลุ่มหัวหน้าแผนกเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะต้องเข้าสู่วงจรหรือกระบวนการของการเปลี่ยนผ่านจากการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่านของ Chick & Meleis (1986) โดยนำการเปลี่ยนผ่านตามสถานการณ์ (Situational transition) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนผ่านที่แสดงถึงการเปลี่ยนผ่านจากบทบาทหน้าที่หนึ่งไปสู่อีกบทบาทหนึ่ง และศึกษาแนวคิดการเปลี่ยนผ่านบทบาทการทำงานของ Nicloson & West (1988) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านบทบาทการทำงาน ของบุคคล ที่มองว่า การเปลี่ยนผ่านนี้เป็นวงจรที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และบุคคลสามารถปรับตัวได้ตามบทบาทที่เปลี่ยนไป

3.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่าน ของ Chick & Meleis

ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่านเป็นทฤษฎีในระดับกลาง (Middle-range theory) มีการนำมาใช้ในศาสตร์ทางการแพทย์อย่างกว้างขวาง ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่านได้พัฒนาขึ้นโดย Chick & Meleis

Chick & Meleis (1986) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนผ่าน คือ กระบวนการการเคลื่อน การผ่าน จากจุดหนึ่งหรือสถานะหนึ่งไปสู่จุดหนึ่งหรือสถานะหนึ่งของชีวิต ซึ่งเกิดจากการที่มีบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และอาจมีผลกระทบต่อคนมากกว่าหนึ่งคนในสถานการณ์นั้นๆ ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่าน มีลักษณะเป็นระบบเปิด คือ มีสิ่งนำเข้าหรือปัจจัยชักนำให้เกิดการเปลี่ยนผ่าน กระบวนการหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนผ่าน ปัจจัยนี้มีทั้งที่มาจากภายในของตัวบุคคลและ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะแวดล้อมภายนอก และการตอบสนองของกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการที่มีระยะหรือขั้นตอน (Stage or phase) มีช่วงเวลา (Time span) ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดหรือคงที่ และมีการรับรู้ (Perception)

3.1.1 คุณลักษณะของการเปลี่ยนผ่าน

ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่านได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มแรก Chick & Meleis (1986) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนผ่านมีลักษณะเป็นกระบวนการโดยเป็นความรู้สึกเคลื่อนที่ (Movement) การพัฒนา (Development) และการผ่าน (Flow) จากจุดหนึ่งหรือสถานะหนึ่งของชีวิตโดยเหตุการณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนผ่าน เช่น สถานะการเจ็บป่วย การสูญเสีย การตั้งครรภ์ การเกษียณ การเปลี่ยนที่ทำงาน การเปลี่ยนที่อยู่ การเปลี่ยนแปลงตามวัย เป็นต้น โดยคุณลักษณะของการเปลี่ยนผ่าน ประกอบด้วย

1) กระบวนการ (Process) การเปลี่ยนผ่านไปสู่อีกสถานะหนึ่งของบุคคลเป็นกระบวนการมี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะสิ้นสุด (Ending process) เป็นระยะที่บุคคลพบว่าชีวิตและความเป็นอยู่ในรูปแบบเดิมได้สิ้นสุดไปแล้ว ระยะที่ 2 ระยะเป็นกลาง (Neutral phase) เป็นระยะที่บุคคลพยายามปรับตัวให้อยู่ในสภาพปกติเพื่อที่จะเผชิญหรือเข้าสู่ระยะต่อไป ระยะที่ 3 ระยะที่เริ่มเข้าสู่สถานะใหม่ (New beginning phase) เป็นระยะที่บุคคลพร้อมยอมรับและแสดงบทบาทใหม่

2) ความไม่เชื่อมโยง (Disconnectedness) การเปลี่ยนผ่านเป็นความไม่คงที่

หรือเป็นสภาพที่สั่นคลอน ไม่มั่นคง เป็นการขัดต่อการเชื่อมโยงกับบางสิ่งบางอย่างที่มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงของบุคคล หรือเป็นการสูญเสียจุดยืนหรือสิ่งที่คาดหวังในอดีตและการรับรู้จุดยืนในปัจจุบัน

3) การรับรู้ (Perception) เป็นการให้ความหมายต่อการเปลี่ยนผ่านในเหตุการณ์ต่างๆซึ่งมีผลต่อปฏิกิริยา และการตอบสนองของบุคคล ชุมชน และสังคมต่อเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

4) การตระหนักรู้ (Awareness) สัมพันธ์กับการให้นิยาม และกำหนดนิยามใหม่สำหรับตนเอง และเหตุการณ์ โดยบุคคลต้องตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อน จึงสามารถแก้ปัญหา และอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านได้

5) แบบแผนการตอบสนอง (Pattern of response) ซึ่งอาจสังเกตได้หรือไม่ได้ในระหว่างกระบวนการของการเปลี่ยนผ่านที่เกิดขึ้น โดยอาจเกิดภาวะเครียด วิตกกังวล ไม่มีเป้าหมาย มีการเปลี่ยนแปลงต่ออัตมโนทัศน์ ต่อบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

3.1.2 มโนทัศน์ของการเปลี่ยนผ่าน

ในปี ค.ศ. 1994 Schumacher & Meleis ได้นำเสนอแบบจำลองทางการพยาบาล การเปลี่ยนผ่านจากจุดหนึ่งหรือสถานะหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งหรืออีกสถานะหนึ่งของชีวิต ด้วยวิธีการสืบค้นและทบทวนวรรณกรรมทางการพยาบาลตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986-1992 จำนวนทั้งสิ้น 310 เรื่อง และได้สรุปเสนอเป็นแบบจำลองทางการพยาบาล ประกอบด้วยมโนทัศน์ต่างๆ (Schumacher & Meleis, 1994) ชนิดของการเปลี่ยนผ่าน (Types of transition) ซึ่งครอบคลุมปรากฏการณ์ (Cope of phenomena) ในการเปลี่ยนผ่าน ได้จำแนกชนิดของการเปลี่ยนผ่านออกเป็น 4 ชนิด คือ

1) การเปลี่ยนผ่านตามระยะพัฒนาการ (Developmental transition) เป็นการเปลี่ยนผ่านของบุคคลตามวัยต่างๆ เช่น วัยเด็กเข้าสู่วัยรุ่น การเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ เป็นต้น

2) การเปลี่ยนผ่านตามสถานการณ์ (Situational transition) เป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านการศึกษา การเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทหน้าที่หรือสถานภาพ การเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทวิชาชีพ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน และสถานที่อยู่ เป็นต้น

3) การเปลี่ยนผ่านตามภาวะสุขภาพและการเจ็บป่วย (Health/illness transition) เป็นการเปลี่ยนผ่านที่สัมพันธ์กับความเจ็บป่วย และส่งผลกระทบต่อบุคคลในครอบครัว เช่นการเป็นผู้ป่วยหลังผ่าตัด การเข้าสู่บทบาทการเป็นผู้ป่วยโรคเรื้อรังการเปลี่ยนแปลงจากการเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลเป็นกลับไปรักษาตัวต่อที่บ้าน เป็นต้น

4) การเปลี่ยนผ่านตามระบบขององค์การ (Organizational transition) เป็นชนิดของการเปลี่ยนผ่านที่ Schumacher และ Meleis ได้เสนอเพิ่มจากแนวคิดที่ Chick และ Meleis เสนอไว้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อชีวิตการทำงานของคนในองค์การและผู้รับบริการ เป็นการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในองค์การ ที่มีผลกระทบต่อคนในองค์การนั้น เช่น การปรับโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำ การเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์มาใช้เป็นแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่หนึ่งเป็นตำแหน่งใหม่ที่มิบทบาทหน้าที่ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ประกอบด้วย

3.1.3 เงื่อนไขของการเปลี่ยนผ่าน (Transition condition)

เงื่อนไขการเปลี่ยนผ่าน เป็นปัจจัยเงื่อนไขด้านบุคคลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเงื่อนไขของการเปลี่ยนผ่านนี้ สามารถใช้เป็นกรอบในการประเมินบุคคล ครอบครัว หรือองค์การ เพื่อให้เข้าใจถึงประสบการณ์การเปลี่ยนผ่าน (Transition experiences) ซึ่งจะเป็นตัวทำนายได้ว่าการเปลี่ยนผ่านที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นนั้น จะผ่านไปได้โดยง่ายหรือจะผ่านไปด้วยความยากลำบาก เงื่อนไขของการเปลี่ยนผ่านมีดังนี้

1) การให้ความหมายของการเปลี่ยนผ่าน (Meaning) เป็นการประเมินบทบาทใหม่จากประสบการณ์หรือคาดการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทที่จะเกิดขึ้นว่าจะออกมาในทางบวก ลบ หรือกลางๆ ซึ่งการประเมินตัดสินการเปลี่ยนผ่านนี้จะแปรผันตามประสบการณ์เดิมที่บุคคลมีต่อการเปลี่ยนผ่าน ดังนั้นในสถานการณ์เดียวกัน แต่ละบุคคลอาจประเมินและตัดสินแตกต่างกันไป นอกจากนี้ช่วงเวลาที่เกิดสถานการณ์ยังเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการที่บุคคลจะให้ความหมายหรือประเมินตัดสินประสบการณ์

2) การคาดหวัง (Expectation) เป็นการคาดหวังต่อการเปลี่ยนผ่านบทบาทใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเครียดของการเปลี่ยนผ่านนั้นๆ กล่าวคือบุคคลที่เข้าสู่สภาวะการเปลี่ยนผ่านอาจจะทราบหรือไม่ทราบว่าอะไรที่ตนควรคาดหวัง และการคาดหวังจะอยู่หรือไม่อยู่ในโลกแห่งความเป็นจริง ดังนั้นเมื่อบุคคลทราบว่าตนควรคาดหวังอะไร ความเครียดที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนผ่านนั้นๆก็จะบรรเทาลง และถ้าการเปลี่ยนผ่านมีโอกาสเป็นไปตามที่คาดหวังมาก ความเครียดก็จะน้อยลงเช่นกัน ทั้งนี้ความคาดหวังของบุคคลจะสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมด้วย ซึ่งบุคคลอาจเกิดความเครียดได้หากการเปลี่ยนผ่านบทบาทไกลจากสิ่งที่คาดหวัง

3) การพัฒนาความรู้และทักษะ (Level of knowledge/skill) คือ ระดับความรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่านนั้นๆของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะต่างๆที่จะสามารถพัฒนาบุคคลให้สามารถเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สภาวะหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นบุคคลที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านเพื่อเข้าสู่บทบาทใหม่ มีความจำเป็นที่ต้องมีความรู้ในบทบาทนั้นๆ และต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับบทบาทใหม่

4) สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ สิ่งแวดล้อมภายนอกบุคคลซึ่งเป็นแหล่งประโยชน์ที่สำคัญระหว่างที่มีการเปลี่ยนผ่านของบุคคล โดยจะช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนผ่านไปอีกสภาวะหนึ่งของบุคคลเป็นไปได้ง่ายขึ้น สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลเอื้อประโยชน์ต่อการเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทใหม่ เช่น การมีพี่เลี้ยงช่วยสนับสนุนให้คำปรึกษา หรือการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นต้น

5) ระดับการวางแผน (Level of planning) คือการเตรียมตัว หรือการวางแผนเกี่ยวกับการแยกแยะประเด็นปัญหา และความต้องการต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในช่วงระหว่างที่มีการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งรวมถึงบุคคลสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนผ่าน ถ้ามีการวางแผนที่ดีการเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทใหม่ของบุคคลก็จะเป็นไปอย่างสมบูรณ์

6) สุขภาวะทางร่างกายและอารมณ์ (Emotional & physical well-being) ถ้าบุคคลมีสุขภาวะทางร่างกายและอารมณ์ดีจะช่วยให้การเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทใหม่่ง่าย จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ความเครียด ความกดดันทางอารมณ์ ความวิตกกังวล ความรู้สึกไม่ปลอดภัย

ความรู้สึกสับสน ขัดแย้ง ความรู้สึกเปล่าเปลี่ยว หรือความรู้สึกขัดแย้งในบทบาทใหม่ ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ มักจะปรากฏในระหว่างที่บุคคลต้องเปลี่ยนผ่านจากสภาวะเดิมเข้าสู่สภาวะใหม่

3.1.4 ข้อบ่งชี้ความสมบูรณ์การเปลี่ยนผ่าน (Indicator of healthy transition)

การเปลี่ยนผ่านที่ก่อให้เกิดผลในทางที่ดี เป็นข้อบ่งชี้ว่าการเปลี่ยนผ่านนั้นเป็นไปอย่างสมบูรณ์ ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ประกอบได้มีโน้ตค้นย่อย ดังนี้

1) ความรู้สึกผาสุก (Subjective well-being) ซึ่งแสดงได้ถึงความสามารถในการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการกับอารมณ์ต่างๆได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี รู้สึกมีคุณค่าในตนเอง มีพลัง

2) สามารถอยู่ในบทบาทใหม่ได้อย่างแข็งแกร่ง สุขสบายและมีพฤติกรรมที่เป็นปกติ (Mastery of new behavior) ซึ่งสามารถใช้ประเมินได้ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

3) มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล (Well-being interpersonal relationship) ซึ่งควรประเมินสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และในระดับองค์การ สามารถประเมินได้จากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลในองค์การ

3.2 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านบทบาทการทำงานของ Nicholson&West

แนวคิดการเปลี่ยนผ่านบทบาทในการทำงาน เป็นแนวคิดของNicloson (1987) กล่าวว่า การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวเป็นวงจร ที่มีการหมุนเวียนไป วงจรการเปลี่ยนผ่าน (Transitions cycle) มีกระบวนการดังนี้ (Nicholson & West, 1988 อ้างถึงใน จีระเดช ฉายอรุณ, 2542)

ระยะที่ 1 และ 5 การเตรียมตัว (Preparation) เป็นระยะที่บุคคลยังไม่ได้เข้าสู่ที่ทำงานใหม่ หรือตำแหน่งงานใหม่ จุดสำคัญของขั้นตอนนี้อยู่ที่ความพร้อมทางจิตใจของบุคคล (Psychological readiness) สำหรับระยะที่ 5 คือจุดเริ่มต้นของวงจรใหม่

ระยะที่ 2 การเผชิญหน้า (Encounter) เป็นสถานการณ์ที่เริ่มตั้งแต่วันแรกที่บุคคลเริ่มต้นงานใหม่ รวมถึงในช่วงต้นๆของการทำงาน บุคคลจะพบกับสิ่งใหม่ๆ จะพบกับสภาวะช็อกในสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง (Reality shock) ซึ่งเป็น ความรู้สึกแปลกประหลาดใจ เมื่อพบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในบริบทของงาน สภาวะนี้จะเป็นอย่างมากหรือน้อยจะขึ้นกับ ความแตกต่างของความคาดหวังกับความเป็นจริงที่ต้องเผชิญ

ระยะที่ 3 การปรับตัว (Adjustment) เมื่อบุคคลได้รับทราบเกี่ยวกับโลกแห่งความเป็นจริงแล้ว บุคคลเริ่มปรับตัว เป้าหมายคือ บุคคลจะต้องอยู่ในสภาวะที่สอดคล้องกับองค์การ ในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งในกระบวนการนี้ บุคคลจะมีการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของตน ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดหรือความคาดหวังต่อบทบาท ซึ่งเรียกว่า การพัฒนาในตัวบุคคล (Personal development) หรือ บุคคลจะทำการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งเรียกว่า การ

พัฒนาบทบาท (Role development) โดย Nicloson เชื่อว่า การแสดงพฤติกรรมดังกล่าว จะเกิดขึ้นพร้อมๆกันในแต่ละบุคคล

การปรับตัวเป็นผลสืบเนื่องจากการที่บุคคลได้เผชิญกับสถานะของการเปลี่ยนผ่าน (Transitions) บทบาทในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการโยกย้ายงานภายในหรือระหว่างหน่วยงาน การเปลี่ยนผ่านตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือสถานะเปลี่ยนสถานภาพการทำงาน เช่น จากผู้ว่างงานเป็นผู้ทำงาน จากนักศึกษาเป็นผู้ทำงาน จากระดับปฏิบัติการเป็นหัวหน้า เป็นต้น การปรับตัวจะเริ่มขึ้นเมื่อบุคคลได้ผ่านพ้นระยะเผชิญหน้า (Encounter) และเริ่มมีภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับโลกการทำงาน ซึ่งมีด้วยกัน 3 ระดับ คือระดับบุคคล ได้แก่ บทบาทในการทำงาน ระดับกลุ่ม ได้แก่ ผู้คนที่ต้องปฏิสัมพันธ์ด้วย และระดับสังคม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การปรับตัวนี้เป็นไปเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในตัวบุคคล เพื่อเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานในองค์การ และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นี้ บุคคลต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นการเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะ คือ

1) การพัฒนาในตัวบุคคล (Personal development) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพยายามปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของตน (Identity) อันประกอบด้วยบุคลิกภาพ ค่านิยม และแผนการในการทำงาน ให้สอดคล้องกับลักษณะงานใหม่หรือองค์การใหม่ ด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ บุคคลจะกลายเป็นคนใหม่ หรือมีเอกลักษณ์ที่ต่างไปจากเดิม มีกรอบสำหรับการดำเนินชีวิตใหม่ เกิดจากการที่บุคคลพัฒนาขึ้น

2) การพัฒนาบทบาท (Role development) หมายถึง การที่บุคคลได้ทำการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม คือ ข้อกำหนดของบทบาท (Role requirement) อันประกอบด้วยจุดมุ่งหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน เครื่องมือในการทำงาน และรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นไปเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการ ทักษะความสามารถและเอกลักษณ์ส่วนตัวของบุคคลนั้น และการเปลี่ยนแปลงนี้นำมาซึ่งบทบาทใหม่ในการทำงาน

ความสำคัญของการปรับตัวทั้งสองชนิดนี้ เป็นการพัฒนาในตัวบุคคล ทำให้เข้าใจถึงกระบวนการการสร้างเอกลักษณ์ให้เกิดขึ้นในตัวเองบุคคลนั้น รวมทั้งยังทราบถึงบทบาทของการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ ว่ามีส่วนช่วยเสริมสร้างเอกลักษณ์ให้กับบุคคลได้อย่างไร สำหรับการพัฒนาบทบาทนั้น จะช่วยให้บุคคลได้นำเอกลักษณ์เฉพาะ อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ ออกมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาท อันจะก่อให้เกิดกลไกในการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านั้น นักวิชาการบางท่านเรียกว่าเป็น นวัตกรรมของบทบาท (Role innovation) ในการปรับตัวทั้งสองชนิดนี้มีการแบ่งออกเป็นการปรับตัว 4 รูปแบบ (Mode of adjustment) ดังนี้

1) การทำเหมือนที่เคยปฏิบัติ (Replication) คือ ผู้ที่มีลักษณะการพัฒนาในตัวบุคคลและพัฒนาบทบาทต่ำ เป็นรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นน้อยมาก ทั้งในส่วนของการพัฒนาในตัวบุคคล และการพัฒนาบทบาท รูปแบบการปรับตัวนี้ เกิดขึ้นในกรณีที่บทบาทใหม่นั้นเหมือนหรือคล้ายคลึงกับบทบาทเดิมที่บุคคลเคยได้ปฏิบัติมา การปรับตัวแบบนี้ จะมีข้อดีในเรื่องการรักษาสภาวะเดิมให้คงอยู่ทั้งในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมรอบตัวเขา

2) การทำตามแบบอย่าง (Absorption) คือ ผู้มีการพัฒนาในตัวบุคคลสูงและมีการพัฒนาบทบาทต่ำ เป็นสัญญาณที่จะบ่งบอกว่าการปรับตัวได้เริ่มขึ้นแล้ว ในรูปแบบนี้บุคคลแทบจะไม่ได้เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอันได้แก่ ข้อกำหนดของบทบาท (Role requirement) แต่จะปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ส่วนตัวค่อนข้างมาก การปรับตัวแบบนี้เป็นลักษณะของการเรียนรู้บทบาท (Role learning) ในช่วงเวลานี้บุคคลจะใช้พลังงานไปกับการทำความเข้าใจกับบทบาทใหม่ โดยการดูดซับเอาทักษะใหม่ๆ รวมทั้งพฤติกรรมทางสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของบทบาท เช่น กรณีนักศึกษาที่จบการศึกษาเริ่มต้นเป็นพนักงาน จะพบว่าบุคคลพยายามปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเรียนรู้สิ่งต่างๆ และพัฒนามาเป็นเอกลักษณ์ของตน แต่ยังไม่สามารถสร้างสรรค์บทบาทใหม่ให้กับตนเองได้มากนัก

3) การเป็นผู้กำหนดบทบาท (Determination) คือ ผู้ที่มีการพัฒนาบทบาทสูง แต่มีการพัฒนาในตัวบุคคลต่ำ การปรับตัวแบบนี้ตรงกันข้ามกับทั้ง 2 แบบ กล่าวคือ บุคคลจะเปลี่ยนแปลงตัวเองตัวเองน้อยมาก แต่พยายามจะปรับเปลี่ยนหรือสร้างสรรค์บทบาทใหม่ เนื่องจากบุคคลจะปฏิเสธจะทำตามข้อกำหนดของบทบาทเดิม แต่เลือกที่จะทำตามบทบาทใหม่ บุคคลจะเป็นผู้กำหนดส่วนประกอบต่างๆ ของเนื้อหาและโครงสร้างของบทบาทใหม่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ จุดมุ่งหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน เครื่องมือในการทำงาน และรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน จากการศึกษาของนิโคลสัน พบว่า รูปแบบการปรับตัวนี้พบน้อยมาก เช่น ในกรณีของผู้นำทางการเมืองที่ประสบความสำเร็จ หรือกรณีของผู้ประกอบอาชีพอิสระที่ประสบความสำเร็จสูง คนเหล่านี้เมื่อต้องเปลี่ยนบทบาทในการทำงานก็มักจะนำเอาเอกลักษณ์ของตนรวมทั้งทักษะที่ตนมีอยู่มาใช้ได้อย่างถอดแบบ ในบทบาทใหม่ที่เขาได้รับมอบหมาย

4) การเป็นผู้แสวงหา (Exploration) คือ ผู้มีการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาบทบาทสูง รูปแบบเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กันไปทั้งในส่วนของ การเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์ส่วนตัวและการปรับเปลี่ยนข้อกำหนดของบทบาท จากการศึกษา พบว่า บุคคลที่เปลี่ยนบทบาทในการทำงานในช่วงวัยกลางคน (Midcareer change) เช่น ผู้บริหาร ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไป บทบาทใหม่บางส่วนที่คล้ายคลึงกับประสบการณ์เดิม ก็จะถูกปรับเปลี่ยนให้เป็นไปในแนวทางที่ตนถนัด ในขณะที่เดียวกันบทบาทใหม่ก็ไม่คุ้นเคยก็จะเรียนรู้และปรับตัวเองตามไปด้วย

ระยะที่ 4 ความคงที่ (Stabilization) เป็นสถานะที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบทบาทนั้นมีความลงตัว พบว่าขั้นตอนนี้ในบางครั้งต้องใช้เวลานานมาก หรือบางครั้งอาจจะไม่เกิดขึ้น เช่น ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วและยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งหมายถึงบุคคลเปลี่ยนงานหรือลาออก ก็จะไปที่ระยะ 1 ใหม่ แต่ถ้ากระบวนการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจะพบว่าขั้นตอนนี้ บุคคลสามารถรักษาบทบาทนี้ไว้ได้ และพยายามปรับตัวไปในทางที่ดี ที่จะรับประสบการณ์ในการทำงานและมีความสุขกับความสำเร็จหรือเสียใจกับความล้มเหลวก็ได้

ในการเปลี่ยนผ่านจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล เป็นการเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล พบว่าผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลเองจะต้อง เผชิญกับภาวะเปลี่ยนผ่าน ในทุกระยะ จนกระทั่งมาถึง ระยะคงที่ ซึ่งผู้จัดการกลุ่มงานต้องมีการพัฒนาตัวบุคคลและพัฒนาบทบาท เพื่อให้การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลได้อย่างสมบทบาท

3.3 บริบทการเปลี่ยนผ่านจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล

ในการเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลนี้ จะต้อง มีช่วงเวลาและกระบวนการของการเปลี่ยนผ่าน เป็นกระบวนการที่เคลื่อนผ่านจากบทบาทหน้าที่หนึ่ง ไปสู่อีกบทบาทหน้าที่หนึ่ง ผู้วิจัยขอเสนอเนื้อหาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ระยะเปลี่ยนผ่าน และการสนับสนุนขององค์การพยาบาลในการเปลี่ยนผ่าน ประสบการณ์ในการเปลี่ยนผ่านบทบาทหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล

3.3.1 ระยะการเปลี่ยนผ่าน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

1) ในระยะเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นระยะที่ผู้บริหารกลุ่มนี้ได้รับการแต่งตั้ง เป็นรักษาการผู้จัดการกลุ่มงาน เป็นระยะสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก ซึ่งจะเป็นช่วงเวลา ที่เริ่มรู้สึกสับสนในบทบาทของตนเอง จะพบว่ารักษาการผู้จัดการนี้บางคนยังคงบริหารจัดการในบทบาทหน้าที่เดิม ยังไม่กล้าที่จะแสดงบทบาทใหม่ มีความรู้สึกกังวลในบทบาทใหม่ที่ได้รับว่าจะสามารถบริหารจัดการ ให้ได้ประสิทธิผลตามที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

2) ระยะเป็นกลาง เป็นระยะที่รักษาการผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล กลุ่มนี้เริ่มเข้าสู่สภาวะใหม่ เป็นระยะที่พร้อมยอมรับและสามารถแสดงบทบาทใหม่ เริ่มที่จะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และขอบเขตการตัดสินใจของผู้จัดการกลุ่มงาน

3) ระยะที่ผู้จัดการกลุ่มงานเข้าสู่บทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานได้อย่างสมบูรณ์ เป็นระยะที่ผู้จัดการกลุ่ม สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ขอบเขตการตัดสินใจได้โดยราบรื่น รู้สึกถึงความมั่นใจในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ผู้จัดการกลุ่มงาน รู้สึกมีพลังในการปฏิบัติตามบทบาทผู้จัดการกลุ่มงาน สามารถมีสัมพันธภาพที่ดีในทีมการทำงาน

3.3.2 การสนับสนุนขององค์การพยาบาลในการเปลี่ยนผ่าน

ในการเปลี่ยนผ่านของหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานนี้ องค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนเองได้มีกระบวนการในการสนับสนุนหัวหน้าแผนกเหล่านี้ให้สามารถเปลี่ยนผ่านเข้าสู่บทบาทผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล คือ

1) มีพี่เลี้ยงและการสอนงานแบบ One on one coaching โดยการเข้ารับตำแหน่งรักษาการผู้จัดการกลุ่มงาน จะมีพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษา และสอนงานแบบ One on one coaching โดยพี่เลี้ยงจะมีการพบปะพูดคุยกันสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการสรุปการปฏิบัติงาน ในช่วง 1 สัปดาห์ และจุดที่ต้องพัฒนาหรือเรียนรู้เพิ่มเติม

2) การอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) เป็นการเก็บเกี่ยวเรียนรู้ตามบทบาทหน้าที่ และขอบเขตการตัดสินใจ ซึ่งจะประกอบไปด้วย การเข้ารับการอบรมตามหัวข้อที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ การเข้าไปเรียนรู้กับผู้บริหารในสายงานต่างๆ การดูงานตามหน่วยงานที่กำหนด การเข้าไปมีส่วนร่วมการประชุมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ เป็นต้น

3) การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาสายตรง ซึ่งจะได้รับคำแนะนำ คำชื่นชมในสิ่งที่ตนสามารถปฏิบัติได้ดี และจุดที่จะต้องพัฒนาต่อเนื่อง ซึ่งถือได้ว่าเป็นการได้รับการสนับสนุนและการชี้แนะในจุดต่างๆด้านการบริหารจากผู้บังคับบัญชาสายตรง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนผ่านเป็นทฤษฎีหนึ่งที่อธิบายถึงการเปลี่ยนผ่านจากสถานะหนึ่งเข้าสู่อีกสถานะหนึ่งของบุคคล ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการเปลี่ยนผ่านของ Chick & Meleis ปรัชญาการเปลี่ยนผ่านตามสถานการณ์และ แนวคิดการเปลี่ยนผ่านบทบาทการทำงานของ Nicolson & West มาใช้เป็นแนวคิดเบื้องต้น เนื่องจากประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล เป็นเปลี่ยนผ่านจากบทบาทหนึ่งสู่อีกบทบาทหนึ่ง ซึ่งมีความน่าสนใจ ในผู้จัดการกลุ่มงานเหล่านี้ก็จะได้รับประสบการณ์ที่มีความเหมือนและความแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยเองก็เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรง จึงต้องการที่จะศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านของหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ของผู้จัดการกลุ่มคนอื่น ว่าจะมีประสบการณ์ที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง จึงต้องการศึกษาวิจัยโดยใช้การวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประสบการณ์ตรงที่ไม่สามารถวัดได้จากตัวเลข

4. การพัฒนาตนเอง

ในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม รอบตัวเรา อีกทั้งยังเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ส่งผลให้ทั่วโลกมีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุให้ บุคคลต้องต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ความรู้ที่ทันสมัย Boydell (1985) กล่าวว่า ผู้ที่พัฒนาแล้วจะทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ เนื่องจากปัญหาบางอย่าง ไม่มีแนวทางการแก้ปัญหาเดียว หรือไม่สามารถตอบคำถามด้วยคำตอบเดียว การพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรจึงเป็นการเพิ่มพลังอำนาจที่สามารถนำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กร (Megginson et al., 1992) การพัฒนาตนเองมีความสำคัญ ก่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ เมื่อบุคคลพัฒนาตนเองจะเกิดการพัฒนางาน พัฒนาแนวคิด ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจตนเองและปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น เมื่อปฏิบัติงานมักจะได้รับความร่วมมือสูง ผลงานก็บรรลุเป้าหมาย (กฤษณา พุกอิม, 2546)

การพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคคล ต้องรู้จักเรียนรู้ตนเอง มีอิสระในการเรียนรู้ ทั้งในระดับความคิด จิตใจ ทักษะ ผู้ที่เรียนรู้มีความต้องการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อก้าวสู่สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้ตนสามารถดำรงชีวิตอย่างมีความหมายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตน (Boydell, 1985 ; Megginson & Pedler, 1992 ; บุพพรณี มาตรา, 2548 ; จุฑามาศ สนทนก, 2553) การพัฒนาตนเองเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการพัฒนา ดังนั้นแนวคิดในการพัฒนาตนเองที่ผู้ต้องการพัฒนาตนเองจะเป็นผู้ตัดสินใจและเลือกที่จะใช้แนวคิดใด ผู้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย แต่แนวคิดที่จะกล่าวถึงในงานวิจัยนี้มี 2 แนวคิด ดังนี้

4.1 การพัฒนาตนเองตามแนวคิดของ Boydell

การพัฒนาตนเองตามแนวคิดของ Boydell ความเชื่อพื้นฐานของคนในการพัฒนาดนเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ตนเองสามารถพัฒนาดนจนประสบผลสำเร็จ Boydell (1985)

4.1.1 ผลของการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1) ด้านสุขภาพ (Health) คือ บุคคลต้องมีสุขภาพจิต สุขภาพกาย ที่สมบูรณ์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับความคิด เปิดใจกว้างยอมรับความคิดของผู้อื่น สามารถปรับความคิดได้โดยพิจารณาได้ทั้งรายละเอียดและภาพรวม มีมาตรฐานส่วนบุคคล ค่านิยม จริยธรรม ความเชื่อทางปรัชญา ศาสนาและจิตวิญญาณ (2) ระดับความรู้สึก ตระหนักและยอมรับความรู้สึก บูรณาการ ให้ความสมดุลทั้งภายใน ภายนอก และ (3) ระดับความมุ่งมั่น ต้องมีความสมดุลกัน ระหว่างคิด ความรู้สึก ความมุ่งมั่น คิดก่อนลงมือทำ

2) ด้านทักษะ (Skill) พัฒนาทักษะด้านสมอง และการสร้างสรรค์ ความคิดในหลายรูปแบบ รวมทั้งความทรงจำ ความมีเหตุผล ความรู้ในงาน เทคนิคต่างๆ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

(1) ระดับความคิด เป็นทักษะทางจิตใจ และความคิดรวบยอด (2) ระดับความรู้สึก เป็นทักษะทางสังคม ด้านศิลปะ การแสดงออก โดยต้องนำความรู้สึกของตนเข้าร่วมกับสถานการณ์นั้น สามารถแสดงออกได้จากการกระทำ ไม่ใช่แค่การรับรู้ และ (3) ระดับมุ่งมั่น มีทักษะทางเทคนิค ทักษะทางด้านการทำงาน ทักษะทางกายภาพ ซึ่งสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

3) ด้านการกระทำ (Action) เป็นการปฏิบัติสิ่งต่างๆให้ลุล่วง โดยมีแรงบันดาลใจหรือความกล้าหาญที่จะทำ และลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง โดยไม่รอคำสั่ง แบ่งเป็น 3 ระดับ

(1) ระดับความคิด มีความสามารถที่จะเลือก เสียสละหรือปฏิเสธได้ (2) ระดับความรู้สึก มีความสามารถในการจัดการ รู้ความหมาย และสามารถเปลี่ยนสภาพความไม่สมหวัง ให้เป็นความเข้มแข็ง สามารถทนทุกข์ที่เกิดขึ้นและสามารถสู้ต่อไป และ (3) ระดับความมุ่งมั่น เริ่มมีการกระทำ มีส่วนร่วม จัดการด้วยตนเองได้ เมื่อเกิดปัญหาไม่ยอมแพ้แต่กลับพยายามต่อไป เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ไม่สมหวัง มุ่งกระทำให้สำเร็จ

4) ด้านเอกภาพ (Identity) เป็นการยอมรับข้อดี ข้อเสียของตนเองด้วยความพึงพอใจในความสามารถ และพยายามแก้ไขปรับปรุงให้ดีที่สุด แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับความคิด มีความรู้ ยอมรับ รู้จัก เข้าใจตนเอง (2) ระดับความรู้สึก ยอมรับตนเอง และ (3) ระดับความมุ่งมั่น มีแรงผลักดันตนเองมีเป้าหมายและมีจุดประสงค์ในชีวิต

4.1.2 วงจรการพัฒนาตนเองตามแนวคิดของ Boydell (1985) มีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 วงจรการพัฒนาเริ่มต้นด้วยสิ่งที่ทำให้เกิดความวิตกกังวลอย่างแท้จริง อาจเป็นปัญหา หรืองาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แปลกใหม่ ยุ่งยาก สิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหวัง

ขั้นที่ 2 การใช้ความคิดเกี่ยวกับปัญหา หรือสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการค้นหา คำอธิบายหาหนทางที่เป็นไปได้ บางครั้งอาจต้องนำไปถกปัญหาให้กับบุคคลอื่นด้วย

ขั้นที่ 3 แนวคิดการพัฒนาหรือ การคิดใหม่ รวมทั้งการรับรู้ภายในตน และสิ่งรอบตัวใหม่ ขึ้นกับ ความคิด ความรู้สึก และความมุ่งมั่น ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นพร้อมกัน หรืออย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ การใช้ความคิดจะนำไปสู่วิธีการใหม่

ขั้นที่ 4 การนำแนวทางการพัฒนามาปฏิบัติ โดยการลงนำความคิดใหม่ไปใช้ ใช้ความรู้สึกนึกคิด อย่างมีจุดมุ่งหมาย ถ้าสถานการณ์นั้นผ่านไปได้ด้วยดี นั่นแสดงว่าเกิดการพัฒนาขึ้นแล้ว

ในการพัฒนาตนเองตามแนวคิดของ Boydell การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมให้ตนเองสามารถพัฒนาตนเองจนประสบความสำเร็จได้ ในการพัฒนาตนเองนั้นเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวส่วนบุคคล ทั้งในด้านสุขภาพ ด้านทักษะในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ด้านการกระทำในการลงมือปฏิบัติสิ่งต่างๆให้ลุล่วง และในด้านเอกภาพ ในการยอมรับข้อดี ข้อเสียของตนเอง และพร้อมที่จะปรับปรุงตน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ดีขึ้น

นำไปสู่วิธีการใหม่ๆ ซึ่งพบว่าการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งจากบทบาทหนึ่ง สู่บทบาทหนึ่งบุคคลจะต้องมีการพัฒนาตนเอง เพื่อส่งเสริมให้ตนเองสามารถปฏิบัติในบทบาทใหม่ได้อย่างประสบผลสำเร็จ

4.2 การพัฒนาตนเองตามแนวคิดของ Megginson & Pedler

แนวคิดการพัฒนาตนเองของ Megginson & Pedler (1992) มีลักษณะเป็นกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 **ปรารถนาในการเรียนรู้ (Desire to learn)** การพัฒนาตนเองเริ่มจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับงานและต้องการเข้าใจองค์การ ดังนั้นความก้าวหน้าในการทำงานจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากบุคคลไม่มีความต้องการการพัฒนาตนเอง บุคคลที่ต้องการการเรียนรู้จะรู้ว่าตนเองต้องการเรียนรู้สิ่งใด

4.2.2 **การวินิจฉัยตนเอง (Self-diagnosis)** บุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองจำเป็นต้องสำรวจวิเคราะห์ตนเอง เพื่อทราบถึงจุดเด่น และจุดบกพร่องของตนเองและนำจุดบกพร่องนั้นมาปรับปรุงแก้ไข

4.2.3 **การกำหนดเป้าหมาย (Set goals)** เมื่อวิเคราะห์สำรวจตนเองแล้วก็จะทราบถึง เป้าหมายในการที่จะพัฒนาตนเองว่า อยากที่จะก้าวหน้าขึ้นจากเดิมอย่างไรบ้างความคิดที่อยากจะทำต่อไปคืออะไร เขียนเป้าหมายไว้ ถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินตนเองหรือความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการการเรียนรู้

4.2.4 **การสรรหาทรัพยากรที่เหมาะสม (Finding appropriate resource)** ภายหลังจากที่ได้เป้าหมายไว้แล้ว สามารถกำหนดวิธีการที่จะให้บรรลุผลสำเร็จนั้นๆ ก็โดยการศึกษาหาความรู้ในรูปแบบต่างๆกัน และการค้นหาแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับตนเอง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการการเรียนรู้

4.2.5 **การสรรหาเพื่อน (Recruit of other people)** การสรรหาหรือการแสวงหาความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้ความพยายามของการพัฒนาตนเองประสบผลสำเร็จ ซึ่งเราเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า เพื่อน เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่มีทักษะความชำนาญ หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ถึงวิธีการในการสร้างเครือข่ายกับเพื่อนเหล่านี้ ในการช่วยเหลือให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย รวมทั้งการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อน

4.2.6 **ความอดทน ต่อสู้ และความพยายาม (Strickability & perseverance)** ในระหว่างการเรียนรู้ จำเป็นเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง จะต้องมีความพากเพียรพยายามมาะอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ต้องเผชิญ ทุ่มเทและใช้เวลาที่มียู่ให้คุ้มค่าไม่ให้อายุเปล่าเพื่อทำให้บรรลุความสำเร็จในที่สุด

4.2.7 การประเมินผลด้วยตนเอง (Evaluation) การประเมินตนเองกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลของการกระทำเป็นอย่างไรร บรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นกับตนเองบ้าง ซึ่งอาจทำได้จากการให้คะแนนตนเอง และตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

จากการทบทวนแนวคิดการพัฒนาตนเองพบว่า การพัฒนาตนเองเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดีขึ้น โดยวิธีการพัฒนาตนเอง ผู้พัฒนาตนเองจะเป็นผู้ตัดสินใจในการพัฒนาผ่านกระบวนการและวิธีการต่างๆ ซึ่งในการวิจัยที่ศึกษา ผู้ที่อยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านจะต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวในการบริหารงาน คน และตนเอง เพื่อเข้าสู่บทบาทใหม่ได้อย่างสมบูรณ์

5. การวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา

การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาปรากฏการณ์ หรือสภาพของปัญหาในบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่ปรากฏ หรือปัญหานั้นเกี่ยวข้องอยู่ ความหมายที่วิธีการนี้ให้ความสนใจ คือความหมายในทัศนะของผู้ที่ได้ประสบกับปรากฏการณ์นั้น และเหตุผลว่าเกิดอะไรขึ้นเพราะอะไรตามตรรกะของผู้ให้ข้อมูล(Denzin, 1991 อ้างถึงใน วิณา เทียงธรรม, 2548) การวิจัยปรากฏการณ์วิทยา มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การค้นหาคำตอบของสิ่งที่ต้องการศึกษาและการให้ความหมายจากประสบการณ์ตรงของบุคคลผู้ให้ข้อมูล เพื่อค้นหาสิ่งที่ยังไม่มีใครเคยตอบมาก่อน โดยการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆให้มากที่สุด (Spiegelberg, 1975 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553)

5.1 ความหมายของการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา

จากการทบทวนงานเขียนเกี่ยวกับปรากฏการณ์วิทยาจากตำราทั้งในและต่างประเทศ พบว่ามีการให้ความหมายของปรากฏการณ์วิทยาไว้ ดังนี้

ชาย โพอิสิตา (2547) ให้ความหมายการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา ว่าเป็นการศึกษาประสบการณ์หรือโลกในชีวิตประจำวัน (Life-world) ของปัจเจกบุคคลที่ทำการศึกษา โดยมุ่งไปที่การทำความเข้าใจว่าบุคคลสร้างประสบการณ์ชีวิตของเขาอย่างไร และมีความหมายต่อเขาอย่างไร

นิศา ชูโต (2551) กล่าวว่า การวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา หมายถึง การศึกษาโดยบุคคลอธิบายถึงเรื่องราวและประสบการณ์ต่างๆที่ตนเองประสบทางสังคมสัมผัสต่างๆ ฐานคติที่สำคัญคือ มนุษย์ เราจะรู้ดีในเรื่องที่มีประสบการณ์มาก่อน โดยการรับรู้และเข้าใจความหมายในขณะที่มีสติสัมปชัญญะอยู่

อารีย์วรรณ อ่วมตานี (2553) กล่าวถึงการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา ว่าเป็นการวิจัยที่มีรากฐานมาจากปรัชญา (Philosophy) เป็นการหาความหมายของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งที่บุคคลประสบมาด้วยตนเอง โดยให้ความสำคัญกับธรรมชาติของปรากฏการณ์ทางสังคมและธรรมชาติของมนุษย์ ในการแสดงออกทางพฤติกรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่ม เป็นการค้นหาความหมายของการมีชีวิตหรือการเป็นอยู่ในปรากฏการณ์นั้นๆว่ามีความหมายต่อบุคคลนั้นอย่างไร

van Manen (1990) กล่าวว่า การวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา เป็นการมุ่งศึกษาค้นหาแก่นสาระ (Essences) ที่มีลักษณะร่วมกัน (commonality) ของประสบการณ์ของมนุษย์ต่อปรากฏการณ์หนึ่ง

Streubert & Carpenter (2007) กล่าวว่า การวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา เป็นการศึกษาเพื่อต้องการอธิบายปรากฏการณ์ธรรมชาติที่มีความเฉพาะเจาะจง และเป็นลักษณะของประสบการณ์ชีวิต

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่บุคคลได้ประสบมา เป็นการค้นหาความหมายของการมีชีวิตหรือการเป็นอยู่ในปรากฏการณ์นั้นๆว่ามีความหมายต่อบุคคลนั้นอย่างไร โดยให้บุคคลที่มีประสบการณ์นั้นเป็นผู้ถ่ายทอดด้วยตนเอง

5.2 ประวัติความเป็นมาของการศึกษาปรากฏการณ์วิทยา

การศึกษาปรากฏการณ์วิทยาได้เริ่มขึ้น ในต้นศตวรรษที่ 20 ราวปี ค.ศ. 1900 และยังคงมีการพัฒนาแนวคิดของปรากฏการณ์วิทยาอย่างต่อเนื่อง การศึกษาปรากฏการณ์วิทยาสามารถแบ่งออกได้ 3 ระยะ (Cohen, 1987 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553)

ระยะที่ 1 ระยะเตรียมการ (Preparatory phase) ซึ่งอยู่ระยะช่วงกลางถึงปลายศตวรรษที่ 19 นักปรัชญาที่สำคัญในระยะนี้ คือ Franz Brentano แนวคิดของ Brentano เริ่มต้นมาจากการที่เขามีความคิดขัดแย้งกับกลุ่มประสบการณ์นิยม (Empiricism) ที่เชื่อว่าความรู้ทุกอย่างมีที่มาจากประสบการณ์โดยการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้า การรับรู้ของมนุษย์แบ่งออกเป็นสองระดับคือ ภาพประทับใจ (Impression) และมโนคติ (Ideas) ภาพประทับใจเป็นประสาทสัมผัส หรือผัสสะโดยตรงที่เรากำลังรับรู้อยู่ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ส่วนมโนคตินั้นเกิดขึ้นเมื่อกระบวนการทำงานของจิตมีการสะท้อนคิด (Reflection) จิตมนุษย์ เป็นมโนคติเชิงซ้อน (Complex ideas) แต่ Brentano แย้งว่า ในขณะที่มนุษย์เกิดมโนคติขึ้น จะต้องใช้จิตสำนึก (Consciousness) ซึ่งประกอบด้วยประสาทสัมผัส (Sensation) ความรู้สึก (Feeling) และจินตนาการ (Imagination) มุ่งไปสู่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือที่เรียกว่า คิโดอย่างมีจุดหมาย (Intentionality) และจะต้องมีสิ่งที่จิตสำนึกคิดถึงหรือมุ่งไปสู่วัตถุนั้นซึ่งเรียกว่า วัตถุที่ถูกคิดถึง (Intentional object) ด้วย ไม่ใช่หยุดแค่การมีมโนทัศน์ต่อ

ประสบการณ์นั้นๆ เท่านั้น สิ่งที่ Brentano ปูพื้นฐานไว้ให้กับปรากฏการณ์วิทยา ก็คือ การแยกสิ่งที่เรียกว่า “จิตวิทยากำเนิด” (Genetic psychology) ออกจาก “จิตวิทยาพรรณนา” (Descriptive psychology) โดยจิตวิทยากำเนิด เน้นการศึกษาที่มาของลักษณะทางจิตต่างๆ

ระยะที่ 2 ระยะของชาวเยอรมัน (German phase) ในระยะนี้ มีนักปรัชญาคนสำคัญที่ให้กำเนิดปรากฏการณ์วิทยา คือ Edmund Husserl (ค.ศ. 1857-1938) และ Martin Heidegger (ค.ศ. 1889-1976) โดย Husserl นั้น ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการศึกษาปรากฏการณ์วิทยา และเป็นผู้ให้เชื่อมโยงคำถามที่นำไปสู่ความรู้ของการศึกษาปรากฏการณ์วิทยาโดยให้ความสำคัญกับแก่นแท้ของความเป็นจริง (Essence of truth) Husserl เชื่อว่าจิตไม่ใช่สิ่งที่มีบทบาทเป็นผู้รับรู้ข้อมูลจากประสาทสัมผัสและจิตไม่ได้มีลักษณะเหมือนภาชนะที่รองรับสิ่งต่างๆ เช่น ความคิด ความรู้สึก อยู่ข้างใน แต่จิตเป็นตัวกำหนดความหมายของการ "หันไปสู่" (Turning toward) สิ่งที่ปรากฏต่อจิต ดังนั้น สิ่งที่ปรากฏต่อจิต จึงมาฐานะเป็น "สิ่งที่มีอยู่ในตัวเอง" (Things-in-themselves) หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความเป็นจริง เนื่องจากจิตไม่ได้ทำอะไรต่อสิ่งที่ปรากฏต่อจิต นอกจากให้ความสนใจต่อสิ่งที่ปรากฏต่อหน้ามันเท่านั้น Husserl เห็นว่าหน้าที่ของปรัชญาคือการบรรยายปรากฏการณ์เหล่านี้อย่าง ที่มันเป็น การบรรยายปรากฏการณ์เหล่านี้ จะต้อง "ใส่วงเล็บ" ให้กับการคิด ความเชื่อ หรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งนั้น Husserl เรียกการใส่วงเล็บนี้ว่า เป็นการลดทอนปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological reduction) เพื่อไต่ตรองเกี่ยวกับสิ่งที่ปรากฏอย่าง ที่มันเป็นอยู่ โดยไม่เอาความรู้สึกนึกคิดที่มีก่อนมาตัดสินปรากฏการณ์นั้น

นักปรัชญาที่มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่งในระยะของเยอรมัน คือ Martin Heidegger ซึ่งเป็นศิษย์เอกของ Husserl Heidegger เป็นผู้พัฒนาการศึกษาปรากฏการณ์วิทยาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน (Cohen, 1987) Heidegger ได้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง "ภาวะ การมีอยู่กับเวลา" (Being & time) เป็นผลงานตามแนวคิดอัตถภาวะนิยม (Existentialism) ซึ่งเน้นถึง การดำรงอยู่ (Existence) ของมนุษย์ ในฐานะปัจเจกบุคคล (Individual) อย่างเป็นอิสระ (Free) ที่มีคุณค่าและความหมายแตกต่างจากวัตถุสิ่งของ โดย Heidegger ชี้ให้เห็นว่า มนุษย์ ต่างจากสิ่งของ คือ มนุษย์เท่านั้นที่สามารถตั้งคำถามเกี่ยวกับ การมีอยู่ ของเขาเองและสนใจเกี่ยวกับ ภาวะการมีอยู่ ในตัวของเขาเองได้ การที่จะคิดเรื่อง มนุษย์ต้องอาศัยหลักสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก มนุษย์ในฐานะของ “ผู้รู้” ที่เผชิญโลกอยู่ และอีกประการหนึ่ง มนุษย์ในฐานะ “วัตถุที่รู้ได้” Heidegger จึงได้นำคำว่า “ดาซีน” (Dasein) ในภาษาเยอรมัน ที่แปลว่า “อยู่ที่นั่น” (Man as Dasein) ซึ่งหมายถึงการมีอยู่ เป็นอยู่ ดำรงอยู่แห่งตน ด้วยการคิดรู้ในตนเองได้ กล่าวคือ ภาวะพื้นฐานของมนุษย์ที่รู้ อยู่ รู้เป็นของตนเอง

ระยะที่ 3 ระยะของชาวฝรั่งเศส (French phase) เป็นระยะที่มีความเคลื่อนไหวในการศึกษาปรากฏการณ์วิทยาที่เคลื่อนย้ายจากประเทศเยอรมันมาสู่ประเทศฝรั่งเศส นักปรัชญาคนสำคัญ คือ Merleau-Ponty และ Sartre ในระยะนี้แนวคิดปรากฏการณ์วิทยาได้รับอิทธิพลอย่างมาก

จากผลงานของ Heidegger ในยุคนั้นนักปรัชญาที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาแนวคิด "ปรากฏการณ์วิทยาของการรับรู้" (The Phenomenology of perception) คือ Gabriel Merleau-Ponty (ค.ศ. 1908-1961) Merleau-Ponty เชื่อว่า เมื่อมนุษย์เป็น ดาซิน ที่อยู่-ใน-โลก สิ่งที่ทำให้ประสบการณ์ของบุคคลเป็นไปได้และเป็นฐานให้กับความคิดคือ "ร่างกายเปี่ยมชีวิต" (Lived body) ในความหมายที่ร่างกายไม่แยกออกจากจิต หมายความว่า บุคคลไม่ได้มีร่างกายแต่เราเป็นร่างกาย ดังนั้น ร่างกายจึงเป็นพื้นที่ในการรับรู้ความหมายของโลก และในที่สุด ร่างกายจึงเป็นพื้นที่ในการ อยู่-ใน-โลก ร่างกายเป็นพื้นที่ในการรับรู้ความหมายของโลก และในที่สุด ร่างกายจึงเป็นพื้นที่ของการเข้าใจปรากฏการณ์ในความหมายของ Merleau-Ponty คือประสบการณ์ของมนุษย์ที่มาพร้อมกับร่างกาย ดังนั้น "ภาพลักษณ์แห่งกาย" (Body image) จึงมีความสำคัญมาก

จะเห็นได้ว่า จุดเริ่มต้นของปรากฏการณ์วิทยา คือ ความพยายามในการมุ่งอธิบายโลกของมนุษย์ในฐานะที่เป็นเจ้าของประสบการณ์ Husserl กล่าวว่า ความพยายามนี้ทำให้มนุษย์ต้องพยายามหาคำตอบของคำถามที่เกี่ยวกับธรรมชาติของจิตสำนึก เพราะคำว่า "ประสบการณ์" ในที่นี้หมายรวมถึง อารมณ์ ความรู้สึก จินตนาการ ความฝัน ความหวัง และ ความเชื่อซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่มีอยู่ในโลกทางกายภาพ เท่านั้น หากแต่สามารถเป็นสิ่งที่อยู่ในจินตนาการ และความทรงจำด้วย การคิดถึงในรูปแบบนี้ทำให้สิ่งที่มนุษย์คิดถึงมีความหมายต่อเขา และด้วยเหตุนี้เอง ปรากฏการณ์วิทยา จึงเน้นเรื่องความหมายเป็นแกนกลางในการอธิบายจิตสำนึก (อารีย์วรรณ อ่วมธานี ,2553)

5.3 แนวคิดปรากฏการณ์วิทยาการตีความ

ปรากฏการณ์วิทยาการตีความ (Hermeneutic phenomenology) เป็นปรากฏการณ์วิทยาที่พัฒนาจากแนวคิดของ Husserl ผู้พัฒนาคือ Martin Heidegger ปรากฏการณ์วิทยาการตีความนี้ เน้นการทำความเข้าใจความหมายของประสบการณ์ ในทัศนะของบุคคลผู้ได้รับประสบการณ์นั้น Heidegger ไม่ได้ให้ความสนใจโครงสร้างของการรับรู้มากนัก แต่เน้นให้ความสนใจการหาความหมายโดยการมองผ่านจากสิ่งที่ปรากฏไปยังความหมายที่อยู่เบื้องหลังของสิ่งนั้น(ชายโพธิสิตา, 2554) และได้ให้ความหมายของปรัชญาแนวคิดของเขว่าเป็นการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาเพื่อนำไปสู่ความจริงที่ถูกค้นพบตามธรรมชาติของสิ่งที่เป็นอยู่จริง บนรากฐานของการตีความที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของมนุษย์ Heidegger เน้นการศึกษาประสบการณ์ชีวิตของบุคคลที่ดำเนินชีวิตอยู่ในโลกหรือสภาวะการหนึ่ง (Being-in-the-world) การที่บุคคลเกิดประสบการณ์และให้ความหมายประสบการณ์นั้นได้ ต้องประกอบด้วยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์เดิมของบุคคลกับประสบการณ์ใหม่ (Embodiment) ในการทำความเข้าใจและให้ความหมายโดยอาศัยประสบการณ์เดิม วัฒนธรรม หรือภูมิหลัง (Background meaning) การที่บุคคลจะสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้นั้น ต้องอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่ ซึ่ง Heidegger เปรียบเป็นเสมือนเครื่องมือที่บุคคลต้องใช้ในการดำเนินชีวิต

Heidegger กล่าวไว้ว่าบุคคล (Person) เป็นผู้ให้ความหมายต่อปรากฏการณ์ตามความรู้สึกและความนึกคิดของตนเอง ซึ่งเป็นประสบการณ์เฉพาะและเป็น ความจริงของบุคคลนั้น โดยเชื่อว่าบุคคลมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ (สุกัญญา ศิริโสภารักษ์ ,2555) 1) บุคคลเป็นผู้ที่มีโลกและสังคมของตนเอง (The person as having a world) หมายถึงบุคคลมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวตั้งแต่เกิด ไม่สามารถแยกจากกันได้ สิ่งแวดล้อมในที่นี้หมายถึงสิ่งแวดล้อมเชิงวัฒนธรรม ภาษา อายุ การศึกษา ค่านิยมทางสังคม ขนบธรรมเนียมและสภาพความเป็นอยู่ของบุคคลนั้น เป็นภูมิหลังที่ติดตัวบุคคลนั้นมา 2) บุคคลเป็นผู้ให้คุณค่าและความหมาย (The person as being for whom things have significance and value) หมายถึง บุคคลเป็นผู้ให้คุณค่าและความหมายต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามภูมิหลังของสังคม สิ่งแวดล้อม ภาษาและ วัฒนธรรม คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาจากการรับรู้และสิ่งที่เป็นประสบการณ์ 3) บุคคลเป็นผู้ตีความหมาย (The person as self interpreting) หมายถึง บุคคลเป็นผู้ให้ความหมายของประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามความคิดและความรู้สึกของตนเอง ซึ่งจะแตกต่างจากบุคคลอื่นหรือความจริงจากทฤษฎี เป็นการตีความเฉพาะของบุคคลตามการให้ความสำคัญที่เป็นพื้นภูมิหลังของบุคคลนั้นๆ 4) บุคคลเป็นหน่วยรวม (The person as embodied) หมายถึง บุคคลมีลักษณะของการรวมกันของความรู้สึกนึกคิด ความคาดหวัง นิสัย การให้ความหมาย แบบแผนการดำรงชีวิตอันประกอบด้วยกาย จิต สังคม ตามสภาพสิ่งแวดล้อมที่สัมพันธ์กันไม่สามารถแยกออกเป็นส่วนๆได้ 5) บุคคลมีมิติของกาลเวลา (The person in time) Heidegger ได้ให้ความหมายของเวลา ตามแนวคิดของเขาวว่า เวลาไม่ถูกแยกออกจากการดำรงอยู่ แต่เวลาเป็นขอบเขตที่เป็นจริงของการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ปรากฏอยู่ ดำรงอยู่ เวลาเป็นกรอบที่ใช้ในการอ้างอิงและเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความเข้าใจ ดังนั้น บุคคลมีความเป็นอยู่ตามมิติของเวลาตามประสบการณ์ของ ชีวิตที่ได้รับจากอดีต ซึ่งสามารถส่งผลเกี่ยวเนื่องถึงอนาคตได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล

Heidegger (1962, อ้างถึงอารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) เชื่อว่าในการแปลความตีความทุกชนิด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงที่มาที่ไปในภูมิหลังของการปฏิบัติหรือ พฤติกรรม และยังให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบของการแปลความตีความ ซึ่งอธิบายว่าความสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบนี้เป็นวงจร (Circle) เรียกว่า วงจรแห่งการตีความ (Hermeneutics circle) ประกอบด้วย 1) การรับรู้เดิม (Fore-having) คือ การรับรู้เดิมที่เกี่ยวกับการทำงานของสิ่งที่เรามองเห็น หมายถึง ในทุกกรณีที่มีการแปลความตีความ ที่มาจากบางอย่างที่เรารับรู้มาก่อนแล้ว ซึ่ง Heidegger กล่าวว่า เป็น Mode of interpretation ที่มีความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน ซึ่งความเข้าใจนั้นมีพื้นฐานมาจากสิ่งที่มีอยู่เดิมจากภูมิหลังของการปฏิบัตินั้นๆ 2) ภาพอดีต (Fore-sight) คือการที่คนมีความคิดเห็นเดิมอยู่แล้วต่อบางสิ่งที่ได้เห็นหรือเคยเห็นเคยเข้าใจมาแล้ว และอาจยังคลุมเครืออยู่เป็นส่วนใหญ่ที่แสดงให้เห็นการแปลความตีความจากสิ่งที่เราเคยเห็นเคยรับรู้มาแล้ว 3) แนวคิดเดิม

(Fore-conception) คือคนได้แปลความตีความหรือให้ความหมายของปรากฏการณ์นั้นแล้ว ซึ่งมีพื้นฐานมาจากสิ่งที่ผู้ศึกษามี Preconception อยู่ก่อนแล้ว Hermeneutic circle จึงเป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์ในอดีตที่บุคคลเคยได้รับหรือเข้าใจมาก่อนเข้ากับประสบการณ์ครั้งใหม่ เพื่อที่จะรับรู้และให้ความหมายกับประสบการณ์ครั้งใหม่เป็นลูกโซ่ นั่นคือ บุคคลเข้าใจบางอย่างได้ โดยการเปรียบเทียบกับอีกสิ่งหนึ่งที่บุคคลนั้นรู้จักหรือเคยมีประสบการณ์มาก่อน (วิณา เทียงธรรม, 2547)

ดังนั้น ปรากฏการณ์วิทยาการตีความ จึงเป็นการอธิบายถึงระเบียบวิธีทางปรากฏการณ์วิทยาเชิงวิทยาศาสตร์มากกว่าเป็นวิธีการทางปรัชญา เนื่องจากเป็นการค้นหาทฤษฎีของความจริงจากการตัดสินใจของเรามากกว่าเป็นการสรุปจากประสบการณ์ของความเป็นจริงที่ถูกเปิดเผย Heidegger ได้ค้นหาความรู้ใหม่เพื่อแทนที่มุมมองแบบเดิม (อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2553)

5.4 ระเบียบวิธีการวิจัยปรากฏการณ์วิทยาตามแนวคิด Heidegger

ปรากฏการณ์วิทยาของ Heidegger เป็นการศึกษาเพื่อต้องการอธิบายการดำเนินชีวิตของบุคคลในสภาวะการหนึ่ง (Being) และทำให้ภาพของการดำเนินชีวิตนั้นปรากฏออกมาระเบียบการวิจัยนี้ถูกเรียกว่า ปรากฏการณ์วิทยาเชิงตีความ (Hermeneutic phenomenology or Interpretive phenomenology) ระเบียบวิธีการวิจัยนี้เน้นที่การวิเคราะห์ตัวหนังสือ (Text) ที่ได้จากการถอดคำสัมภาษณ์ในระหว่างการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์เพื่อให้ได้ความหมายต้องผ่านการอ่านทบทวนและกระบวนการตีความภายใต้สภาพการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น ซึ่งต้องเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์เดิมกับตัวหนังสือที่ถอดจากคำสัมภาษณ์ (Text) จากนั้นผู้วิจัยนำเสนอผลการตีความอย่างเป็นธรรมชาติมากที่สุด ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้กล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยาการตีความ ในประเด็นต่าง ๆ ที่สรุปได้ดังนี้ (จอณพะจง เฟิงจาด, 2548)

1) คำถามการวิจัย การตั้งคำถามการวิจัยในการวิจัยปรากฏการณ์วิทยา ควรมีความจำเพาะเพื่อชี้แนะแนวทางในการค้นหาคำตอบ ไม่ควรตั้งคำถามแบบกว้าง ๆ ซึ่ง van Manen (1990) ได้เสนอแนะว่า คำถามที่แท้จริงคือ ความเป็นไปได้ที่จะทำให้ปรากฏการณ์นั้นมีความชัดเจนและเข้าใจได้มากขึ้นโดยหาคำตอบว่าปรากฏการณ์นั้นคล้ายกับอะไร และลักษณะที่เป็นธรรมชาติของประสบการณ์นั้นคืออะไร

2) ผู้ให้ข้อมูล โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีประสบการณ์ตรงในปรากฏการณ์ที่สนใจถือเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ดีที่สุด ดังนั้นการเลือกผู้ให้ข้อมูลจึงนิยมใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามคุณสมบัติที่ต้องการ (Purposive sampling or theoretical sampling) ซึ่งจำนวนของผู้ให้ข้อมูลขึ้นอยู่กับความเพียงพอของข้อมูลที่ได้

3) ข้อมูล (Data) ระเบียบวิธีการวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับคำบอกเล่าของคุณ (Narrative description) ที่เกี่ยวกับประสบการณ์ชีวิต

4) บทบาทของผู้วิจัย ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ผู้วิจัยมีหน้าที่ในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการเปิดเผย ประสบการณ์ชีวิต รวมทั้งร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจหรือให้ความหมายต่อประสบการณ์

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ คือ การสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะเป็นการพูดคุยแบบเผชิญหน้า (Face to face interview) เนื่องจากข้อมูลที่ต้องการของ ปริญญาการณืวิทยาการตีความเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างความรู้เก่าของนักวิจัยกับความรู้ใหม่ที่ได้ จากผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นจึงเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูลจึงมีความสำคัญต่อการลื่นไหลของการสนทนา หากผู้ให้ข้อมูลมีความ ไว้วางใจในตัวนักวิจัย ผู้ให้ข้อมูลจะบอกเล่าเรื่องราวของตนอย่างละเอียดและมีความลุ่มลึกของข้อมูล ลักษณะการสัมภาษณ์แบบตีความ (Hermeneutic interview) จะมีความแตกต่างจากการสัมภาษณ์ แบบอื่นๆ คือการสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยความหมายของปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์ ระหว่างมนุษย์กับโลก โดยการรวบรวมเนื้อหาจากการบอกเล่าประสบการณ์เฉพาะที่เป็น ประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล มีการเผชิญหน้าระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจกับ การใช้ภาษาท่าทางและสัญลักษณ์อื่นๆ ร่วมด้วย ดังนั้น การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลต้องดำเนินการควบคู่ ไปกับการสังเกต ซึ่งเป็นการแสดงออกทางภาษากาย

6) การวิเคราะห์ข้อมูล จะเน้นถึงการแปลผลการศึกษาด้วยวิธีการตีความหมาย ข้อมูลโดยคำนึงถึงสภาพที่เป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งมีอยู่หลายวิธีขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ เดิมความชำนาญของนักวิจัยและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้น มักจะทำไปพร้อมๆ กับ การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเหมือนกัน และที่แตกต่าง กัน เน้นการวิเคราะห์เพื่อหาความหมาย หากคำตอบว่าทำไมและอย่างไร โดยการวิเคราะห์ว่าคุณคิด เกิดประสบการณ์นั้นอย่างไร มีการใช้ประสบการณ์เดิมในการเกิดประสบการณ์ใหม่อย่างไรเชื่อมโยง เวลากับการเกิดประสบการณ์จากอดีตสู่อนาคตอย่างไร ความหมายกับประสบการณ์นั้นอย่างไรมีการ รับรู้ความหมายโดยรวมอย่างไร และทำไมเป็นเช่นนั้น van Manen (1990, อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2553) ได้กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ประเด็นหลัก ซึ่งหมายถึง ประเด็นที่เกิดขึ้น บ่อยในข้อความ (Text) ที่ศึกษา ดังนั้น การวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ซึ่งถูกหล่อหลอมให้เกิดความ ความหมายและจินตนาการตามบริบทเรื่องที่ศึกษา โดยมีขั้นตอน ดังนี้

6.1) การหาความหมาย (Seeking meaning) การหาความหมายของข้อความ แต่ละส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์รวมถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆได้แก่ บทสัมภาษณ์ถอดเทป เอกสารที่ใช้ใน การสัมภาษณ์ บันทึกประจำวันของนักวิจัยเอกสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ บันทึกส่วนตัว ของผู้ให้ข้อมูล การสะท้อนคิดจากงานเขียนของนักวิชาการอื่นๆ เป็นต้น โดยครั้งแรกอ่านอย่างคร่าวๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยรวมก่อนหลังจากนั้นอ่านเพื่อคัดเลือกใจความที่ตรงประเด็นกับปรากฏการณ์ที่

ศึกษา แล้วขีดเส้นใต้หรือทำเครื่องหมายวงกลม หรือใช้ปากกาเน้นคำขีดเอาไว้ (Highlight) อ่านอีกครั้งเพื่อหาประโยคหรือข้อความที่เปิดเผยประสบการณ์ที่อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้

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

พื้นที่ของชีวิต (Lived space) หมายถึง ความรู้สึกถึงช่องว่าง ที่ว่างเปล่า ระยะห่าง หรือระยะทางในปรากฏการณ์ที่ศึกษา พื้นที่ที่สามารถให้ความรู้สึกหรือความหมายต่อผู้อยู่ในปรากฏการณ์ได้ เช่น ห้องที่กว้างใหญ่ ทำให้เรารู้สึกตัวเล็กลง บางพื้นที่ทำให้เรารู้สึกมีความสุขสบายใจ และบางพื้นที่แม้ว่าจะมีคนมารวมตัวกันมากมาย แต่เราก็บรรู้สึกว่า โดดเดี่ยว

ร่างกายเปี่ยมชีวิต (Lived body) หมายถึง ความจริงทางปรากฏการณ์วิทยาที่เกี่ยวข้องกับร่างกายที่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อโรค ผ่านทางการแสดงออกกริยาท่าทาง อารมณ์ความรู้สึก การแสดงความสามารถ และอื่น ๆ ที่สามารถสังเกตได้จากการตอบสนองของร่างกาย

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

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

6.2) การกำหนดชื่อประเด็นต่างๆ การกำหนดชื่อประเด็นต่างๆควรมีลักษณะสำคัญดังนี้ (1) เป็นชื่อที่แสดงจุดรวมความสนใจของประสบการณ์ หรือจุดรวมของความหมายในปรากฏการณ์ (2) เป็นสิ่งที่ทำให้เข้าใจง่ายที่สุด (3) ไม่ใช่วัตถุที่บุคคลเผชิญหน้าในปรากฏการณ์ แต่เป็นไวยากรณ์ที่ไม่มีกรรมมารับ (Intransitive object) เช่นรู้สึกถูกทอดทิ้ง และ (4) ก่อรูปร่างจากการจับประเด็นปรากฏการณ์ที่นักวิจัยพยายามเข้าใจที่เป็นการอธิบายลักษณะโครงสร้างของประสบการณ์ชีวิต นอกจากนี้ van Manen ยังแนะนำว่า ประเด็นต่างๆ (Themes) มาได้อย่างไร (How do themes come about) ประเด็นหลัก ได้มาจากประเด็นที่ผุดออกมาจากความหมายที่มีชีวิตในชีวิตที่ดำรงอยู่ (Lived life) โดย (1) ความจำเป็น (Needfulness) หรือความต้องการที่สมเหตุสมผล

(Make sense) (2) ความรู้สึกที่เราสามารถทำบางสิ่งบางอย่างได้ (3) เปิดเผยบางอย่าง และ (4) กระบวนการแปลผลให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง การค้นพบที่มาจากข้อความและเป็นข้อความที่มีชีวิตของมันเป็นเอง

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

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ จะดำเนินไปพร้อมๆ กับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล กล่าวคือ หลังสัมภาษณ์ครั้งแรกของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 แล้ว นักวิจัยต้องทำการถอดเทปแล้ววิเคราะห์ข้อมูล จดบันทึกข้อสงสัย และข้อค้นพบสำคัญ หรือประเด็นต่างๆ เพื่อกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลคนเดิมตรวจสอบข้อความถอดเทปและค้นพบเบื้องต้น ผู้ให้ข้อมูลสามารถเพิ่มเติมหรือให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ได้เพื่อเป็นการสะท้อนคิดอีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ทั้งนักวิจัยและผู้ให้ข้อมูลร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลทั้งที่นักวิจัยและผู้ให้ข้อมูลร่วมกันวิเคราะห์ซึ่งเรียกว่า วงเวียนการตีความ (Hermeneutic circle) การเก็บข้อมูลกับการวิเคราะห์ข้อมูล จะถูกดำเนินไปพร้อมๆ กันจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของ van Manen (1990) ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากเป็นการศึกษาประสบการณ์ชีวิตของบุคคลและให้ความสำคัญกับภาษาที่ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการของ Hermeneutic circle ของ Heidegger (1962) ที่เป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์ในอดีตที่บุคคลเคยได้รับ หรือเข้าใจมาก่อนเข้ากับประสบการณ์ครั้งใหม่ เพื่อที่รับรู้หรือให้ความหมายกับประสบการณ์ครั้งใหม่เป็นลูกโซ่ นั่นคือบุคคลเข้าใจบางสิ่งบางอย่างได้โดยเปรียบเทียบกับอีกสิ่งหนึ่ง ที่บุคคลนั้นเคยรู้จักหรือมีประสบการณ์มาก่อน ทั้งนี้ van Manen ยืนยันว่าวิธีการนี้เหมาะกับนักวิจัยทางสาขาการพยาบาล และจะช่วยให้ นักวิจัยตีความสิ่งที่คน ๆ หนึ่งแสดงออกนั้นเกิดจากประสบการณ์ชีวิตที่คน ๆ นั้นพบเจอในแต่ละวันโดยผ่านการเขียนซึ่ง เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอน van Manen (1990) ระบุว่าสามารถที่จะประยุกต์เปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้ ดังนั้นในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของ van Manen ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

7) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ใช้เป็นวิธีการยืนยันความน่าเชื่อถือของงานวิจัยประกอบการเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในเรื่องที่ศึกษา การได้รับข้อมูลอย่างชัดเจนครบถ้วนจากผู้ให้ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพการณ์ที่

เกิดขึ้น และผลการวิจัยได้รับการยอมรับว่าน่าเชื่อถือจากผู้อ่าน ซึ่ง Guba & Lincoln (1989) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

7.1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล หมายถึงความถูกต้อง และเชื่อถือได้ของข้อมูล การตีความของผู้วิจัยเกี่ยวกับความจริงที่ได้จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล มีวิธีดำเนินการดังนี้ (1) ระยะเวลาอยู่ในสนามที่นานพอ (Prolonged involvement) หมายถึง การใช้เวลาในสนามศึกษาที่มากพอที่นักวิจัยจะเรียนรู้วัฒนธรรม ภาษาและสร้างสัมพันธภาพ สร้างบรรยากาศให้ดูเป็นกันเองและเป็นธรรมชาติเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยเพียงพอที่ผู้ให้ข้อมูลพร้อมจะเล่าประสบการณ์ชีวิตจริงแก่นักวิจัย (2) การสังเกตติดต่อกัน (Persistent observation) เป็นการใช้เวลาที่มากพอในการสังเกตประสบการณ์ที่ศึกษา เพื่อให้สามารถระบุลักษณะเฉพาะที่เป็นประเด็นสำคัญที่สุดของประสบการณ์นั้น การสังเกตติดต่อกันนี้จะเป็นการสังเกตให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก (3) การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เป็นการใช้หลากหลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาตรวจสอบว่าตรงกันหรือไม่ (4) การได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ (Peer debriefing) เป็นการนำผลการวิเคราะห์และข้อสรุปไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่นักวิจัยศึกษา และมีความรู้ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพตรวจสอบให้ (5) การให้ผู้อื่นให้ข้อมูลตรวจสอบ (Member checking) เป็นวิธีการย้อนกลับข้อมูล และการวิเคราะห์ตีความข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องจริง

7.2) ความสามารถการถ่ายโอนข้อมูล (Transferability) หมายถึง ความสามารถอ้างผลการวิจัยที่ได้ไปสู่ประชากรกลุ่มอื่น ซึ่งจะใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ส่วนงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้นไม่สามารถอ้างอิงผลการวิจัยไปยังประชากรกลุ่มอื่นได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล ซึ่งผู้อ่านสามารถที่จะเข้าใจเรื่องราวและมองเห็นภาพของประสบการณ์ดังกล่าวเหมือนเกิดขึ้นกับตนเองหรือไม่ แล้วผู้อ่านจะเป็นผู้พิจารณาและนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทที่คล้ายคลึงกันมากที่สุด

7.3) ความสามารถในการพึ่งพา (Dependability) เป็นการพิสูจน์หรือตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้หลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Multiple method of data collection) มีการเชื่อมโยงข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการจดบันทึกภาคสนามระหว่างการสัมภาษณ์ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากหลักฐานต่างๆ เข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หรือ โดยการให้ผู้อ่านและนักวิพากษ์ใช้เกณฑ์การตรวจสอบต่อกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ถ้าผู้อ่านและนักวิพากษ์สามารถติดตามเรื่องราวได้อย่างเข้าใจ แสดงว่าการศึกษานี้ผ่านเกณฑ์

7.4) ความสามารถในการยืนยันผลการวิจัย (Confirmability) โดยมีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ (Audit trail) มีวิธีดำเนินการดังนี้ (1) การตรวจสอบจาก

ข้อมูลดิบ ได้แก่ เทปบันทึกการสัมภาษณ์ การถอดเทปแบบคำต่อคำ ว่ามีข้อมูลตรงกันหรือไม่ (2) การตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลโดยยกตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล เพื่ออธิบายข้อค้นพบที่ได้ คำโครงคำอธิบายประเด็น (Theme) (3) การตรวจสอบการพัฒนาข้อสรุป โดยการจัดกลุ่มคำและการให้รหัสข้อมูล ข้อความที่สำคัญ สารที่ได้จากการวิเคราะห์ (4) การตรวจสอบกระบวนการ วิจัยการเลือกรูปแบบและวิธีดำเนินการวิจัย (5) การตรวจสอบวัตถุประสงค์การวิจัย (6) การตรวจสอบการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เช่น แนวคำถามปลายเปิด วิธีการสัมภาษณ์

8) การเขียนผลการวิจัย การนำเสนอผลการวิจัยจะเป็นลักษณะภาพรวม

9) การอภิปรายผล ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยปรากฏการณ์วิทยา ว่าต้องการได้อรรถกัณฑ์ความรู้ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในประสบการณ์นั้นๆ ซึ่งการอภิปรายผลนี้จะแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของผลการวิจัย ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์และชี้แนะการนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

สรุปได้ว่าระเบียบวิธีวิจัยการศึกษาปรากฏการณ์วิทยาการตีความ เน้นในประเด็นเกี่ยวกับคำถามการวิจัย ว่าคำถามของปรากฏการณ์วิทยาที่แท้จริงคือคำถามที่เป็นไปได้ที่จะทำให้อรรถกัณฑ์นั้นมีความชัดเจนและเข้าใจได้มากขึ้น และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ คือ การสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะเป็นการพูดคุยแบบเผชิญหน้า (Face to face interview) เนื่องจากข้อมูลที่ต้องการของปรากฏการณ์วิทยาการตีความเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างความรู้เก่าของนักวิจัยกับความรู้ใหม่ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจะเน้นถึงการแปลผลการศึกษาด้วยวิธีการตีความหมาย ซึ่งจะขึ้นกับพื้นฐานความรู้เดิมของนักวิจัยอย่างมาก ทั้งด้านความรู้ทางด้านภาษาของนักวิจัย ความรู้ในปรากฏการณ์ที่ศึกษา และรวมถึงประสบการณ์ของนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ดังกล่าว ส่วนหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพมี 4 ประการ คือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) ความสามารถในการพึ่งพา (Dependability) และความสามารถในการยืนยัน (Confirmability) ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาของ Heidegger หรือปรากฏการณ์วิทยาแบบตีความ เพื่อบรรยายประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน โดย เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล และผู้วิจัยคิดว่าการมีส่วนร่วมของตัวผู้วิจัยในการทำความเข้าใจร่วมกับผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ตรง โดยการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อแปลความ ตีความร่วมกันนั้น จะทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม สมบูรณ์และเข้าใจความหมายของประสบการณ์ ตามความเป็นจริงที่เป็นอยู่มากที่สุด

6. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ธีรเดช ฉายอรุณ (2542) ศึกษาเรื่องการปรับตัวในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพเข้าใหม่ โดยใช้การสำรวจซ้ำ สองช่วงเวลา โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการวิจัยสำรวจซ้ำ (Panel survey) เป็นการวิจัยระยะยาว (Longitudinal research) ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรูปแบบการปรับตัวแบบการทำเหมือนที่เคยปฏิบัติ ทั้งสองช่วงเวลา 2) การปรับตัวในระยะที่ 1 กับระยะที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในระยะที่ 1 ได้แก่ ความแปลกใหม่ ความปรารถนาที่จะควบคุม ความปรารถนาที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับ การถ่ายทอดทางสังคมแบบยอมรับลักษณะเดิม กับ การถ่ายทอดทางสังคมแบบถอดถอนลักษณะเดิม และการถ่ายทอดทางสังคมแบบตามลำดับขั้น กับ การถ่ายทอดทางสังคมไม่เป็นขั้นตอน 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในระยะที่ 2 ได้แก่ ความมีอิสระ ความแปลกใหม่ ความปรารถนาที่จะควบคุม ความปรารถนาที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับ การถ่ายทอดทางสังคมแบบตามลำดับขั้น กับ การถ่ายทอดทางสังคมไม่เป็นขั้นตอน และการถ่ายทอดทางสังคมแบบมีตัวแบบ กับ การถ่ายทอดทางสังคมแบบไม่มีตัวแบบ 5) การปรับตัวในระยะที่ 2 ได้รับอิทธิพลจากการปรับตัวในระยะที่ 1 ทั้งอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่าน ข้อกำหนดของบทบาทและชนิดของแรงจูงใจ 6) ปฏิสัมพันธ์ของข้อกำหนดของบทบาท ชนิดของแรงจูงใจไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทั้งสอง ช่วงเวลา จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้สถานศึกษาได้เตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาพยาบาล ให้มีความคุ้นเคยกับการทำงานในโรงพยาบาลนอกจากนี้ยังเสนอแนะให้ทางโรงพยาบาลได้จัดกิจกรรม ต่างๆ ในช่วงแรกเข้าทำงาน ให้สอดคล้องกับลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรที่พึงประสงค์ กล่าวคือ หากต้องการคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์การก็ควรจัดกิจกรรมให้บุคคลได้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของ ตนเองให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์ขององค์การ หากต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ก็ควรให้บุคคลได้มีอิสระในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามแนวทางของตนเองซึ่งจะเป็นการสร้างบทบาท ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การ

ชูชีพ มีศิริ (2546) ศึกษาประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของการพัฒนาตนเองว่าเป็น การปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ในด้านความรู้และทักษะในการบริหารจัดการควบคู่ไปกับมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้ได้การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อีกประการหนึ่งคือความปรารถนาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะวิทยาการต่างๆเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ความปรารถนาภายในตนเป็นแรงจูงใจให้ต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปรับตัวตอบสนองต่อระบบบริการสุขภาพ ส่วนประสบการณ์การพัฒนาตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า การพัฒนาเริ่มจากการมีแรงผลักดันหลังจากได้รับตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบไปด้วย

ความรู้ที่รับผิดชอบต่อตำแหน่งตามบทบาทหน้าที่ ความรู้ที่ต้องรู้มากกว่าผู้บังคับบัญชา ความต้องการเป็นแบบอย่างพยาบาลที่ดีในด้านการปฏิบัติการพยาบาล การต้องทำหน้าที่สอบและนิเทศบุคลากรในทีมสุขภาพ ประการสำคัญคือ ความรู้สึกร่วมกันที่พร้อมที่จะทำหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแรงผลักดันที่ทำให้มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเอง ทั้งนี้โดยได้รับการสนับสนุนการพัฒนาตนเองจากหน่วยงานต้นสังกัดและครอบครัว

บุพพรณี มาตรา (2548) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตนเองของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาของ Husserl ผลการศึกษา พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลให้ความหมายการพัฒนาตนเองไว้ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 2) การถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ ส่วนประสบการณ์การพัฒนาตนเองของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล แบ่งเป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ตนเอง เพื่อสำรวจสิ่งที่ตนเองควรพัฒนา 2) เพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) การดูแลด้านร่างกายเพื่อให้ตนพร้อมที่จะปฏิบัติงาน 3) การฝึกฝนด้านจิตใจเป็นการพัฒนาจิตใจเพื่อให้ตนเองพร้อมที่จะรับสถานการณ์ต่างๆ และ 5) การปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพ ให้เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารขององค์การพยาบาล

ณัชชา อัสวภิญโญกุล (2548) ศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยประยุกต์วิธีการของ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) มาใช้ในการวิจัย เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบบสอบถามรอบแรกเป็นแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างปลายเปิด และการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง แหล่งข้อมูลคือ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารระดับสูง จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาเชิงรุก 2) การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทาย ให้เหมาะสมกับศักยภาพ 3) การบริหารบุคลากรพยาบาลแบบยืดหยุ่น 4) เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ 5) สร้างบันไดวิชาชีพ ให้เกิดความก้าวหน้า 6) สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน 7) การประเมินผลโดยยึดผลสำเร็จของงาน และ 8) การธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน

อุษา ราชปรีชา (2550) ศึกษาเรื่อง วิเคราะห์ภาระงานของผู้ตรวจการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ศึกษาภาระงานของผู้ตรวจการพยาบาล โดยแบ่งเป็น 11 กลุ่มงานการพยาบาล ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตรวจการโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ใช้เวลาในการปฏิบัติงานต่อวันโดยเฉลี่ย 8 ชั่วโมง 47 นาที ใช้เวลาในด้านการบริหารมากที่สุด รองลงมาคืองานภารกิจพิเศษ งานบริการ และด้านวิชาการ เมื่อพิจารณาด้านการบริหาร พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลใช้เวลาในการอำนวยความสะดวกมากที่สุด รองลงมาคือการจัดระบบงาน การควบคุมกำกับ การวางแผน และการประสานงาน

ธนัชพร สว่างแจ้ง (2554) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559 ใช้เทคนิค การวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559 ให้ระดับความน่าจะเป็นประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เพื่อจูงใจให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงได้ใช้ความสามารถและคงอยู่ในองค์กร 2) ด้านการสรรหา/คัดเลือกบุคลากรพยาบาล ได้แก่ ปรับปรุงวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงขององค์การพยาบาล 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ได้แก่ พัฒนาให้มีแหล่งเรียนรู้จากห้องสมุด และส่งเสริมการจัดการความรู้บุคลากรพยาบาลมากขึ้น 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรพยาบาล ได้แก่ การประเมินผลใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล 5) ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล ได้แก่ การพัฒนารูปแบบที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงในการส่งเสริมและธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง และ 6) ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพบุคลากรพยาบาล ได้แก่ กำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาลตามโครงสร้างของตำแหน่งให้ครอบคลุม

ปริญญา แร่ทอง และ อีรณัฐ ห่านิรติศัย (2555) ศึกษาเรื่องประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านจากนักศึกษาพยาบาลสู่การเป็นพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดปรากฏการณ์ของ Husserl วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาตามหลักการของโคไลซี ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่อยู่ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนบทบาทจากนักศึกษาพยาบาลเป็นพยาบาลวิชาชีพ ให้ความหมายของการเปลี่ยนบทบาท 2 ลักษณะ คือ 1) การเป็นพยาบาลวิชาชีพอย่างเต็มตัว และ 2) ชีวิตกับเวลาที่เปลี่ยนไป ส่วนความคาดหวังที่เกิดขึ้นเมื่อเปลี่ยนบทบาท ประกอบด้วย 7 ประเด็นย่อย คือ 1) การเป็นพยาบาลที่ดี 2) การมีผู้ร่วมงานที่จริงใจให้ความช่วยเหลือ 3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนางานและองค์กร 4) การมีรายได้ที่เพียงพอ 5) การได้ทำงานในแผนกที่ต้องการและการได้รับการยอมรับจากแพทย์ 6) การมีโอกาสพัฒนาตนเอง และ 7) การมีแหล่งสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ซึ่งความรู้สึกที่เกิดขึ้นในช่วงที่มีการเปลี่ยนบทบาท ประกอบด้วยประเด็นย่อย 5 ประเด็น คือ 1) กลัว เครียด และวิตกกังวล 2) เหนื่อยหน่าย ท้อแท้ อยากรลาออก 3) สับสนในบทบาท 4) มีความสุขท่ามกลางรอยยิ้ม คำชื่นชมและคำขอบคุณจากผู้รับบริการ และ 5) ภาคภูมิใจที่ได้ตอบแทนบุญคุณพ่อแม่ ส่วนปัญหาที่ต้องเผชิญในช่วงการเปลี่ยนบทบาท ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย คือ 1) ความไม่เข้าใจในระบบงาน 2) การทำงานท่ามกลางความขัดแย้ง 3) ความคาดหวังสูงจากผู้ร่วมงาน 4) การไม่สามารถมอบหมายงานได้ตามบทบาทหน้าที่ ส่วนวิธีการเผชิญปัญหามี 4 วิธี 1) ทำใจยอมรับสภาพปัญหา 2) ยึดหลักตนเป็นที่พึ่งแห่งตน 3) ปรึกษาผู้รู้และมีประสบการณ์ 4) พุดคุยระบายปัญหากับคนที่ไวใจและเข้าใจกัน

Brown & Olshansky (1997) ศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทของพยาบาลจบใหม่สู่การเป็นพยาบาลผู้เชี่ยวชาญ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนผ่านบทบาทแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ในระยะที่ 1 ระยะการเตรียมตัวในการเข้าสู่บทบาทใหม่ ระยะที่ 2 การเริ่มต้นบทบาทใหม่ของพยาบาลผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 ระยะรู้สึกท้าทายในงาน และระยะที่ 4 ระยะเข้าสู่บทบาทใหม่อย่างมั่นใจ ซึ่งพบว่าในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 พยาบาลใหม่จะรู้สึกถึงความวิตกกังวลในบทบาทที่ได้รับ สับสนในบทบาท เครียด หนักใจ ในระยะที่ 3 ความวิตกกังวลลดลง รู้สึกสนุกกับงาน มั่นใจในความรู้ของตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น และระยะที่ 4 พยาบาลใหม่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำงานได้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ กลยุทธ์ที่ใช้ระหว่างการเปลี่ยนผ่านบทบาทนี้ คือ การได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน การใช้เวลาในการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทใหม่ คิดบวกกับงานที่ทำ และมีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุน

María et al. (2010) ศึกษาเรื่องการทำความเข้าใจกับความเครียดของผู้จัดการพยาบาลกับภาระงานที่หลากหลาย โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรกับการจัดสรรทรัพยากร, ภาระงานกับปริมาณงาน, ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงาน มีผลกระทบกับ การรับรู้ความเครียดของผู้จัดการพยาบาล และเมื่อเปรียบเทียบการจัดการความเครียดในงาน ระหว่างผู้จัดการพยาบาลใหม่และผู้จัดการที่มีประสบการณ์สูง ผู้จัดการพยาบาลที่มีประสบการณ์สูงจะสามารถจัดการความเครียด แก้ไขสถานการณ์ต่างๆที่เป็นปัญหา และบริหารจัดการงานที่มีความหลากหลายได้ดีกว่าผู้จัดการพยาบาลใหม่ ซึ่งการจัดการความเครียดที่ไม่ดีส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผลลัพธ์ทางด้านสุขภาพด้วย จากการศึกษาวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะในการหาวิธีการแบบผสมผสานทั้งในด้านการสนับสนุนจากองค์กรและการปรับตัวของผู้จัดการพยาบาลเพื่อจัดการความเครียดของผู้จัดการพยาบาล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาแบบตีความ บนพื้นฐานแนวคิดของ Heidegger โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ตามการรับรู้ของผู้จัดการกลุ่มงานที่มีประสบการณ์โดยตรงต่อเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย และมีแนวคิดเบื้องต้นเป็นแนวทางในการตั้งคำถาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ร่วมกับการสังเกต (Observation) และการจดบันทึกภาคสนาม (Field notes) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบตีความตามแนวทางของ van Manen (1990) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. พื้นที่ในการศึกษา (Setting)

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือโรงพยาบาลเอกชนระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง เป็นสถานบริการสุขภาพสำหรับผู้ป่วยที่มีปัญหาสุขภาพซับซ้อน จำเป็นที่จะต้องมีการวินิจฉัยที่ถูกต้องแม่นยำและใช้แพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการดูแลรักษา และมีเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย มีการพัฒนาการรักษาพยาบาลที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งมีกลยุทธ์ในการพัฒนา ทุนมนุษย์ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีการจัดทำโครงการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยบุคลากรกลุ่มนี้คือหัวหน้าแผนกที่มีศักยภาพสูง และมีกลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากรเหล่านี้โดยมีการกำหนดบันไดอาชีพ สำหรับหัวหน้าแผนกที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้ภายหลังได้เข้าโครงการ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งในกลุ่มตัวอย่างบางคนได้ผ่านโครงการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนี้ ซึ่งโรงพยาบาลแห่งนี้ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานมาแล้วเป็นเวลา 15 ปี และเป็นผู้จัดการกลุ่มงานมาแล้ว 4 ปี จึงมีความเข้าใจในบริบทของโรงพยาบาลและบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงาน และได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ให้ข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดี และสร้างความไว้วางใจกับผู้ให้ข้อมูลได้ง่ายขึ้น ส่งผลต่อการได้มาของประสบการณ์ตรงจากผู้ให้ข้อมูล

2. ผู้ให้ข้อมูล (Informants)

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล คือหัวหน้าแผนกที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ในปี พ.ศ. 2552 -2558 ที่มีความยินดี และเต็มใจในการเข้าร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลในการบรรยายประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล

จากการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 37-48 ปี อายุเฉลี่ย 44 ปี นับถือศาสนาพุทธทั้ง 11 ราย สถานภาพสมรสคู่ 7 ราย โสด 4 ราย การศึกษาระดับปริญญาตรี 3 ราย ปริญญาโท 8 ราย ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งบริหาร 8-15 ปี เฉลี่ย 9 ปี กลุ่มงานที่ปฏิบัติ กลุ่มงานผู้ป่วยมะเร็ง กลุ่มงานผู้ป่วยสมองและหลอดเลือดสมอง กลุ่มงานผู้ป่วยกลุ่มพิเศษ กลุ่มงานผู้ป่วยอายุรกรรม กลุ่มงานผู้ป่วยต่างประเทศ กลุ่มงานผู้ป่วยศัลยกรรม กลุ่มงานผู้ป่วยกระดูกและข้อ กลุ่มงานผู้ป่วยเด็ก กลุ่มงานผู้ป่วยสูติ นรีเวช กลุ่มงานผู้ป่วยหัวใจและหลอดเลือด และผู้จัดการโรงพยาบาลขนาดเล็ก กลุ่มงานละ 1 คน

3. การได้มาและเข้าถึงผู้ให้ข้อมูล

หลังโครงร่างวิจัยผ่านการรับรองของคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน ของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งเมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2558 และได้รับอนุมัติให้เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อผู้อำนวยการ องค์การการพยาบาลของโรงพยาบาล เพื่อขอเริ่มการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือกับผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง เนื่องจากผู้วิจัยปฏิบัติงานงานโรงพยาบาลนี้มา 15 ปี และดำรงตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานมา 4 ปี ส่งผลให้ผู้วิจัยมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้จัดการกลุ่มงานที่เป็นผู้ให้ข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายวันและเวลา รวมทั้งสถานที่ในการสัมภาษณ์ การดำเนินการสัมภาษณ์ เริ่มด้วยการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประโยชน์ที่จะได้จากกรวิจัย ขั้นตอนในการทำวิจัย และการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยจะเน้นย้ำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังกล่าวจะไม่มีการเปิดเผยถึงผู้ให้ข้อมูล และจะลบทำลายไฟล์บันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ทิ้งทันทีหลังการวิจัยสิ้นสุด ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามและตัดสินใจอย่างอิสระในการเข้าร่วมการวิจัย หลังจากนั้นผู้วิจัยได้มอบเอกสารข้อมูลสำหรับประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบลงนามยินยอมของประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัย เริ่มด้วยการเกริ่นนำด้วยคำถามกว้างๆ จากนั้นจึงใช้คำถามที่เจาะลึกเพื่อเข้าสู่ประเด็นที่ต้องการศึกษา ร่วมกับการสังเกต การบันทึกบทสนทนา เมื่อผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่มีประเด็นครอบคลุมครบถ้วน จนข้อมูลมีการอิ่มตัว จึงยุติเก็บรวบรวมข้อมูลการได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูล

4. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล

การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้เข้าร่วมการวิจัย ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สร้างความไว้วางใจกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกผ่อนคลาย โดยการสอบถามความสมัครใจผู้ให้ข้อมูล และให้ลงนามยินยอมเข้าร่วมการวิจัยทุกรายก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการเก็บข้อมูลอย่างละเอียด แจ้งให้ทราบถึงหัวข้อที่จะทำการสัมภาษณ์ จำนวนครั้งที่ขอสัมภาษณ์ ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ การขออนุญาตบันทึกเสียงในการสนทนา การขอให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล สิทธิในการตอบหรือไม่ตอบคำถามใด ที่ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกไม่สะดวกใจ หรือสิทธิในการขอยุติการให้ความร่วมมือในทุกขั้นตอนของการวิจัยและขอข้อมูลกลับได้ตลอดเวลา การรักษาความลับ ไม่เปิดเผยข้อมูลก่อนได้รับการอนุญาต สถานที่ในการสัมภาษณ์ ใช้สถานที่ที่มีความเป็นส่วนตัว เงียบสงบ โดยทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสามารถเลือกสถานที่ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล เช่น ที่ทำงาน ร้านกาแฟ เป็นต้น

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) คือ ตัวผู้วิจัย ซึ่งได้มีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการวิจัย และจัดหาเครื่องมือประกอบอื่น ๆ มาใช้ในการวิจัย ดังนี้

5.1 การเตรียมความพร้อมของผู้วิจัย ผู้วิจัยได้ลงทะเบียนเรียนวิชาการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 3 หน่วยกิต และได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากตำรา เอกสารทางวิชาการ และผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ ในระหว่างการศึกษามีประสบการณ์ในการหาข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 3 คน โดยได้ฝึกการสร้างแนวคำถาม การบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ การถอดเทปและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยตนเอง และในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเทคนิคและความรู้ที่ได้จากการเรียนรายวิชาการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการศึกษานำร่อง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการกลุ่มงาน ที่เปลี่ยนผ่านจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 3 ราย เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการวิจัยครั้งนี้

5.2 การเตรียมความรู้เนื้อหาและแนวคิดทฤษฎีต่างๆเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านบทบาทบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล บทบาทหัวหน้าแผนก เพื่อใช้เป็นแนวคิดเบื้องต้น ในการสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ที่ทำให้ได้คำตอบในแนวคิดและครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษามากที่สุด รวมทั้งเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบตีความ

5.3 การเตรียมแนวคำถาม สำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวคิดเบื้องต้น โดยจำแนกคำถามเป็นหัวข้อกว้างๆ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด มีความยืดหยุ่นในการสนทนาที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่

กลุ่มเล็กและครอบครัวในประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยแนวคำถามได้รับการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ตัวอย่างคำถาม ได้แก่ รู้สึกอย่างไรกับการเริ่มต้นทำงานในบทบาทใหม่จากที่ดูแลแผนกเดียว เป็นต้องดูแลกลุ่มงาน (หากเป็นความรู้สึกทางลบ ถามต่อว่า ทำอย่างไรความรู้สึกนี้จึงดีขึ้น) เป็นต้น

5.4 การเตรียมเครื่องมือ สำหรับช่วยในการเก็บข้อมูล ได้แก่

- 1) เครื่องบันทึกเสียง จำนวน 1 เครื่อง สำหรับบันทึกการสัมภาษณ์
- 2) แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล สำหรับบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา กลุ่มงานการพยาบาลที่ปฏิบัติ ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร ระยะเวลาที่เข้าสู่บทบาทผู้จัดการกลุ่มงาน
- 3) แบบบันทึกภาคสนาม ประกอบไปด้วย หมายเลขผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ครั้งที่ วันที่ เวลา สถานที่สัมภาษณ์ บันทึกสภาพสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการสัมภาษณ์ ความคิด ความรู้สึก เหตุการณ์ ปัญหา และการแก้ไขปัญหาขณะสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- 4) แบบบันทึกการถอดความ เพื่อบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีการถอดความแบบคำต่อคำ และการใส่รหัสเบื้องต้น

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

6.1 การเตรียมตัวก่อนสัมภาษณ์

1) เมื่อผ่านการอนุมัติโครงร่างวิจัย ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2558 ผู้วิจัยได้ติดต่อหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อขอรายชื่อหัวหน้าแผนกที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ตั้งแต่ปี 2552-2557 หลังจากได้รายชื่อผู้จัดการกลุ่มงานแล้ว ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้อำนวยการพยาบาล เพื่อขอเก็บข้อมูลกับผู้จัดการกลุ่มงาน

2) เมื่อผู้อำนวยการองค์การพยาบาลอนุมัติให้สามารถเก็บข้อมูลได้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง เบื้องต้นในการนัดหมาย ผู้วิจัยใช้วิธีการโทรศัพท์เข้าไปนัดหมาย วันเวลา สถานที่ ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก และชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งอธิบายให้ทราบเกี่ยวกับแนวคำถามและวิธีการสัมภาษณ์ รวมถึงระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการสัมภาษณ์ การบันทึกเทปการสัมภาษณ์ สถานที่ในการสัมภาษณ์ การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล การรักษาความลับด้วยการที่ผู้วิจัยทำการถอดเทปคำสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ใน

การรายงานผลการศึกษาก็จะไม่มีการเปิดเผยรายชื่อหรือลักษณะของผู้ให้ข้อมูลที่อาจนำไปสู่การรู้จักผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลทั้งหมดจะนำเสนอและสรุปผลในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดข้อสงสัย และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลตัดสินใจอย่างเป็นอิสระในการเข้าร่วมการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกทั้งหมด 11 ราย มีความยินดีและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมการวิจัย

3) เมื่อผู้ให้ข้อมูลมีความยินดีและเต็มใจเข้าร่วมในการวิจัย ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเลือกวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้กำหนด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้รับความสะดวกและรู้สึกคุ้นเคยต่อสถานที่ เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้ผ่อนคลายและดำเนินไปด้วยความราบรื่น ซึ่งสถานที่ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้สถานที่ภายในโรงพยาบาลที่ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติงานอยู่ คือ ห้องทำงานของผู้จัดการกลุ่มงาน นอกจากนี้มีผู้ให้ข้อมูล 1 ราย ใช้ร้านกาแฟเป็นสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยการเลือกสถานที่ขึ้นอยู่กับผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้กำหนด สถานที่ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง เพื่อความสบายใจของผู้ให้ข้อมูลต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

6.2 การดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 5 สัปดาห์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1) เริ่มต้นการสัมภาษณ์ ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เพื่อสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในการสัมภาษณ์ ให้รู้สึกเป็นกันเองด้วยการสนทนาทักทายพูดคุยด้วยเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงเรื่องราวทั่วไปที่เกิดขึ้นในการทำงานของแต่ละกลุ่มงาน และใช้ภาษาที่เป็นกันเอง เข้าใจง่าย มีอธยาศัยไมตรีที่ดี ประกอบกับผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งนี้เวลากว่า 15 ปี และอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานเป็นเวลา 4 ปี ทำให้สามารถสร้างสัมพันธภาพและความไว้วางใจจากผู้ให้ข้อมูลได้ และส่งผลให้ได้รับข้อมูลที่เป็นจริง เนื่องจากผู้วิจัยมีความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

2) หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้แสดงเอกสารที่ได้รับอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน โดยผู้วิจัยได้อธิบายสิทธิของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ตามที่กล่าวไว้แล้วในการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

3) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ โดยเริ่มต้นด้วยการเกริ่นนำด้วยคำถามกว้างๆที่เกี่ยวกับประสบการณ์การเริ่มต้นเข้าสู่การเป็นพยาบาลวิชาชีพ การได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าแผนกและผู้จัดการกลุ่มงาน เมื่อผู้ให้ข้อมูลเข้าสู่บรรยากาศของการสนทนามากขึ้น โดยผู้วิจัยได้ใช้คำถามแคบมากขึ้น เพื่อนำเข้าสู่ประเด็นที่ต้องการศึกษาอย่างค่อยเป็นค่อยไป เช่น “รู้สึกอย่างไรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน” “ก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานได้รับการเตรียมตัวมาก่อนหรือไม่ อย่างไร” ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจะกล่าวถึงการพัฒนาตนเองก่อนเข้ามาสู่ตำแหน่ง จึงถาม “ตั้งแต่

วันแรกที่เขามาสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานรู้สึกอย่างไร” โดยผู้วิจัยสร้างบรรยากาศการสนทนาแบบสบายๆ และเป็นกันเอง ขณะการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สังเกตท่าทางและลักษณะของคำพูดของผู้ให้ข้อมูล จดบันทึกลงในแบบบันทึกภาคสนาม เพื่อเก็บรายละเอียดมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ขณะดำเนินการสัมภาษณ์ ตั้งใจฟังในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลพยายามถ่ายทอดออกมา เมื่อมีข้อมูลที่มีความคลุมเครือ ผู้วิจัยจะใช้คำถามที่เจาะลึก เพื่อให้ความกระจ่างของข้อมูล ไม่วิพากษ์วิจารณ์ ไม่เร่งรัด ไม่ขัดจังหวะ ไม่พูดแทรก ไม่พูดเปลี่ยนเรื่องหรือรีบด่วนสรุป แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้พูดจนจบ กระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการแสดงออกซึ่งเป็นการแสดงความรู้สึกนึกคิด

4) ผู้วิจัยทำการยุติการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย เมื่อผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่มีประเด็นที่ครอบคลุม ก่อนยุติการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้กล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่สละเวลาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย พร้อมขออนุญาตนัดหมายการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป เมื่อผู้ให้ข้อมูลมีความสะดวก รวมทั้งมีการนัดหมาย เพื่อให้ผู้วิจัยนำบทสนทนาที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์แบบคำต่อคำมาให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้ระยะเวลาการสัมภาษณ์แต่ละครั้งอยู่ระหว่าง 30-70 นาที มีการสัมภาษณ์ 2 ครั้ง จำนวน 8 ราย และสัมภาษณ์ 3 ครั้ง จำนวน 3 ราย เพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนให้มีความสมบูรณ์และครบถ้วนมากยิ่งขึ้น การเก็บรวบรวมข้อมูล มีการดำเนินการจนกระทั่งข้อมูลอิ่มตัว ซึ่งจากการไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 11 ราย พบว่า ข้อมูลมีความอิ่มตัว และนำข้อมูลที่ได้ไปให้ผู้ให้ข้อมูลทุกรายได้ตรวจสอบข้อมูล พบว่าไม่มีการทักท้วงหรือขอปรับแก้ไขข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นระยะเวลา 5 สัปดาห์

6.3 ภายหลังสิ้นสุดการสัมภาษณ์ หลังจากกลับจากสนามศึกษา ผู้วิจัยได้ปฏิบัติดังนี้

1) ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปแบบคำต่อคำทันที เพื่อได้เข้าใจสิ่งที่ได้ยินและเป็นโอกาสให้ผู้วิจัยได้ค้นหาประเด็นที่เกิดขึ้น ในการถอดเทป ผู้วิจัยถอดเทปด้วยตนเองทันทีจะช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลและเข้าถึงสาระของข้อมูลที่ได้ดีขึ้น

2) ถ้ามีชื่อบุคคลที่ถูกอ้างอิงผู้วิจัยจะใช้ ชื่อสมมติ

3) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลที่ถอดเทปเรียบร้อยแล้วทันที เพื่อให้ได้สาระสำคัญของข้อมูลที่สัมภาษณ์และนำไปสู่การสัมภาษณ์ครั้งต่อไป หากมีข้อสงสัยหรือยังไม่มีความละเอียดเพียงพอ ผู้วิจัยทำการสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของผู้สัมภาษณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งที่ไปสัมภาษณ์ ซึ่งการสะท้อนคิดเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้วิจัยได้ถอดความรู้สึกดังกล่าวออกจากตนเอง เพื่อให้ผู้วิจัยมีความพร้อมที่จะทำการสัมภาษณ์ในครั้งต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการของ van Manen (1990) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การให้ความสนใจในธรรมชาติของประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมา (Turning to the nature of live experience) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่

1) การทำความรู้จักกับปรากฏการณ์ โดยเริ่มต้นด้วยการทำความรู้จักกับปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทของหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน บุคลากรในกลุ่มนี้ มีประสบการณ์อย่างไร ในการจัดการกับบทบาทที่เปลี่ยนไป จึงสามารถข้ามผ่านการเปลี่ยนนั้นได้ มีความรู้สึกอย่างไรเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน มีการปรับตัวในเรื่องงาน เรื่องคน และการพัฒนาตนเองเพิ่มอย่างไร ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่มีประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ตามคำบอกเล่าของผู้มีที่ประสบการณ์ตรง ว่าเหมือนหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

2) การกำหนดข้อความคำถามของปรากฏการณ์ โดยผู้วิจัยมีการกำหนดคำถามเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยอาศัยประสบการณ์เดิมที่เคยผ่านประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ตั้งแต่ปี 2553 และผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านและการเปลี่ยนบทบาทการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อความคำถาม ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และมีการปรับปรุงคำถามหลังจากสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1-3 เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ใหม่

3) การอธิบายถึงสมมติฐานและข้อตกลงเบื้องต้นอย่างละเอียด ผู้วิจัยตระหนักอยู่เสมอว่า ถึงแม้ว่าผู้วิจัยจะเป็นผู้ที่เคยผ่านประสบการณ์นั้นมาก่อน แต่ผู้วิจัยเปิดรับความรู้หรือประสบการณ์ใหม่จากผู้ให้ข้อมูล ไม่ให้เกิดอคติในขั้นของการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้วิจัยได้นำประสบการณ์เดิมมาใช้ในขั้นตอนการตีความร่วมกับประสบการณ์ใหม่

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ถือเป็นงานสำคัญในขั้นตอนนี้ ซึ่งผู้วิจัยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ก่อนที่จะเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยต้องพิจารณาราคศัพท์ที่จะใช้เชื่อมโยงไปยังปรากฏการณ์นั้นๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ระบุไว้ใน บทที่ 2 ข้อ 3.3 ตามรายละเอียดที่ผู้วิจัยได้ระบุไว้ดังกล่าวข้างต้น โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพราะเชื่อว่าสามารถได้คำตอบเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับประสบการณ์ตรงในการเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน โดยผู้วิจัยได้ใช้คำถามแบบปลายเปิดในการสัมภาษณ์ และผู้วิจัยได้ติดตามสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลเปิดประเด็น ได้ถามคำถามต่อในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลเปิดประเด็น หรือใช้คำถามที่ช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายต่อ เช่น “ที่พี่พูดว่า... พี่หมายความว่าอย่างไร พี่ช่วยอธิบายเพิ่มเติมได้ไหมค่ะ” หรือ “สิ่งที่เล่า รบกวนพี่ช่วยยกตัวอย่าง

เหตุการณ์ที่ประสบมาได้ไหมคะ” โดยจุดประสงค์ของการถามคำถามนี้เพื่อช่วยให้บทสนทนาย้อนกลับไปถาม ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถยืนยันถึงประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล ได้คำตอบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกได้ง่ายขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การสะท้อนประเด็นสำคัญ มีขั้นตอนย่อยดังนี้

1) การมองภาพรวม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแบบคำต่อคำ โดยมีการตรวจสอบข้อมูลร่วมกับการฟังเทปซ้ำอย่างน้อยคนละ 2 ครั้ง หลังจากนั้นอ่านข้อมูลทั้งหมดเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลทุกรายได้อ่านข้อมูลที่ตนเองได้ให้ไว้ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ศึกษา ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ไม่มีการปรับแก้ไขคำสัมภาษณ์

2) การค้นหาและเน้นส่วนที่สำคัญ โดยผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดกลับไปกลับมา หลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นการตรวจสอบผู้ให้ข้อมูล เมื่อพบข้อมูลที่น่าสนใจก็จะเน้นข้อความ โดยใช้ปากกาสีเน้นข้อความ ในประเด็นหลักและประเด็นย่อยที่อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา

3) การลงรายละเอียด บรรทัดต่อบรรทัด โดยการจัดกระทำในผู้ให้ข้อมูลที่ละเอียด ซึ่งขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการแยกย่อยข้อมูล เปรียบเทียบและตรวจสอบข้อมูล ในลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรทัดต่อบรรทัด วลีต่อวลี และคำต่อคำ จัดข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว เป็นหมวดหมู่ โดยนำส่วนที่คล้ายกันมารวมกัน เพื่อลดทอนจำนวนข้อมูลลงไป

ขั้นตอนที่ 4 การบรรยายปรากฏการณ์ผ่านศิลปะการเขียนและการทบทวนการเขียน ผู้วิจัยใช้ขั้นตอนนี้ในการนำเสนอผลการศึกษาวิจัย โดยใช้ภาษาในการนำเสนอมุมมองของประสบการณ์ชีวิตนั้น ๆ ตามที่เป็นดังการนำเสนอผลการวิจัย การเขียนคำบรรยาย ตามประเด็นหลักและประเด็นย่อย ผู้วิจัยเขียนบรรยายด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย สะท้อนปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่ม และผู้วิจัยได้สอดแทรกประสบการณ์ส่วนตัวที่ได้พบเจอ ลงไปในข้อค้นพบ พร้อมทั้งมีการนำเสนอตัวอย่างที่สำคัญจากการสัมภาษณ์ มาใช้อ้างอิงบรรยายปรากฏการณ์ด้วย

8. การตรวจสอบความเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness)

ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดย Lincoln & Guba (1985) และ Guba & Lincoln (1989) (อ้างถึงในอารีวรรณ อ่วมธานี, 2553) โดยมีรายละเอียดดังนี้

8.1 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1) ระยะเวลาที่อยู่ในสนามนานพอ (Prolonged involvement) โรงพยาบาลแห่งนี้ เป็นโรงพยาบาลที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานเป็นเวลา 15 ปี และอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน 4 ปี ทำให้ผู้วิจัยมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้ให้ข้อมูลให้ความไว้วางใจในการบอกเล่าประสบการณ์ที่เป็นชีวิตจริงต่อผู้วิจัย จนสามารถได้ข้อมูลที่เชิงลึก โดนก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้พบผู้ให้ข้อมูลทุกคนด้วยตนเอง เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้ อธิบายรายละเอียดของวิธีการวิจัย และประโยชน์ที่จะได้รับทั้งตัวผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล เมื่อผู้ให้ข้อมูลตอบรับ ยินดีให้สัมภาษณ์ จากนั้นจึงนัดหมายวันเวลาที่จะทำการสัมภาษณ์จริง

2) การสังเกตติดต่อกัน (Persistent observation) เป็นการใช้ระยะเวลาที่มากพอ ในการสังเกตสถานการณ์โดยรอบต่อประสบการณ์ที่ศึกษา เพื่อค้นพบที่เป็นประเด็นสำคัญที่สุดของ ประสบการณ์นั้น การสังเกตติดต่อกันเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งข้อมูลอิ่มตัว และพบประเด็นในปรากฏการณ์ที่ศึกษา โดยผู้วิจัยได้มีเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 5 สัปดาห์

3) การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัยมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ ร่วมกับข้อมูลจากการสังเกตและบันทึกภาคสนามที่ผู้วิจัยกระทำภายหลัง สิ้นสุดการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ซึ่งพบว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากทั้ง 3 นั้นตรงกัน

4) การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member checks) หลังการถอดเทปคำสัมภาษณ์ แบบคำต่อคำ ผู้วิจัยได้นำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลทุกรายตรวจสอบบทสัมภาษณ์ของตนเอง พบว่าไม่มีการทักท้วงหรือขอปรับแก้ไขข้อมูล และในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อพิจารณาประเด็น (Theme) การเขียนเค้าโครงคำอธิบายประเด็น (Theme) ผู้วิจัยนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ โดยได้คัดเลือกจากผู้ให้ข้อมูล 5 คน เปิดโอกาสให้เพิ่มเติมเสนอแนะหรือตัดออก หรือตีความไม่ตรงกัน โดยส่งผ่านทาง Email ซึ่งไม่มีผู้ให้ข้อมูลคนใดเพิ่มเติมหรือแก้ไข จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลกลับไปตรวจสอบเพื่อใช้ในการวางแผนการวิจัยต่อไป

5) การตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ (Peer debriefing) ผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้ค้นพบเบื้องต้น ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ร่วมกับนำเค้าโครงคำอธิบายประเด็น (Theme) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ใน

การทำวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 3 คน เพื่อได้รับการตรวจสอบ ขอบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ

8.2 ความสามารถในการถ่ายโอนข้อมูล (Transferability) คือความสามารถในการอ้างผลการวิจัยที่ได้ไปสู่ประชากรกลุ่มอื่น ซึ่งในงานวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง และในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ผู้ให้ข้อมูลจึงไม่ใช่ตัวแทนของประชากรดังนั้นจึงไม่สามารถอ้างอิงผลการวิจัยไปยังประชากรกลุ่มอื่นได้ แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่กลุ่มลึก ละเอียดครบถ้วนและครอบคลุมมากที่สุด ซึ่งผู้อ่านสามารถที่จะเข้าใจเรื่องราวและมองเห็นภาพของประสบการณ์ดังกล่าวได้ โดยผู้อ่านจะเป็นผู้พิจารณาและตัดสินใจนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับบริบทที่คล้ายคลึงกันมากที่สุด

8.3 ความสามารถในการยืนยันผลการวิจัย (Confirmability) คือ ความสามารถในการยืนยันผลการวิจัยที่เกิดจากข้อมูลและการตรวจซ้ำของข้อมูลด้วยความเป็นกลาง โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ (Audit trail) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) การตรวจสอบจากข้อมูลดิบ โดยมีการตรวจสอบบทสัมภาษณ์จากการถอดเทปแบบคำต่อคำ ร่วมกับการฟังเทปคำสัมภาษณ์แบบกลับไปกลับมาหลาย ๆ ครั้งว่ามีข้อมูลตรงกันหรือไม่ รวมถึงข้อมูล ที่ได้จากการบันทึก ภาคสนาม และจากการรวบรวมหลักฐานต่างๆ ด้วย

2) การตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นความรู้พื้นฐาน แต่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลอย่างกลุ่มลึก โดยในส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีการยกตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล เพื่ออธิบายข้อค้นพบที่ได้เค้าโครงคำอธิบายประเด็น (Theme)

8.4 ความสามารถในการพึ่งพา (Dependability) เป็นการพิสูจน์หรือตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการจดบันทึกภาคสนามระหว่างการสัมภาษณ์ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากหลักฐานต่างๆ เช่น ข้อมูลจากการสังเกต ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หรือ โดยการให้ผู้อ่านและนักวิพากษ์ใช้เกณฑ์การตรวจสอบต่อกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ถ้าผู้อ่านและนักวิพากษ์สามารถติดตามเรื่องราวได้อย่างเข้าใจ แสดงว่าการศึกษานี้ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยาการตีความ (Hermeneutic phenomenology) ตามแนวคิดของ Martin Heidegger โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 11 คน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก นำข้อมูลมาวิเคราะห์แบบตีความ โดยมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งแบ่งเป็น 5 ประเด็นหลักและประเด็นย่อย ดังนี้

- 1 **เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ปรับจิตใจให้พร้อมทำงาน**
 - 1.1 ภาควิชาภูมิใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส
 - 1.2 รู้สึกหนักใจ ต้องเริ่มงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย
 - 1.3 มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้
- 2 **หลากหลายวิธีการ เรียนรู้งานให้เข้าใจ**
 - 2.1 หาผู้ช่วยให้ความกระจ่าง มีทิศทางการทำงาน
 - 2.1.1 ถามเพื่อนผู้จัดการกลุ่มงานที่ชำนาญงานมากกว่า
 - 2.1.2 ขอคำปรึกษาพี่เลี้ยง หรือผู้ใหญ่ในหน่วยงาน
 - 2.1.3 งานเฉพาะทางเป็นอย่างไร หาความรู้ได้จากลูกน้อง
 - 2.2 นำสิ่งที่เรียนมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
 - 2.3 คิดบวกกับปัญหา ให้เวลากับการแก้ไข
- 3 **สัมพันธ์ภาพที่ดีสร้างไว้ ช่วยบริหารงานให้ไม่ติดขัด**
 - 3.1 เจรจาทักทาย สร้างความเข้าใจกับทีมสหสาขา
 - 3.2 ทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังปัญหา แล้วนำมาแก้ไข
 - 3.3 เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานกับผู้ใหญ่
- 4 **ข้อจำกัดของตนเอง ต้องรีบเร่งปรับเปลี่ยนใหม่**
 - 4.1 ปรับบุคลิกภาพตนเองใหม่ให้เหมาะสม
 - 4.2 ศึกษาอบรมให้ตนเป็นผู้รู้
 - 4.3 รู้จักบริหารเวลาในการทำงาน
- 5 **หลังปรับตัวได้ เริ่มคิดโครงการใหม่ๆให้กับองค์กร**

การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล

การเปลี่ยนผ่านจากบทบาทหนึ่งสู่อีกบทบาทหนึ่ง โดยเฉพาะบทบาทที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น ดังเช่น การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ย่อมเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของบุคคลที่ได้รับโอกาสก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ที่มีความก้าวหน้าในสายงานวิชาชีพในระดับที่สูงขึ้น แม้ว่าบุคคลกลุ่มนี้จะเคยผ่านประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านจากการเป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการสู่การเป็นพยาบาลระดับหัวหน้าแผนก แต่ประสบการณ์ครั้งนี้ผู้จัดการกลุ่มงานระบุว่ามีความแตกต่างจากครั้งก่อนๆ เนื่องจากเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบจากที่เคยดูแลผู้ได้บังคับบัญชาเพียงแผนกที่ตนรับผิดชอบแผนกเดียว ซึ่งการทำงานเพื่อให้แผนกของตนสำเร็จตามเป้าหมายเป็นเรื่องที่ไม่ยาก แต่เมื่อต้องมาดูแลหลายแผนกซึ่งอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน ผู้จัดการกลุ่มงานต้องเรียนรู้งานใหม่ ปรับความคิดใหม่ ต้องรู้จักบริหารจัดการอย่างเป็นภาพรวม ต้องรู้จักปกครองคนจำนวนมาก ต้องสามารถทำงานกับทุกกลุ่มได้ ดังนั้นการทำงานในบทบาทผู้จัดการกลุ่มงาน จึงเป็นการท้าทายความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนาคณะและพัฒนางานในเวลาเดียวกัน ผู้จัดการกลุ่มงานทุกคนเล็งถึงประสบการณ์ ความรู้สึก และเรื่องราวการเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานไว้ดังนี้

1. เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ปรับจิตใจให้พร้อมทำงาน

การคัดเลือกหัวหน้าแผนกเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลนั้น จะคัดเลือกมาจากหัวหน้าแผนกที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม มีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีความอดทนต่องานหนัก มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงาน คน และตนเองได้เป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารในการทำงานกิจกรรมพิเศษต่างๆ ซึ่งเมื่อองค์กรมีตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานว่าง หัวหน้าแผนกเหล่านี้จะได้รับโอกาสในการเติบโตตามบันไดอาชีพที่องค์กรกำหนดไว้ คือ การเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลจะเป็นผู้แจ้งให้หัวหน้าแผนกรับทราบตำแหน่งใหม่ที่จะได้รับ โดยไม่มีการแจ้งล่วงหน้า หรือสามารถคาดเดามาก่อนได้ ดังนั้น เมื่อกลุ่มหัวหน้าแผนกได้รับทราบตำแหน่งใหม่ของตน จึงมีความรู้สึกหลากหลาย บางรายอาจมีความรู้สึกทางบวก ในขณะที่บางราย มีความรู้สึกทางลบ และบางรายมีความมุ่งมั่นว่าตนเองต้องทำได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ พบว่า เมื่อเริ่มรับตำแหน่งใหม่ ผู้จัดการกลุ่มงานมีความรู้สึก 3 ประการ คือ ภาคภูมิใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส รู้สึกหนักใจต้องเริ่มงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย และมั่นใจว่าตนเองต้องทำได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ภาคภูมิใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส

ผู้จัดการกลุ่มงานกล่าวว่า การได้รับตำแหน่งใหม่ในระดับที่สูงขึ้น นับว่าเป็นข่าวดีที่ได้รับโอกาสในการแสดงความสามารถของตน ตนเองจึงรู้สึกภาคภูมิใจ ที่ผู้บริหารในองค์กรเห็นถึงความขยัน ความตั้งใจ และความอดทนในการทำงานของตนเอง พร้อมทั้งเห็นความสามารถในการบริหารจัดการของตน อันส่งผลให้เกิดผลงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ในการคัดเลือกผู้จัดการกลุ่มงานในแต่ละครั้งจะเป็นการคัดเลือกจากหัวหน้าแผนกที่มีผลการปฏิบัติงานดีหลายคน แต่ตนก็เป็นผู้ที่ได้รับคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้จัดการกลุ่มงานเหล่านี้จึงมีความรู้สึกที่ภาคภูมิใจดังที่กล่าวข้างต้น มีความปลื้มปิติยินดีในตำแหน่งใหม่ที่ได้รับ ซึ่งเป็นความรู้สึกทางบวกที่ช่วยในการผลักดันให้ตน มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

“รู้สึกว่าการให้โอกาส คือ ฝึกรู้สึกว่า ฝึเข้ามาได้จังหวะดีมาก แล้วพอที่ทำงานไป ตามระยะเวลา มันได้รับการ Promote อย่างต่อเนื่อง ตอนแรกเข้ามา รู้สึกว่าทำไมที่นี่เป็นอย่างนี้ รู้สึกคิดลบไปหมดเลย แต่พออยู่ในระดับหนึ่ง เออมันค่อยๆปรับ มันก็ได้ตามผลงานจริงๆ คือได้รับการโปรโมทอย่างต่อเนื่องที่รู้สึกได้ว่า ในความตั้งใจทำงานแล้วเรามีที่เลี้ยงที่ดี แล้วพี่เขาพูดกับเราไว้ว่า ลักวันหนึ่งเดี๋ยวมีคนมองเห็นเอง พี่จึงมีความรู้สึกว่าเป็นเพราะผลงานเราก็ได้นะที่เขาเลือกเรา เขาเลือกเราเพราะสิ่งที่เราทำมา รู้สึกยินดีนะ ที่พี่ๆเขาให้โอกาสเรา ฝึมีความคิดว่าพี่เขาคงมองแล้วแหละว่าเราทำได้ ทางพี่เขาก็เรียกคุยให้เราเข้ามาช่วยทางด้านบริหาร ฝึเลยบอกไปว่าก็ยินดีค่ะพี่” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“ผู้บริหารเขามองเห็นฝึ ความจริงก็มี candidate หลายคน เพราะตอนขึ้นมาเป็นหัวหน้าก็ขึ้นมาพร้อมกันหลายคน คราวนี้เนี่ย ฝึภูมิใจนะ ความรู้สึกตอนนั้น โดยลึกๆแล้วรู้สึกภูมิใจมาก คือเขามองเห็นเราอะ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

“รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับ และเห็นความสำคัญของเรา เห็นการทำงานที่เราตั้งใจและทุ่มเทให้กับองค์กร ซึ่งเราเป็นคนใหม่ที่เข้ามาใหม่อยู่กับองค์กรนี้ได้ไม่นาน แต่เราก็ทำงานเต็มที่และรู้สึกผูกพันกับองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ก็รู้สึกภูมิใจเล็กๆ ภูมิใจเล็กๆว่าเขาเลือกเรา เราคงทำอะไรให้เขาเห็นมาเรามีความสามารถ ผู้บริหารถึงเลือกเราขึ้นมา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

1.2 รู้สึกหนักใจ ต้องเริ่มงานใหม่ที่ไม่น่าเคย

แม้ว่าผู้จัดการกลุ่มงานจะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ในขณะเดียวกันก็เกิดความรู้สึกหนักใจกับการทำงานในสิ่งที่ตนเองไม่น่าเคย เนื่องจากมีสิ่งใหม่ๆที่ต้องเผชิญอีกมากมาย ทำให้ลึกๆในใจแล้วแฝงด้วยความกังวลใจว่าตนเองจะทำได้หรือไม่ เพราะในการเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน นั้นหมายถึงบทบาท ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น จากเดิมที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางในหน่วยงานที่ตนเคยดูแล แต่เมื่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนไป ทำให้ต้องรับผิดชอบดูแลกลุ่มงานที่มีบุคลากรหลายหลายวิชาชีพ ดูแลรักษาผู้ป่วยที่ซับซ้อน มีจำนวนหน่วยงานที่ต้องดูแลมากขึ้น และเป็นหน่วยงานใหม่ที่ตนไม่มีความถนัดหรือคุ้นเคยมาก่อน นอกจากนี้ต้องทำงานกับผู้ร่วมงานใหม่ ทำอย่างไรที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกลุ่มนี้ ยิ่งคิดก็ยิ่งกังวลทั้งเรื่องของคนและเรื่องของการงาน

“รู้สึกหนักใจเหมือนกันนะ ก็กังวลว่าทำจะไม่ได้ เนื่องจากว่าพี่อะอยู่ไตเทียมมาตลอด แล้วพอที่มีอยู่ช่วงหนึ่งที่เขาเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เขาก็จะให้เราดู 4 แผนก เราก็มีโอกาสได้ดู OPD เพิ่มมากขึ้น ทีนี้เรารู้สึกว่า หนึ่งเที่ยวบินเราน้อยในการที่จะขึ้นมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน แผนกที่เราเคยดูแลแค่ 4 แผนกนี้ เอ้อเราก็ชีวิตๆ URO center , OPD kidney, Hemodialysis , HBOT ซึ่งมันก็ชินกับงานเพราะว่า อย่าง Hemo กับ kidney นี้เป็นอะไรที่พี่คุ้นเคยอยู่แล้ว ก็มาเรียนรู้ Uro Uro เนี่ยเครื่องมือจะเยอะ หมอใหม่ คนใหม่ก็ต้องเรียนรู้ในการเข้ากับทีม จะทำยังไงให้เราได้ใจเขา ทำยังไงให้เขาร่วมมือกับเราในการทำงาน เออมันก็เป็นอะไรที่เราต้องเข้าไปคลุกคลีกับเขามากขึ้น แล้วก็พอมารับเป็นผู้จัดการกลุ่มงานแล้วพี่ก็มองว่า พี่ก็ยังไม่ง่วงพอพี่มองยังงั้นนะ เพราะว่าพี่ก็ได้ดูแลแค่นั้นแหละแค่ 4 แผนก ฉะนั้นการจัดการอย่างอื่นนี่พี่คิดว่าพี่ยังด้อยประสบการณ์เยอะ เออมีความรู้สึกแบบนั้นก็กังวล กังวลมาก แล้วเราต้องมาดูแลเพิ่มขึ้นเป็น 8 แผนก แล้วยังมี Critical care กับ IPD เพิ่มขึ้นมาด้วย ตอนนั้นก็หนักใจแหละ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

“ตอนที่พี่เขาให้ขึ้นมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน คิดว่าตัวเองจะทำได้หรือเปล่า หนักใจ เป็นหัวหน้ามานานในส่วนของ ICU กับ IPD แต่ไม่เคยดูแลในส่วนงาน OPD ไม่รู้ว่าต้องทำงานอะไรบ้าง รู้แต่ว่าต้อง contract กับแพทย์ และย้ายสายงานไปในส่วนที่เราไม่เคยดูแลเลย แผนกสูติไม่เคยไปใช้บริการเลย ทั้ง OPD ห้องคลอด ward และเปลี่ยนมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน เราเคยทำงานแบบมีคนมาสั่งให้ทำ แล้วนำไปทำต่อ แต่คราวนี้ต้องมาบริหารจัดการเอง คิดเอง รู้สึกกังวลจาก ผู้ช่วยผู้อำนวยการก็งานเยอะ คงไม่ค่อยมีเวลาให้ต้องใช้วิธีหาความรู้ และทักษะจากผู้จัดการกลุ่มงานคนอื่น ว่าต้องทำอะไรบ้าง กลัวว่า

บทบาทของเราจะไปซ้อนทับกับหัวหน้า และหัวหน้า OPD ก็เป็นน้องที่เข้ามาดูแลใหม่เหมือนกัน แพทย์เราก็ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน จะทำไงดี” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“การที่ได้เลื่อนตำแหน่ง รู้สึกว่ามันคือ career path ที่ได้เติบโตขึ้นไป มองว่าผู้บริหารให้โอกาส ในการบริหารงานให้ up level ขึ้นไปอีก 1 level แน่แน่นอนต้องรู้สึกหนักใจ ในการเปลี่ยนผ่านจาก HOD มาเป็น manager เนี่ยบทบาทมันแตกต่างกันอย่างชัดเจน พอเราอยู่ตรงนี้ Job description ก็เปลี่ยนไป เหมือนกับว่าเราต้องมาบริหารจัดการ ดูแลภาพรวมของโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้น และเราต้องมาอยู่ในคณะกรรมการของฝ่ายการพยาบาล มันจะมี project เข้ามาให้เรารับผิดชอบในการทำงานส่วนกลางมากขึ้น ซึ่ง job งานที่เราทำเนี่ยมันต่างจาก job งานที่ทำระหว่างที่เป็น HOD เพราะ HOD จะ scope ไปที่น้องว่าน้องคนนี้จะอบรมครบไหมแต่มาอยู่ตรงนี้นั้นไม่ใช่แค่โรงพยาบาลเดียว มันต้องดูแลไปทั่ว ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

1.3 มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้

ผู้จัดการกลุ่มงานนับว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และทักษะการทำงานที่ดีเป็นทุนเดิมจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นมาก่อน จึงมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ที่ต้องใช้ความอดทน ความพากเพียร ความมุ่งมั่นเป็นอย่างมาก และเคยได้รับการพัฒนาให้ศึกษาต่อเพิ่มเติมทั้งจากองค์การสนับสนุนในการอบรม และจากการศึกษาใฝ่รู้ด้วยตนเอง ส่งผลให้ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาล เกิดการตระหนักรู้ในศักยภาพที่ตนเองมี เกิดความรู้สึกมั่นใจในตนเอง ว่าตนเองนั้นจะสามารถฝ่าฟันและปฏิบัติหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางราย กล่าวว่า บุคลิกภาพของตนเองเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองและเป็นผู้ที่ชอบงานท้าทายความสามารถ รู้สึกสนุกกับการได้ทำสิ่งใหม่ๆ และคิดว่าถ้าตนเองตั้งใจทำอะไรแล้ว จะสามารถทำได้อย่างประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นแรงสนับสนุนทางบวกให้กับตนเองในการฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆไปได้ ถึงแม้ว่าในครั้งแรกเมื่อได้รับการแจ้งเลื่อนตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายที่รู้สึกไม่มั่นใจว่าจะทำได้ เกิดความสับสน แต่เมื่อได้กำลังใจ และการเสริมแรง (empowerment) จากผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า ทำให้ผู้จัดการกลุ่มงานกลุ่มนี้สามารถเรียกความมั่นใจที่ซ่อนอยู่ภายในกลับมามีความมั่นใจในการทำงานอีกครั้งหนึ่ง

“พี่ก็ถามเขาว่าหนูทำได้หรือพี่ คือ พี่เนี่ยเป็นประเภทว่า มั่นใจในตัวเองนะ พี่อยากเรียนรู้ พี่ไม่ได้อยากก้าวกระโดด ไม่อยากขึ้นแบบไม่มีกั้น พี่ก็ไม่อยากขึ้นไป แต่ถ้าเมื่อไหร่ที่พี่คนอื่น สนับสนุนพี่เห็นบางอย่างในตัวพี่ แสดงว่าที่ผ่านมาเขาเห็นว่าพี่ทำได้ พี่เลยถามพี่

เชื่อว่าทำไมเลือกหนู พี่เขาตอบแบบใจพี่คิด เพราะว่าไม่มีอะไรบางอย่างที่ผู้บริหารเห็นแล้วว่าสามารถทำได้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

“เราได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง จากแพทย์ คือเป็นคนสนใจศึกษาหาความรู้มาตลอด เราคงเป็นคนมีภาวะผู้นำและมุ่งมั่น ถ้ามีการปรับใจมาล่ะว่าต้องทำ มันต้องทำยังไงมันก็เสร็จ ซึ่งตอนนั้นถามว่ามั่นใจไหม ไม่ได้มั่นใจว่าเป็นได้ แต่พี่ได้รับแรงสนับสนุนจากผู้จัดการกลุ่มงาน และผู้อำนวยการ เขาบอกว่า เธอทำได้ พอได้ยิน เราก็ถามอีกนะ พี่เขาว่า เธอทำได้สิ ถ้าพี่เห็นศักยภาพในตัวหนู คิดว่าหนูมีศักยภาพ หนูก็ทำได้ พี่ไม่ยากเลยนะ ซึ่งในใจพี่ พี่อยากเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่อยู่แล้ว เพียงแต่ไม่มั่นใจ ถ้ามีแรง re in force พี่นิดนึง พี่มั่นใจว่าทำได้ พี่ก็โอเคล่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

“ด้วยความที่เรารู้สึกว่าเป็นคนที่ได้อะไรไม่ค่อยมีอะไรเท่าไร ถ้าคิดว่าเราทำได้ เราก็ได้คนที่มา approach เราคิดว่าเราทำได้เราต้องให้เกียรติเขาซะ เราก็ไปทำ อีกร้อยอย่างเราค่อนข้าง positive กับงานนี้ เพราะฉะนั้น ถึงแม้ว่าต้องไปไกลเราก็ไม่คิดว่ามันจะเป็นปัญหา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“เอาจริงๆนะ ไม่ได้คิดว่ามันยาก ทุกอย่างมันมีทิศทาง มีแนวทางของมันอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าในทุกๆ ที่ที่เราไปมันอาจจะไปไม่เรียบ ไม่สวย ทุกเส้นทาง ส่วนตัวแล้วมองว่ามันท้าทาย ชอบ ลึกๆแล้วเป็นคนที่ชอบอะไรที่มันท้าทาย ไม่ได้รู้สึก toxic กับการทำอะไรใหม่ๆ รู้สึกสนุกและตื่นเต้นในการได้ไปพบเห็นอะไรใหม่ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“ตอนที่ผู้ใหญ่เรียกไปคุยให้เราเข้ามาช่วยทางด้านบริหาร พี่เลยบอกไปว่าก็ยินดีค่ะ พี่ไม่ได้ปฏิเสธก็ยังคงอยู่ในกลุ่มงานเดิม ก็มั่นใจว่าทำได้ ไม่มีปัญหา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“พอผู้ใหญ่ในเราขึ้นมาตรงนี้ เราก็คิดนะว่าตนเองยังมีประสบการณ์ที่นี้น้อย competency ยังไม่ถึง ยังมี HOD อีกหลายคนที่เก่งกว่า อยู่มานานกว่า น่าจะได้ขึ้นตำแหน่งนี้มากกว่า เรายังชอบงานที่อยู่กับ staff และผู้ช่วย มากกว่า การทำงานบริหารที่ต้องรับนโยบาย และ create คิดว่าไม่มีหัวทางงานสร้างสรรค์ใหม่ๆ แต่เมื่อผู้ใหญ่ให้โอกาสเราต้องลองทำดู ถ้าเราตั้งใจทำอะไรแล้ว เราคิดว่าเราทำได้หมดแหละ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

2. หลากหลายวิธีการ เรียนรู้งานให้เข้าใจ

เมื่อเข้าสู่บทบาทผู้จัดการกลุ่มงาน อุปสรรคมีมากมายที่ผู้จัดการกลุ่มงานต้องเผชิญ โดยเฉพาะงานที่ทำเป็นงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ดังนั้นการเรียนรู้งานและการทำความเข้าใจกับงานที่

ตนเองต้องรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้จัดการกลุ่มงานกลุ่มนี้จึงมีการใช้หลากหลายวิธี เพื่อให้ตนเองมีความรู้ เข้าใจในบริบทของงาน บทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้รับ และการขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้จัดการกลุ่มงาน ได้กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้งาน 3 ประเด็น คือ หาผู้ช่วยให้ความกระจ่าง เพื่อหาทิศทางการทำงาน นำสิ่งที่เรียนมาประยุกต์ใช้ และ คิดบวกกับปัญหา ให้เวลากับการแก้ไข ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 หาผู้ช่วยให้ความกระจ่าง มีทิศทางการทำงาน

ในการเริ่มต้นเรียนรู้สิ่งใหม่ การศึกษาด้วยตนเองจากการอ่านหนังสือ คู่มือเอกสารในการทำงานด้วยตนเองอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ตนเองเข้าใจงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นการได้พบปะ พูดคุย ซักถามเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการเรียนรู้งาน จึงเป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลเรียนรู้งานและทำความเข้าใจเรื่องงานได้เร็วขึ้น ผู้จัดการกลุ่มงานจึงมีการเสาะแสวงหาบุคคลซึ่งสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการการบริหารจัดการต่างๆ ดังประเด็นย่อย ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

2.1.1 ถามเพื่อนผู้จัดการที่ชำนาญงานมากกว่า

ผู้จัดการกลุ่มงานเล่าว่า เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน จะมีห้องทำงานร่วมกับผู้จัดการกลุ่มงานคนอื่นๆ ภายในห้องทำงานเป็นห้องใหญ่ที่มีฉากกั้นเป็นสัดส่วนแบ่งเป็นพื้นที่ส่วนตัว แต่ละคนในห้องจะมีการทักทาย ทำความรู้จักกัน ปรึกษาหารือกัน รวมถึงการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เมื่อผู้ให้ข้อมูลมีปัญหาในการทำงาน จึงขอคำปรึกษาจากเพื่อนผู้จัดการกลุ่มงานที่มีประสบการณ์ตรงและเคยผ่านการเรียนรู้ในงานมาก่อน เช่น เรื่องการนำเสนอผลประกอบการของกลุ่มงาน การวิเคราะห์ผลประกอบการของกลุ่มงาน การจัดทำแผนงานทางด้านการตลาดเพื่อส่งเสริมการขาย ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้ ผู้จัดการกลุ่มงานใหม่สามารถนำคำแนะนำไปปรับใช้กับกลุ่มงานของตนเองได้เลย แม้ว่าบางครั้งการขอคำปรึกษาจากผู้จัดการกลุ่มงานหลายๆคนจะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน แต่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้ ผู้จัดการกลุ่มงานบางรายเล่าว่า ตนต้องรับงานจากผู้จัดการกลุ่มงานคนก่อน ดังนั้นการพูดคุย สอบถามงานที่ผู้จัดการกลุ่มงานคนเก่าทำไว้ จะช่วยให้ตนได้ข้อมูลในการบริหารจัดการต่อได้ นอกจากการขอคำปรึกษาเรื่องงานแล้ว เพื่อนผู้จัดการกลุ่มงานยังเป็นผู้รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น ถึงแม้ว่าบางครั้งอาจจะช่วยเหลืออะไรไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็ยังมีคนที่เข้าใจรับฟัง และให้กำลังใจ ในการต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ

“สิ่งที่เราไม่รู้จริงๆ หนูก็จะถามพี่ผู้จัดการกลุ่มงานด้วยกันที่มีประสบการณ์ในเรื่องที่เราติดขัด ซึ่งเราสามารถถามได้ทุกคำถาม ใช้ประกอบในเรื่องที่เราต้องตัดสินใจ หนูเป็นคน

ที่สอบถามคนอื่น เช่น พี่คิดว่าพี่เจอเหตุการณ์แบบนี้ พี่คิดว่าพี่จะตัดสินใจอย่างไร เช่น ในกรณีที่น้องมาไว้วางใจเรื่องไม่ได้เลื่อนระดับตาม *career path* ในปีนี้ ถ้าเป็นน้องในสังกัดพี่ พี่จะทำอย่างไร พี่เข้าก็จะให้คำแนะนำถ้าเป็นน้องพี่ พี่ก็จะเรียกมาคุยกับ ADON (Assistant Director of nursing) นะ เมื่อหนูได้ฟังหนูก็จะนำมาประกอบการตัดสินใจแต่ หนูก็จะไม่บอกพี่เขาว่าหนูตัดสินใจอย่างไร เพราะบางทีคำตอบของพี่เขาก็ไม่ตรงตามที่ หนูคิด หรือบางทีหนูก็จะเดินไปถาม *preceptor* แต่ก่อนที่จะเดินไปถามหนูก็จะหาข้อมูล ไปก่อนให้ได้มากที่สุด หนูจะถามข้อมูลจากพี่ๆอีกหลายคน เพื่อรวบรวมข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าจริงๆควรเป็นอย่างไร แต่ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าแผนกก็จะลุ่มถามจากหัวหน้าหลายๆคนก่อน ว่าเขาคิดอย่างไร หรือถ้าเป็นเรื่องของเจ้าหน้าที่ในแผนก ก็จะถามคนในแผนกหลายๆคนก่อน ว่าเขาคิดยังไง ว่าคนนี้ลักษณะนิสัยเป็นอย่างไร คือหนูไม่ชอบตัดใจง่ายๆ และไม่เชื่ออะไรง่ายๆ บางทีหนูก็จะคำนึงอยู่ในใจ แต่ไม่แสดงออกมา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“เรื่องรายได้ ต้นทุน กำไร อะไรอย่างนี้ เรื่องพวกนี้จะมีบ้าง แต่จะมีบางอันที่เราไม่รู้ลึกเราก็ต้องถามเขาจาก *manager* คนก่อนๆ ว่าเรื่องนี้มันเป็นอย่างไง เช่น EBIT พี่ก็จะงกะ EBITDA มันคืออะไรบ้าง เมื่อก่อนเราจะดูแค่ *revenue* ถึง *target* ใหม่ *Job* เป็นยังไง *revenue* ต่อ *patient* เท่าไหร่ *wage* อะไรอย่างนี้ได้ แต่จะให้วิเคราะห์ว่า *counter visit* แบบนี้ แล้ว *Fly in* จำนวนเท่าไหร่ ลัดล่วนเป็นยังไง เข้าไปดูที่ *fly in* เปรียบเทียบ *Expat* เป็นอย่างไร ตรงจุดนี้มันทำให้เราต้องศึกษามากขึ้น ในการวิเคราะห์สถานการณ์ของคนไข้ แต่ก่อนมันแค่หยาบๆว่า ทำไมตรงนี้เพิ่มขึ้น ตรงนี้ลดลง รายได้ต่องานต่อคน แต่ตรงนี้มีมันลงละเอียดไปถึงต่างชาติ ต้องไปดูว่าทำไมลด ชาติอะไรลดลง ชาติอะไรมั่งทำไมมันไม่มา บางทีนะตัวรายได้ ได้ตามเป้า แต่ตัวรายได้ต่อ *visit* ลด เราต้องไปดูอีกว่า อ้าวทำไมเป็นอย่างนั้น เราก็คิดว่า มันจะจบนะ มันไม่จบ แล้วมีเรื่องการทำ *action plan* อีกนะที่เขาให้เราทำส่ง ตอนเราเป็นหัวหน้าเราก็ทำนะ แต่ไม่รู้ว่ามันใช้ไหม ส่งมาไม่ได้ *feedback* กลับ แต่เราเป็นผู้จัดการกลุ่มงานเนี่ย *action plan* มันต้องใช้ เพราะต้องไป *present* ให้กับผู้บริหาร ต้องตอบโจทย์ของผู้บริหารได้ เราก็จะให้พี่ *manager* ด้วยกันเขาสอน และเราก็ศึกษาจากคนที่เขาทำไว้ บางทีเราใช้การเรียนรู้ของเก่าที่เขาทำไว้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

“*Performance* คือไม่รู้เรื่องเลย พี่ที่เป็น *manager* ด้วยกันนี่แหละ คอยสอน คอยบอก เราก็ถามนะ ถามไปเรื่อยแหละ เอาจนเข้าใจ เหมือนพยายามชวนเขาเรียนรู้ด้วยตนเอง คือในเรื่องรายได้ ตามเป้า ไม่ตามเป้าอันนี้เราพอรู้ แล้วก็วิเคราะห์ข้อมูล ว่า รายได้ ดีจากอะไร ไม่ดีจากอะไร แต่ถ้ามันเกิดมีอะไรแปลกๆ เช่น รายจ่ายที่มันสูงผิดปกติ เราต้องไปหาข้อมูลลึกลง ว่ามันเป็นอะไร อันนี้แหละยาก เพราะเราต้องหาแหล่งข้อมูล มาดูว่ามัน

เกิดขึ้นจริงหรือเปล่า หรือว่ามันผิดปกติ อย่าง Nutrition เนี่ย cost มันติดลบ คือใช้จ่ายเกินไปมาก พอเราต้อง Present performance มันก็ทำให้เราต้องศึกษามากขึ้นหาข้อมูลเพื่อมานำเสนอ เราก็ต้องทำความเข้าใจกับข้อมูล เราต้องเข้าใจก่อนที่เราจะไปนำเสนอผู้บริหาร ถ้าเรายังงงกับข้อมูลเราต้องศึกษาหาข้อมูล โดยการถามทางพี่ที่เป็น manager ถามทาง Finance” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“แต่ตอนที่เรามาอยู่ตรงนี้ เราก็ต้องรู้มากขึ้น ในเรื่องของ performance พวกตัวเลขของกลุ่มงานเราก็ถามนะจากพี่ๆ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ถามจาก manager ด้วยกัน ว่าตัวนี้มันคืออะไร แล้วเราต้องวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ว่าแนวโน้มคนไข้ แนวโน้มรายได้ของกลุ่มงานที่เราดูแลเป็นยังไง ตอนนี้อยู่ได้ได้ตาม target มาจากอะไร หรือรายได้ตกลงไปจากอะไร ในการประชุม ก็มีส่วนช่วยนะ เวลาที่ฝ่าย Finance เขา present เขาก็จะวิเคราะห์ในภาพรวมของโรงพยาบาล เราก็จำมา ดูของเรามั่งว่าเป็นยังไง บางทีก็ถามเขานั่นแหละ ใ้หนี่หมายความว่าในส่วนของ performance ของเรา เราต้องหาข้อมูล และในการทำ plan ในเรื่องของ กลุ่มงาน คือมันเป็นการ learning by doing นะ แล้วก็ถามจาก Manager ด้วยกัน เราก็ไปดูของ manager คนอื่นเหมือนกันนะว่าเขาทำอะไรกันบ้าง action plan อะ แล้วเราก็มานั่งดูของเรา เออ เราก็มีนี่หว่า ก็ เอามาใส่ พอเราดูของคนอื่นเราจะ get ล่ะ ว่ามันต้องเป็นยังไงต่อ ถ้าคนเดี๋ยวมันก็มีดีเหมือนกันนะ คิดคนเดียวมันไม่รอบ ขอดูตรงนั้นขอดูตรงนี้ พอดูแล้วเราก็มี Idea ว่าจะทำอะไรต่อ แล้วคุยกับทีม ว่าตอนนี้เป็นอย่างนี้เราจะทำอะไรกันต่อดี ทีมแพทย์เขาก็จะมี Idea เยอะนะ ทำ package ฉีด vaccine นี้ ตอนนี้มีคนมาขอฉีดเพิ่มขึ้น อะไรแบบนี้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10)

จากการที่ได้รับการคัดเลือกขึ้นมาจากหัวหน้าแผนกในระดับเดียวกัน มาอยู่ในตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น จากบทบาทที่เปลี่ยนไปส่งผลให้เกิดปัญหาหระหว่างกัน ผู้จัดการกลุ่มใหม่จึงความรู้สึกทุกข้อใจที่ตนไม่สามารถปรับตัว ให้เข้ากับทีม ในการแก้ไขความทุกข้อใจที่เกิดขึ้นผู้จัดการใหม่ ได้ระบายความทุกข้อใจให้กับเพื่อนผู้จัดการกลุ่มงานด้วยกัน เพื่อนผู้จัดการจึงเป็นผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและประคับประคอง ให้กำลังใจในการปรับตัว ถึงแม้ว่าบางครั้งอาจจะช่วยเหลืออะไรไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็ยังมีคนที่เข้าใจรับฟัง และให้กำลังใจ ในการต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ

“พี่ manager เขาพยายามช่วยพี่มากเลยนะ รับความรู้สึกพี่ได้ เข้าไปเนี่ย พี่ปรึกษา กับพี่ A ร้องไห้อย่างหนักกับพี่ A ทุกข์ระทมขมขื่นกับเรื่องของคน ซึ่งพี่เขาก็พยายามพรั้สอนพี่ตลอดว่ามันเป็น soft skill พี่เขาบอกเลยแหละว่า เราเป็นคนเก่งงานที่เขาไม่หวังเรา เรื่องนี้เลยเป็นห่วงแต่เรื่อง คน และมั่นใจว่าถ้าพี่ปรับในเรื่องคนได้ ปัญหาต่างๆก็จะผ่านพ้น

ไป เรามีพี่ที่ดี พี่เขาเป็น manager ที่ดี ซึ่งพี่ A ดิมากปรึกษาได้ตลอด”(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

2.1.2 ขอคำปรึกษาพี่เลี้ยง หรือผู้ใหญ่ในหน่วยงาน

การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ใน 3 เดือนแรก จะเป็นช่วงทดลองงาน จะมีการประกาศแต่งตั้งจากประธานคณะผู้บริหารโรงพยาบาล ให้ดำรงตำแหน่งรักษาการผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ระหว่างที่ทดลองงานนี้ จะมีการมอบหมายพี่เลี้ยง (Preceptor) ให้ดูแล โดยพี่เลี้ยงจะเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศงาน สอนความรู้เกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงาน ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ ติดตามการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีผู้อำนวยการของโรงพยาบาลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลกลุ่มงานเดียวกันจะเป็นผู้ให้คำปรึกษา และคอยช่วยเหลือเมื่อเกิดอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน รวมทั้งช่วยแนะนำและร่วมบริหารจัดการงานในกลุ่มงานไปด้วยกันสิ่งที่ได้จากพี่เลี้ยงหรือผู้บริหารระดับสูง คือวิธีการทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่น การบริหารงาน และการเข้าถึงบุคลากรในสายการบังคับบัญชา ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลบางรายเล่าว่า ในการทำงานของตน แพทย์เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันในกลุ่มงานเป็นอีกบุคคลหนึ่งที่คอยช่วยเหลือให้ความรู้ในเรื่องของการรักษาโรคเฉพาะทางและ เครื่องมือพิเศษที่ใช้ในกลุ่มผู้ป่วยเฉพาะโรค

“ตอนแรกที่มาอยู่ กลุ่มงานสูติพี่ก็มีประเด็นเหมือนกัน อย่างเช่นกับหมอสำหรับกับหัวหน้าแผนก ทั้ง 2 คน หัวหน้า ward กับห้องคลอด เราเคยทำงานร่วมกันมาก่อน ก็จะรู้จักกันดี แต่กับหัวหน้า OPD เรายังไม่เคยร่วมงานกัน คุยเล่นก็ยังไม่เคยเลยดูจากบุคลิกน้องจะเข้าถึงยากไหมนะ เราก็กังวลไม่รู้ แต่สิ่งหนึ่งที่ช่วยเรา คือ ผู้ให้คำปรึกษา คือ พี่ B ผู้จัดการกลุ่มงานฝ่ายสูติคนก่อน ซึ่งตอนนั้นที่ฝ่ายสูติเองก็มีปัญหา พี่เขาก็จะเป็นคนส่งแอมให้เรา ว่าสูตินารีเวช มีงานอะไรบ้าง แต่เราก็เป็น management ไม่ใช่คนที่ลงไปทำงาน เราจึงไม่ต้องรู้ทั้งหมดของสูติก็ได้ แต่สิ่งที่กังวลใจคือ การเข้าไปบริหาร OPD เขาทำกันอย่างไร ตอนนั้นคือ กังวล แล้วคนที่ป็น preceptor เรา คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลสาย IPD ซึ่งพี่เขาเคยดูแล กลุ่มงานสูติมาก่อน และอีกคนคนที่ช่วยเราได้มาก คือ พี่ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลสาย OPD แต่พี่เขาก็จะไม่ค่อยมีเวลา นอกจากเวลาที่เรามีปัญหา เราก็มักจะไปปรึกษาพี่เขา เข้าไปพบ โทรไปคุย อย่างตอนแรกก็ได้รับ feedback เรื่องที่เราไม่ค่อยเข้าหาแพทย์ และเราก็ไม่ค่อยเข้าใจในบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานกับ หัวหน้าแผนก สูตินารีเวช คืออะไรก็เลยใช้วิธีถามผู้รู้ ซึ่งก็ได้เข้าไปปรึกษาพี่เขาแหละ และก็ไปปรึกษาหลายคน พี่เขาจะแนะนำว่าในส่วนของ OPD จะเกี่ยวกับแพทย์

เกี่ยวกับ product เกี่ยวกับอะไรหลายๆอย่าง เราก็ต้องเข้าไปเรียนรู้ เข้าหาแพทย์เพื่อขอ คำปรึกษาเขา ตอนนั้นก็มีความเครียดบ้าง แต่เราก็คิดว่าเราต้องลองทำดู ได้ทำอะไรแปลกๆ ใหม่ๆก็ดีนะ มันไม่น่าจะยากมาก ในตอนที่ทำ Strategy นี้ก็ยากนะ มันจะต้องทำยังไง ไม่ เคยทำ แต่ก็อย่างที่เราบอกว่าเราต้องหาคนปรึกษา ถามเข้าไปทุกเรื่อง ซึ่งตอนนี้ผู้ดำเนินเรื่อง ก็ โอเคนะ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“กังวลว่าจะทำได้ไม่ดี แต่ก็โชคดีเพราะว่ามีพี่ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการ เป็น preceptor พี่จะเรียกคุยทุกอาทิตย์ คุยกันว่าสัปดาห์ที่ผ่านมาเป็นอย่างไรบ้าง ดิดขัด ตรงไหน จะให้ช่วยเหลืออะไรหรือเปล่า แล้วก็อะไรที่พี่เขาจะ support พี่เขาเข้ามา คือเขา เข้ามาหาเราเต็มทีอะ คือ จริงๆก่อนหน้านี้เราก็ค่อนข้างจะห่างกันอยู่นะ แต่ด้วยความที่ว่า พี่เขาเนี่ยทุ่มเทให้ให้ เปิดโอกาส เปิด Chanel ให้เราได้ตลอด ก็เลยตอนนี้ก็สนิทกันมากขึ้น แล้วก็ไม่มีไร่ไปถามพี่เขา เขาให้ความรู้ที่ดีเยี่ยม พี่เขาจะ coaching เรา โดยในตอนแรกที่คุย กันเนี่ย พี่เขาจะถามเลยว่าที่ผ่านมามีเรื่องอะไรที่เราคิดว่ายังต้องการการพัฒนาอีกบ้าง อย่างตอนนั้น พี่ก็บอกไป 3 เรื่อง จะมี เรื่องของการจัดทำแผนกลยุทธ์ เรื่อง conflict management และ systematic thinking ตอนนั้นเราก็จะเจอกับ preceptor ทุก สัปดาห์ พี่เขาจะบอกเราในสิ่งที่เรามองไม่เห็นในตัวเรา อย่างเช่นบุคลิกภาพไร้” (ผู้ให้ ข้อมูลรายที่ 5)

“เราจะมี preceptor preceptor จะสอนเรื่องเทคนิคในการพูดที่เราจะเข้าไป close up นื่อง แล้วก็ได้รับคำแนะนำจากพี่ C ด้วย ว่าสิ่งแรกนี้เราเข้าไปอย่าเข้าไปแบบไปเอางาน เราต้องเข้าไปเรียนรู้ทุกๆไป อย่าไปใช้คำสั่งอะไรอย่างนี้ เราไปเรียนรู้งานเราก่อน ไปเรียนรู้ ระบบ คือโดยสังเกต ให้การสังเกต แล้วก็ค่อยๆมาปรับ ค่อยๆปรับระบบ ส่วน preceptor ก็จะเป็นแบบให้เข้าไปใน OR สมมติ เช่น OR นี้เข้าไปบ่อยๆเพื่อให้ห้องนี้คุ้นเคยกับเรา Preceptor จะเป็นในลักษณะที่ปรึกษาเมื่อมีปัญหา ให้กำลังในการทำงานมากกว่า” (ผู้ให้ ข้อมูลรายที่ 6)

“คือเราจะมี preceptor ที่เป็น ADON ของโรงพยาบาล คอยให้คำแนะนำและเป็น ที่ปรึกษาให้เรา ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการ coaching นี้แหละ ว่าจะ Coach เขายังไง และในเรื่องอะไรบ้าง และการทำตารางงาน การติดตามต่างๆ เราก็คุยกันตลอด และใน ส่วนกลางเองก็จะช่วยเหลือในเรื่องของเจ้าหน้าที่ ที่ให้มาช่วยงาน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“เรามีพี่ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการเป็น preceptor ในการสอนงานจะเป็นในลักษณะ ของการเรียกเข้ามาพูดคุย ไม่ใช่ในลักษณะที่เรียกมาแล้วนั่งสอนกันเป็นเรื่องเป็นราว แล้วก็

จะมีในลักษณะ เดิน round ร่วมกัน จะเป็นการสอนในลักษณะแบบว่า มีปัญหาหรือมีอะไร ให้ปรึกษาได้ตลอด คือในเรื่องของการปรับตัว การเรียนรู้งาน จะไม่ได้สอน เหมือนกับที่เรา ต้องลงไปเรียนรู้ด้วยตัวเอง เราก็เข้าใจ เราก็ไม่ค่อยได้เวลาจาก preceptor เนื่องจากต่าง คนต่างก็มีภาระงานมาก แต่พี่ก็อยากได้แบบ Successor นะ แบบที่เราทำให้กับน้องๆ รอง หัวหน้าตอนนี้ คือพี่ขึ้นมาเป็นหัวหน้าตั้งแต่ยังไม่มี career path ที่เป็นรูปธรรมแบบนี้ คือ เราจากปฏิบัติการแล้วมาเป็นหัวหน้า เลย เราก็ไม่ต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เราก็ใช้วิธีการถาม ถามไปเรื่อยเรื่องนี้เรื่องโน้น แต่เราก็ไม่รู้ว่าจะจริงๆแล้ว manager เราต้องรู้อะไรบ้าง ซึ่งใน ส่วนของ OJT และ JD มันก็เขียนไว้ในหัวข้อที่แบบว่ากว้างๆ อย่างเช่น ในเรื่องของการ เรียนรู้เรื่อง การวางแผน เรื่องงบประมาณ แต่เราก็ไม่รู้หรือกว้างประมาณ เรื่องเหล่านี้มัน ต้องรู้แค่ไหน ส่วนในเรื่องความเฉพาะทางการดูแลเด็ก พี่ได้แพทย์นี้แหละ แพทย์เขาน่ารัก ก็เลยมีเรื่องความรู้ก็ถามจากแพทย์ แล้วก็ case แผลต case เด็กที่คลอดมาผิดปกติ ไร อย่างนี้ก็จะได้จากแกนี้แหละ แกก็จะบอกให้ เครื่องไม้เครื่องมือ แต่ละอย่างใช้ทำโรมัง เราก็ ได้ความรู้จากแพทย์เยอะนะ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10)

2.1.3 อยากรู้งานเฉพาะทางเป็นอย่างไร หาความรู้ได้จากลูกน้อง

การทำงานในตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ไม่ใช่ นั่งทำงานในห้อง ทำงานของตนเท่านั้น หากต้องการเรียนรู้งาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มงานของตน ผู้จัดการกลุ่ม งานพยาบาลจะต้องเดินตรวจเยี่ยมหน่วยงานต่างๆ ซึ่งก่อนเดินลงตรวจเยี่ยมหน่วยงาน ต้องมี การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และคู่มือต่างๆที่จัดเก็บไว้ในระบบเอกสาร เช่น Work instruction (WI) Work procedure (WP) Scope of service เป็นต้น และศึกษาหาความรู้เฉพาะทางจากการอ่าน หนังสือเพิ่มเติมก่อนลงหน่วยงาน เพื่อจะได้มีความรู้เบื้องต้นก่อนลงไปสัมผัสกับงานและปฏิบัติงาน ในหน่วยงานเฉพาะทางต่างๆ หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก และน้องๆในหน่วยงาน ถือได้ว่าเป็นผู้ ที่มีความรู้ และทักษะการทำงานในหน่วยงานของตนเป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้จัดการกลุ่มงานจึงใช้โอกาส ในการตรวจเยี่ยมหน่วยงาน ซักถาม หรือขอความรู้เรื่องเฉพาะทาง เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงกระบวนการให้การดูแลผู้ป่วยโรคต่างๆ นับว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ดีสำหรับ ความรู้เฉพาะทาง ซึ่งผู้จัดการแผนกอาจไม่เคยมีความรู้มาก่อน เนื่องจากย้ายมาจากกลุ่มงานอื่น ซึ่ง ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อคิดว่า การทำงานในบทบาทผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล เป็นบทบาทที่ไม่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการพยาบาลโดยตรง แต่อยู่ในบทบาทของการบริหารจัดการ ให้กระบวนการ ดูแลผู้ป่วยเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้ป่วยมีความปลอดภัย เพราะฉะนั้นในการลงศึกษาหน่วยงาน จึงเป็น การศึกษาเพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการให้การทำงานในหน่วยงานเป็นไปอย่าง

ราบรื่น มากกว่าจะลงมือปฏิบัติการพยาบาลเสียเอง ดังนั้นการตรวจเยี่ยมหน้างานจึงเปรียบเสมือน การเรียนรู้งานที่เรียกว่า การรู้รอบ แต่ไม่จำเป็นต้องรู้จัก เท่ากับหลักการบริหารงาน

“แผนกที่เราดูมีทั้งหมด 13 แผนก พอเราขึ้นมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานเนี่ย เราต้องดูใน ภาพรวมเราต้องเน้นในเรื่อง management เราต้องมีความรู้ทาง Critical care เราถึงจะ ไปดูได้ แต่ถ้าเราไม่มีความรู้ในจุดนี้เราต้องใช้หัวหน้าเป็นสื่อ หรือเป็นอะไรที่จะทำให้เรามี ความรู้ขึ้นมา อุปกรณ์บางอย่างที่เราต้องสั่งซื้อ แต่เราไม่รู้ว่ามันคืออะไร เราก็ต้องหา ความรู้จากหัวหน้าที่เป็นลูกน้องเรานี้แหละ เราจะถามเขาว่ามันคืออะไร แต่ถ้าเขาอธิบาย แล้วเรายังไม่เข้าใจเราก็ต้องเข้าไปดูที่หน้างาน ทำให้เราได้รู้จักและเรียนรู้เครื่องมือมากขึ้น ช่วงนั้นเป็นช่วงที่ renovate ไตเทียมด้วยทำให้เราได้เรียนรู้ระบบไตเทียมมากขึ้น เพราะฉะนั้นการที่เราดูหลายแผนกทำให้เราได้เรียนรู้มากขึ้นได้ความรู้มากขึ้น สามารถ แนะนำน้องที่มาหาเราได้ ถามว่าในการที่เราต้องมาเป็น ผู้จัดการกลุ่มงาน ICU เราต้องไป เรียน ICU ใหม่ คิดว่าไม่ต้อง เพราะเรียนไปเราไม่รู้ต้องเรียนอะไร เราได้รับบทบาทยามาว่าเรา ต้องมาบริหาร ในเรื่องต่างๆ เช่นบริหารงบประมาณ บริหารคน บริหารงาน เราจึงใช้วิธีการ ถามจากหัวหน้า ถามผู้รู้ แต่เราก็คิดนะว่าถ้าเราได้อ่านหนังสือมาบ้างก็ดีนะ จะได้คุยกะ น้องๆหน้างานรู้เรื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“ก็ต้องไปเรียนรู้ ว่าเบาหวาน ความรู้ทั่วไป Flow การทำงานเป็นยังไง ไตเทียม น้ำ RO คืออะไร Flow งานหลักๆ คืออะไร เราก็ไม่รู้จักเลย คือเราก็ต้องรู้อ่าง ใครถามเราจะไม่ รู้เลยก็ไม่ได้ เราก็ถามจากหัวหน้าแผนกเขานี้แหละ เขาเชี่ยวชาญมาก พี่เขาก็มีสไตล์ของ เขา พี่เขาเป็นคนที่ชอบสอนมาก ตอนแรกเขาคิดว่าหนูเป็นเด็ก เอาใครมาดูแลฉันเนี่ยเด็ก จะมาช่วยฉันได้หรือ แต่สุดท้ายในหลายๆเรื่องเราก็ช่วยเขาบริหารจัดการได้ เช่นการจะซื้อ เครื่องมือ คือ พี่เขามีความรู้ ชำนาญมาก เรื่องนี้ คล่องมากติดต่อบริษัทโน้นนี่ รู้ว่าตอนนี้ เครื่องล้างไตมีกี่รุ่นที่ใช้อยู่เป็นยังไงเพียงพอไหม แต่ถ้าต้องการเพิ่มเติม อันนี้หน้าที่เราแล้วที่ ต้องไป defense ของงบประมาณมา support ให้การทำงาน smooth อะไรแบบนี้” (ผู้ให้ ข้อมูลรายที่ 4)

“ในงานใหม่ๆ เช่น OR ซึ่งมันเป็นคนละฟิว แล้วเป็นอะไรที่เราไม่รู้เลยในเรื่อง เครื่องมือ ในเรื่อง flow ของการเข้า OR รู้แต่ทฤษฎี ทฤษฎีนี้บางทีใน policy เราก็ไม่ใช่ว่า แม่น เพราะเราไม่ได้แบบ contact กับมันโดยตรง ตรงนี้เราก็ต้องมีเรียนรู้มากขึ้น แล้วก็ ต้องให้คำแนะนำได้ ในการเรียนรู้งาน เราใช้วิธีหลายอย่าง ทั้งอ่านด้วย อ่าน WI WP แล้ว ก็เจอกับตัวเองด้วย ก็เรียนรู้ไปด้วยกัน คือถ้าเราไม่เข้าใจก็จะถาม จะถามพี่ เช่น คุณ D

หรือว่าพี F หรือไม่ก็ถามรองหัวหน้าซึ่งเขารู้มากกว่าเรา เราอย่าจำคิดว่า พอเราไม่รู้ก็ไม่ถามน้อง ซึ่งจริงแล้วเขารู้มากกว่าเราด้วยซ้ำในบางอย่าง พวกนี้เขา specialist คือเปิดใจมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“ในการเรียนรู้เรื่องงานก็ฟังเขาพูดกันในที่ประชุมมั่ง ที่นี้จะมีประชุมเยอะมาก Tumor conference ี่ประชุม Breast cancer pathway ี่คือเราไปนั่งฟังแรกๆก็ไม่รู้เรื่องหรอกนะ พอฟังไปเรื่อยๆ ก็เริ่มเข้าใจล่ะ การเดินไปรับเวรกะน้องเราก็จะถามจากน้องๆบ้าง แต่ว่าก็ ไม่ได้ว่าถามทุกเรื่อง ที่นี้มีแต่น้องเก่งๆมีความรู้เฉพาะทางด้านมะเร็ง เราก็ใช้วิธีถาม ฟัง ค่อยกับแพทย์ กะ น้อง เกือบเล็กเกือบน้อยไปเรื่อย คือที่นี้จะตีมาก มิงานวิชาการตลอด ทำให้เราได้ความรู้เฉพาะทางด้านมะเร็ง ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 8)

“ก็ไปเรียนรู้จากหน่วยงาน ไปถามเอากะน้องๆ ว่าเครื่องมือแต่ละชนิดใช้อย่างไร มีประโยชน์อะไร เราก็ต้องรู้อ่าง เพื่อต้องซื้อเพิ่มจะได้ไปขอ หรือเจรจาต่อรองกับผู้บริหารได้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10)

ในบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานนอกจากจะต้องบริหารงานในเรื่องของการดูแลรักษาผู้ป่วยแล้ว บทบาทในส่วนของการตลาดเป็นบทบาทหนึ่งผู้จัดการจะต้องเข้ามาบริหารจัดการ ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานทางการตลาด และเป็นคนประสานงานระหว่างทีม clinical และ ทีมการตลาด ในการจัดทำผลิตภัณฑ์ หรือ การบริการใหม่เพื่อดึงดูดผู้รับบริการเข้ามาในโรงพยาบาล

“ตอนนั้นปลายปีอย่างนี้มันต้องเสนอ plan สำหรับปีหน้า เขาก็ให้เรา ทำ SWOT ทำ action plan เราต้องทำหรือ หรือ ออ OPD อีกอันหนึ่งมันมีเรื่องของการตลาดเข้ามา ซึ่งเออเอ๊ะเราจะทำได้หรือเราคิดด้วยเองหรือเปล่าต้องทำยังไง flow แบบนี้มันจะเริ่มต้นไง ดีแล้วก็บังเอิญว่าเป็นความโชคคินะ ที่น้องหัวหน้าแผนกก็มาจาก OPD อยู่แล้ว มันก็เป็นเด็ก create อยู่อะนะ มันก็คิดมาระดับหนึ่ง เราก็ต้องไปคุยกับน้อง G น้อง G จะทำอะไร แล้วมันก็ส่วนหนึ่งเขาก็จะคุยกับอาจารย์หมอมมาแล้ว เสร็จแล้วเราก็ให้เขาส่งมา HOD ทุกคนเลย ส่งมาแล้วเรามารวบรวมใจอันไหนไม่เข้าใจก็จะไปถาม แล้วเราก็จะเริ่มอย่างนี้ ตรงนี้อาจจะทำให้เราเริ่มเข้าหาหมอมากขึ้นแล้ว เราก็จะไปคุยกับอาจารย์เขา อาจารย์ อาจารย์ จะทำอะไร แล้วเดี๋ยวตอน present อาจารย์จะ present ยังไง แล้วคือสุดท้าย หมอเขาไม่ทำ power point เขามีหน้าที่ present อย่างเดียว เราก็ใช้วิธี คู่อันเก่า อันเก่าทำอะไรไว้ยังงั้น ใช้ใหม่ว่าอย่างไฟล์เดิมเขา present อะไรไว้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“เรามีปัญหาในเรื่องการตลาด เราต้องคิด activity อะไร PR อะไร เราเคยแต่ทำงาน IPD&CCD ที่รับผู้ป่วยมาดูแล คราวนี้ต้องหาลูกค้า สร้างความประทับใจให้ลูกค้าที่มาใช้บริการ ลำบากใจในตอนแรกเหมือนกัน แต่ใช้วิธี search หาทาง Internet หาข้อมูลที่อื่นบ้าง และคุยปรึกษากับหัวหน้าหน่วยงาน และผู้รู้อื่นๆ ทำให้เราผ่านจุดนี้มาได้ เข้าใจงานมากขึ้น และทีม marketing ช่วยพี่ผู้ช่วยผู้อำนวยการช่วย สนับสนุน ให้คำแนะนำ มันผ่านไปได้ด้วยดี” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

2.2 นำสิ่งที่เรียนมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

การที่พยาบาลวิชาชีพจะเติบโตตามบันไดอาชีพของตนได้นั้น นอกจากหน่วยงานสนับสนุนให้มีการศึกษาอบรมแล้ว พยาบาลวิชาชีพเองก็ต้องมีการพัฒนาตนเองควบคู่ไปด้วย เช่นเดียวกับผู้จัดการแผนกแต่ละคนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพจากโครงการการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมระดับหนึ่งในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งโครงการนี้ผู้จัดการแผนกจะได้รับการฝึกอบรมพัฒนาการบริหารงานและคน ด้วยวิธี One on one coaching การอบรมการนำเสนอผลงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ผู้จัดการกลุ่มงานบางส่วนอาจไม่มีโอกาสได้รับการเตรียมความพร้อมในโครงการดังกล่าว แต่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาโทด้าน การบริหาร กลุ่มคนเหล่านี้ได้นำความรู้จากการเรียนมาประยุกต์ใช้จริงในการเปลี่ยนผ่านบทบาทครั้งนี้ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนขององค์กรหรือศึกษาพัฒนาตนเอง หากรู้จักที่จะนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงๆได้ ก็จะทำให้บุคคลนั้นสามารถผ่านระยะเปลี่ยนผ่านบทบาทไปได้ด้วยดี

“ในช่วงที่เป็น ได้นำที่เรียนมาใช้ เช่น change management เราก็ได้นำมาใช้ ในการ motivate empower น้อง coaching น้องในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ซึ่งบางแผนกมันต้องใช้พลังเยอะ อย่าง IV team เนี่ย ใน IV team จะมีน้องมาจากหลายที่จะมีน้องเก่าอยู่ 2 คน level 4 ที่เหลือจะเป็นน้องที่ recruit เข้ามาใหม่ จาก outside ซึ่งมีประสบการณ์มาระดับหนึ่ง และน้องที่มาจากในโรงพยาบาลนี้แหละ เขาก็จะแบ่งกันเป็น 2 Generation เป็น Gen X กับ Gen Y ในการรับน้องใหม่เราจะรับน้องที่มีประสบการณ์จาก ER ward เด็ก ICU NICU ที่เราต้องการ เรายอมรับหมด แล้วมา on probation พวกนี้ทำงานดีนะ เก่ง แต่จะติดที่ attitude กลุ่มนี้เขาก็จะมี Ego ติดตัวมา เขาก็จะมั่นใจ พูดเสียงดัง ฉันทงอะไรประมาณนี้ อันไหนฉันไม่ ก็ คือ ไม่ เป็นเด็กที่แบบ ชอบเถียง เราสัมภาษณ์ไม่รู้นะ พอคนพวกนี้เข้ามา เขามากันคนละทีนะ แต่พอเข้ามาแล้วเขาก็มารวมตัว

กัน เวลาประชุมที่หนึ่ง ก็จะแบ่งเป็น 2 ฝ่าย เราเข้าประชุมด้วยก็เหมือนเราเป็นตัวกลางที่จะต้องช่วยตัดลึนใจ ประเด็นปัญหา ตอนนั้นแผนกนี้หัวหน้าแผนกส่งย้ายไปช่วยที่อื่น เราจึงไม่มีคนช่วย เราต้องลงมาเลย พี่ลงมาเอง train เอง ลงมา ปิด gab เองทั้งหมด เราต้องแบ่งเวลาลงมา เดินคุยกับน้องเลย พี่จัดเวลาช่วงเช้า ช่วงเช้าพี่ขอเลยว่าไปอยู่กับน้อง ซึ่งพฤติกรรมบริการที่ดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“หนูมองว่าในการทำงานตอนนี้ที่เป็นผู้จัดการกลุ่มงาน การที่เราได้เข้า talent มันก็มีส่วนช่วยเราได้นะ ในเรื่องของการ coaching คน การคิดบวก การเรียนตรงนี้ทำให้เรารู้ว่าเราจะเข้ากะคนยังไง หนูไม่มีปัญหาในเรื่องของการเข้ากะคน มันช่วยหนูได้เยอะมาก และเราก็เป็นคนมีน้ำใจคนหนึ่ง มันเลยทำให้เราเข้ากับคนง่าย ตอนที่เรียนกับอาจารย์ในช่วงเข้าโปรแกรม talent การ coaching จะช่วยในการแก้ไขปัญหามากๆได้ดี ตอนนั้นน้องๆในแผนกมีปัญหาที่เรารับการ coaching ในเรื่อง conflict management ทำให้ลูกน้องรู้ตัว แล้วทุกอย่างจะถูกปรับมาได้ด้วยดี ช่วยให้เราสามารถแก้ไขปัญหามากๆเหล่านี้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“จริงๆเราได้มีการพัฒนาตนเองต่อเนื่องโดยใช้ ความรู้และทักษะจากที่อาจารย์สอนนี้แหละ เปลี่ยนวิธีการคิด เปลี่ยนอะไรที่เราเคยทำแล้วเราคิดว่าใช่ อย่างเช่น ก่อนที่เราจะทำอะไร เราจะคิดก่อน ว่าเดี่ยวเราจะเรียกน้องคนไหนเข้ามา เราจะพูดอะไรกับเขา แล้วคนไหนเราจะต้องพูดยังไง อันนี้เป็นอย่างหนึ่งจากที่เมื่อก่อนเราจะไม่คิดเราจะเรียกเข้ามาเลยแล้วเราก็จะพูดในสิ่งที่เราต้องการ แต่คราวนี้มันไม่ใช่แล้ว เราต้องวิเคราะห์ว่าแต่ละคนเป็นยังไง” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“จากการที่เข้า talent ทำให้พี่ได้เรียนรู้การเข้าถึงและการ coaching ลูกน้องซึ่งยังนำมาใช้ได้จนถึงทุกวันนี้ คือ ยกตัวอย่างในเรื่องของการมอง ลูกน้องแต่ละคนในจำนวนลูกน้องของเรา แต่ละคนเขาเป็นอย่างไร ความเข้าใจของเขาหรือการรับรู้ของเขาเนี่ย จะไม่เท่ากัน เราต้องวิเคราะห์เขาให้ออก คือเขาสอนให้เราวิเคราะห์คนฟัง คือต้องดูว่า สมมติว่าเรา เราแนะนำอะไรไป มีลูกน้องอยู่ 2 คน 3 คน ที่นั่งฟังอยู่ด้วยกัน บางคนด้วยความที่มีวุฒิมากกว่า เขาอาจจะเขินอายในสิ่งที่เขาไม่รู้ เมื่อพูดเสร็จเรามักจะบอกว่า เราต้องการเมื่อนั้น เมื่อนี้มีอะไรใครสงสัยไหม เมื่ออยู่ในที่ประชุมส่วนรวมเขาจะไม่กล้าถาม เหมือนกับเขากลัวเสียหน้า ตรงนี้เราต้องวิเคราะห์เขาให้ออก จากผลงานที่เขาส่งมาหาเรา ไม่ว่าจะ On Time หรือเปล่า เขามีปัญหาอะไรหรือเปล่า เขาต้องการความช่วยเหลือหรือไม่ เพราะลูกน้องบางคนพูดคำเดียวเขาเอาไปทำได้ ลูกน้องบางคนจะต้อง โกดี้ให้เขาไปทำได้ แต่

ลูกน้องบางคนต้องจับมือเขียนจับมือทำ จึงจะไปทำได้ คือต้องพูดให้เคลียร์ 1 2 3 4 และ 5 เขาถึงจะเข้าใจ เพราะฉะนั้นเราจึงต้องมองเขาให้ออก ในแต่ละคนเขาเป็นยังไง หลังจากที่เราวิเคราะห์ออกแล้ว คนที่มีวิสัยทัศน์น้อย เราอาจจะคุยกับเขานอกรอบ ในการที่หลังจากที่เราคุยส่วนรวมแล้ว เราอาจจะคุยกับเขานอกรอบและให้เขาทวนสอบความเข้าใจว่าเขาเข้าใจแค่ไหน เราก็จะรู้ว่า โอเคสิ่งที่เราพูดไป เขาได้รับก็เปอร์เซ็นต์ หรือเขาต้องการจะไต่ด้อะไรอีก ก็ทำให้ตรงนี้ค่อยดีขึ้น เราต้องการลูกน้องเก่ง แต่เราไม่สามารถมีลูกน้องเก่งทุกคน ดังนั้นถ้าเรามีลูกน้องเก่งเราต้อง keep เขาไว้ ต้องชม หรือการแค้ไต่ด้อะไรเล็กๆน้อยๆ หรือถ้าเรามีลูกน้องที่ต้องการคำแนะนำบ้างเราก็ต้องเป็น Coach ที่ดีให้เขา ความท้าทายอย่างหนึ่ง ก็คือ จะต้องทำยังไงที่ทำให้ลูกน้องที่ไม่เป็นอะไรเลย หรือความรู้รู้เข้าเนี่ย เก่งขึ้น อันนี้ คือความท้าทาย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“หลังจากที่พีจบโปรแกรม Talent พีก็เอาความรู้นี้ไปใช้ ก็ได้รับคำชมเหมือนกันว่ามีพัฒนาตนเองขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสาร และพีก็นำเรื่องการสื่อสารนี้ไปสอนกับน้องๆ ว่าเราจะต้องฝึกตั้งแต่การฟัง การพูด การเขียน ทั้ง 3 ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน พีพยายามที่จะเป็นเลขานในที่ประชุม เพื่อที่จะฝึกในเรื่องของการฟัง การ concentrate และแปลออกมาเป็นภาษาเขียนทำให้เรามีความคิดที่รอบคอบมากขึ้น ไม่ใช่ว่าจดทุกคำพูด แต่ว่าจะทำยังไงให้ผู้อ่านอ่านแล้วรู้เรื่อง ทำยังไงให้คนที่ไม่รู้เรื่องกับเราอ่านแล้วรู้เรื่องกับเรา อาจจะทั้งทาง mail ทั้งทางวาจา จากตรงนี้ก็มีส่วนนำมาใช้ได้เยอะจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการประชุมไหน พีค่อนข้างจะจับประเด็นการประชุมได้ดี สามารถที่จะ Coaching คนอื่นได้ ไม่ว่าจะเป็เลขานใหม่ที่ขึ้นมา ผู้บริหารเองก็จะไว้วางใจมอบให้เป็นที่เลี้ยงน้อง แต่พวกนี้ต้องฝึก ฝึกตนเอง รวมถึงเรื่องการลำดับความคิด ก่อนที่จะพูดออกมาด้วย จุดนี้จุดหนึ่ง กับอีกจุดหนึ่งเรื่องของการวิเคราะห์ลูกน้อง แต่การวิเคราะห์ลูกน้องเป็นอะไรที่ค่อนข้างยาก เพราะบางทีเรายังเข้าไม่ถึงลึกๆของเขา แล้วบางทีเรา คนเรามีอารมณ์ เราก็อาจจะระงับอารมณ์เรายังไม่ค่อยได้ ต้อง Clampdown มากกว่านี้ ต้องเข้าใจเขามากกว่านี้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

2.3 คิดบวกกับปัญหา ให้เวลากับการแก้ไข

การทำงานในตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มซึ่งเป็นตำแหน่งใหม่ที่ผู้ให้ข้อมูลต้องเรียนรู้งาน เรียนรู้คน และต้องจัดการปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น บางครั้งหากมีปัญหาเข้ามากระทบกับการทำงานพร้อมๆกัน อาจทำให้คนทำงานเกิดความท้อหรือหมดกำลังใจในการทำงานได้ โรงพยาบาลจึงมีการฝึกอบรมการคิดบวกให้กับบุคลากร ซึ่งการคิดบวกนี้จะเป็นการฝึกให้บุคลากรมองโลกในแง่ดี และ

พยายามคิดถึงด้านลบให้น้อยที่สุด พยายามลบล้างออกไปจากจิตใจให้เร็วที่สุด หากต้องการมองบวกกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ต้องคิดว่า ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ไข ซึ่งบางปัญหาอาจต้องใช้เวลา หรือบางปัญหาแก้ไขคนเดียวไม่ได้ อาจต้องปรึกษาคนอื่น ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า หากไม่ท้อ และรู้จักรอเวลา ปัญหาทุกปัญหาย่อมหาทางแก้ไขได้

“ที่โรงพยาบาลเรามีการเข้า course การอบรม Think Positive เราจะสอนให้คนคิดบวก แล้ววิธีการฝึกการคิดบวก เราก็คิดบวกบ่อยๆไม่คิดลบ อะไรที่เป็นเรื่องลบๆ เราจะไม่สัมผัสการฝึกแบบนี้จะทำให้ชีวิตเราคิดแบบนี้เรื่อยๆ เองง่ายๆที่ฝึกก่อนหน้านี้ คือ ข่าวย่ำๆ ข่าวอุบัติเหตุฟังแป๊บเดียวพอ จบไม่ต้องเข้าไปลึก อ่านมาก ไม่ต้องไปอยากรู้แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ดี สวยงาม เรื่องดีจะอ่าน และถ้าเมื่อไหร่ที่เราจะพยายาม หรือความคิดมันเบี่ยงไปทางลบ เราจะดึงมันกลับมา เมื่อเราฝึกบ่อยๆ เราจะเป็นคนนิ่ง พี่จะเป็นคนนิ่ง ไม่ค่อยคิดเยอะ ตอนที่อาจารย์เขา coach พี่ เขาก็จะบอกพี่เรื่องนี้ ว่าพี่มองโลกในแง่ดี ทำให้เรามีกำลังใจที่จะต่อสู้กับงานและต่อสู้ ฝ่าฟัน อุปสรรคที่เข้ามากระทบ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“พี่เป็นคนค่อนข้างคิดบวกกับปัญหา พี่มีคำพูด อยู่คำพูดหนึ่ง คือ ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ จะช้าหรือเร็วเท่านั้น มันมีทางออกของมัน เราจะรอมันได้ขนาดไหน ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ ดังนั้นเราจะต้องใจเย็นกับมัน เราก็จะต้องไม่ท้อ ถ้าเรามีความท้อ เราจะมองไม่เห็นทางออก เราจะแก้ไขไม่ได้ เราจะต้องไม่อยู่คนเดียว เราต้องไปคุยกับคนที่เขามีประสบการณ์ คนที่มีหนทางจะช่วยให้เราได้ เราต้องพยายามด้วย ถ้านั่งอยู่เฉยๆก็หาทางออกไม่ได้ พี่มองว่า เมื่อเจอปัญหาที่คิดไม่ออก เราต้องหยุดคิดถึงมัน แล้วไปทำอย่างอื่น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“แต่ คือ เราจะต้องเปิดใจ และมี attitude ที่ดีกับมันไว้ก่อน ความจริงมันก็มีที่ค้ำข้าง แต่ก็คิดว่าถ้าไม่ลองทำดูก่อนก็จะไม่รู้หรอก เพียงแต่ถ้าได้ทดลองทำดูแล้วมันไม่ดีก็จะ feedback ดิกว่าที่เราจะไป anti ตั้งแต่แรก คือถ้าเรา anti ตั้งแต่แรกแต่สุดท้ายมันต้องทำ ก็ต้องทำ แล้วเราก็จะใส่ความคิดแบบนี้ให้กับเด็กๆ ลองทำดูก่อน อีก 1 สัปดาห์เรามากุยกั๊กว่ามันดีหรือไม่ดี คือรู้ว่าทุกคนอาจจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่เราทำดูก่อนดีไหม เราจะได้มีเหตุผลในการบอกผู้ใหญ่ ว่าควรปรับเป็นยังไง” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

3 สัมพันธภาพที่ดีสร้างไว้ ช่วยบริหารงานได้ไม่ติดขัด

วิชาชีพพยาบาลถือเป็นวิชาชีพที่ต้องทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ทั้งทีมพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นต้องอาศัยการลงมือลงแรงและความร่วมมือร่วมใจ ดังนั้นผู้ที่ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งทักษะการทำงานเป็นทีมและสามารถสร้างทีมงานได้

ซึ่งก่อนจะได้ทีมงานที่ดี จะต้องมีการทำความรู้จักและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีที่จะนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ และก่อให้เกิดเป็นทีมการทำงานที่มีศักยภาพและมีความเหนียวแน่นสามัคคี ซึ่งองค์การพยาบาลไม่อาจขับเคลื่อนไปได้ หากมีเพียงผู้ใดผู้หนึ่งทำงานแต่ผู้เดียว แม้ผู้นั้นจะเก่งมากเพียงไรก็ตาม งานก็จะไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวไว้ 3 ประเด็นย่อย คือ เจริญก้าวหน้า สร้างความเข้าใจกับทีมสหสาขา เรียนรู้ รับฟังปัญหาจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาแก้ไข และ ทำงานกับผู้ใหญ่ต่างสไตล์ เรียนรู้ไว้ ทำงานได้คล่องตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 เจริญก้าวหน้า สร้างความเข้าใจกับทีมสหสาขา

ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาล เล่าว่า เมื่อเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใหม่ๆ สิ่งที่ยากคือการเริ่มต้นสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานใหม่ ไม่ว่าจะเป็นน้องๆพยาบาลที่อยู่ในความดูแล แพทย์ผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในทีมสหสาขาวิชาชีพอื่นๆ ประเด็นสำคัญคือการทำงานที่ต้องเป็นสื่อกลางเชื่อมสัมพันธภาพให้กับทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน ดังนั้น การทักทายจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้รู้จักผู้ร่วมงาน ต่อมาเริ่มพูดคุย เรียนรู้นิสัย อะไรที่ชอบหรือไม่ชอบ และเมื่อคุ้นเคยกันแล้ว การขอความช่วยเหลือจะเป็นเรื่องง่าย แต่สิ่งที่สำคัญอีกประการ คือ ต้องมีความเคารพในความอาวุโส โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานในหน่วยงานมาก่อน เมื่อมีผู้ให้ข้อมูลเข้าไปทำงาน อาจถูกมองว่า เข้ามาลดทอนอำนาจ ดังนั้นหากมีงานใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล ผู้ให้ข้อมูลจะขอคำปรึกษาจากผู้ดูแลงานนั้นๆก่อนเสมอ ซึ่งวิธีการนี้ทำให้ผู้ให้ข้อมูลไม่ถูกเพ่งเล็งหรือขัดขวางการทำงานและสามารถร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

“เราก็ต้องเดินไปให้แพทย์เห็นหน้าเราบ่อยๆไปทักทาย โดยก่อนเข้าไปเราต้องสีก่อนว่าแพทย์แต่ละท่านออกตรวจกันกี่โมงบ้าง เราต้องเข้าไปหาก่อนออกตรวจไม่อย่างนั้นก็จะไม่ได้พบ หรือไม่ก็ไปพบตอนที่แพทย์ไปตรวจจนใช้ที่ ward แรกๆก็อาจจะดูห่างๆบ้าง ตอนหลังก็เริ่มเข้าที่เข้าทาง เข้าใจกันมากขึ้น แล้วพอเราคุยกับหมอมากขึ้นเราก็จะรู้ว่าชอบอะไร ไม่ชอบอะไร แต่ละคนสไตล์ไหนชอบให้เข้าหาหรือไม่ชอบ เราก็ใช้จุดแข็งของเราแหละ เพราะหมอบางคนก็จะคุยกับหัวหน้าไม่รู้เรื่องก็จะเข้ามาคุยกับเรา ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ในการที่เราต้องดูแลหลากหลายวิชาชีพ การที่เรามี Outsource ประจำเราต้องดูแลเขาไม่ใช่วิชาชีพเดียวกะเรา เราไม่ได้เก่งทุกอย่าง เราไม่เก่งกายภาพ เราไม่เก่ง nutrition อีกอย่างหนึ่งเราไม่มีสิทธิไปประเมินเขา อันนั้นเป็นสิ่งที่ยากสำหรับการทำงานที่จะสื่อสารให้เกิดทีมได้อย่างไร แต่ว่าต้องบอกว่า แต่ละวิชาชีพจะมีเส้นของใครของมัน เหยียบเส้นพอมมี แต่

ล้ำเส้นไม่ได้ อันนี้ต้องเรียนรู้กันและปรับตัวเข้าหากัน ตอนนั้นเนี่ยเราใช้ความคุ้นเคย และวิธีการ คือเราต้องเป็นผู้ใหญ่กว่า วิธีการสื่อสารต้องสื่อสารไม่ให้เกิดความ bias ไม่ใช่เราเหยียดอันนี้พยาบาลนี่นา เธอเอาแต่พยาบาล แต่เราต้องสื่อสารในภาพรวมของทีมเพื่อที่จะ drive ไปทั้งหมด เวลาเราประชุมเราจะประชุมรวมกันทั้งหมดไม่แยกประชุม ผั่งเธอพูดอย่างนี้ อีกฝั่งพูดอย่างนี้ทุกคนได้รับข้อมูลเดียวกันทั้งหมด แพทย์จะมาด้วยในการประชุมในแต่ละเดือน แพทย์จะมาอยู่ด้วยเสมอ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

“ในการเรียนรู้เรื่องคน ที่โรงพยาบาลใหม่ที่ดูแลจะไม่มีหัวหน้าแผนก ที่นั่นจะมี senior อยู่คนหนึ่งที่คุณหมดทุกอย่าง คุณหมดทุกอย่างจริงๆ เปรียบเสมือนเป็นผู้อำนวยการเลย ทุกเรื่องสากกะเบือ ยันเรื่อรบ คนนี้คุณหมด ที่นี้พอเราถูก assign เข้าไปเนี่ย เราก็จะเข้าไปดูแลในส่วนของ Clinical ทั้งหมดจะอยู่ในความดูแลของเรา เข้าไปในส่วนตัวแล้ว ไม่อยากให้ที่คนนี่ที่เคยดูทั้งหมดทุกอย่าง เราไม่อยากไป discredit หรือ ลดทอนอำนาจการดูแลของเขา ก็เลยพยายามไม่ aggressive ในการที่จะไปสั่งการ หรือ ไปสั่งเขามาก อยากเข้าไปแบบ friendly เพราะของเดิมต้องผ่านเขาหมด ก็เลยพยายามค่อยๆเข้าไป ทำให้เขารู้สึกสบายใจ คือให้เขารู้สึกว่าเราเข้ามาเพื่อลดทอนอำนาจใคร แต่เราเข้ามาเพราะนโยบายด้วยส่วนกลางมอบหมาย มาในลักษณะที่เราช่วยกัน คือเข้าไปตอนแรกเนี่ย ผอ.เป็นคนเรียกคุยก่อน มี ผอ. พี่คนนี่และเรา ก็เลยพูดเลยว่าด้วยมาตรฐานและนโยบายแล้ว มันจะต้องมีคนเข้ามาดูแลตรงนี้ ซึ่งเราจะเป็นคนที่ทำตรงนี้ได้ดี เนื่องจากเรามาจากส่วนกลาง เพื่อให้โรงพยาบาลของพวกเรามีมาตรฐานในการทำงานที่ดี ผอ. จะพูดในจุดนี้บ่อยๆว่าการเข้ามา คือเราเข้ามาช่วยกันให้โรงพยาบาลของเราดีขึ้น คือจริงแล้ว พี่เขาไม่ได้มีอาการ anti หรืออะไร แต่ด้วยส่วนตัวเราเองว่า คนเรามันต้องมีบ้าง เขาอยู่ตรงนี้มาตั้งแต่โรงพยาบาลเปิดเขาควบคุมตรงนี้หมดเลย แต่วันนี้มีเด็กเมื่อวานขึ้น เป็นลูกเป็นหลานเขาแล้วมาเป็นผู้บังคับบัญชาสายตรงเขา อันนี้คือเป็นความคิดมากของเราเอง เราก็จะระวังไม่ให้พี่เขารู้สึกน้อยใจ เราก็จะน้อมน้อมยกมือไหว้พี่เขาทุกครั้ง เวลาทำอะไรที่เกี่ยวข้องกับพี่เขา ก็ขอคำปรึกษาพี่เขา หรือจะทำอะไร ก็จะทำนองว่าขอคำปรึกษา แต่ในใจเราคิดไว้แล้วว่าจะทำอะไรบ้าง แต่ถ้าอะไรที่เกี่ยวข้องกับ clinical เราก็จะไม่ปรึกษาเขา แต่ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ฝ่ายสนับสนุนเราจะปรึกษา หรือให้อำนาจในการตัดสินใจกับพี่เขาเลย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“คือ เราอยู่ที่นี้ เราจะต้องดูแลในส่วนงาน เกล็ดและ X ray ด้วย ในส่วนของ pharmacy เราจะคุยกับพี่เขาเลยว่าในส่วนของ specialist เนี่ยเราจะไม่ยุ่ง เพราะฉะนั้นจะ empowerment เต็มที่ แต่ถ้ามีอะไรขอให้บอกเราก่อนนะ ปรึกษากันก่อน จะบอกเขา

ทั้ง 2 คนแค่นี้ ถ้ามีอะไรขอให้คุยกันก่อน ก่อนที่จะถึง ผอ. เราจะบอกเขาแบบนี้ นี่คือหลังจากที่เราจะคุยกับ ผอ. และก่อนช่วงที่เราจะเข้าไปจะมีอาจารย์อยู่คนหนึ่ง ที่ดูทั้งหมด เขามีอะไรจะรายงานตรงกับผู้บริหารท่านนี้ ทีนี้ พอท่านไม่ได้ดูแล้ว พอเปลี่ยน ผอ. เขาก็ยังส่ง mail แบบเดิม เขาอาจจะยังเคยชินกับแบบนี้ เพราะว่าตอนที่เราไปตอนแรกมันอาจมีปัจจัย คือ ผัง organization ก็ยังไม่ออก เขาก็เลยยังไม่รู้ แต่เขารู้ว่าจะมาคุยแบบนี้ กับ X ray ไม่ค่อยมีปัญหาอะไร แม้ว่าเขาจะ senior คือเรามีผู้เชี่ยวชาญเขียน คือเขามี skill ในงาน แต่ยังขาด Knowledge ทางวิชาชีพ ซึ่งเราพอจะมีความรู้ที่จะไปบริหารเขาได้ แต่ว่าต่อมาเราได้ technician มาหนึ่งคน ก็ให้ดูแลเนื่องจากเขาเป็น specialist แต่มีอะไรให้ report เรา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

3.2 ทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังปัญหา แล้วนำมาแก้ไข

ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาล กล่าวว่า ในแต่ละแผนกที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกันได้ บางแผนกอาจมีปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของคนทำงาน ผู้ให้ข้อมูลต้องคอยเป็นคนเชื่อมความสัมพันธ์ บางแผนกไม่เคยมีหัวหน้าแผนกมาก่อน ต้องสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ คอยให้คำปรึกษา บางแผนกมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานสูงผู้ให้ข้อมูล ต้องเข้าไปพบปะพูดคุยบ่อยๆ รวมทั้งเข้ารับฟังการส่งเวรซึ่งจะทำให้ได้รับรู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้และเป็นการสร้างความคุ้นเคยมากขึ้น ซึ่งต้องเรียนรู้และจดจำ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับทุกคน และวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจที่ได้ผลดีคือการเปิดใจรับฟังและยอมรับความแตกต่างของแต่ละคน เวลาเข้าไปเดินดูหน้างานที่แผนกต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นการรบกวนการทำงาน หรือทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่รู้สึกเครียด แต่ให้รับรู้ว่าเข้าไปเพื่อต้องการช่วยแก้ไขปัญหา หรือแบ่งเบาภาระงานของเขามากกว่า

“ คือจริงๆ คีย์จริงๆนี้ คือแพทย์นะ คือเราต้องรู้ Nature ของแต่ละที่ก่อน แต่ส่วนใหญ่คีย์หลักๆคือจะเป็นแพทย์ ถ้าเราได้คุยกับแพทย์เยอะๆ ส่วนหนึ่งคือแพทย์นี่จะเป็นคนหนึ่งที่ช่วยเรา ช่วยพูด ทำให้ ถ้าสมมติแพทย์พูดมาว่าไม่โอเค น้องเนี่ยอะมันจะรู้สึกไม่โอเคกับเราไปด้วย เพราะแพทย์พูด โชคดีที่เราสามารถเข้ากับแพทย์ได้ทั้งสามที่ แต่จะมีของที่ skin ที่เราอาจจะรู้สึกว่าไม่ได้เข้าไปอะไรกับเขามาก เพราะว่าเขาก็มีปัญหากันในศูนย์แพทย์อยู่แล้วถ้าเราไปสนิทกับใครมากมันอาจจะไม่ค่อยดีเท่าไร อันแรกพีคิดว่าควรจะเป็นก็คือแพทย์ แล้วก็หลังจากนั้นให้มาดูว่าหน้างานนี้ใครเป็นหัวหน้า เราก็จะเข้าไปที่หัวหน้า และ ต้องดูว่าแต่ละคนมีจุดเด่นยังไง เพราะว่าบางที่เขา assigns กันไว้แล้วว่าคนไหนทำนี่คน

นี้ทำนี้ ถ้าไปเปลี่ยนเดี๋ยวเราจะแบบทำให้น้อง anti เราเปล่าๆ ถ้าเขาทำอยู่แล้วก็ทำไปเพียงแต่ว่าก็ช่วย support เขา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 8)

“ไปแบบที่ว่า อาจารย์คะหนูมีเรื่องปรึกษา ต้องบอกว่าอาจารย์คะหนูมีเรื่องปรึกษาจนถึงปัจจุบันที่ก็ใช้คำนี้ คือนั่นหมายถึงว่าเราให้เกียรติ ว่า คุณเป็นที่ปรึกษาเรานะ ขอความคิดเห็นหน่อย ซึ่งเข้าไปในลักษณะของการอบน้อมเพราะว่าเราก็เด็กกว่าเขาจริงๆ พี่ไม่มีโจทย์กับหมอนะ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

“ตอนนั้นที่เราขึ้นมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานเราดูแลทั้งหมด 13 หน่วยงาน ซึ่งมีหัวหน้าอยู่ 5 คน อันดับแรกเราเข้าหาหัวหน้าเขาให้ได้ก่อน โดยการเข้าไปหาเขาไปพูดคุย ถามปัญหาเขาว่าเขามีอะไรให้เราช่วยเหลือหรือเปล่า ไปช่วยเขาทำกิจกรรมต่างๆ เราไม่ลี้ภัยปัญหาเขา เช่น เข้าไปคุยกับผู้ป่วยในเคสที่มีปัญหา brief กับน้องๆ หน่วยงานตอนเช้าร่วมกับเขา coaching เขา แล้วเราก็กลายเป็นเพื่อนกัน มันเหมือนกับกว่าเราสร้างสัมพันธภาพ สร้างความคุ้นเคยแบบเป็นเพื่อนกับเขามากกว่า ถามสารทุกข์ สุขดิบ ใส่ใจเรื่องในชีวิตเขาไม่ใช่เรื่องงานเรื่องเดียว เวลาเราเข้าหาเขาไม่ใช่ว่าเข้าไปมุ่งเรื่องงานอย่างเดียว มันก็เท่ากันว่าเราเข้ากับเขาได้ไง เวลาเราเข้าไปเราก็จะถามเขาแหละว่าลูกเป็นอย่างไรบ้าง เรียนที่ไหน ชั้นไหนแล้ว หรือตอนเย็นใครไปรับลูก อะไรอย่างนี้ มันก็ทำให้เรามีเรื่องคุยกัน ที่มากกว่าเรื่องงาน ถ้าเราไม่เป็นเพื่อนกัน บางทีเขาก็จะไม่บอกข้อมูลเรา มันก็กลายเป็นว่า เราอาจจะ ไม่ได้ข้อมูลบางอย่างไป ซึ่งตอนนั้นที่อยู่คนที่ปัญหาหน้าจะเป็น พี่อยู่คนหนึ่ง ที่ค่อนข้างจะมีปัญหา แต่พออยู่ด้วยกันไป เราก็เข้ากันได้ดี” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“ในการที่เราไปในแต่ละที่ เราต้องเรียนรู้ลักษณะ ของคนในแต่ละที่ สติเป็นอีกสังคมหนึ่ง เรามีช่องว่างระหว่างคนทำงาน ที่มีคน 2 กลุ่มที่เป็น senior มาก Gen BB เลยกับอีกกลุ่มหนึ่ง Gen Y มีช่องว่างอยู่พอสมควร แต่ว่าพี่ เป็นคน Friendly กับลูกน้องอยู่แล้วก็เลย พยายามทำตัวให้เป็น ตัวเชื่อมระหว่างความคิดทั้ง 2 แบบ แล้วเราก็ทำกิจกรรม ในการให้บริการที่ relax มากขึ้น คือสติช่วงก่อนที่พี่ไปดูจะเป็นสติที่ค่อนข้าง ตึงเครียดนิดนึง แม้กระทั่งตัวคนมาใช้บริการเอง ตัวเจ้าหน้าที่เอง ก็รู้สึก รู้สึกว่าเหมือนมารบกวนคนทำงาน เราก็เข้าไปให้เจ้าหน้าที่ได้ระบายความรู้สึก สิ่งที่เขาต้องการการสนับสนุน ที่ผ่านมาเขารู้สึกว่าสิ่งที่เขาพูดไม่มีใครนำไปทำอะไร เขาก็เลยรู้สึกว่าไม่รู้จะพูดทำไม พูดไปก็ไม่มีใครสนใจ เขารู้สึกว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์อะไรเขาต้องแก้ไขปัญหาเองไม่มีใครมาช่วย คือเขาก็จะรู้สึกว่าเออต่อไปนี้มีคนมาช่วย ถ้าเขามีอะไรเขาก็จะเดินเข้ามาขอความช่วยเหลือ ก็ดีขึ้น กับแพทย์เนี่ย สัมพันธภาพกับแพทย์ดีเลยดีมาก ๆ ทั้งกับน้องๆ และตัวเรา ช่วงที่อยู่เนี่ย แพทย์บางคน

ที่เขาไม่เคยออกมานอกห้องเลย ก็เริ่มมามีปฏิสัมพันธ์ด้วยก็เริ่มเดินออกมา คุยเล่นที่เคาเตอร์บ้าง มานั่งกินข้าวด้วย ซึ่งก่อนหน้านี้ไม่เป็น บรรยากาศดี ทั้งแพทย์และลูกน้อง ในการเข้าไปคือจริงๆ แล้วมันเป็นเรื่องของ การตอบสนองในสิ่งที่เขาต้องการ ไม่ว่าจะ เป็นลูกน้องหรือ แพทย์ จริงๆ แล้วที่เขาไว้วางใจ หรือ ต่ำ เป็นเพราะไม่มีใครตอบปัญหา หรือช่วยเขาได้ เขาจึงไว้วางใจ ตัวพี่เอง พี่จะเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาให้เขาฟังพอใจ เหมือนที่เรา response เขาไว คุยแล้วจัดการเลย เขาก็โอเค ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“เมื่อเราไปอยู่กลุ่มงานนี้จะมีแผนกที่เราไม่เคยดูแลกันมาก่อน เช่น ศูนย์ตา ENT บางศูนย์ที่เคยมีปัญหาอยู่แล้ว บางศูนย์จะถูกทะเลเลย เนื่องจากเขาไม่เคยมีหัวหน้าเข้ามาดูแล พี่ก็จะเข้าไปแบบสร้างความคุ้นเคย ความไว้วางใจกับหน่วยงานใหม่ที่ต้องเข้าไปดูแล และที่นี่จะทำยังไงให้เขาคุ่นเคยกับเรา รู้จักเราให้มากขึ้น สร้างความมั่นใจยังไง สิ่งแรกจะเข้าไปหาเขาบ่อยๆ พยายามที่จะจำชื่อพนักงาน ทุกครั้งที่เข้าไปจะพยายามเรียกชื่อทุกคน ให้เขารู้ว่าเขาเป็นคนสำคัญ พอเราจำชื่อได้แล้วเนี่ย ไม่ใช่วันเดียวที่จะได้ มันต้องใช้เวลานิดนึง พอใช้เวลาไป เราก็เริ่มรู้สึกว่าเขาคุ้นเคยกับเรา สนุกกับเรา จากเดิมที่ไม่รู้จักกันการที่เราจะเข้าไปให้เขาทำนั่นทำนี่เนี่ย มันก็จะไม่ได้รับความร่วมมือ แต่เมื่อเราเข้าไปแล้วเราคุ่นเคยกับเขา เขาสามารถที่จะคุยกับเราได้ พอเราบอกให้เขาเริ่มทำอะไรจะได้ความร่วมมือ ในการที่พี่เข้าไปดูใหม่ๆ สไตลของน้องในแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกัน อย่าง Critical care เนี่ย เขาจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง น้องจะค่อนข้างต่างจาก OPD เวลาที่พี่เข้า Critical care พี่จะใช้เวลานานกว่า OPD ด้วยความที่เราไม่เก่งด้านนี้เราเลยต้องใช้เวลาคงนี้ เข้าไปการที่เราจะสร้างให้เขายอมรับใช้เวลา แต่ถ้าเป็น OPD เราเข้าไป พอเรารู้ปัญหามันจะสามารถแก้ไขได้ง่าย กว่า critical care ส่วนหนึ่งที่ว่าง่าย เป็นเพราะเรามาจาก OPD ด้วยแหละมั้ง เราเลยรู้ว่า ลักษณะน้อง งานจะเป็นอย่างไร อย่างน้อง critical care เขาเป็นเด็กค่อนข้างแข็ง มีความรู้เยอะ ในการที่จะให้เขายอมรับเรา ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ ใจ แรกๆถามว่ากลัวไหม กลัวเลยนะ กลัวที่จะเข้าไป เฮ้อ ลำบากใจแต่มันก็ต้องเข้าล่ะนะ มันไม่เข้าไม่ได้ละ ต้องทำให้ได้ มันก็ต้องเริ่มจากการเข้าไปคุยกับเขา จำชื่อเขา ไปร่วม brief round แผนก ซึ่งมันก็ค่อยๆ ดีขึ้น น้องเข้ามาคุยกับเรามากขึ้น จากก่อนหน้านี้ เราเข้าไปก็ไม่มีมัม ไม่คุยด้วย เดียวนี้ไปน้องก็จะทักทายมากขึ้น ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

“คือเราเข้าไปเราก็ดูก่อนว่าแต่ละคนเป็นยังไง สำหรับพี่หัวหน้าคนนี้ เขาจะประเภทค่อนข้าง negative มองทุกอย่าง เป็นปัญหา ที่แก้ไขไม่ได้ หรือ มันก็เป็นหน้าที่เราที่จะทำยังไงให้เขาทำได้ คือ ปัญหาทุกอย่างมันแก้ไขได้ไง คือพี่เขาคงเหนื่อยล้ากับการทำงานมา

นาน เราก็เข้าไปอย่างที่บอกคือ เข้าไปพูดคุย ให้กำลังใจ cheer up เขา ความจริงแล้ว พี่เขาเป็นคนที่บอกอะไร เขาทำหมดนะ พยายามทำทุกอย่างเพื่อไม่ให้มีปัญหา หรือ พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เราก็แค่เข้าไปบอกว่า พี่เขาเข้าไปอยู่หน้างานกับน้อง พี่จะรู้ว่าผู้ป่วยคนไหนเสียงที่จะร้องเรียน พี่ก็เข้าไปพูดคุยก่อนและ แจ้งน้องๆทันทีที่รับเรื่องมา พี่ทำดีมาอยู่แล้ว เห็นไหม ว่าคะแนนความพึงพอใจของพี่ก็ดีขึ้น คือเราก็ต้องชมเขา แต่พี่เขาจะประเภทบ่นเยอะชนิดนี้ พอเรารู้เราก็ฟังเขาแหละ ให้เขาพูดเขาได้พูดก็จะดีขึ้น แต่เราก็ต้องลงไปดูนะ หรือเคลสไหนที่เขาคุยแล้วไม่ไหวแล้ว หรือเคลส VIP เราก็จะเข้าไปช่วยเขาเข้าไปเยี่ยมคนไข้ เขาก็จะรู้ว่าเราช่วยเหลือเขา มันก็ดี ก็เข้ากันได้ดี” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“ในการปรับตัวเข้ากับคนคือเราก็ต้องเข้าไปเรียนรู้ว่าแต่ละที่เป็นยังไง ก็คือเข้าไป ไปร่วมฟังไปร่วมรับเวอร์ แล้วก็ไปร่วมรับเวอร์ แต่ว่าไม่ได้มีบทบาทอะไรมากมาย ก็ไป ไปเหมือนกับไปกลมกลืนกับน้องๆ เช่น ไปหารองหัวหน้า แล้วก็ไปปรับเวอร์กับเขา อันนี้คือใน OR แต่ใน OPD นี้ เข้าไปแนะนำตัวกับน้องๆที่เคาน์เตอร์ น้องๆใหม่ๆ แล้วก็เข้าร่วมประชุมกับเขาว่าเขาคุยเรื่องอะไร เพราะว่าจุดนี้คือ ด้วยได้รับ feed back มาจากน้องๆว่า ชอบ อันนี้คือการปรับตัวในระยะแรกให้น้องรู้จักเรามากขึ้น ช่วงแรกเราอาจจะไปแบบถี่หน่อย แต่ช่วงหลังนี้นั้นก็มีอย่างอื่นด้วยมีไรด้วย ก็จะเป็นวันจากเดิมนี่ อาทิตย์หนึ่งจะประมาณสักสองถึงสามครั้ง ครึ่งวัน ไปอยู่ในนั้นคือประมาณครึ่งวัน คือไปเรียนรู้ ไปดูงาน ไปนั่งคุยกับเขา คือเราไม่ได้ไปแบบจะมาพื้มาตรวจอันนี้นะ มันไม่ใช่ ก็จะไปนั่งคุยสักพักหนึ่งเขาก็จะมีเรื่องอะไรมาคุยกับเรา ซึ่งพอเราเข้าไปสักพักก็จะมีน้องมาเล่าปัญหาในการทำงานให้ฟัง ก็จะมีเล่าในส่วน เรื่องงาน flow งาน เรื่องปัญหาของงาน เรื่องปัญหาของคน อันดับแรก คือเรื่องปัญหาของคน อันดับสองเรื่อง flow งาน อย่างเช่นเราเข้าไปที่ PACU เราก็จะถามในเรื่องการ assign เคลส ในการดูแลหลังผ่าตัด น้องก็จะบอกว่าเป็นการรอนกัน แต่เราพบว่าในหนึ่งวันน้องได้รับ assign เคลสไม่เท่ากัน ซึ่งมีความแตกต่างกันชัดเจน เช่น คนหนึ่งได้ 5 เคลส แต่อีกคนได้ 2 เคลส เราก็รู้ลึว่า ในการรอนเคลสแบบนี้อาจจะไม่ใช่การ assign ที่ถูกต้อง ซึ่พอเราไปน้องก็จะเข้ามาพูดคุยเรื่อยๆ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“การที่เราเป็นผู้จัดการที่โรงพยาบาลนี้ จะมีหัวหน้าแผนกมาด้วยอีกคนหนึ่ง พี่ก็ต้องปรับตัวเข้าหาเขา คือพี่หัวหน้าที่มาด้วยเนี่ย เราก็ไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อนเลย คือเจอกัน เห็นกันใน social media แต่ไม่เคยทำงานร่วมกันเลย ก็ไม่รู้หรือว่าพี่เขาทำงานเป็นอย่างไร ดังนั้นแต่ก็รู้สึกว่าจะด้วยที่ไปที่ไปยังไงไม่รู้แหละ อย่างน้อยพี่เขาก็มี experience มาก เราก็คิดว่า เราต้องดึงประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของเขามาพัฒนาโรงพยาบาลให้มากที่สุด เบื้องต้น ก็คุยกันก่อน และจะมีน้องที่เป็น In charge ที่ไป ER เราก็

จะคุยกัน มอบหมายหน้าที่กัน ใครรับผิดชอบในจุดไหน IPD และ Critical พี่ที่เป็นหัวหน้า น้ำ cover ที่ OPD ER เนี่ยจะให้ senior in charge ที่มาด้วยช่วยดูแล เราก็จะบอกเขาว่า เบื้องต้นให้สิทธิ หรือ empower พี่เขาเลย อันแรกที่ใช้ คือ พี่ หนู empower พี่ 100% ถ้ามีอะไร พี่สามารถคุยกับหนูได้ หลังจากคุยแบบนี้ไป ก็รอดูผลงาน ว่าหลังจากที่คุยสิ่งที่ได้ กลับมาเป็นยังไง แต่ก็ได้กลับมาไม่เหมือนอย่างที่เรที่ตั้งเป้าไว้ อย่างเช่น เรามอบหมายให้พี่ เขาลงในเรื่องของ nursing document ที่เราจะนำมาใช้ใหม่ เราก็รู้ว่าเมื่อไหร่ พี่เขาจะ ลอน ไม่มี schedule ไม่มีการประชุม ก็เลย ปรับวิธีการใหม่ เฮ้ยไม่ได้ละ เราก็เลยรู้ละ ว่า ถ้าเราบอกแค่นี้แล้วให้พี่เขาไปทำคือ มันไม่ได้ เราอาจจะต้องบอกไปเลยว่า เราขอแบบนี้ 1 2 3 4 เพื่อให้ได้เป้าหมายแบบนี้ เราก็เลยต้องปรับ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

3.3 เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานกับผู้ใหญ่

การเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนก เป็นผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาล ทำให้มีโอกาสได้ ร่วมทำงานและใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลกล่าวว่า ผู้บริหารแต่ละ คนมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องเรียนรู้ และต้องรู้จักกาลเทศะ เวลาใดควรเงียบ เวลาใด ควรพูด ในการปรับตัวอันดับแรก ต้องปรับตัวกับหัวหน้าที่อยู่ใกล้ชิดตามสายงานให้มากที่สุด ต้องคอย รายงานเรื่องต่างๆให้รับทราบ เวลาเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูง ต้องรู้จักเงียบฟัง การพูดโดย ไม่ฟังอาจทำให้ผู้อื่นเข้าใจผิดคิดว่าเราพูดขัดกับเจ้านายได้ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการเคารพและให้ เกียรติผู้ที่ตำแหน่งงานสูงกว่า ต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้ใหญ่ให้ได้ ในขณะที่ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาล บางรายกล่าวว่าในการปรับตัวนั้น แรกๆรู้สึกเกร็งและเครียดมาก แต่สิ่งที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลายและกล้า แสดงความคิดเห็นมากขึ้น คือการได้เรียนรู้จากผู้บริหารที่ดี มีประสบการณ์สูง และมีลักษณะการ วางตัวแบบเป็นกันเอง และที่สำคัญต้องไม่ยึดติดกับผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง ต้องรู้จักปรับตัวและ สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้ เนื่องจากในองค์กรนั้น มีการสับเปลี่ยนผู้บริหารได้ ตลอดเวลา ผู้บริหารคนใหม่ว่าอย่างไร ต้องปฏิบัติตามนั้น

“การปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ซึ่งแต่ละคนก็มี สไตล์ไม่ เหมือนกัน เราก็ต้องเรียนรู้ว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร เรื่องไหนบางคนพูดได้ บางคนพูดไม่ได้ ต้องเงียบแล้วให้มันผ่านไปก่อน บางเรื่องเคยทำกับคนนี้ได้ แต่อีกคน อ้าวทำไม่ได้ บางครั้ง มันก็ลำบากใจเหมือนกัน สิ่งที่เราต้องทำ คือ เหยยไว้ก่อน ดีที่สุด แล้วรอเวลาดูจังหวะ แล้ว ค่อยพูดใหม่” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ปรับตัวอย่างแรกเลย ก็คือว่าต้องปรับตัวกับหัวหน้าที่เป็นหัวหน้าเรา เพราะว่าไม่รู้ว่าจะ สไตล์เขาเป็นยังไง แต่ก่อนเราจะเป็นลักษณะว่ามีไรบอกเรามีไร report เรา แต่รอบนี้ไม่ใช่

เราต้อง report ที่ H ทุกเรื่อง ซึ่งเดิมทีสไตลค์คนละสไตลค์กัน แต่ที่ H นี้แทนที่ที่ H จะถามที่ แต่ที่ H เขาแบบเทคนิคดีมากเลยนะ ที่ H report พี่ว่าพี่ทำไปแล้วบ้าง มันทำให้เรารู้สึกว่าเอ้ยขนาดหัวหน้ายังบอกเราเลยวะ ทำไมเราไม่บอกหัวหน้าวะ เออเราก็เลยตอนนี่ก็คือมีอะไรบ๊อบเราก็ report ที่ H เพราะว่าตอนนั้นก็นั่งใกล้ๆกันด้วย ก็เลยแบบค่อยๆ ค่อยๆ ปรับตัวไปอันนี้อันที่หนึ่งกับหัวหน้า” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 8)

“ในการทำงาน หรือเวลาเข้าประชุม เราต้องฟังคนที่ เป็นแม่ทัพก่อน เมื่อก่อนที่โรงพยาบาลเรา เรามีสิทธิ์ที่จะอธิบายหรือชี้แจงในเรื่องกระบวนการทำงาน แต่ที่นี้ สิ่งที่เขาถาม หรือมีการพูดคุยใน meeting เนี่ยเราจะหยุด เราจะไม่พูดในสิ่งที่เรารู้ทั้งหมดออกไป เราจะหยุดนิ่ง ฟัง ฟังในที่นี้ คือฟังนายก่อน ว่านายพูดว่าอะไร ถ้านายสั่งเลย คือจบ แต่ถ้านายหันมาถามเราถึงจะบอกได้ ถ้าบอกไปโดยที่เขาไม่ถามเนี่ย คนฟังก็จะสับสน เดียวคนที่นี่นั้นเขาจะคิดว่าเราขัดกับนายอีก เราก็เลือกที่จะไม่พูด ในเรื่องของงาน เราไม่ต้องปรับตัวอะไรมาก ผู้บริหาร เขาค่อนข้างให้อำนาจในการตัดสินใจพอสมควร คือเขาจะประเภทถ้ามีอะไรให้ยกหูบอก ให้ยกหูบอกคนแรก มีอะไรต้องบอก คุณจะทำอะไรก็ได้แต่ขอให้บอกเขาด้วย เพราะฉะนั้นเขาจะ happy มากที่รับโทรศัพท์เรา คือ อาจารย์เขาจะดีมาก ช่วยเราได้มากในเรื่องของการ control แพทย์ได้ดีมาก เวลาที่มีประเด็นกับแพทย์ เราจะแจ้งเขาว่าเป็นแบบนี้นะ รบกวนอาจารย์ช่วยคุยกับแพทย์ เพราะที่นั่นจะมีแพทย์ที่ค่อนข้างมีปัญหา กับน้องหน้างาน คือกลุ่มแพทย์เด็ก เพราะว่าเวลานี้คือเริ่มปฏิบัติงาน ถ้าตามก่อนว่าไม่ได้ อาจารย์เขาก็จะช่วยเรา ในการเข้าไปพูดคุยให้เรา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“ในการปรับตัวกับผู้บริหารมันก็ต้องปรับนะ เราไม่เคยทำงานกับผู้บริหารมาก่อน เราก็เกร็งนะแรกๆ ไม่รู้ต้องทำยังไง มันค่อนข้างเครียดในช่วงแรกๆ ดีว่าได้ผู้บริหารที่ดี มีประสบการณ์เขาจึง coach เราได้ดี เขามาพูดคุย แนะนำเรา มาคุยกับเราแบบไม่มีพิธีทอ เป็นกันเอง เลยทำให้ไม่รู้สึกหนักใจ เหมือนกับเวลาคุยกันในที่ประชุมเขาจะบอกว่า ไอ้ที่เราทำกันอยู่นี้มันคืออยู่แล้วนะ เดียวเราจะไปเพิ่มอันนี้ อันนี้ มีอะไรให้ช่วยบอกนะ มันทำให้เราไม่เกร็ง กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

“คือเราอยู่ตรงนี้ก็จะมีผู้บริหารเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ซึ่งค่อนข้างโชคดี ที่เราได้แต่ผู้บริหารดีๆ หนูไม่ค่อยมีปัญหา แต่เราต้องเรียนรู้สไตลค์ของผู้บริหาร เช่น คนแรกที่เราอยู่ด้วย จะพูดอะไร จะปรึกษา หรือขออนุมัติอะไร เราต้องมีการเตรียมข้อมูลที่แน่นมากๆ เพราะเขาจะซักถามเราเยอะ เราต้องฉลาดรอบด้าน ต้องคิดก่อนคุยด้วย จะพูดอะไรต้องคิด สุดท้ายจะจบที่เขาเป็นคนตัดสินใจ พอเป็นผู้บริหารคนที่ 2 หนูอยากจะขออะไร อยากทำอะไร ก็ทำ

ไปเถอะ ขอได้ทุกอย่าง เขาจะเป็นคนถามเราว่า เราคิดยังไง แล้วตัดสินใจยังไง ก็เอาตามนั้น ถึงตอนนี้เขาไม่อยู่แล้วไปบริหารที่โรงพยาบาลเครือข่าย ก็มีนะโทรเข้ามาปรึกษาเรา คืออาจเป็นเพราะเราเคยทำงานด้วยกันก่อน คนนี้เขาจะเชื่อใจเรามาก เพราะฉะนั้นก่อนส่งอะไรไปให้เราต้องดูแล้วดูอีก ก่อนส่งไปให้เพราะเขาจะไม่ตีกลับมาเลย อย่างซื้ออะไรเนี่ยเรา key PR ในระบบ เขาจะไม่ตรวจสอบนะ approve หมดเราเลยต้องระวังเป็นพิเศษ พอมาเป็นคนปัจจุบัน เขาก็รับฟังนะแต่เขาก็เก่งของเขา บางเรื่องก็คิดไม่ตรงกับเรา บางทีเราต้องเดาใจว่าเขาจะเอาอย่างไร คือถ้าคนใช้ร้องขออะไร หรือแพทย์ร้องขออะไร เราจะไม่กล้ารับปาก เราจะบอกว่าต้องขออนุมัติผู้บริหารก่อน เพราะเราไม่รู้ว่าเขาจะว่ายังไง แต่ถ้าเป็นคนที่ 2 เนี่ย ขอมาเถอะ เราจะ screen ให้ก่อน ถ้าเราว่าได้ ก็ได้อยู่แล้ว เช่น การขออนุมัติใช้ยาเดิมผู้ป่วย ถ้าเป็นคนแรก จะโทรไปขอเฉยๆไม่ได้ ต้องส่ง mail รายงานอาการ เหตุผลที่ขอ มา admit ที่เราป่วยหรือเปล่า ค่าใช้จ่ายรายนี้เป็นอย่างไร คือขอข้อมูลเยอะ แต่อีกท่าน แคะโทรบอกว่าผู้ป่วยขอใช้ยาเดิมก็โอเคเลย หรือคนปัจจุบัน จะถามนโยบายว่ายังไง มีคนผู้ตรวจการณหรือใครเข้าไปคุยหรือยัง สำเร็จหรือเปล่า คือจะคนละสไตลเลย เราก็ต้องปรับอะนะในการเตรียมข้อมูล” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“ก่อนอื่นเราก็ต้องเรียนรู้ ต้องรอดูก่อนว่าท่านเป็นคนอย่างไร ส่วนใหญ่ที่ผ่านมา แต่ละคนก็อยากจะได้ข้อมูลจากเรา อยากเรียนรู้จากเราก็เหมือนกับว่าให้เราเป็นตัว lead และเขาก็เป็นตัวเสริม ส่วนใหญ่เราก็จะนั่งคุยกัน พอนั่งคุยกัน และเข้าร่วมประชุมกันบ่อยๆ เราจะเริ่มรู้ลึะว่าเป็นสไตลแบบไหน เขาก็จะบอกนะว่าผมต้องการแบบนี้ จะ set แบบนี้ แบบนี้ พี่ก็จะค่อยๆเสนอความคิดเห็นของพี่ออกมา มันอยู่ที่ว่าท่านไหนจะนำความคิดของใครมาใช้มากกว่ากัน แล้วแต่คน อย่างคนปัจจุบันเนี่ย เราจะบอกว่า เรื่องของแพทย์รบกวนอาจารย์รับไปหน่อย ให้อาจารย์เป็น run เป็นคนแจ้งนะ เพราะหลายๆเรื่อง มันเป็น procedure อย่างเช่นในเรื่องของ procedure ที่มี error บางอย่างที่เกิดขึ้น แล้วต้องมีแนวทางการแก้ไขเนี่ย อาจารย์ช่วยสื่อสารกับให้ด้วย เราไม่สามารถที่จะสั่งได้ เวลาประชุมเราคอยจะรับฟัง และรับเรื่องมาประสานงานต่อให้ในเรื่องที่แพทย์ติดขัด” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10)

“ในส่วนของการปรับตัวกับผู้บริหาร เราก็ปรับ คือเราเคยทำงานร่วมกันในระยะสั้นๆ แต่ไม่ได้ contact โดยตรง คือตอนนั้นเราเป็นหัวหน้าลู่ติ แล้วท่านเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสายนี้พอดี ซึ่งก็เลยได้เจอกัน แต่ช่วงสั้นมาก ไม่ได้อะไรกันมาก เราขึ้นตรงกับ manager เรา ตัวเราไม่ได้ถึงอาจารย์โดยตรง เราก็จะไม่รู้ สไตล อย่างน้อยที่เราารู้คือ เขาเป็นผู้บริหารที่ได้ไปช่วยงานโรงพยาบาลในเครือต่างจังหวัด อาจารย์ท่านก็จะมีประสบการณ์โดยตรงใน

การบริหารโรงพยาบาลในต่างจังหวัด มันจะมี เป้า และสิ่งที่เจอไม่สอดคล้องกัน คือมันจะมีสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนถ่ายกิจการมาก่อน อาจารย์น่าจะทำงานร่วมกันได้ดี เนื่องจากมีประสบการณ์ตรงเหมือนกัน พอมาเจอจริงๆ ช่วงแรกๆที่เราารู้สึกว่าเอ๊ะมันยังงัยกันนะ มันก็มีประมาณอารมณ์แบบนี้ที่มันสะกิดใจเรา คืออย่างว่า โรงพยาบาลมันเล็กอะนะ ทั้งโรงมีคนอยู่แค่ 66 คน ด้วยความที่ ผอ.เราเป็นคนไฟแรงคนนึง ไปเห็นจากโรงพยาบาลอื่นมา เขาก็จะเอาโรงพยาบาลนั้นเป็น reference แล้วเอาประสบการณ์ที่นั่นมา compare กับที่นี่ คือมันทั้งดีและไม่ดี คือดี ตรงที่ว่าเราจะได้ระมัดระวังในสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น แต่ไอ้ที่ไม่ดีที่เราารู้สึก บางอย่างจะให้เราเป็นแบบนั้นมันอาจจะเป็นไปได้ จะต้องตามอย่างเขา ตามที่เขาเคย success ทุกอย่างมันอาจจะไม่ได้ แต่ด้วยความที่อาจารย์รู้สึกว่ายัย มันเคย success ที่โน่นแล้วมันก็น่าที่จะ success ที่นี่ด้วย แต่เราก็ไม่ขัดท่าน ผอ. นะ เราก็คงลองทำไป เพราะสุดท้ายเราก็ต้องตาม การนำของผู้บริหาร คือเขาคือผู้นำ สุดท้ายแล้วเขาก็คนรับผิดชอบ แต่ก็มีบางช่วงก็ไม่สบายใจ กับการ reporting ของในสายงานที่เราดูแล คือ การเงิน กับ pharmacy คือ 2 ฝ่ายเนี่ย เป็น 2 ฝ่ายที่เราได้ดูแลเพิ่มขึ้นถ้าเทียบกับที่เก่า คืออยู่ที่นี้เราต้องดูอะไรที่เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลทั้งหมด ที่คิดว่า การ reporting ที่เรารู้สึกไม่สบายใจ คือ การเงิน กับห้องยา เขามีอะไร เขาจะ report to Hospital Director คือ ถึงแม้ว่า ที่สุดแล้ว hospital director จะเป็นคนตัดสินใจ คุณก็ต้องผ่านเราก่อน อันนี้คือ line ที่เรารู้สึก ถึงแม้ว่า โรงพยาบาลเราจะเล็ก พอดี ผอ. เดินผ่านไปแล้วคุณเลยรายงาน ก็เข้าใจนะ แต่ว่า คุณก็ต้องแจ้งเรานิดนึง ส่ง mail มาแจ้งก็ได้ ที่นี้พอมันเจอหลายๆครั้ง ยกตัวอย่าง เช่น การเยี่ยมระหว่างโรงพยาบาล เกล็ดเขาจะรู้จักกัน เขาก็จะส่ง mail ขอยืมยาจาก หัวหน้าเภสัชอีกโรงพยาบาลนึง หัวหน้าเภสัชอีกโรงพยาบาล เขาก็ reply mail กลับมา To ผอ. แล้ว CC. ผู้จัดการกลุ่มงานโรงพยาบาลทั้ง 2 โรง คือมีเราด้วย เราก็มองเห็น อะไรอะ ว่าไปเยี่ยมกันตั้งแต่เมื่อไหร่ คือตอนเยี่ยม เขาส่งถึงแต่ ผอ. ใจ แล้ว ผอ. ก็ Approve เจออย่างนี้บ่อยๆเข้า เราก็มักรู้สึกไม่สบายใจ เราก็มเข้าไปคุยกับ ผอ. แหละ ว่า อาจารย์คะ หนูขอปรึกษาหน่อยถ้าในกรณีแบบนี้เนี่ยอาจารย์คิดเห็นยังไงคะ ว่าการเงินกับห้องยาควร report หนูก่อน หรือว่า report ตรงไปที่อาจารย์เลยดีคะ หนูจะได้ไปสื่อสารให้ถูกตรง หรือถ้าอาจารย์คิดว่า 2 คนนี้ report ขึ้นตรงกับอาจารย์เลย หนูก็ยินดีค่ะ หนูก็จะได้สบายใจ บางอย่างที่เราไม่เห็นหรือไม่รู้เรื่อง แต่ตาม line การบริหารแล้วหนูต้องดูแลเขา อาจารย์เขาก็บอกว่า มันก็ต้องขึ้นตรงกับคุณ เขาก็ต้องรายงานคุณก่อน อาจารย์เขาก็เหมือนจะรู้ตัว เขาก็พูดว่าบางทีอาจจะเพราะผมเอง ด้วยความที่มันเล็ก เดินไปเจอกันก็เลยคุยกัน สำหรับผู้บริหารเนี่ย ถ้าเรารู้สึกไม่สบายใจหรือคับข้องใจเนี่ย เราควรจะบอก

ดีกว่ามานั่งคิด หรือ *assume* เอาเองว่ามันจะเป็นอย่างไรอย่างนี้ มันก็ไม่ได้แก้ที่ต้นเหตุ ก็เลยคุยเลย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

4 ข้อจำกัดของตนเอง ต้องรีบเร่งปรับเปลี่ยนใหม่

นอกจากการปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานแล้ว ผู้ให้ข้อมูลต้องปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ทั้ง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มงานจึงต้องมีเรียนรู้ และกระตือรือร้น ขวนขวายศึกษาในสิ่งที่ไม่รู้ เมื่อได้รับการหยิบยื่นโอกาสในการทำงาน ต้องทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ด้วย ความรอบคอบ ใส่ใจ และตั้งใจ การเคยเป็นหัวหน้าแผนกที่ปฏิบัติงานดีมาอย่างไร เมื่อได้รับ มอบหมายหน้าที่ใหม่ ก็ต้องทำให้ดียิ่งๆ ขึ้น เพื่อองค์กร เพื่อผู้ป่วย และเพื่อความเจริญก้าวหน้าใน วิชาชีพของตนต่อไป สำหรับประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวไว้ 3 ประเด็นย่อย คือ ปรับบุคลิกภาพ ตนเองใหม่ให้เหมาะสม ศึกษาอบรมให้ตนเป็นผู้รู้ และรู้จักบริหารเวลาในการทำงาน ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

4.1 ปรับบุคลิกภาพตนเองใหม่ ให้เหมาะสม

ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาล เล่าว่า การปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพให้ดีขึ้นก็เป็นสิ่งที่ต้องให้ ความสำคัญเช่นกัน กับผู้ใหญ่ต้องรู้จักพูดคุย มีสัมมาคารวะ ยิ้มแย้มแจ่มใส และต้องมีมนุษยสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ด้วย ซึ่งการทำงานคนเดียวให้บรรลุเป้าหมายนั้นเป็นไปได้ ดังนั้นหากต้อง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ตนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับการทำงาน ในระดับที่สูงขึ้น เช่นต้องรับฟังผู้อื่น มีความละเอียดรอบคอบ มีเหตุมีผล รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ ต้องไม่ลืมที่จะเสริมแรง ให้กำลังใจ และคอยผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สร้างผลงานให้กับองค์กร ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายกล่าวว่าในการทำงานตำแหน่งนี้ จะต้องมีการนำหลักการ บริหารงานมาใช้ ต้องมองทุกอย่างเป็นภาพรวม ต้องไม่เลือกปฏิบัติ โดยดูแลทุกแผนกอย่างเท่าเทียม กันและยุติธรรม นอกจากนี้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นต้องไม่แข็งกระด้าง ต้องมีความนุ่มนวล คิด อย่างมีวิचारณญาณก่อนลงมือกระทำสิ่งใดๆ เสมอ ซึ่งจะช่วยลดข้อผิดพลาดได้

“สิ่งที่ต้องปรับเลยนะ สิ่งแรก คือ บุคลิกภาพ ที่ *preceptor* เขาก็บอกนะว่าที่ต้อง ปรับเรื่องนี้ ซึ่งก่อนหน้านี้หัวหน้าเก่าหรือผู้จัดการกลุ่มงานคนก่อนเขาก็บอก คือพี่เป็นคนไม่ แต่งหน้า แต่งตัวตามสบาย ไม่ค่อยสนใจรูปลักษณ์ภายนอก มีอะไรก็ใส่ไป แต่พอมาเป็น ผู้จัดการกลุ่มงาน เราต้องพิถีพิถันมากขึ้น ก่อนมาทำงานต้องแต่งหน้า เลือเสื้อผ้าต้องดูดีขึ้น แล้วเราต้องไปตรวจมาตรฐานด้าน *appearance* ของน้องๆ คือถ้าเราไปปรับเราก็จะไปให้ เขาปรับไม่ได้ ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“เราต้องดูแลหัวหน้าที่มีความซีเนียร์กว่าเราหลายคนทั้งหัวหน้า ward หัวหน้าไตเทียม หัวหน้า OPD เบาหวาน ที่แก่กว่าเยอะ หนูจะให้ความเคารพในความเป็นซีเนียร์ของเขา แต่ถ้าเป็นเรื่องของงาน หนูก็จะมีวิธีพูด คือต้องเลือกเทคนิคในการพูด ถ้าเป็นหัวหน้ารุ่นน้องจะใช้วิธีการพูดลักษณะหนึ่ง แต่ถ้าเป็นหัวหน้าที่มีความซีเนียร์ก็จะพูดอีกลักษณะหนึ่ง ทำให้เราไม่มีปัญหากับลูกน้องที่เป็นหัวหน้าที่อาวุโสกว่า อย่างเช่นตอนที่ต้องเข้าไปดูแลพี่ที่เป็นหัวหน้าแผนกไตเทียม พี่เขาก็จะคิดว่า เฮ้ยคนนี้เป็นใคร จะช่วยฉันได้หรือ ไม่น่าช่วยฉันได้ คุณมาจาก ward OPD จะมาช่วยฉันดู ICU หรือ ไตเทียมได้หรือ แต่พอสักระยะหนึ่ง ก็มาคุยกันว่า ตอนแรกไม่คิดว่าจะช่วยได้ แต่ที่ผ่านมามีความสามารถให้ความช่วยเหลือได้ และรับฟังเขา เช่น ในการที่เขาต้องการซื้ออะไรบางอย่าง ซึ่งที่ผ่านมามีไม่เคยซื้อได้ แต่เราสามารถไปเจรจาต่อรองให้สามารถได้มา หรือการช่วยออกแบบระบบ IT ที่สามารถสนับสนุนการทำงานของเขาน้องๆในแผนกมีปัญหาเราสามารถเข้าไปช่วยเจรจาและแนะนำในสิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และได้ผลดี ทำให้เขารู้สึกว่า เราสามารถช่วยเหลือเขาได้ บางครั้งเขามีปัญหาแต่คนอื่นไม่สามารถช่วยเหลือเขาได้ แต่พอเราเข้าไป เรื่องยากที่เขาหนักใจ มันสามารถคลี่คลายไปได้ มันจึงเหมือนกับว่า เราไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาเขาจากสายบังคับบัญชา แต่เป็นหัวหน้าที่สามารถบริหารจัดการให้งาน เป็นไปอย่างราบรื่นได้ เราก็จะพยายามทำตัวให้เป็นเด็กนอบน้อม ให้คนอื่นเอ็นดู ช่วยเหลือ เราจะไม่ถือดี ไม่อวดเก่ง” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“ในการขึ้นมาอยู่ ณ ตรงนี้ เป็นผู้จัดการกลุ่มงานเราต้องปรับตัวในการเข้าหาคนมากขึ้น บุคลิกตัวเองจากเดิมที่นิ่งๆ ก็คือเป็นคนนิ่งๆ จะเฉยๆ ไม่ค่อยพูด ถ้าไม่ถามหรือไม่ให้เสนอความคิดเห็น ก็ไม่พูด ก็ต้องเข้าหาผู้ใหญ่มากขึ้น เวลาไปเข้าประชุม จากเดิมไปถึงเราจะนั่งในที่ของเรา เราก็ต้องมองล่ะ ว่าใครเข้ามั่งเราต้องเดินเข้าไปหา เข้าไปไหว ทักทาย กับน้องๆก็ต้อง flexible มาก Friendly ต้องยิ้มมากขึ้นนะ ให้เขารู้ว่าสามารถเข้ามาคุยกับเราได้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“การที่เราเปลี่ยนจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานเราจะแสดงบทบาทแบบเดิมไม่ได้แล้ว เราารู้สึกว่าเราเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น ไม่ค่อยใช้อารมณ์ ในการทำงานทุกอย่างมันต้องช่วยกัน จะใช้ความคิดเราคนเดียว ดึงดันเอาตามความคิดเราอย่างเดียวไม่ได้ เห็นใจคนอื่นมากขึ้น ก็คือเราต้องรอบคอบมากขึ้น เราต้องรู้มากขึ้น เราจะต้องละเอียดมากขึ้น น้องทำงานมาส่งเรา เราจะต้องตรวจเช็คให้มีความถูกต้องเพราะส่งต่องานไปที่ผู้บริหารระดับสูง เราจะทำแบบหัวหน้าที่ส่งมาแล้ว ผู้จัดการกลุ่มงานตรวจสอบให้อีกทีไม่ได้แล้วมาถึงเราเราต้องทำให้ complete และ feedback กลับไปบอกน้องได้ว่าต้องปรับปรุงใน

จุดไหน บางที่เราเจอซ้ำเหมือนเดิม เราต้องหาวิธีที่จะบอกเขา แก่ไข้อย่างไรให้งานที่จะกลับออกมา complete ขึ้น โดยที่เราจะไม่ต้องเหนื่อยมาก เราต้องลงไปทำความเข้าใจทัศนคติสนทนากับหัวหน้าหน่วยงานทุกคน ไปเรียนรู้สไตล์ของแต่ละคนเลย เป็นแบบ Individual เลย แล้วเราจะปรับเทคนิคในการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไป อย่างพี่ที่เป็นหัวหน้า ward เนี่ย พี่เขาจะประเภทรายงานเราทุกเรื่อง นิดหน่อยบอกหมด สำหรับคนนี้เราจะไม่กลัวเลย เรื่องไม่ได้ข้อมูลจากเขา คนนี้เราแค่ฟัง ชี้นะ และชมเชย เพราะอะไรที่พี่บอกเราบางอย่าง เขาแก้ไขไปแล้วแหละ อย่างเช่น คนไข้ complain เรื่องน้องเข้าห้องช้าหลังกดเรียก พี่เข้าจะบอกเราว่าพี่เข้าไปคุยกับคนไข้แล้ว พุดคุยกับน้องแล้วให้มีคนอยู่ counter ตลอดเวลา อันนี้พี่รายงานให้ทราบ เราก็จะบอกพี่เขาว่า ดีแล้วค่ะพี่ที่พี่เข้าไปตอบสนองคนไข้อย่างรวดเร็ว แต่บอกร้องระมัดระวังกันด้วย ก็จะประมาณนี้ แต่อย่างพี่ OPD คนนิ่งเนี่ย ต้องถึงที่สุด ทนไม่ไหวแล้วถึงจะบอก อยากจะระบาย เราก็จะฟังเพราะเวลาปัญหาเล็กน้อย เขาก็แก้ไขไปได้เอง เราก็จะรู้ว่าพี่เขาสามารถแก้จัดการเองได้ ไม่ต้องเข้าไปวุ่นวาย เราก็ empowerment พี่เขาไปเลย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“อุปนิสัยของพี่ พี่เป็นคนพูดตรง ลักษณะของพี่เหมือนคนเอาเรื่องตลอดเวลา วิธีการพูดของพี่มันเหมือนกับว่ามันจะถูกเบี่ยงประเด็น คือเจตนาเป็นแบบนี้ แต่ด้วยลักษณะท่าทางแบบนี้ ทำให้มันเป็นไปอีกประเด็น แต่ถ้าเป็นอีกคนพูดนะ พูดในลักษณะเดียวกัน แต่เป็น positive way มันจะเป็นอย่างที่เราเจตนาไว้ ซึ่งพี่หัวหน้าคนก่อนของพี่เคยบอกไว้ว่า เรื่องการสื่อสารกับคนมันเป็นเรื่อง soft skill มันทำให้พี่เสีย self ไปเลย โดยปกติในที่ประชุม พี่จะตั้งใจฟังและตั้งคำถาม แต่ในบางประชุมการตั้งคำถามไม่ใช่ผลดีกับทีม เราต้องเรียนรู้ว่าประชุมไหนพูดได้ พูดไม่ได้ มันเป็นเทคนิคของการเข้าที่ประชุม ต้องฟังให้มาก ถ้าเราสงสัยในบางเรื่องเราต้องรอก่อนยังไม่ต้องถามเดี่ยวคำตอบมันจะมาเอง เราต้องถุกคิดนิดนึงว่าเดี่ยวแบบนึง แต่สิ่งที่พี่เสีย self ไป เวลาที่พี่พูด พี่หัวหน้าคนก่อนจะบอกพี่ว่า ให้ช้าลง ให้คิดผ่านกระบวนการคิด และปรับคำพูดนิดนึงก่อนที่พูด แต่สมองพี่ไปแล้วไง แต่มันต้องถุกคิดว่า ไม่ควรพูดแบบนั้นนะ มันเลยกลายเป็นว่า ตกลงแล้วพี่ต้องการพูดอะไร มันเหมือนว่าไม่ทันกัน เออ มันเลยทำให้กลายเป็นว่าเราจะพูดอะไร เหมือน focus ไม่ถูก ให้ฟังมากขึ้น ถ้าเราฟังต่อไปมันจะมีคำตอบออกมา อ้อได้คำตอบแบบนี้ได้ข้อมูลมากขึ้น คือบางครั้งมันมีเรื่องราวที่เกิดขึ้นที่เราไม่รู้มาก่อน มันก็ทำให้เราเข้าใจ แต่ว่าคือคิดเร็วแล้วถามไปก่อน มันเหมือนว่า พอเราถามปุ๊บ จะมีเสียงแว่วมาว่าให้ปรับคำพูดนิดนึงก่อนอย่าพูดไปแบบที่ใจอยากพูดนะ แต่ใช้เทคนิคฟังมากขึ้น พอหลังจากจบประชุม เราได้ประเด็นที่ค่อนข้างชัดว่าจะถามอะไรมีประโยชน์กับเราไหม มันผ่านกระบวนการคิดจากข้างใน มัน

เป็น soft skill แต่มันก็ขัดกับลักษณะนิสัยเรา คือ ถ้าสงสัยจะถามเลย อันนี้เป็นสิ่งที่ดีค่ะ”
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

4.2 ศึกษาอบรมให้ตนเป็นผู้รู้

การศึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยยกระดับความเป็นคน ดังนั้นคนจะปกครองคนได้ต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา ยิ่งองค์การพัฒนาไปได้รวดเร็วมากขึ้นเพียงใด ยิ่งต้องเรียนรู้ให้ทันเหตุการณ์มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ไม่มีความสิ้นสุด คนเราจึงต้องเรียนรู้กันไปตลอดชีวิต เช่นเดียวกับผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ทั้งรู้จัก รู้จริง และรู้จักกว้าง ดังนั้นผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายจึงเข้าศึกษาต่อปริญญาโท โดยเฉพาะการเรียนต่อบริหารการพยาบาล ทำให้สามารถมองเห็นภาพการทำงานที่มีความเชื่อมโยงมากขึ้น วิเคราะห์ได้ว่าปัญหาหน้างานเป็นอย่างไร และควรเลือกนำทฤษฎีใดที่ได้เรียนออกมาใช้ ซึ่งมีประโยชน์มาก ทำให้เข้าใจงาน นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มงานบางรายที่สำเร็จปริญญาโทแล้ว ยังเรียนเฉพาะทางเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถสอน อธิบาย และให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นได้ นอกจากนี้ยังต้องใช้ความรู้ที่นำมาพัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนาคนที่อยู่ภายใต้การดูแลด้วย อย่างไรก็ตามการเรียนรู้หลักการบริหารอย่างเดียวยังไม่พอ ต้องมีความรู้รอบตัวอื่นๆ ต้องปรับตัวให้มีสมรรถนะตามที่หน่วยงานกำหนด ดำเนินงานไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร และต้องศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน เทียบกับอดีต มองการณ์ไกลไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์องค์กร มีความรู้เรื่องการตลาดที่กว้างขวาง ที่ไม่เพียงเจาะกลุ่มลูกค้าใดกลุ่มลูกค้าหนึ่งอย่างเดียว แต่ต้องดูแลแนวโน้มการตลาดด้วย และต้องเตรียมพร้อมในการให้บริการผู้ป่วยชาวต่างชาติ ซึ่งความรู้เหล่านี้ศึกษาได้เพิ่มเติมในที่ประชุม ที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีการถ่ายทอดให้ผู้บริหารระดับอื่นๆ

“พอเราได้เข้ามาอยู่ในสายบริหารแบบนี้ มันเป็นเรื่องการจัดการ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องคนเป็นหลัก สิ่งหนึ่งที่พี่ขอทุนเรียนต่อปริญญาโทขอเรียนทางด้าน Adult เนื่องจากว่าคนที่พี่จะต้องดูแลเป็นกลุ่มเฉพาะทางที่จึงต้องมีความรู้ทางด้านนี้เพื่อ พวกเขาเข้ามาขอคำปรึกษา หรือต้องการพัฒนากระบวนการทำงาน การพยาบาล เราจะได้มีความรู้ในการพัฒนางานและพัฒนาคน มันก็ยากนะ ถึงแม้ว่าเราจะอยู่ที่นี้มานาน ใช่ว่าเราจะรู้หมดทุกเรื่อง เรายังต้องเรียนรู้อีกเยอะ ที่น้องค์กรมันเติบโตเร็วยังมีเรื่องอีกมากมายที่เรายังไม่รู้ เราต้องเรียนรู้ควบคู่กับองค์กรที่เติบโตขึ้นเรื่อยๆ แต่ว่าการเลือกเรียนนี้ไม่ได้สืบเนื่องมาจากการขอเสนอตนเองเป็น CNS นะ พี่คิดว่า ในช่วงหลังทางองค์กรมีการรณรงค์ให้มีการทำวิจัยทางด้าน clinical เพิ่มมากขึ้น เราก็อ้อยู่อยู่กับการบริหารงานและบริหารคนทางด้าน clinical เราจะทำได้ไหม ก็ไม่ได้ ก็เลยเป็นเหตุผลหนึ่งที่พี่เลือกเรียนด้านนี้ แต่ น้องก็บอกว่ายากนะพี่ พี่ก็ยอมรับว่าเป็นยาก”(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“หลังจากที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ก็ได้มีโอกาสไปเรียนหลักสูตร Mini MBA ที่ว่ามันดีนะ โดยส่วนใหญ่เขาจะเน้นไปในเรื่องของการตลาด เรื่อง Product ซึ่งมันเป็นอะไรที่ที่ไม่ค่อยชำนาญอยู่แล้ว เราก็ได้อะไรจากตรงนี้เยอะนะ ตอนนั้น พอเรียนเสร็จก็เอามานั่งคุยกับน้องที่เป็นหัวหน้าแผนกที่ดูแลผู้ช่วยต่างชาติ คือพี่มองมากกลุ่มของคนใช้ต่างชาติเรา จะขายอะไรที่เป็นเฉพาะทางไม่ค่อยได้ มันคงได้แค่ในเรื่องของ product พวกการตรวจสอบคุณภาพ และ เน้นเรื่องของการบริการ เป็นการจับบริการที่ลดเวลารอคอย หรือการให้คนใช้ move ให้น้อยที่สุด เลยได้ข้อสรุปกันว่าเราคงจะต้องทำชุดการตรวจสอบคุณภาพที่มันเหมาะกับ คนในแต่ละเชื้อชาติ และ โปรโมท การฉีควัคซีนให้กับกลุ่มคนที่ต้องเดินทางไปประเทศต่างๆ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“จากการที่เราได้เรียนต่อปริญญาโท ลิ่ง เราได้นำมาใช้ในเรื่องของ operational management และ HRM พวกนี้มันจะทำให้เรามองภาพเป็นภาพที่มันเชื่อมโยงกันมากขึ้น ที่ว่าเวลาที่เรทำงาน มันจะทำให้เราเหมือนว่า learning by doing ที่เราหาความรู้มาเพิ่มเติมเนี่ย มันมา math กับ learning by doing ได้ เราเอาทฤษฎีมา มันทำให้เราเข้าใจเห็นการเป็นไปของคนง่ายขึ้น เนื่องจากทฤษฎีพวกนี้มันมีคนศึกษามาให้เราแล้ว มันทำให้เราเดาได้ว่ามันจะเป็นอย่างไรต่อไป เช่นการบริหารคน คือบางอย่างมันเป็น basic need ของคน อย่างคนต้องการที่อยู่อาศัย ต้องการการยอมรับ ต้องการความรัก อะไรอย่างนี้ เราก็ทำอยู่แล้ว แต่พอเรามาช่วยกันดู เอ้ยมันจริง ที่ว่า ถ้าคุณได้ในสิ่งที่คุณต้องการ มันก็ happy งาน ก็ happy อะไรอย่างนี้ แต่ที่น้องไม่รู้คือ happy เพราะ basic need มันไม่ได้ คือมันใช้หมดเลย ในการดูแลน้อง คือ เขามาทำงาน เขาก็ต้องการเงิน เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิต น้องต้องการสวัสดิการ เช่นเรื่อง หอพัก บางครั้ง HR เองอาจดูแลได้ไม่ทั่วถึง น้องต้องการความรักความเอาใจใส่จากคนที่ เป็นหัวหน้า น้องต้องการการยอมรับ ในทีมเมื่อเขาทำดี เราก็ต้อง recognize เขา เออ มันจริงทุกอย่าง คือแค่ทฤษฎีพื้นฐานมันสามารถตอบโจทย์ในเรื่องของคนได้ทุกอย่าง เราก็เอาทฤษฎีพื้นฐานนี้แหละ ในการดูแลน้องๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“ปรับตัวเรื่องความรู้กับ สมรรถนะของเรามากกว่า ซึ่งตอนเนี่ยอะเรื่องของ Strategy อะก็ยังไม่ค่อยเก่ง ยังไม่ค่อยได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนใช้ต่างชาติเนี่ยมันจะมีอะไรที่แบบ fluctuate อยู่เรื่อย เพราะคนใช้ต่างชาติจะเข้ามารักษากันแบบเป็นช่วงๆ แล้วพอช่วง Low season เราจะต้องไปหากลยุทธ์ ตรงเนี่ย เรื่อง Marketing เรื่องกลยุทธ์เรายังไม่ค่อยได้เท่าไร เรื่องธุรกิจใจเรื่องเนี่ยไม่ค่อยได้ เราก็อาศัยเวลาที่เข้าประชุมร่วมกับผู้บริหาร หรือ การทำแผนประจำปี จะคอยจดทุกอย่าง พี่จะตั้งใจฟัง โดยเฉพาะเวลาที่ ท่าน CEO

present แผนกลยุทธ์ พี่ก็จะฟังว่าแผน 5 ปี ของโรงพยาบาลมุ่งไปในทางไหน คือ เวลาอาจารย์เขาพูดเขาจะมีเทคนิค ในการพูดให้เราเข้าใจง่าย หรืออย่างผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด เขาจะวิเคราะห์เลยนะ ว่า ปีนี้ตลาดคนไทย โต เท่าไหร่ โตจากอะไร Product อะไรทำเงินได้สูงสุด ตลาดต่างประเทศโตเท่าไร ประเทศอะไรมาเยอะสุด แล้วปีหน้าจะขายอะไร คือเวลาเราเข้าประชุม เราก็จะคิดตามมันเป็นการเรียนรู้ไปด้วยในตัวด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

บทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการบริหารงานที่ดี สามารถสอนงาน หรือช่วยชี้แนะในระดับหัวหน้าแผนกได้ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการกลุ่มงาน พบว่าในการขึ้นมาสู่ตำแหน่งนี้ เกิดแรงผลักดันให้ตนเอง ต้องมีความรู้ สามารถให้คำปรึกษา ช่วยเหลือลูกน้องได้ ต้องการให้ลูกน้องยอมรับ ในการที่ตนมีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการมากขึ้น สามารถนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการพัฒนาทีมงานได้ จึงตัดสินใจเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น

“พี่ก็ขึ้นมาตำแหน่ง Manager เหนือเขาขึ้นมาหนึ่งแล้วนะ คราวนี้ลักษณะ เขาไม่ยอมรับเราใช้ใหม่ นั่นเป็นเหตุผลที่ ตัดสินใจเรียนต่อโท พี่มองว่าถ้าเรามี Qualify เรื่องของการศึกษาที่จะทำให้เพื่อนเรามองว่าที่จริงแล้ว พี่ก็มีกินเหมือนกันนะ จะทำให้เขายอมรับพี่มากขึ้น โดยที่เราก็คงพยายามที่จะเรียน เมื่อเรียนแล้วเราได้นำสิ่งที่เรียนมาใช้นะ อย่าง principle of energy เนี่ยเราก็นำมาใช้ซะ คือตอนนี้พี่เรียนบริหารโรงพยาบาล มันมี 8 ชั้น ตอนเรานำมาใช้ได้ตลอด มันเป็นหลักการบริหาร ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม คุณต้องทำแบบนี้คุณต้องวิเคราะห์สถานการณ์ก่อน หลังจากนั้นก็วางแผน implement monitor ติดตาม ได้ข้อมูลมีการประสานงาน หลังจากนั้น end of point คืออะไร คุณจะทำต่อไหม มันก็ evaluate ล่ะ ว่าคุณจะทำต่อหรือเปล่า หรือ คุณจะทำจุดเริ่มต้นใหม่ ในแต่ละกิจกรรมมันจะแตกเป็นกิจกรรมย่อยๆ คือทุกกิจกรรมมันสามารถนำมาใช้ได้หมด มันไม่หนีไปจาก 8 กิจกรรมนี้ทุกอย่าง ถามว่านำมาใช้ยังไง นำมาใช้ในเรื่องของการทำอะไรให้เป็น document โรงพยาบาลเราถึงแม้จะมีระบบที่ดีสามารถจะนำมาใช้ได้ แต่ก็ไม่มีใครบอกอย่างที่เราอยากรู้ บางอย่างเป็น tacit knowledge ยังไม่ถูก explicit ออกมา อย่างง่ายเรื่องการคิดเงิน หรือการยืมเครื่องมือ ถามว่ามีไหม ไปหาเออะไม่มี แต่ถ้าไปถามคนที่ทำประจำจะได้คำตอบ คือมี knowledge ในตัวคน ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารสามารถที่จะเป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างหน่วยงานแล้วนำมาเขียน เพื่อเอาสิ่งที่มีอยู่ไปใช้ได้ พี่ก็พยายามทำอยู่ไปใช้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

4.3 รู้จักบริหารเวลาในการทำงาน

เมื่อปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ การปรับตัวเรื่องเวลาการทำงานย่อมเกิดขึ้น เนื่องจากภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีมากขึ้น ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มงานจึงต้องรู้จักบริหารเวลา มีการวางแผนตารางการทำงานที่ชัดเจน รู้จักแบ่งเวลาการทำงาน เพราะ การทำงานของหัวหน้ากลุ่มงานไม่ใช่การนั่งโต๊ะประจำตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเดินตรวจเยี่ยมหน้างานทุกวัน เพื่อสร้างความคุ้นเคยและได้ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ในขณะที่เดียวกันงานด้านคุณภาพต้องมีการจัดตารางการทำงานให้ชัดเจน และต้องเข้าประชุมทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน ดังนั้นการบริหารเวลาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่หัวหน้ากลุ่มงานต้องปรับเปลี่ยนให้สามารถทำงานในทุกหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างครบถ้วน การบริหารเวลาที่ดีต้องมีการวางแผนล่วงหน้าและนำมาใช้ในการปฏิบัติจริง

“เราต้องปรับในเรื่องของเวลาการทำงานเหมือนกัน ว่า แต่ละวันเราจะทำอะไรเพื่อให้เกิดการ monitor และความต่อเนื่องของการทำงาน อันหนึ่งที่อยู่ในตาราง คือ การ routine round เพื่อไม่ให้ห้องๆคิดว่าเราอยู่ห่างกับเขา ไม่ใช่ที่นั่งอยู่ที่โต๊ะอย่างเดียว งานด้านคุณภาพต่างๆเราจะจัด schedule ไว้อย่างชัดเจน และจะกำกับเขาว่าอันนี้ต้องทำ ก็ คือต้องทำ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“คืออยู่ ICU มันรู้ว่ามันต้องทำอะไร แล้วก็ delegate งานให้กับรองหัวหน้า ซึ่งงานเราจะรู้หมด แล้วก็พอถึงตอนเช้าแล้วก็ไปราวด์ เราก็จะมานั่งทำงานเอกสาร แต่ว่าพอเป็นผู้จัดการกลุ่มงานนี้มันไม่ใช่ เพราะบางอย่างเราต้องรู้ flow ของ OPD ของ OR ซึ่งหมายความว่า เข้าเราต้อง manage ตัวเอง ว่าเข้ามา เราต้องมาเปิดดูข้อมูลในคอมพิวเตอร์แล้ว ว่าวันนี้จะต้องลงที่ไหน ไปทำอะไรบ้าง ไปเรียนรู้อะไรบ้าง ไปเดิน round ถ้าเจอว่าห้องอยากคุยด้วยก็จะนั่งคุยกันก่อน แล้วก็ช่วงบ่ายๆก็กลับมา มานั่งเคลียร์งานที่โต๊ะ ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว ปายมา เราก็จะมีการประชุมเกือบทุกวัน กว่าจะได้มานั่งทำงานจริงๆก็ หลัง 4โมงเย็น ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“ก็ปรากฏว่าแต่ก่อนเราเป็นหัวหน้า เรารู้ว่าจะต้องทำอะไรเราทำเลย แต่อันนี้ไม่ใช่เราต้องเป็นลักษณะเราต้อง coach เขา แล้วก็ให้เขาไปทำ แล้วเราก็มา monitor ต่อ ซึ่งตอนนั้นเรารู้สึกว่าเรา monitor ได้ดีมากแถมมากเวลาที่ H สั่งงานมาปั๊บเนี่ย monitor ก็จะตามงานตลอดเวลา ถ้าเทียบกับตอนนี้นะคนละเรื่องเลยอะ แล้วก็เออมันก็เลยรู้สึกว่าจะต้องปรับตัวในแง่ของการทำงานเยอะ ไม่ได้ตั้งใจทำให้บางที่เราหงุดหงิดว่าเราทำงานน้อยเกินไป

หรือเปล่า จากเดิมที่เราไปทำเอง แต่นี่ก็จะเป็นอีกบทบาทหนึ่ง แต่ทำยังไงที่หัวหน้างานของแต่ละที่ที่เขาจะไวใจแล้วก็สามารถบอกเราเพื่อที่จะให้เราช่วยได้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 8)

“คือพี่ดูแล 5 แผนก พี่จะ set วันเดินเยี่ยมแผนก วันจันทร์พี่จะเดินเยี่ยมทุกแผนก เนื่องจากวันเสาร์ อาทิตย์ เราไม่เจอน้อง แล้ววันจันทร์ พี่จะใส่ชุดพยาบาล มันก็จะดีเหมือนเป็นพวกเดียวกัน คือเราก็จะเดินไปคุยกับเขา แล้วถามเขาว่า มีอะไรให้พี่ช่วยหรือเปล่า แล้วมีคนไข้คนไหนที่มีความเสี่ยง หรือเปล่า แล้วพี่ก็จะเดินจับขั้วจับของนิคหน่อย แต่พี่ก็จะบอกน้องนะว่าอย่าว่าพี่นะ พี่ก็เป็นอย่างนี้แหละ ก่อนจะจากน้องไป พี่ก็จะบอกมีอะไรโทรหาพี่นะ เราคงเข้าไปทำอะไรที่ inside มากกว่านี้ไม่ได้ คือเขามีหัวหน้าเขา ให้เขาแจ้งหัวหน้าเขาก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

“คือตอนแรกเรากังงนะ เพราะหัวหน้าแผนกเข้ามาเราก็รับเวร แต่เมื่อมาอยู่ตรงนี้แล้ว เอ๊ะแล้วเข้ามาเราต้องทำอะไร เราก็ถามผู้จัดการกลุ่มงานคนอื่นๆ ว่าเขาทำอะไรกันบ้าง อย่างนี้เราต้องทำหรือเปล่า อันนี้หน้าที่ใคร แต่หลังจากนั้น เราก็รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง เข้าเราไม่ต้องไปรับเวรทุกวัน ในส่วนของงานหัวหน้า เราต้องอยู่หน้างาน มีการให้การพยาบาล คนไข้ รู้จักคนไข้ เราจะรู้จักคนไข้เกือบทุกคนที่อยู่ใน ward น้องเรารู้จักดีทุกคน สนับสนุนกับน้องในแผนกทุกคน รู้ว่าใครเป็นยังไง แต่ถ้าเรามาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ก็จะมีระยะห่างกับน้องๆในแต่ละหน่วย ในเรื่องงานทาง Clinical เราไม่ต้องมีความรู้สึกมาก แต่ต้องรู้บ้าง เช่น Flow ของคนไข้เข้าและออก เอกสารที่ต้องใช้ เครื่องไม้เครื่องมือพิเศษ และความเฉพาะทางของแต่ละหน่วยงาน ว่ามีจุดเด่นอย่างไร เราจะใช้การบริหารจัดการมากกว่า ในการช่วย สนับสนุนให้เขาสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น สำหรับคนไข้ เราไม่จำเป็นต้องรู้ทุกเคส จะไปรู้จักก็เมื่อคนนั้นมีปัญหา หรือมีการร้องเรียนเกิดขึ้น หรือคนไข้ในกลุ่ม VIP ที่ต้องรู้เพื่อต่อรายงานผู้บริหาร” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

5 หลังปรับตัวได้ เริ่มคิดโครงการใหม่ๆให้กับองค์กร

ความรู้สึกภูมิใจที่ได้รับเลื่อนตำแหน่ง ความยินดีที่มีคนเห็นคุณค่า และคิดเชิงบวก ก่อเกิดเป็นพลังแห่งการเรียนรู้ เมื่อได้เรียนรู้คน เรียนรู้งาน จนเกิดความเข้าใจและความพร้อมในระดับหนึ่ง สิ่งต่อไปที่ต้องทำก็คือการลุยงาน ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งไม่ใช่ความสำเร็จ ณ จุดเดิม หากเป็นการสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่มากขึ้น เนื่องจากภาระหน้าที่การงาน เปลี่ยนไป ต้องดูแลภาพรวมของโรงพยาบาลมากขึ้น มีสิทธิมีเสียงในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แสดงฝีมือการทำงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้เห็นผลงาน ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายเล่าว่า ตนเคยได้รับโอกาสการเข้าไปช่วยงานโรงพยาบาลเครือข่าย ทำให้ได้ดูแลโรงพยาบาลทั้งระบบ ตั้งแต่มาตรฐานการ

ทำงาน นโยบาย กระบวนการทำงาน เอกสารต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผลพลอยได้ในการทำงานครั้งนั้นทำให้มีทักษะการบริหารที่ดีมากขึ้น บางรายต้องมีการเก็บสถิติการให้บริการ และความคุ้มค่าคุ้มทุนในการใช้ทรัพยากร นอกจากนี้ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายกล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดเด่นขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ควบคู่ไปกับการนำนโยบายขององค์การไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น หากมีนโยบายต้องให้บริการผู้ป่วยต่างชาติ ต้องมีการประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลเพื่อจัดอบรมภาษาให้กับพนักงาน ซึ่งการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรก็เป็นสิ่งที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญ พร้อมทั้งมีการกำหนดเป็นบันไดวิชาชีพที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรับรู้โอกาสในความก้าวหน้า และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร

“พอเรามาอยู่ตรงนี้ Job description ก็เปลี่ยนไป เหมือนกับว่าเราต้องมาบริหารจัดการ ดูแลภาพรวมของโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้น และเราต้องมาอยู่ในคณะกรรมการของฝ่ายการพยาบาล มันจะมี project เข้ามาให้เรารับผิดชอบในการทำงานส่วนกลางมากขึ้น มาอยู่ตรงนี้มีมันไม่ใช่แค่กลุ่มงาน มันต้องดูแลไปทั่ว เช่น พี่ได้รับมอบหมายให้ดูแล โปรเจ็ค OPD CSI ที่ดูความพึงพอใจของคนไข้ เขาก็ให้เราดู OPD ทั้งหมดของโรงพยาบาลกรุงเทพ เป็น Lead เพื่อไปดูแลหน่วยงานอื่นด้วย พี่ต้องคอยติดตามผล CSI ของ OPD ทั้งโรงพยาบาล” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“ตอนนั้นเราเป็นผู้จัดการกลุ่มงานที่กลุ่มงานสูตินี้อะ และแล้วที่นี้โรงพยาบาลเราไปควมรวมกิจการกับโรงพยาบาลเอกชนที่ต่างจังหวัด ซึ่งตอนนั้นนะ เขาก็ต้องการ Manager เข้าไปช่วยดูแล เนื่องจากจะทำ JCI พี่ก็ได้รับมอบหมายจากผู้ใหญ่ให้ไปช่วย ก็ดีนะ การไปช่วยงานเครือข่าย บทบาทเราตอนนั้น เราไปช่วยเขาเตรียมในเรื่องมาตรฐาน JCI แต่พอไปถึงมันไม่ใช่แล้ว ไม่ใช่ไปดูแค่ฝ่ายการพยาบาล แต่ไปดูทั้งโรงพยาบาล เราต้องอยู่เป็นเหมือนเงาของผู้จัดการกลุ่มงานฝ่ายการพยาบาลของเขา เป็นพี่เลี้ยงเขา ด้วยความที่หัวหน้าเขาเป็นคนใหม่ ไม่ใช่คนที่เคยทำงานในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพมาก่อน เขาก็ไม่รู้ระบบการทำงานของเราเลย เราจึงต้องคอย coach เขาทุกอย่าง เราเข้าไปดูมาตรฐานการทำงานทุกอย่าง นโยบาย รวมถึงกระบวนการทำงาน ช่วยทำเอกสารทุกประเภท ทั้งเอกสารเวชระเบียนผู้ป่วย คู่มือการทำงาน สุขศึกษาที่ให้ผู้ป่วย ที่โรงพยาบาลเรา มีมาตรฐานการทำงานอย่างไร เรานำไปใช้ที่นั่นหมด พี่ยังโชคดีที่มีเจ้าหน้าที่ศูนย์คุณภาพไปด้วย เราทำงานร่วมกัน เขาก็จะสรุปงานที่ทำไปแล้ว และ ปัญหาที่พบให้เรา พอเราไปทำให้เรารู้ว่างานในส่วนของคุณภาพและงานการพยาบาลต้องทำคู่กัน เราต้องไปดูตั้งแต่กระบวนการรับผู้ป่วยเข้ามา จนกระทั่งจำหน่ายผู้ป่วยออกไป แต่ตอนเราเข้าไปใหม่ๆเราก็ต้องไปสังเกตการณ์ก่อน ดูว่าเขามีปัญหาอะไร แล้วค่อยๆแนะนำเขา บางเรื่องที่เขาไม่ถูกต้องแต่เขาไม่รู้เราก็

ต่างๆค่อยๆบอกเขา และเราก็จัด Internal audit เขา เราก็จะรู้และช่วยเขาปรับได้มากขึ้น มันก็จะทำให้เราเก่งมากขึ้นในเรื่องของมาตรฐานการทำงานต่างๆ ก็สนุกดี แต่ผลสุดท้ายแล้วเขาก็ยังไม่ได้ทำ เนื่องจากยังพร้อมในหลายๆเรื่อง เราก็กลับ ตอนนั้นไปอยู่หลายเดือน พอกลับมา ก็ได้ย้ายไปดูแล กลุ่มงาน Neuro ซึ่งเป็นกลุ่มงานที่ใหญ่ขึ้น”(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“เมื่อมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานดูแล ศัลยกรรม พีกี่ได้รับโปรเจ็ค ในการ Utilization ห้องผ่าตัดให้คุ้มค่า ซึ่งห้องผ่าตัดเรา ผ่าตัดเฉลี่ยประมาณ 5 ชั่วโมงต่อห้อง ตอนนี้อยู่สัปดาห์ ใช้ประมาณ 35 % ต่อห้อง ซึ่งบางห้องนี้เราใช้ห้องน้อย เช่น ห้องที่อยู่รอบนอก ห้อง 14, 15 ซึ่งตรงนี้อยู่ใน OPD แต่ละ OPD นี้ มันก็จะมี minor procedure ซึ่งเราจะดึงให้เขานี้มาใช้ห้องผ่าตัดเรา มันก็ต้องมีแรงจูงใจ นั่นคือ อันนี้คือเข้าเดือนแรกเลยนะ เข้าห้องผ่าตัด เหมาะจ่าย ของคนไทยสองพัน ของต่างชาติสองพันห้า แรงจูงใจเพื่อให้หมอเข้ามาทำ เราก็ต้องกำหนดกันว่าเคสอะไร ที่จำเป็นต้องเข้า อะไรอย่างนี้ แล้วคอย เก็บสถิติ ส่งให้หัวหน้าหน่วยงานเขา หัวหน้าเขาก็ออกแรงอยู่แล้ว เราก็เป็นตัวที่นั่นอยู่แล้ว แต่มันก็ไม่ success เราก็ต้องแบบหาข้อมูลหาสถิติ แล้วก็ให้ทาง ผช.ผอ. นี้ลงไป กระตุ้นแพทย์ต่ออีกที แต่ตอนนี้เราหาข้อมูลเราก็ยังไม่ได้รับการตอบรับ เช่น เราขอสถิติ 2014กับ 2015 ใน case procedure พวกนี้ เพื่อจะได้ดูว่าหมอนี้จะได้ไปติดกับอาจารย์ แล้วก็เก็บสถิติว่ามีแพทย์นี้ ให้ความร่วมมือขึ้นมาทำสักกี่ case ก็ เปอร์เซ็นต์ ตรงนี้ยังไม่ success เรายังต้องตามสถิติ เป็นรายบุคคล” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“คือ เราจะต้องมีการทำแผนงานขององค์การพยาบาลเราทุกปี ใม่ยะ พีกี่จะได้รับ assign โปรเจ็คที่เกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยต่างชาติทั้งหมด ตอนนี้อยู่ดูแลทั้ง 3 โปรเจ็คที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ ก็จะมี เรื่องจัดเรียนภาษาอังกฤษให้หน่อยๆในโรงพยาบาล เรื่องการอบรม Trans culture และล่าสุดที่เพิ่งได้รับ assign คือ การทำ productivity ในกลุ่ม OPD อย่างเรื่องเรียนภาษาอังกฤษ ที่ต้องจัดอบรม โดย เราก็ต้องติดต่อประสานงานกับ HR ของโรงพยาบาล เพื่อคุยกันในการหาโรงเรียนสอนภาษา แล้วก็คัดเลือกกัน ซึ่งในการทำงานเราก็ต้องมีทีมในการทำ คือเราทำคนเดียวคงไม่ได้ พีกี่จะมี พี่ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการ พีกี่ดูแลเรื่องการอบรม แล้วก็ผู้จัดการกลุ่มงานของ HR เมื่อเราคัดเลือกบริษัทได้ เราก็ก็ทำงบประมาณนะ คิดกัน ต่อรองกัน จนอยู่ในราคาที่เรายอมรับได้ แล้วก็ต้องจัดสอบ ก่อนที่จะเรียน แล้วก็เรียน ตอนนี้ก็จบไปแล้ว 1 class อยู่ระหว่างการสอบหลังจากที่เรียน ซึ่งในการเรียนเราก็ต้องกำหนด Indicator นะ และกำหนดบุคคลที่ต้องเรียนด้วย คือหลังเรียนแล้วจะต้องผ่านเพื่อ up level ขึ้น 1 level นะ ก็รอลุ้นอยู่ว่าจะเป็นอย่างไง แต่พีกี่ได้รับคำตำหนิอยู่นะ คือจ้ะ ในการเรียนผู้เข้าเรียนต้องเรียนให้ครบ 80% ไม่งั้นจะต้องจ่ายตัง ครั้งนี้

ของค่าเรียน มันก็มีนะคนที่เรียนไม่ครบเราก็ช่วย defense กับผู้ใหญ่ ให้เขา คือเราต้อง
เป็นคณรัชากติกา แต่กลายเป็นคนผ่นผ่นเอง เลยถูกตุนิดนึง” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า หัวหน้าแผนกมีการเปลี่ยนผ่านบทบาทเป็นผู้จัดการกลุ่ม
งานการพยาบาล เพื่อให้ผู้จัดการกลุ่มงานใหม่ มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่
ผู้จัดการกลุ่มงาน จะต้องมีการการปรับจิตใจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและมีความมั่นใจในการทำงาน
ปรับความคิดเชิงบวก คิดบวกกับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีการเรียนรู้ใหม่ๆ ทั้งในด้านผู้ร่วมงาน ทั้ง
ในระดับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานสหวิชาชีพ เรียนรู้ลักษณะของการทำงาน
การบริหารงานในภาพรวม การเรียนรู้ที่จะทำโครงการต่างๆ ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มี
การพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้เชิงวิชาชีพ ความรู้ด้านการบริหารงาน คน และตนเอง รวมถึงการ
เรียนรู้ที่จะปรับบุคลิกภาพของตน พัฒนาบทบาทการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน
เพื่อให้ตนเองมีความพร้อม ในการปฏิบัติงาน ในบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเปิด
โอกาสให้ ผู้ให้ข้อมูลเหล่านี้ ได้ใช้เวลาในการศึกษา เรียนรู้ ทำความรู้จักและเข้าใจ บริบทของคนและ
งาน ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนางานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาการตีความ ตามแนวคิดของ Heidegger โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ตามการรับรู้ของผู้จัดการกลุ่มงานที่มีประสบการณ์ตรงต่อเรื่องทำการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงใช้วิธีคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าแผนกที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในระหว่าง พ.ศ. 2552 – 2558 จากหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งมีจำนวน 11 คน และมีความยินดีและเต็มใจที่จะเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการบันทึกเทป ร่วมกับการบันทึกภาคสนาม และการรวบรวมหลักฐานต่างๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาถอดเทปแบบคำต่อคำ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลแบบตีความไปพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล จนข้อมูลอิ่มตัว โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบตีความตามวิธีการของ van Manen (1990)

สรุปผลการวิจัย

ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง แบ่งเป็น 5 ประเด็นหลัก คือ 1) ความรู้สึกหลากหลาย จากการได้รับตำแหน่งใหม่ 2) เรียนรู้งานผ่านวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ ทำงานได้ตามต้องการ 3) เรียนรู้คนจากรู้จักเป็นเข้าใจ บริหารงานได้ไม่ติดขัด 4) ปรับตนให้ เข้ากับ งานและบทบาทหน้าที่ 5) หลังปรับตัวได้ เริ่มคิดโครงการใหม่ๆ ให้กับองค์กร แต่ละประเด็นหลัก ประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังนี้

1. เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ปรับจิตใจให้พร้อมทำงาน ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่

1.1 **ภาคภูมิใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส** หัวหน้าแผนกที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานเมื่อได้รับแจ้ง จากผู้บริหารระดับสูง ณ ขณะนั้นจะรู้สึกถึงความภาคภูมิใจ ปลื้มปิติ ที่ผู้บริหารมองเห็นศักยภาพ ความสามารถในการทำงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา นอกจากนี้ ผู้จัดการกลุ่มงานยังรู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนเองตั้งใจทำงาน และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ จึงได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงในการบริหารจัดการกลุ่มงานที่มีความหลากหลาย มีจำนวนหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น มีลูกน้องให้ดูแลเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านจำนวน ด้านสหสาขาวิชาชีพ และมีความเฉพาะทางของหน่วยงาน

1.2 รู้สึกหนักใจ ต้องเริ่มงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย นอกจากความความรู้สึกภาคภูมิใจแล้ว ความรู้สึกหนึ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจที่ขัดแย้งกัน คือ ความหนักใจ ความกังวลใจ กับการทำงานในสิ่งที่ตนเองไม่คุ้นเคยเนื่องจากมีสิ่งใหม่ๆที่ต้องเผชิญอีกมากมาย ทำให้ลึกลงในใจแล้วแฝงด้วยความกังวลใจว่าตนเองจะทำได้หรือไม่ เพราะในการเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน นั้นหมายถึงบทบาท ความรับผิดชอบที่เปลี่ยนไป

1.3 มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้ จากการผ่านประสบการณ์การเป็นหัวหน้าแผนกที่ผ่านมา และผู้บริหารระดับสูงให้โอกาส ไว้วางใจให้ทำงานที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดความท้าทาย และมั่นใจว่าตนเองสามารถทำได้ เนื่องจากที่ผ่านมา ผู้จัดการกลุ่มงานได้ผ่านประสบการณ์การการเป็นหัวหน้าแผนก ที่ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงมีความมั่นใจในความรู้และทักษะในด้านการบริหารจัดการที่สั่งสมมา จึงเชื่อมั่นว่า ตนเองสามารถทำในสิ่งใหม่ที่ทำ ทายความสามารถได้

2. หลากหลายวิธีการ เรียนรู้งานให้เข้าใจ ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่

2.1 หาผู้ช่วยให้ความกระจ่าง มีทิศทางการทำงาน ในการเริ่มต้นเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากการศึกษาด้วยตนเองจากการอ่านหนังสือ คู่มือเอกสารในการทำงานด้วยตนเองแล้ว การได้พบปะ พูดคุย ซักถามเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการเรียนรู้งาน ดังนั้น ผู้จัดการกลุ่มงาน จึงต้องเสาะแสวงหาบุคคลซึ่งสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็น role model ในการการบริหารจัดการต่างๆ สามารถแบ่งเป็นประเด็นย่อยได้ 3 ประเด็น ได้แก่

2.1.1 ถ้ามเพื่อนผู้จัดการที่ชำนาญงานมากกว่า เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลทั้งหมด จะมีห้องทำงานรวมกัน โดยการจัดห้องเป็นห้องใหญ่ และมีฉากกั้นเป็นสัดส่วนแบ่งเป็นพื้นที่ส่วนตัว ในการจัดห้องเช่นนี้ส่งผลดีในเรื่องการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน ของผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล เอื้อต่อการ พูดคุย ปรึกษาหารือ เมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลจะสามารถพูดคุย ปรึกษาปัญหาในงาน พูดคุย สังสรรค์ รวมถึงการให้กำลังใจกันและใจ

2.1.2 ขอคำปรึกษาที่เลียง หรือผู้ใหญ่ในหน่วยงาน ในการพัฒนาบุคลากรใน องค์กรพยาบาล ได้ส่งเสริมให้มีการก้าวหน้าทางตามบันไดอาชีพ พบว่าเมื่อบุคลากรได้ก้าวขึ้นสู่ ตำแหน่งใหม่ องค์กรพยาบาลได้นำแนวคิดพยาบาลพี่เลี้ยงมาใช้ ซึ่งในกลุ่มผู้จัดการกลุ่มงานการ พยาบาลที่ได้ขึ้นมาใหม่ จะมีระบบพี่เลี้ยงมาช่วยในการพัฒนาให้สามารถก้าวสู่ตำแหน่งใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ พี่เลี้ยงจะเป็นผู้นิเทศงาน สอนในเรื่องความรู้ในบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงาน ให้ คำปรึกษา ให้กำลังใจ ติดตามการปฏิบัติงาน นอกจากนี้มีพี่เลี้ยงที่ช่วยนิเทศงานแล้ว ก็จะมีผู้ช่วย ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการของโรงพยาบาลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลกลุ่มงานเดียวกันเป็นผู้ให้ คำปรึกษา และคอยช่วยเหลือเมื่อเจออุปสรรคหรือปัญหา รวมทั้งช่วยแนะนำและร่วมบริหารจัดการ

งานในกลุ่มงานไปด้วยกัน จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลบางคน พบว่า แพทย์ที่ทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน ช่วยให้ความรู้ในเรื่องของการรักษาโรคเฉพาะทาง เครื่องมือพิเศษที่ใช้ในกลุ่มผู้ป่วยเฉพาะโรค

2.1.3 อยากรู้งานเฉพาะทางเป็นอย่างไร หากความรู้ได้จากลูกน้อง ผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องศึกษาเรียนรู้งานในหน่วยงานต่างๆ โดยผู้จัดการกลุ่มงานในแต่ละคนจะมีวิธีการต่างๆ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ตนเองจะต้องเดินตรวจเยี่ยมหน่วยงานต่างๆ โดยก่อนเดินลงตรวจเยี่ยมหน่วยงาน จะศึกษาข้อมูลของหน่วยงานจากเอกสาร คู่มือต่างๆที่มีการจัดเก็บไว้ในระบบเอกสาร เช่น Work instruction (WI) Work Procedure (WP) Scope of Service เป็นต้น และหาความรู้เฉพาะทางจากการอ่านหนังสือ เพื่อที่เมื่อลงหน่วยงานจะได้มีความรู้เบื้องต้นก่อนลงไปสัมผัสกับงานและปฏิบัติงานในหน่วยงานเฉพาะทางต่างๆ บางคนจะถามข้อมูลจากหัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก และน้องๆในหน่วยงาน ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะในหน่วยงานของตนเป็นอย่างดี ในการเดินตรวจเยี่ยมหน่วยงานตนเองจะใช้เวลานี้ ในการซักถาม ขอความรู้เรื่องเฉพาะทาง อุปกรณ์เครื่องมือ รวมถึงกระบวนการให้การดูแลผู้ป่วยต่างๆ

2.2 นำสิ่งที่เรียนมาใช้ ประยุกต์ให้เข้ากับงาน ในปัจจุบันองค์การพยาบาลของโรงพยาบาลมีการจัดทำ บันไดอาชีพ ดังนั้นในการเติบโตตามบันไดอาชีพ บุคลากรทางการพยาบาลจะต้องมีการศึกษา พัฒนาตนเอง เพื่อให้ได้เลื่อนตำแหน่งตามบันไดวิชาชีพ จะพบว่า ผู้จัดการกลุ่มงานบางคนได้เข้าโครงการการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการคงอยู่ในองค์การ และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าทางอาชีพ ในโครงการนี้ได้รับการฝึกอบรม พัฒนาการบริหารงาน และคน ผู้จัดการกลุ่มงานบางคนไม่ได้เข้าโครงการ พบว่าในกลุ่มที่ไม่ได้เข้าโครงการจะมีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าในระดับปริญญาโท ในการด้านการบริหาร ซึ่งพบว่า ในการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้า กลุ่มคนเหล่านี้ได้นำมาประยุกต์ใช้จริงในการเปลี่ยนผ่านบทบาทและการบริหารจัดการงานที่ได้รับ

2.3 คิดบวกกับปัญหา ให้เวลากับการแก้ไข ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆมากมาย ทั้งในเรื่องที่ตนเองจะต้องเรียนรู้ งาน เรียนรู้คน และต้องจัดการปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เนื่องจากบทบาทของเราเป็นบทบาทที่ต้องช่วยเหลือ สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น ผู้จัดการกลุ่มงานได้ฝึกกระบวนการคิดบวก กับทุกสถานการณ์ที่เผชิญ โดยคิดว่า ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ไข ซึ่งบางปัญหาอาจต้องใช้เวลา หรือบางปัญหาแก้ไขคนเดียวไม่ได้ อาจต้องปรึกษาคนอื่น ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า หากไม่ท้อ และรู้จักรอเวลา ปัญหาทุกปัญหาย่อมหาทางแก้ไขได้

3. สัมพันธภาพที่ดีสร้างไว้ ช่วยบริหารงานให้ไม่ติดขัด ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย

3.1 เจรจาทักทาย สร้างความเข้าใจกับทีมสหสาขา ในการเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทใหม่ สิ่งหนึ่งที่ผู้จัดการกลุ่มงานทุกคนต้องปรับตนเองในการทำงานคือ การปรับตัวเข้าหาทีมการทำงาน ซึ่งทีมในการดูแลสุขภาพผู้ป่วยในกลุ่มงานจะประกอบไปด้วยสหสาขาวิชาชีพ ประเด็นสำคัญคือการที่จะต้องเป็นสื่อกลางเชื่อมสัมพันธภาพให้กับทุกฝ่าย ทักทาย ทำความรู้จัก เคารพในความอาวุโส

3.2 ทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังปัญหาแล้วนำมาแก้ไข ในแต่ละแผนกที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกันได้ ในการเข้าไปสร้างสัมพันธภาพต้องสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ คอยให้คำปรึกษา โดยเข้าไปพบปะพูดคุยบ่อยๆ สร้างความคุ้นเคยกัน ต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นการรบกวนการทำงาน หรือทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่รู้สึกเครียด แต่ให้รับรู้ว่าจะเข้าไปเพื่อต้องการช่วยแก้ไขปัญหา หรือแบ่งเบาภาระงานของเขามากกว่า

3.3 เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานกับผู้ใหญ่ บทบาทของผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น ผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องมีเทคนิคในการเรียนรู้ลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งจะพบว่า ในการทำงานร่วมกับผู้บริหารนั้น ผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะตนในการทำงานที่แตกต่างกัน ถ้ามีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันได้ ก็จะเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ การทำงานต่างๆจะได้ราบรื่น

4. ข้อจำกัดของตนเอง ต้องรีบเร่งปรับเปลี่ยนใหม่ ประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่

4.1 ปรับบุคลิกภาพตนเองใหม่ ให้เหมาะสม การปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพให้ดีขึ้นก็เป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญเช่นกัน กับผู้ใหญ่ต้องรู้จักพูดคุย มีสัมมาคารวะ ยิ้มแย้มแจ่มใส และต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ซึ่งการทำงานคนเดียวให้บรรลุเป้าหมายนั้นเป็นไปได้ ดังนั้น หากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ตนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับการทำงานในระดับที่สูงขึ้น

4.2 ศึกษาอบรมให้ตนเป็นผู้รู้ การศึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยยกระดับความเป็นคน ดังนั้นคนจะปกครองคนได้ต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา ยิ่งองค์กรพัฒนาไปได้รวดเร็วมากขึ้นเพียงใด ยิ่งต้องเรียนรู้ให้ทันเหตุการณ์มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ไม่มีความสิ้นสุด คนเราต้องเรียนรู้กันไปตลอดชีวิต ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลถือเป็นผู้บริหาร จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ทั้งรู้จัก รู้จริง และรู้กว้าง

4.3 รู้จักบริหารเวลาในการทำงาน เมื่อปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ ต้องมีการปรับตัวเรื่องเวลาการทำงาน ต้องรู้จักบริหารเวลา มีการวางแผนตารางการทำงานที่ชัดเจน ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายกล่าวว่า การทำงานไม่ใช่การนั่งโต๊ะประจำตำแหน่งเพียงอย่างเดียว ควรมีการเดินตรวจเยี่ยมหน้างานทุกวัน เพื่อสร้างความคุ้นเคยและได้ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ใน

ขณะเดียวกันงานด้านคุณภาพต้องมีการจัดตารางการทำงานให้ชัดเจน และต้องเข้าประชุมทุกครั้ง ไม่มีการหลีกเลี่ยงงาน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน

5. หลังปรับตัวได้ เริ่มคิดโครงการใหม่ๆให้กับองค์กร หลังจากที่ได้ขึ้นมาอยู่ในระดับผู้จัดการกลุ่มงานแล้ว ผู้จัดการการกลุ่มงานทุกคนจะได้รับมอบหมายหน้าที่พิเศษในการพัฒนาองค์กร ทั้งในส่วนขององค์กรพยาบาล และ งานกิจกรรมที่เป็นในส่วนของโรงพยาบาล ซึ่งถือได้ว่าเป็นการบริหารจัดการโครงการของตนเองเพื่อสร้างผลงานการทำงาน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ตามแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาล พบว่า ผู้จัดการกลุ่มงานบางคน จะต้องไปช่วยงานเครือข่าย บางคนเป็นผู้นำทีมในโครงการต่างๆขององค์กรพยาบาลและโรงพยาบาล

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน ผู้วิจัยขออภิปรายตามประเด็นที่ได้จากการวิจัย ดังต่อไปนี้คือ 1) เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ปรับจิตใจให้พร้อมทำงาน 2) หลากหลายวิธีการ เรียนรู้งานให้เข้าใจ 3) สัมพันธภาพที่ดีสร้างไว้ ช่วยบริหารงานให้ไม่ติดขัด 4) ข้อจำกัดของตนเอง ต้องรับแรงปรับเปลี่ยนใหม่ 5) หลังปรับตัวได้ เริ่มสร้างโครงการใหม่ๆให้กับองค์กร

1. เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ปรับจิตใจให้พร้อมทำงาน

ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยขออภิปรายตามประเด็นย่อยดังนี้ คือ 1.1) ภาวะภูมิใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส 1.2) รู้สึกหนักใจ ต้องเริ่มงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย 1.3) มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้

1.1 ภาวะภูมิใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส จากผลการวิจัยนี้พบว่า การที่ได้รับแจ้งข่าวดีจากผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ว่าตนเองจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ความรู้สึกแรกของผู้จัดการการกลุ่มงานการพยาบาลคือ ความรู้สึกภาวะภูมิใจ ที่ผู้บริหารในองค์กรเห็นถึงความขยัน ความตั้งใจ และความอดทนในการทำงานของตนเอง พร้อมทั้งเห็นความสามารถในการบริหารจัดการของตน อันส่งผลให้เกิดผลงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งๆที่ ในการคัดเลือกผู้จัดการกลุ่มงานในแต่ละครั้งจะเป็นการคัดเลือกจากหัวหน้าแผนกที่มีผลการปฏิบัติงานดีหลายคน แต่ตนก็เป็นผู้ที่ได้รับคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้จัดการกลุ่มงานเหล่านี้จึงมีความรู้สึกที่ภาวะภูมิใจดังที่กล่าวข้างต้น มีความปลื้มปิติยินดีในตำแหน่งใหม่ที่ได้รับ ซึ่งเป็นความรู้สึกทางบวกที่ช่วยในการผลักดันให้ตน มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป ความพึงพอใจ ความภาวะภูมิใจในความก้าวหน้าในอาชีพ และการปฏิบัติงาน เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ ทำให้รู้สึกว่าตนมีความหมายในการปฏิบัติงานในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Knoop (1993) คุณค่าภายในของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ความภาวะภูมิใจ คือ การได้ใช้ความรู้

ความสามารถของตน กระทั่งได้รับความสำเร็จในการทำงาน และ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) บุคลากรในองค์กรมีความต้องการความเจริญก้าวหน้า ซึ่งเป็น ความต้องการการเติบโตก้าวหน้าทางอาชีพ มีความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจในความก้าวหน้า และการเจริญเติบโตนี้มาจาก การที่บุคลากรได้เผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อม ที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนานาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้นสูงสุด รวมถึงการได้รับการยกย่อง และการได้รับความสำเร็จในชีวิต

1.2 รู้สึกหนักใจ ต้องเริ่มงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย จากผลการวิจัยนี้ พบว่า แม้ว่าผู้จัดการกลุ่มงานจะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เกิดความรู้สึกหนักใจกับการทำงานในสิ่งที่ตนเองไม่คุ้นเคย เนื่องจากมีสิ่งใหม่ๆที่จะต้องเผชิญอีกมากมาย ทำให้รู้สึกในใจแล้วแฝงด้วยความกังวลใจว่าตนเองจะทำได้หรือไม่ เพราะในการเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนกมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน นั้นหมายถึงบทบาท ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น จากเดิมที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางในหน่วยงานที่ตนเคยดูแล แต่เมื่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนไป ทำให้ต้องรับผิดชอบดูแลกลุ่มงานที่มีบุคลากรหลายหลายวิชาชีพดูแลรักษาผู้ป่วยที่ซับซ้อน มีจำนวนหน่วยงานที่ต้องดูแลมากขึ้น และเป็นหน่วยงานใหม่ที่ตนไม่มีความถนัดหรือคุ้นเคยมาก่อน นอกจากนี้ต้องทำงานกับผู้ร่วมงานใหม่ ทำอย่างไรที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกลุ่มนี้ ยิ่งคิดก็ยิ่งกังวลทั้งเรื่องของคนและเรื่ององงาน จากแนวคิดในการเปลี่ยนบทบาทในการทำงาน ของ Nicolson (1987) ที่ว่า การเปลี่ยนผ่านบทบาทการทำงานมี 4 ระยะ ในระยะที่ 1 ระยะเตรียมตัว และระยะที่ 2 การเผชิญหน้า เป็นระยะที่บุคคลเกิดความกังวลใจ หนักใจ กับสิ่งใหม่ที่ต้องเผชิญ จะพบกับภาวะช็อกกับสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง ความรู้สึกแปลกประหลาดใจ เมื่อพบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในบริบทของงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ผการัตน์ สุภากรธรรม (2548) ในการเลื่อนตำแหน่งมาเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย มีทั้งที่ได้อยู่ในหอผู้ป่วยเดิมและที่ต้องย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ในกรณีที่ย้ายมาอยู่หอผู้ป่วยใหม่ต้องมีการปรับตัวและการเรียนรู้งานใหม่ไม่ว่าจะเป็นงานที่รับผิดชอบและการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และกรณีที่อยู่ในหอผู้ป่วยถึงแม้จะอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่คุ้นเคยแต่ สถานะการปกครองเปลี่ยนไป ทำให้ผู้บริหารกลุ่มนี้เกิดความเครียด หนักใจในบทบาทที่เปลี่ยนไป สอดคล้องกับการศึกษา Maria, R. et al. (2010) ผู้จัดการใหม่จะมีภาวะเครียด หนักใจ วิตกกังวล เมื่อตนต้องเข้าไปดูแลกลุ่มงานที่มีความซับซ้อน ปริมาณงานที่มากขึ้น และพบว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในงาน ผู้จัดการกลุ่มงานใหม่จะรู้สึกเครียดมากขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Brown & Olshansky (1997) ในระยะที่ 1 ระยะการเตรียมตัวในการเข้าสู่บทบาทใหม่ และ ระยะที่ 2 การเริ่มต้นบทบาทใหม่ของพยาบาลผู้เชี่ยวชาญ จะมีความรู้สึกวิตกกังวล สับสนในบทบาท เครียดกับบทบาทใหม่ที่ต้องเผชิญ แต่จะพบว่าเมื่อเข้าสู่ระยะที่ 3 ระยะรู้สึกท้าทายกับบทบาทใหม่ที่ได้รับ และ ระยะที่ 4 ระยะมั่นใจกับบทบาทใหม่ ความรู้สึกวิตกกังวล ความหนักใจและความเครียดจะลดน้อยลง

1.3 มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้ จากผลการวิจัยนี้ พบว่า ผู้จัดการกลุ่มงานนับว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และทักษะการทำงานที่ดีเป็นทุนเดิมจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นมาก่อน จึงมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ที่ต้องใช้ความอดทน ความพากเพียร ความมุ่งมั่นเป็นอย่างมาก และเคยได้รับการพัฒนาให้ศึกษาต่อเพิ่มเติมทั้งจากองค์การสนับสนุนในการอบรม และจากการศึกษาใฝ่รู้ด้วยตนเอง ส่งผลให้ผู้จัดการกลุ่มงานพยายาม เกิดการตระหนักรู้ในศักยภาพที่ตนเองมี เกิดความรู้สึกมั่นใจในตนเอง ว่าตนเองนั้นจะสามารถฝ่าฟันและปฏิบัติหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้จัดการกลุ่มงานพยายามบงการาย กล่าวว่า บุคลิกภาพของตนเองเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองและเป็นผู้ที่ชอบงานท้าทายความสามารถ รู้สึกสนุกกับการได้ทำสิ่งใหม่ๆ และคิดว่าถ้าตนเองตั้งใจทำสิ่งใดแล้ว จะสามารถทำได้อย่างประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นแรงสนับสนุนทางบวกให้กับตนเองในการฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ไปได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ โสภา อิศระณรงค์พันธ์ (2552) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงจะมีพลังในตนเอง มีความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่อปัญหา ปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จเกินกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถสร้างกำลังใจให้แก่ตนเอง เพื่อเป็นแรงผลักดันให้สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง ด้วยการจัดระบบตนเอง จากการศึกษาของ Potter & Perry (1995) กล่าวว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นคนที่มุ่งหวังต่อความสำเร็จ มีความพยายามสูง เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มองโลกในแง่ดี สามารถให้เหตุผลในสิ่งที่ตนคิดและทำได้อย่างชัดเจน มีความสุขกับการทำงานโดยเฉพาะงานที่ท้าทายความสามารถ กล้าแสดงความคิดเห็น เปิดเผย คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจึงเป็นคนที่สามารถปรับตัวกับความเครียดได้ดี สอดคล้องกับการศึกษาของ Coopersmith (1981 อ้างถึงใน ยลวีร์ โรจน์ทอง, 2556) บุคคลที่มีความภาคภูมิใจในตนเองสูง จะตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง บุคคลเหล่านี้จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะกระทำในสิ่งใดๆ ได้ประสบความสำเร็จ

ถึงแม้ว่าในครั้งแรกเมื่อได้รับการแจ้งเลื่อนตำแหน่ง ผู้จัดการกลุ่มงานพยายามบ้างรายที่รู้สึกไม่มั่นใจว่าจะทำได้ เกิดความสับสน แต่เมื่อได้กำลังใจ และการเสริมแรง (Empowerment) จากผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า ทำให้ผู้จัดการกลุ่มงานกลุ่มนี้สามารถเรียกความมั่นใจที่ซ่อนอยู่ภายในกลับมามีความมั่นใจในการทำงานอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของ Kanter (1997 อ้างถึงใน จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล, 2547) คือ ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้เสริมพลังอำนาจทางบวกในงานส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าและโอกาสในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ให้ข้อมูลและถ่ายทอดความรู้รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากร ในการเพิ่มความสามารถในตนเอง เพิ่มแรงจูงใจ เพิ่มความผูกพันกับองค์การ รับรู้ในอิสระของการทำงาน เพิ่มความรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งจะมีประสิทธิผลต่องาน คือ งานบรรลุและประสบผลสำเร็จ ก่อให้เกิดความ

เคารพนับถือและความร่วมมือในองค์การ ส่งเสริมให้ตัวบุคลากรเกิดความเชื่อมั่น สามารถต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆได้

2. หลากหลายวิธีการ เรียนรู้งานให้เข้าใจ

จากผลวิจัยนี้ พบว่า เมื่อเข้าสู่บทบาทผู้จัดการกลุ่มงาน อุปสรรคมีมากมายที่ผู้จัดการกลุ่มงานต้องเผชิญ โดยเฉพาะงานที่ทำเป็นงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ดังนั้นการเรียนรู้งานและการทำความเข้าใจกับงานที่ตนต้องรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้จัดการกลุ่มงานกลุ่มนี้จึงมีการใช้หลากหลายวิธี เพื่อให้ตนมีความรู้ เข้าใจในบริบทของงาน บทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้รับ และการขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น George, Jr. et al.(1979) กล่าวว่า ผู้จัดการพยาบาลต้องมีความรู้หลายๆด้าน ต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในสายบังคับบัญชาในระดับใด รู้จักพยาบาลประจำการที่อยู่ในความรับผิดชอบ รู้เครื่องมือต่างๆ รู้การบริหารจัดการในเรื่องงานและคนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้นผู้จัดการกลุ่มงานจึงต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะ ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนผ่านของ Chick & Meleis (1986) การพัฒนาความรู้และทักษะ (Level of knowledge/skill) คือ ระดับความรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่านนั้นๆของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะต่างๆที่จะสามารถพัฒนาบุคคลให้สามารถเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สถานะหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นบุคคลที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านเพื่อเข้าสู่บทบาทใหม่ มีความจำเป็นที่ต้องมีความรู้ในบทบาทนั้นๆ และต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับบทบาทใหม่ ผู้วิจัยขออภิปรายตามประเด็นย่อยดังนี้ คือ 2.1) หาผู้ช่วยให้ความกระจ่าง เพื่อหาทิศทางการทำงาน 2.2) นำสิ่งที่เรียนมาใช้ ประยุกต์ให้เข้ากับงาน และ 2.3) คิดบวกกับปัญหา ให้เวลากับการแก้ไข

2.1 หาผู้ช่วยให้ความกระจ่าง เพื่อหาทิศทางการทำงาน

จากผลการวิจัยนี้ พบว่า ในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ผู้จัดการกลุ่มงานยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนไป ยังคุ้นชินกับบทบาทเดิมที่เคยปฏิบัติมา คือบทบาทหัวหน้าแผนก ที่มีหน้าที่ในการบริหารงาน สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสามารถให้การดูแลผู้ป่วยได้ตามมาตรฐานและพึงพอใจ แต่เมื่อเข้ามารับบทบาทใหม่ บทบาทผู้จัดการกลุ่มงาน ตนเองยังสับสน จะต้องทำหน้าที่นี้อย่างไร มีขอบเขตในการบริหารงานอย่างไรบ้าง และลักษณะของการบริหารงานเป็นอย่างไร ด้วยความที่ตนเองเป็นผู้มีความรับผิดชอบในงาน สนใจใฝ่หาความรู้ ต้องการเรียนรู้งาน ขอบเขตของบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้การให้การบริหารงานและคนในกลุ่มงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีการดำเนินงานไปอย่างราบรื่น ผู้จัดการกลุ่มงาน จึงหาแนวทางในการเรียนรู้งาน จากผู้ร่วมงานประกอบด้วย 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) ถามเพื่อนผู้จัดการที่ชำนาญงานมากกว่า 2) ขอคำปรึกษาพี่เลี้ยง หรือผู้ใหญ่ในหน่วยงาน และ3) งานเฉพาะทางเป็นอย่างไร หาความรู้ได้จากลูกน้อง

2.1.1 ถามเพื่อนผู้จัดการที่ชำนาญงานมากกว่า จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้จัดการกลุ่มงานกล่าวว่า ได้เรียนรู้บทบาทผู้จัดการกลุ่มงานจากการสอบถามเพื่อนผู้จัดการ

ด้วยกัน เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ภาระงานที่รับผิดชอบ และกระบวนการในการบริหารงานในตำแหน่งนี้ เนื่องจาก เพื่อนผู้จัดการเป็นผู้ที่ผ่านประสบการณ์นี้มาก่อน และในปัจจุบันเพื่อนผู้จัดการยังคงอยู่ในตำแหน่งนี้ ซึ่งบทบาทในการทำงานเหมือนกัน แตกต่างกันเฉพาะกลุ่มงานที่ต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบ เพื่อนผู้จัดการเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรง เคยเผชิญกับปัญหา อุปสรรคในการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ช่วยให้ตนเองสามารถนำวิธีการในการแก้ไขปัญหามาใช้กับตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาตนเองของบุคคล ของ Megginson & Pedler (1992) เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาตนเอง โดยการสรรหาจากเพื่อน (Recruiting of people called friend) ในการสรรหาหรือการแสวงหาความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้ความพยายามในการพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ โดยการแสวงหาจาก เพื่อน เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่มีทักษะความชำนาญ ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ในการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือนี้เอื้อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งการได้รับข้อมูลย้อนกลับซึ่งเป็นการเรียนรู้จากเพื่อนสอดคล้องกับการศึกษาของ จิราภรณ์ รัตติกาลสุขะ (2556) พบว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยได้พัฒนาตนเองในด้านทักษะการบริหารงาน ด้วยการเรียนรู้จากผู้ที่ประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหรือผู้ช่วยมาก่อนและจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเอง การได้เห็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานจากรุ่นพี่ หรือจากหัวหน้าหรือผู้ช่วยคนเก่า ทำให้หัวหน้าหรือผู้ช่วยรู้สึกประทับใจ และนำมาปรับใช้ในการทำงานของตนเอง ตลอดจนการได้มีโอกาส เห็นผู้นำทางการพยาบาล ที่มีบุคลิกภาพดี มีการแสดงออกที่เหมาะสมและน่าศรัทธา ก็สร้างแรงบันดาลใจให้หัวหน้าหรือผู้ช่วยนำไปปรับใช้กับตน สอดคล้องกับการศึกษาของ ธารกมล อนุสิทธิ์ศุภการ (2540) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนที่เป็นผู้บริหารระดับเดียวกันย่อมมีความใกล้ชิดและมักให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือในงานก็จะทำให้ความเครียดลดลง การทำงานที่เป็นปัญหาสามารถผ่านพ้นไปได้

นอกจากจะปรึกษาเรื่องงานกระบวนการการทำงานในบทบาทผู้จัดการกลุ่มงานแล้ว เพื่อนผู้จัดการกลุ่มงานยังเป็นผู้ที่คอยรับฟังปัญหา ช่วยเหลือในด้านการทำงาน และให้กำลังใจให้ต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ถึงแม้ในการให้คำปรึกษา หรือการให้การช่วยเหลือจะไม่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ แต่การที่มีคนเข้าใจ ก็จะช่วยให้ภาวะอารมณ์ที่ตึงเครียดในขณะนั้นบรรเทาลงได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ นภาพิพย์ ตั้งตรีจักร์ (2544) ที่กล่าวว่า การจัดการความเครียดของผู้บริหารทางการพยาบาล หากผู้ให้คำแนะนำหรือการสนับสนุนเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์หรือเคยตกในสถานการณ์เดียวกันและได้ให้การสนับสนุนในช่วงที่ต้องการ ก็จะสามารถช่วยบรรเทาความตึงเครียดที่เกิดขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้ให้การสนับสนุนไม่เคยมีประสบการณ์การใกล้เคียงกันหรือตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกันมาก่อน อาจจะไม่เข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาที่แท้จริงของผู้บริหารทางการพยาบาลได้ดีพอ และการให้การสนับสนุนไม่ถูกช่วงเวลา ก็อาจทำให้การสนับสนุนนั้นเพิ่มความตึงเครียดขึ้นได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2554) การสนับสนุนทางสังคมทำให้

บุคคลได้ประโยชน์และเป็นสิ่งจำเป็น การมีเครือข่ายสังคมจะช่วยลดความเครียด บุคคลควรหาเพื่อนที่ไว้ใจได้ ควรมีเพื่อร่วมงานที่เห็นใจและเข้าใจ คบกับเพื่อที่เป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อนที่ดีหรือพันธมิตรที่ดีควรเป็นสิ่งที่บุคคลแสวงหาและพัฒนาความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น

2.1.2 ขอคำปรึกษาที่เล็ง หรือผู้ใหญ่ในหน่วยงาน จากการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ใน 3 เดือนแรก จะเป็นช่วงทดลองงาน จะมีการประกาศแต่งตั้งจากประธานคณะผู้บริหารโรงพยาบาล ให้ดำรงตำแหน่งรักษาการผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ระหว่างที่ทดลองงานนี้ จะมีการมอบหมายพี่เลี้ยง (Preceptor) ให้ดูแล โดยพี่เลี้ยงจะเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศงาน สอนความรู้เกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการกลุ่มงาน ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ และติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของมาเรียม เพราะสุนทร (2550) กระบวนการในการจัดทำระบบพี่เลี้ยงนั้น มีการกำหนดคุณสมบัติของพี่เลี้ยง และมอบหมายพี่เลี้ยงในการดูแล พี่เลี้ยงมีบทบาทในการสอนงาน ให้คำปรึกษา ติดตามการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ในการนำแนวคิดพี่เลี้ยงมาใช้ส่งผลดีทั้งในด้านองค์กรหรือหน่วยงาน โดยพี่เลี้ยงมีบทบาทในการสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้จัดการกลุ่มงานสามารถปรับตัวเข้ากับงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารการพยาบาล ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ความชำนาญ สามารถแสดงบทบาทได้เต็มความสามารถ นำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน ด้านบุคลากร ในตัวพี่เลี้ยงเองได้พัฒนาทักษะในการสอนงาน และเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น และคอยดูความเจริญก้าวหน้าของผู้ที่ตนได้ช่วยเหลือ ในด้านผู้จัดการกลุ่มงานเองสามารถเริ่มต้นบทบาทใหม่ได้อย่างมั่นใจ ช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทได้เร็วขึ้น ลดความตึงเครียดในการบริหารงาน รู้สึกอบอุ่นและมีกำลังใจในการทำงาน

นอกจากการมีพี่เลี้ยงที่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลที่ได้รับมอบหมายมาช่วยสอนงานแล้วยังมีผู้อำนวยการของโรงพยาบาลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลกลุ่มงานเดียวกันจะเป็นผู้ให้คำปรึกษา และคอยช่วยเหลือเมื่อเกิดอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน รวมทั้งช่วยแนะนำและร่วมบริหารจัดการงานในกลุ่มงานไปด้วยกันสิ่งที่ได้รับจากพี่เลี้ยงหรือผู้บริหารระดับสูง คือวิธีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การบริหารงาน และการเข้าถึงบุคลากรในสายการบังคับบัญชา ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลบางรายเล่าว่า ในการทำงานของตน แพทย์เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันในกลุ่มงานเป็นอีกบุคคลหนึ่งที่คอยช่วยเหลือให้ความรู้ในเรื่องของการรักษาโรคเฉพาะทางและ เครื่องมือพิเศษที่ใช้ในกลุ่มผู้ป่วยเฉพาะโรค สอดคล้องกับการการศึกษาของ Schumacher & Meleis (1994) ที่กล่าวว่าในการเปลี่ยนผ่านของบุคคล สิ่งแวดล้อมภายนอกบุคคลซึ่งเป็นแหล่งประโยชน์ที่สำคัญระหว่างที่มีการเปลี่ยนผ่านของบุคคล โดยจะช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนผ่านไปอีกสภาวะหนึ่งของบุคคลเป็นไปได้ง่ายขึ้น สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลเอื้อประโยชน์ ต่อการเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทใหม่ เช่น การมีพี่เลี้ยง

ช่วยสนับสนุนให้คำปรึกษา หรือการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จะช่วยให้การเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทใหม่เป็นไปได้อย่างราบรื่น

2.1.3 อยากรู้งานเฉพาะทางเป็นอย่างไร หาความรู้ได้จากลูกน้อง จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการกลุ่มงาน กล่าวว่า ในการเรียนรู้กระบวนการทำงานของแผนกต่างๆในกลุ่มงานที่ตนดูแลนั้น ผู้จัดการกลุ่มงานใช้วิธีการลงไปศึกษากับหัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก และพยาบาลในระดับปฏิบัติการ โดยการลงไปตรวจเยี่ยมหน่วยงาน ไปรับเวร ประชุมแผนก และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับพยาบาลในแผนกนั้นๆ เนื่องจากในกระบวนการทำงาน ความรู้เฉพาะทาง เครื่องมือทางการแพทย์ ผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานของตนดีที่สุด คือบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงาน ผู้จัดการกลุ่มงานบางคนกล่าวว่า ก่อนที่จะลงไปตรวจเยี่ยม หรือเข้าไปศึกษากับหัวหน้าแผนก ตนเองจะศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงานของแผนกนั้นก่อน จะได้มีความรู้เบื้องต้น เมื่อลงไปเรียนรู้จากหน่วยงานจริงจะได้เรียนรู้ได้เร็วและมีความเข้าใจมากขึ้น ในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ความรู้เฉพาะทางเบื้องต้น เครื่องมือ อุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยความรู้เหล่านี้ ผู้จัดการกลุ่มงาน ไม่จำเป็นต้องมี ความรู้ในเชิงลึก ไม่จำเป็นต้องมีความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพียงแต่จะต้องรู้ในหลักการทำงาน เพื่อใช้ประกอบในการบริหารงาน คนและตนเองให้สามารถควบคุม ดูแลผลประกอบการให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาตนเองของ Meginson & Pedler (1992) คือการแสวงหาทรัพยากรที่เหมาะสม (Finding appropriate resources) ในการศึกษาหาความรู้ในรูปแบบแตกต่างกัน และค้นหาแหล่งความรู้ที่เป็นประโยชน์หรือทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับตนเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์นี้ พบว่า ในการที่ผู้จัดการกลุ่มงานต้องการเรียนรู้ระบบการทำงาน ความรู้เฉพาะทางและอุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์จึงต้องไปเรียนรู้ในหน่วยงาน และศึกษาเอกสารสารต่างๆที่เกี่ยวกับกับหน่วยงานนั้น ในการเดินตรวจเยี่ยมหน่วยงานและนิเทศงานให้กับหัวหน้าแผนก ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการศึกษาการของ ผกาธิรัตน์ สุภากรรณ์ (2548) พบว่าการปรับตัวเข้ากับงาน โดย พยายามเรียนรู้งานที่ต้องรับผิดชอบให้มากที่สุด โดยการศึกษทั้งเอกสาร ข้อมูลเดิมของหัวหน้าคนเดิมที่ทำไว้ ซักถามจากพยาบาลประจำการที่เป็นพี่อาวุโสในหน่วยงานนั้น และการขอความช่วยเหลือจากหัวหน้าแผนก ซึ่งวิธีการเหล่านี้ช่วยให้เข้าใจงานได้

2.2 นำสิ่งที่เรียนมาใช้ ประยุกต์ให้เข้ากับงาน จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการกลุ่มงาน กล่าวว่า ก่อนที่ตนเองจะก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน ตนเองได้พัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อเนื่องทั้งหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรภาวะผู้นำระยะสั้น ในด้านการบริหารจัดการและได้รับการส่งเสริมศักยภาพโดยจัดอบรมภายใน ผู้จัดการกลุ่มงานบางส่วน ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมหัวหน้าแผนกเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้น ซึ่งจากการที่

ตนเองได้มีการพัฒนาตนเอง และได้รับเลือกเข้าโครงการดังกล่าวแล้ว ผู้จัดการกลุ่มงานเป็นผู้บริหารที่มีการประยุกต์นำเอาสิ่งที่ตนได้เรียนรู้มา มาปรับใช้กับบทบาทผู้จัดการกลุ่มงานในการบริหารงานบริหารคนและบริหารตนเอง ในการพัฒนาตนเองนั้นสิ่งสำคัญ คือเมื่อเรียนแล้วสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง พบว่าในการส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งไปในระดับที่สูงขึ้น องค์การพยาบาลจะต้องเตรียมความพร้อม ส่งเสริมให้หัวหน้าแผนกได้เรียนรู้ พัฒนาทักษะการบริหารจัดการ และตัวผู้จัดการกลุ่มงานจะต้องมีการพัฒนาตนเอง ศึกษาใฝ่รู้ เพื่อเตรียมตนเองให้พร้อมก่อนก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ซูชีพ มีศิริ (2546) ที่ว่าการได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานในเรื่องการศึกษาต่อ และการดูงานนั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจ และมีทักษะในการบริหารจัดการ ในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้นควรจะต้องมีการเตรียมความพร้อม ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรก่อนได้รับตำแหน่ง ก็จะช่วยทำให้ผู้บริหารที่ก้าวขึ้นมาใหม่เกิดความมั่นใจ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับงานได้

2.3 คิดบวกกับปัญหา ให้เวลากับการแก้ไข จากการวิจัย พบว่า การทำงานในตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มซึ่งเป็นตำแหน่งใหม่ที่ผู้ให้ข้อมูลต้องเรียนรู้งาน เรียนรู้คน และต้องจัดการปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น บางครั้งหากมีปัญหาเข้ามากระทบกับการทำงานพร้อมๆกัน อาจทำให้คนทำงานเกิดความท้อหรือหมดกำลังใจในการทำงานได้ โรงพยาบาลจึงมีการฝึกอบรมการคิดบวกให้กับบุคลากร ซึ่งการคิดบวกนี้จะเป็นการฝึกให้บุคลากรมองโลกในด้านดี และพยายามคิดถึงด้านลบให้น้อยที่สุด พยายามลบล้างออกไปจากจิตใจให้เร็วที่สุด หากต้องการมองบวกกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ต้องคิดว่า ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ไข ซึ่งบางปัญหาอาจต้องใช้เวลา หรือบางปัญหาแก้ไขคนเดียวไม่ได้ อาจต้องปรึกษาคนอื่น ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า หากไม่ท้อ รู้จักรอเวลา ปัญหาทุกปัญหาย่อมหาทางแก้ไขได้ เทอดศักดิ์ เดชคง (2547) กล่าวว่า การคิดเชิงบวกหรือการมองโลกในด้านบวก มีทิศทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง อีกทั้งจะเป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตดีมีความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ผกาธรัตน์ สุภาภรณ์ (2548) การเกิดความเครียดส่งผลกระทบต่อจิตใจต่อบุคคลนั้น การที่บุคคลนั้นจะควบคุมไม่ให้เกิดความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องพยายามทำจิตใจให้สงบ มองโลกในแง่ดี Golen et.al. (2002 อ้างถึงใน สุเทพ พงศวิวัฒน์, 2548) ผู้นำต้องมีสมรรถนะการมองโลกในแง่ดี (Optimism) มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (Self-motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส มากกว่ามองเป็นภัยคุกคาม มองเห็นส่วนดีหรือจุดเด่นของผู้อื่นและเชื่อว่าส่วนดีหรือจุดเด่นสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ได้

3 สัมพันธภาพที่ดีสร้างไว้ ช่วยบริหารงานให้ไม่ติดขัด

จากการวิจัยนี้พบว่าวิชาชีพพยาบาลถือเป็นวิชาชีพที่ต้องทำงานร่วมกันกับผู้อื่น กับทั้งทีมพยาบาลด้วยกันเอง และทีมสหสาขาวิชาชีพ ต้องอาศัยการลงมือลงแรงและความร่วมมือร่วมใจ ดังนั้นผู้ที่ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งทักษะการทำงานเป็นทีมและสามารถ

สร้างทีมงานได้ ซึ่งก่อนจะได้ทีมงานที่ดี จะต้องมีการทำความรู้จักและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดี ที่จะนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ และก่อให้เกิดเป็นทีมงานที่มีศักยภาพ และมีความเหนียวแน่นสามัคคี การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน เป็นการปรับตัวด้านพึ่งพาห้วงกัน (Interdependence) หรือการที่บุคคลต้องการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและพึ่งพาอาศัยกับบุคคลต่างๆ.ในการทำงาน ถือว่าเป็นความต้องการพื้นฐานของบุคคลที่คงไว้ซึ่งความมั่นคงทางสังคม (Social Integrity) การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นมีส่วนช่วยให้เกิดความมั่นคงทางด้านจิตใจและสังคม โดยปกติบุคคลพยายามคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองและยอมพึ่งพาอาศัยผู้อื่นในขอบเขตที่ตนเองยอมรับ (Andrew & Roy, 1991; Ashford & Black, 1996; Raghuram, et al, 2001 อ้างถึงใน กล้าหาญ ณาน, 2557) ในการผู้วิจัยขออภิปรายตามประเด็นย่อยดังนี้ คือ 3.1) เจริญรทกททย สร้างความเข้าใจกับทีมสหสาขา เรียนรู้ 3.2) ทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังปัญหา แล้วนำมาแก้ไข และ 3.3)ทำงานกับผู้ใหญ่ต่างสไตล์ เรียนรู้ไว้ ทำงานได้คล่องตัว

3.1 เจริญรทกททย สร้างความเข้าใจกับทีมสหสาขา จากผลการวิจัยนี้พบว่า ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายกล่าวว่า ในการเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใหม่ๆ สิ่งที่ยากคือการเริ่มต้นสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานใหม่ ไม่ว่าจะเป็นน้องๆพยาบาลที่อยู่ในความดูแล แพทย์ผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในทีมสหสาขาวิชาชีพอื่นๆ ประเด็นสำคัญคือการที่จะต้องเป็นสื่อกลางเชื่อมสัมพันธภาพให้กับทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน ต้องเรียนรู้นิสัยใจคอ เป็นที่พึ่งให้กับลูกน้อง ใช้เทคนิคการเข้าหาผู้คนที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งกับผู้ที่ตำแหน่งงานสูงกว่า และต่ำกว่า ทั้งนี้ต้องรู้จักประนีประนอมและยืดหยุ่นตามแต่สถานการณ์ สอดคล้องกับ Bager & Bager (2004) กล่าวว่า หนึ่งในสมรรถนะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่มีศักยภาพ คือ การทำงานเป็นทีม โดยต้องแสดงออกถึง ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่สามารถนำพาทีมมุ่งสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน แสดงออกในการสร้างความไว้วางใจ เป็นผู้ที่กระตุ้นเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานของทีม ช่วยประสานความเข้าใจอันดี ลดข้อโต้แย้งต่างๆ พัฒนาทีมให้เป็นทีมที่มีศักยภาพสูง สอดคล้องกับ OHA (2011 อ้างถึงใน พิลักษณ์ระวี ระหว่างบ้าน, 2556) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมและการประสานร่วมกันของ ทีมสหสาขาวิชาชีพมีความสำคัญในการให้การดูแลรักษา การทำงานร่วมกัยของสหสาขาวิชาชีพ ผู้นำทีมต้องตระหนักถึงความแตกต่างของวิชาชีพ และสามารถหาวิธีที่จะทำให้ทีมร่วมกันปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

3.2 ทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังปัญหา แล้วนำมาแก้ไข จากผลการวิจัยนี้พบว่า ในแต่ละแผนกที่อยู่ภายใต้การดูแล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้คนอาจแตกต่างกันได้ บางแผนกอาจมีปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของคนทำงาน ต้องคอยเป็นคนเชื่อมความสัมพันธ์ บางแผนกไม่เคยมีหัวหน้าแผนก ต้องสร้างความเชื่อมั่น

และความไว้วางใจ คอยให้คำปรึกษา บางแผนกมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานสูง ต้องเข้าไปพบปะพูดคุยบ่อยๆ ร่วมเข้าฟังในการส่งเวรซึ่งจะทำให้ได้รับรู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้และได้รับความคุ้นเคยมากขึ้น ซึ่งต้องเรียนรู้และจดจำ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับทุกคน และวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจได้ผลดีคือการเปิดใจรับฟังและยอมรับความแตกต่างของแต่ละคน เวลาเข้าไปเดินดูหน้างานที่แผนกต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นการรบกวนการทำงาน หรือทำให้พนักงานรู้สึกเครียด แต่ให้รับรู้ว่าเข้าไปเพื่อต้องการเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหา หรือแบ่งเบาภาระงาน ต้องเข้าไปในรูปแบบของการเป็นพี่กับน้อง สอดคล้องกับการศึกษาของ McCabe & Sambrook (2014) ในการสร้างความไว้วางใจและการยอมรับนับถือในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จัดการพยาบาลจะต้องเข้าไปสร้างความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี ในการเข้าไปที่หน่วยงานต้องเข้าไปอย่างสม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลือทันทีเมื่อผู้ปฏิบัติงานพบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน เสริมพลังทางบวกโดยให้กำลังใจในการทำงาน ซึ่งเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ ส่งผลให้การดูแลผู้ป่วยได้ตามมาตรฐานที่กำหนด พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) กล่าวถึงการนิเทศการพยาบาลว่าเป็นวิธีการในวิชาชีพการพยาบาลที่มีความเฉพาะ ที่พยาบาลผู้บังคับบัญชาจะพึงปฏิบัติดี ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ความรู้และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ

3.3 เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานกับผู้ใหญ่ จากผลการวิจัย พบว่า การเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าแผนก เป็นผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาล ทำให้มีโอกาสได้ร่วมทำงานและใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลกล่าวว่า ผู้บริหารแต่ละคนมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องเรียนรู้ และต้องรู้จักกาลเทศะ เวลาใดควรเงียบ เวลาใดควรพูด ในการปรับตัวอันดับแรกต้องปรับตัวกับหัวหน้าที่อยู่ใกล้ชิดตามสายงานให้มากที่สุด ต้องคอยรายงานเรื่องต่างๆ ให้รับทราบ เวลาเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูง ต้องรู้จักเงียบฟัง การพูดโดยไม่ฟังอาจทำให้ผู้อื่นเข้าใจผิดคิดว่าเราพูดขัดกับเจ้านายได้ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการเคารพและให้เกียรติผู้ที่ตำแหน่งงานสูงกว่า ต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้ใหญ่ให้ได้ ในขณะที่ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายกล่าวว่าในการปรับตัวนั้น แรกๆ รู้สึกเกร็งและเครียดมาก แต่สิ่งที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลายและกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น คือ การได้เรียนรู้จากผู้บริหารที่ดี มีประสบการณ์สูง และมีลักษณะการวางตัวแบบเป็นกันเอง และที่สำคัญต้องไม่ยึดติดกับผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง ต้องรู้จักปรับตัวและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้ เนื่องจากในองค์กรนั้น มีการสับเปลี่ยนผู้บริหารได้ตลอดเวลา ผู้บริหารคนใหม่ว่าอย่างไร ต้องปฏิบัติตามนั้น สอดคล้องกับ Lussier & Achua (2007) ศึกษาในเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร ผู้ที่เข้ามาทำงานจะต้องศึกษาวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารสายตรง การเมืองภายในและลักษณะของคนในองค์กร ในองค์กรผู้ที่มีอำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือหัวหน้าสายตรง ดังนั้น จึงต้องเรียนรู้ลักษณะของหัวหน้า เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น ในการเข้าประชุม ต้อง

สังเกตหัวหน้าด้วยว่าในการประชุมนี้ ต้องการรู้เรื่องอะไร ดังนั้นในการนำเสนอต้องวิเคราะห์หัวหน้าแต่ละคน ต้องการให้นำเสนอ หรือต้องการติดตามงาน

4 ข้อจำกัดของตนเอง ต้องรับแรงปรับเปลี่ยนใหม่

จากการวิจัยนี้พบว่า นอกจากการปรับตัวให้เข้ากับคนแล้ว ในการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ ต้องปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ด้วย บทบาท และความรับผิดชอบมีอะไรบ้าง ต้องรับรู้ เรียนรู้ และกระตือรือร้นชวนชวนศึกษาในสิ่งที่ไม่รู้ เมื่อได้รับการหยิบยื่นโอกาสในการทำงาน ต้องทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ด้วยความรอบคอบ ใส่ใจ และตั้งใจ ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลใหม่ จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทตนเอง โดยต้องปรับบุคลิกภาพใหม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำ น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ ปรับเทคนิคการบริหารงานจากการบริหารจัดการในหน่วยงานเป็นการบริหารจัดการในกลุ่มงาน ทำงานประสานกันได้อย่างราบรื่น ปรับเปลี่ยนเวลา และลักษณะของการทำงาน จัดสรรเวลาการทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น และต้องแบ่งเวลาให้กับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการเปลี่ยนผ่านบทบาทในการทำงาน ของนิโคลสัน (Nicholson, 1987) ระยะที่ 3 การปรับตัว (Adjustment) เมื่อบุคคลได้รับทราบเกี่ยวกับโลกแห่งความเป็นจริงแล้ว บุคคลเริ่มปรับตัว เป้าหมายคือ บุคคลจะต้องอยู่ในสภาวะที่สอดคล้องกับองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งในกระบวนการนี้ บุคคลจะมีการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของตน ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดหรือความคาดหวังต่อบทบาท ซึ่งเรียกว่า การพัฒนาในตัวบุคคล (Personal development) หรือ บุคคลจะทำการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งเรียกว่า การพัฒนาบทบาท (Role development) โดย นิโคลสันเชื่อว่า การแสดงพฤติกรรมดังกล่าว จะเกิดขึ้นพร้อมๆกันในแต่ละบุคคล จากผลการวิจัย ผู้วิจัยขออภิปรายตามประเด็นย่อยดังนี้ คือ 4.1) ปรับบุคลิกภาพตนเองใหม่ให้เหมาะสม 4.2) ศึกษาอบรมให้ตนเป็นผู้รู้ และ 4.3) ปรับเปลี่ยนการใช้เวลาทั้งอยู่หน้างานและการบริหาร

4.1 ปรับบุคลิกภาพตนเองใหม่ ให้เหมาะสม จากการวิจัยนี้ พบว่า การปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพให้ดีขึ้นก็เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน กับผู้ใหญ่ต้องรู้จักพูดคุย มีสัมมาคารวะ ยิ้มแย้มแจ่มใส และต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆด้วย ซึ่งการทำงานคนเดียวให้บรรลุเป้าหมายนั้นเป็นไปได้ ดังนั้นหากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ตนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับการทำงานในระดับที่สูงขึ้น เช่นต้องรับฟังผู้อื่น มีความละเอียดรอบคอบ มีเหตุมีผล รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และต้องไม่ลืมที่จะเสริมแรง ให้กำลังใจ และคอยผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สร้างผลงานให้กับองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนผ่านบทบาทในการทำงาน ของนิโคลสัน (Nicholson, 1987) การเปลี่ยนผ่านการทำงานในระยะของการปรับตัว บุคคลจะต้องมีการพัฒนาในตัวบุคคล (Personal development) บุคคลพยายามปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของตน (Identity) อันประกอบด้วย บุคลิกภาพ ค่านิยม และแผนการในการทำงาน ให้สอดคล้องกับ

ลักษณะงานใหม่หรือองค์การใหม่ ด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ บุคคลจะกลายเป็นคนใหม่ หรือมีเอกลักษณ์ที่ต่างไปจากเดิม มีกรอบสำหรับการดำเนินชีวิตใหม่ เกิดจากการที่บุคคลพัฒนาขึ้น ให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่ที่ได้รับ ในกลุ่มผู้จัดการกลุ่มงานก็เช่นกัน เมื่อตนเองได้ก้าวมาสู่บทบาทของผู้บริหารระดับกลางขององค์การ ตนเองจะต้องมีการปรับบุคลิกให้เป็นที่น่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำที่สามารถนำกลุ่มงานให้มีการพัฒนางานได้ตามเป้าหมายกำหนด ผู้จัดการกลุ่มงานบางคนมีผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจมีความอาวุโสมากกว่า ซึ่งต้องให้ความเคารพ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักบทบาทของตนเอง ต้องมีเทคนิคที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานราบรื่น และบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับการศึกษาของบุพพรณี มาตรา (2548) พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลใช้วิธีปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพเพื่อให้เหมาะสมกับบทบาทของการเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีพัฒนาการแห่งบุคลิกภาพของฮิลการ์ด (Hillgard, 1965 อ้างถึงใน ธาริณี สุวรรณมงคล, 2542) ที่เชื่อว่าบุคลิกภาพของคนนั้น พัฒนาได้ตามวุฒิภาวะและศักยภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ ปราณีต ไชยฤกษ์ (2556) คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ สามารถปรับตัวได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคลากรทางการพยาบาล

4.2 ศึกษาอบรมให้ตนเป็นผู้รู้ จากการวิจัยพบว่า การศึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยยกระดับความเป็นคน ดังนั้นคนจะปกครองคนได้ต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา ยิ่งองค์กรพัฒนาไปได้รวดเร็วมากขึ้นเพียงใด ยิ่งต้องเรียนรู้ให้ทันเหตุการณ์มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งการเรียนรู้นั้นเป็นสิ่งที่ไม่มีวันสิ้นสุด คนเราต้องเรียนรู้กันไปตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลถือเป็นผู้บริหาร จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ทั้งรู้ลึก รู้จริง และรู้กว้าง เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ชูชีพ มีศิริ (2546) การพัฒนาตนเองของผู้บริหารเริ่มจากแรงผลักดัน ให้ตนต้องรู้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะคิดว่าการมีความรู้จะทำให้เกิดความมั่นใจ ได้รับการยอมรับ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเชื่อฟัง สอดคล้องกับความต้องการที่ Maslow ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการการยกย่อง (Esteem need) เป็นการต้องการการยอมรับนับถือ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ เป็นการยอมรับในความสามารถ

ผู้จัดการกลุ่มงานมีการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ผ่านรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รูปแบบที่เป็นทางการ คือ จากการการเรียนต่อบริหารการพยาบาลในระดับปริญญาโท ทำให้สามารถมองเห็นภาพการทำงานที่มีความเชื่อมโยงมากขึ้น วิเคราะห์ได้ว่าปัญหาหน้างานเป็นอย่างไร และควรเลือกนำทฤษฎีใดที่ได้เรียนออกมาใช้ ซึ่งมีประโยชน์มาก ทำให้เข้าใจงานและเข้าใจคนมากขึ้น และแก้ปัญหาได้ถูกต้อง เมื่อสามารถแก้ปัญหาได้ ประกอบกับการนำความรักและความใส่ใจมาเข้าร่วมกับการบริหารอย่างมีหลักการ ก็เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรนั้น นำมาซึ่งความสุขในการทำงาน

การเรียนเฉพาะทางเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถสอน อธิบาย และให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ริชนี อยู่ศิริ (2551) ผู้บริหารต้องใช้ความรู้มาพัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนาคนที่อยู่ภายใต้การดูแลด้วย การศึกษาเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเกิดความรู้ใหม่ๆ เกิดการพัฒนาตนเอง การศึกษาเป็นการพัฒนาทักษะผู้นำ ทำให้เกิดความรู้กว้างขวางมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานและภาวะผู้นำ สอดคล้องกับการศึกษาของ บุพพณี มาตรา (2548) สิ่งที่ผู้บริหารควรพัฒนา คือ การเพิ่มพูนความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทางวิชาการ หรือความรู้ทั่วไป ในการพัฒนาหรือฝึกฝนความรู้ให้แก่ตนเอง นั้นมาจากการศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น การอบรมในหลักสูตรต่างๆ ทำให้ได้ความรู้เชิงกว้างและเชิงลึก จากการศึกษาและอบรม ก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำมาบริหาร พัฒนางค์การ

4.3 รู้จักบริหารเวลาในการทำงาน จากการวิจัย พบว่าเมื่อปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ ต้องมีการปรับตัวเรื่องเวลาการทำงาน ต้องรู้จักบริหารเวลา มีการวางแผนตารางการทำงานที่ชัดเจน ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายกล่าวว่า การทำงานไม่ใช้การนั่งโต๊ะประจำตำแหน่งเพียงอย่างเดียว ควรมีการเดินตรวจเยี่ยมหน้างานทุกวัน เพื่อสร้างความคุ้นเคยและได้ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ในขณะที่เดียวกันงานด้านคุณภาพต้องมีการจัดตารางการทำงานให้ชัดเจน และต้องเข้าประชุมทุกครั้ง ไม่มีการหลีกเลี่ยงงาน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดแนวความคิดการเปลี่ยนผ่านบทบาทในการทำงาน ของ Nicholson (1987) การเปลี่ยนผ่านการทำงานในระยะของการปรับตัว บุคคลจะต้องมีการพัฒนา บทบาท (Role development) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้ทำการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม คือ ข้อกำหนดของบทบาท (Role requirement) อันประกอบด้วย จุดมุ่งหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน เครื่องมือในการทำงาน และรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นไปเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการทักษะ ความสามารถและเอกลักษณ์ส่วนตัวของบุคคลนั้น และการเปลี่ยนแปลงนี้นำมาซึ่งบทบาทใหม่ในการทำงาน

5 หลังปรับตัวได้ เริ่มคิดโครงการใหม่ๆ ให้กับองค์การ

จากการวิจัย พบว่าความรู้สึกภูมิใจที่ได้รับเลื่อนตำแหน่ง ความยินดีที่มีคนเห็นคุณค่า และคิดเชิงบวก ก่อเกิดเป็นพลังแห่งการเรียนรู้ เมื่อได้เรียนรู้คน เรียนรู้งาน จนเกิดความเข้าใจและความพร้อมในระดับหนึ่ง สิ่งต่อไปที่ต้องทำก็คือการลุยงาน ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งไม่ใช่ความสำเร็จ ณ จุดเดิม หากเป็นการสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่มากขึ้น เนื่องจากภาระหน้าที่การงาน เปลี่ยนไป ต้องดูแลภาพรวมของโรงพยาบาลมากขึ้น มีสิทธิมีเสียงในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แสดงฝีมือการทำงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้เห็นผลงาน ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายเล่าว่า ตนเคยได้รับโอกาสการเข้าไปช่วยงานโรงพยาบาลเครือข่าย ทำให้ได้ดูแลโรงพยาบาลทั้งระบบ ตั้งแต่มาตรฐานการทำงาน นโยบาย กระบวนการทำงาน เอกสารต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผลพลอยได้ในการ

ทำงานครั้งนั้นทำให้มีทักษะการบริหารที่ดีมากขึ้น บางรายต้องมีการเก็บสถิติการให้บริการ และความคุ้มค่าคุ้มทุนในการใช้ทรัพยากร นอกจากนี้ผู้จัดการกลุ่มงานพยาบาลบางรายกล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดเด่นขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ควบคู่ไปกับการนำนโยบายขององค์การไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น หากมีนโยบายต้องให้บริการผู้ป่วยต่างชาติ ต้องมีการประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลเพื่อจัดอบรมภาษาให้กับพนักงาน ซึ่งการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรก็เป็นสิ่งที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญ พร้อมทั้งมีการกำหนดเป็นบันไดวิชาชีพที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรับรู้โอกาสในความก้าวหน้า และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ ณัชชา อัครวิญญูกิจ (2550) ในการมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเห็นคุณค่าและความสำคัญ เปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้ความสามารถให้ปรากฏแก่องค์การ ในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง ตนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ทั้งยังมีจิตสำนึกที่จะดำเนินการสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค สามารถบริหารจัดการงานที่ยากและท้าทายได้ (โสภา อิศระณรงค์พันธ์, 2552)

ข้อเสนอแนะและการนำผลวิจัยไปใช้

1. องค์การพยาบาลควรมีการพัฒนาหัวหน้าแผนก เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน โดยการจัดอบรมเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการกลุ่มงาน หัวข้อที่ใช้ในการอบรม เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) การบริหารจัดการโครงการ (Project management) การจัดการข้อร้องเรียน การคิดบวก (Positive thinking) การจัดทำแผนกลยุทธ์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดเชิงธุรกิจ เป็นต้น

2. จากการศึกษาพบว่า ในการเปลี่ยนผ่านบทบาท การปรับตัวเข้าหาบุคลากรในระดับต่างๆ มีความสำคัญ ดังนั้น องค์การพยาบาลควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่อง การบริหารบุคลากร โดยเน้น ในด้าน การเรียนรู้ลักษณะของคน เทคนิคการสอนงาน (Coaching) ทักษะในการบริหารคนต่าง Generation การบริหารทีม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการศึกษาประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทในกลุ่มหัวหน้าแผนกขึ้นสู่ระดับผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน ดังนั้น ควรมีการศึกษาในการเปลี่ยนผ่านบทบาทในกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากพยาบาลระดับปฏิบัติการเป็นหัวหน้าแผนก การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากผู้จัดการกลุ่มงานเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นต้น
2. จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่อยู่ในการเปลี่ยนผ่านต้องมีการปรับตัวเพื่อก้าวผ่านบทบาท ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการปรับตัว เพื่อใช้ในการปรับตัวในการเปลี่ยนผ่านบทบาทต่างๆ



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กฤษณา พุกอิม. (2546). **การศึกษาตัวประกอบการพัฒนาตนเองเชิงวิชาชีพของพยาบาล**

โรงพยาบาลสังกัดของรัฐ. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กล้าหาญ ณ น่าน. (2557). อิทธิพลของบุคลิกภาพและความพึงพอใจที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดบัณฑิตใหม่. **วารสารวิทยาการจัดการ** 31(1): 39-67.

เกษร พุ่มเฟื่อย. (2552). **สุขภาพองค์การของกลุ่มการพยาบาล**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชะธินยา หล้าสูงษ์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความก้าวหน้าในอาชีพ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการสมาคมโรงพยาบาลเอกชนแห่งประเทศไทย. (2556). **โรงพยาบาลเอกชนจะไปทางไหน**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.thaiph.org/download/AEC.pdf>. [14 ตุลาคม 2557]

คณินิจ อุณหโชค. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จอนณะจง เพ็งจาด. (2548). ระเบียบวิธีวิจัย: การวิจัยปรกฏการณ์วิทยาเชิงตีความ. **วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** 17(2): 10-19.

จารุวรรณ ธาณี. (2554). **การพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะของผู้จัดการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยวัฒน์ เจริญสุข. (2556). **ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.lhbank.co.th/content/upload/documents/.pdf>. [14 ตุลาคม 2557]

ชาย โพธิสิตา. (2547). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ณัชชา อัครวิญญูกิจ. (2548). **การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพร ชมพู่คำ. (2547). **การจัดการคนเก่ง : เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.mbachula.org/CD-MBA-23-1-47/articles.html>. [24 กรกฎาคม 2556]
- เทอดศักดิ์ เดชคง. (2547). **การเรียนรู้สู่พลังจิตใจ**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- ธนัชพร สว่างแจ้ง. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธารมกล อนุกสิธิ์ศุภการ. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม และพฤติกรรมการเผชิญความเครียด กับความเครียดในบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงนุช เตชะวีรารกร. (2547). **การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลระดับปฏิบัติการตามบันไดอาชีพ โรงพยาบาลตติยภูมิ**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภาพิพย์ ตั้งตรีจักร์. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคมและความผาสุกทางจิตวิญญาณกับเข่าอารมณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. CHULALONGKORN UNIVERSITY
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2554). **การบริหารการพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนาเพรส.
- นิตา ชูโต. (2551). **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : พรินต์โพร.
- น้ำฝน โดมกลาง. (2550). **บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า(พ.ศ. 2551-2560)**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2551). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณีต ไชยฤกษ์. (2556). **การศึกษาการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปรารณา ลังการ์พินธุ์. (2550). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านจากพยาบาลทั่วไปสู่พยาบาลผู้มี
ความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา:
<http://nurse.payap.ac.th/main/APN.pdf>. [20 สิงหาคม 2557]
- ปริญญา แร่ทอง และ ชีรนุช ห่านิรัตติชัย. (2555). ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากนักศึกษา
พยาบาลสู่การเป็นพยาบาลวิชาชีพ. **วารสารสภาการพยาบาล** 27(2) : 51-62.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อ
เสริมกรุงเทพ.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2554). การจัดการความเครียด เพิ่มความสุข เพื่อประสิทธิผลในการทำงาน.
Executive Journal 13(2) : 95-101.
- ผการัตน์ สุภาภรณ์. (2558). **ประสบการณ์การจัดการความเครียดจากการทำงานของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย.** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงเพชร สุรัตน์กวีกุล. (2542). **มนุษย์กับสังคม.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิมพ์ชนก จามะรี. (2554). **การศึกษาวिकासระดมองค์การพยาบาล เครือโรงพยาบาลกรุงเทพผลิต
เวชการ.** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทักษ์ระวี ระหว่างบ้าน. (2556). **การพัฒนาแบบประเมินผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงที่มี
ศักยภาพโดดเด่น โรงพยาบาลทั่วไป.** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการ
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา สาดตระกุลวัฒนา. (2545). **บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป
และโรงพยาบาลศูนย์ในยุคปฏิรูปสุขภาพ.** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชราภรณ์ บุญมี. (2552). **การศึกษากิจการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ.** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาล
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุพดี โสทธิพันธ์. (2539). **การจัดการองค์การทางการพยาบาล.** สงขลา : เทมการพิมพ์.
- รัชนี อยู่ศิริ และคณะ. (2551). **การบริหารการพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร : พิทักษ์การพิมพ์.
- รุจา ภูไพบูลย์. (2541). **การพยาบาลครอบครัว: แนวคิดทฤษฎีและการนำไปใช้.** พิมพ์ครั้งที่ 3.
ขอนแก่น : ขอนแก่นการพิมพ์.

- เรณู พุกบุญมี (2544). ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง. ใน สมจิต หนูเจริญกุล. **การพยาบาล:ศาสตร์ของการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : หจก.วี.เจ. พรินต์ติ้ง.
- เรณู สอนเครือ. (2549). **แนวคิดพื้นฐานและหลักการพยาบาลเล่ม 1**. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี : ยุทธรินทร์การพิมพ์.
- วิธาน เจริญผล. (2556). **ธุรกิจบริการสุขภาพของไทยจะโตต่อไปอย่างไร?**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: https://www.scbeic.com/THA/document/note_20120913_hospital. [20 สิงหาคม 2557]
- สมพร ศิลป์สุวรรณ. (2553). **กลยุทธ์ในการเป็นผู้บริหารระดับกลางมืออาชีพ (ตอนที่ 1)**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.km.nida.ac.th/home/images/pdf/pro1.pdf>. [20 สิงหาคม 2557]
- สภาการพยาบาล. **มาตรฐานการพยาบาลและการผดุงครรภ์**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.tnc.or.th/law/page-6.html>. [22 ตุลาคม 2557]
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2556). **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พรินท์ ซิตี.
- สุดารัตน์ ตานพิพัฒน์. (2553). **การศึกษาตัวชี้วัดการบริหารทุนมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.
- สุพัตรา มะปรางหวาน. (2546). **อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภา อิศระณรงค์พันธ์. (2552). **สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลที่มีศักยภาพสูง**. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559**. (ม.ป.ท.)
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). **การสำรวจโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน**. (ม.ป.ท.)
- ศิริพร จิรวัฒน์กุล. (2548). **การวิจัยเชิงคุณภาพในวิชาชีพพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : โรงพิมพ์ศิริภัณฑ์ ออฟเซ็ท.

- ศิริพร แสงศรีจันทร์. (2552). **คุณภาพองค์การพยาบาลตามคุณลักษณะโรงพยาบาลดึงดูดใจ**
โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
 การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิณา เทียงธรรม. (2547). การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา ตามแนวคิดของ Heidegger. **วารสาร**
พยาบาลสาธารณสุข. 18(1): 70-78.
- องค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน แห่งหนึ่ง. (2555). **Management nurse and clinical**
nurse specialist. (สไลด์). 24 กรกฎาคม 2555.
- อาภรณ์ แก้วสลัศรี. (2552). **ผู้บริหารระดับกลางมืออาชีพ.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา:
<http://www.pt.tsu.ac.th/planoffice/report/files.pdf>. [20 สิงหาคม 2557]
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น.** กรุงเทพมหานคร :
 เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภาภรณ์ วรพงษ์. (2540). **การสร้างแบบพรรณาลักษณะงานของหัวหน้างานการพยาบาล**
โรงพยาบาลมหาราชเชียงใหม่. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล
 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2553). **การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล Leadership**
development for nurse. กรุงเทพมหานคร : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา)
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2553). **การวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2.
 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุษา ราชปรีชา. (2550). **การวิเคราะห์ภาระงานของผู้ตรวจการพยาบาล โรงพยาบาล**
จุฬาลงกรณ์. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาล
 ศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชลี วัฒนาสกุลเกียรติ. (2555). **การศึกษาความต้องการจำเป็นบทบาทนิเทศก์ยุคปฏิรูป**
การศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทรศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2. การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
 การศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ภาษาอังกฤษ

- American Nursing Association. (2004). **Scope and standards for nurse**
administration. 2nd ed. Washington, DC.: Maryland Avenue.

- Bager, L. A. & Bager, D. R. (2004). **The talent management handbook**. United State: McGraw-Hill.
- Biddle, B. J. (1979). **Role theory expectations, identities and behaviors**. New York: The Free Press.
- Boydell, T. (1985). **Management self-development: A guide for managers, organization and institutions**. Switzerland: International Labour Organization.
- Brown, M. A. & Olshansky, E. (1997). Form limbo to legitimacy: a theoretical model of the transition to primary care nurse practitioner role. **Nursing Research**. 46(July 1979): 46-51.
- Poronsky, C. (2013). Exploring the transition from registered nurse to family nurse practitioner. **Journal Professional Nursing**. 29(6): 350-358.
- Chick, N. & Meleis, A. I. (2010). Role Insufficiency and role supplementtation: a conceptual framwork. in Afaf Ibrahim Meleis(ed.), **Transition theory middle-range and situation-specific theories in nursing research and practice**. USA: Springer Publishing.
- Goherya, P & Meaneyb,T. (2013). Nurses role transition from the clinical ward environment to the critical care environment. **Intensive and Critical Care Nursing**. 2013(29): 321-328.
- Goleman, D. (2002). **The new leadership : The transforming the art of leadership into the science of results**. London: Little and Brow.
- Throne, K. & Pellant, A. (2550). **การบริหารจัดการคนเก่ง**. แปลโดย ประภัสสร วรณฉัตย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ็กเปอร์เน็ท.
- Knoop, R. (1993). Work values and job satisfaction. **The journal of psychology**. 128(6): 683-690.
- Kumaran, S. & Carney, M. (2014). **Role transition from student nurse to staff: Facilitating the transition period**. (Online). Retrieved from: [http://www.nurseeducationinpractice.com/article/S1471-5953\(14\)00082-1/pdf](http://www.nurseeducationinpractice.com/article/S1471-5953(14)00082-1/pdf). [August 20, 2014]
- Lussier, R. N. & Achua, C. E. (2007). **Effective leadership**. 3rd ed. Canada: Thomson South-Western.

- Magginson, D. & Pedler, M. (1992). **Self development: a facilitator's guide**. London: McGraw-Hill.
- Maria, R. S. et al. (2010). Understanding nurse manager stress and work complexity. **The Journal of Nursing Administration**. 40(2): 82-91.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2006). **Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application**. 5th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Mccabe, T..J. and Sambrook, S. (2014). The antecedents, attributes and consequences of trust among nurses and nurse managers: A concept analysis. **International Journal of Nursing Studies**. 51(2014): 815-827.
- Meleis, A. I. (2010). Role Insufficiency and Role Supplementtation: A Conceptual Framwork. In Afaf Ibrahim Meleis(ed.), **Transition theory middle-range and situation-specific theories in nursing research and practice**. USA: Springer publishing.
- Nelson, J. M. & Cook, P. F. (2008). Evaluation of career ladder program in ambulatory care environment. **Nursing Economics**. 26(6): 353-360.
- Schumacher, K. L. & Meleis, A. I. (2010). Role insufficiency and role supplementtation: a conceptual framwork. in Afaf Ibrahim Meleis(ed.), **Transition theory middle-range and situation-specific theories in nursing research and practice**. USA: Springer Publishing.
- Tomey, A. M. (2009). **Nursing management and leadership**. 8th ed. Canada: Westline Industial Drive.
- Van Manen, M. (1990). **Researching lived experience: Human seience for an action sensitive pedagogy**. New York: State University of New York Press.



ภาคผนวก ก
เอกสารพิจารณาจริยธรรมในการวิจัย
คำชี้แจงและคุ้มครองสิทธิสำหรับผู้เข้าร่วมวิจัย
และใบยินยอมสำหรับประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

17 มีนาคม 2558

เรื่อง รับรองโครงการวิจัย
เรียน คุณวิรงรอง เจริญกิจ
แนบ คำแนะนำสำหรับผู้ได้รับ Certificate of Approval (COA)

ตามที่ท่านได้นำส่งเอกสารที่ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน ศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ ของโครงการวิจัยเรื่อง "ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็น ผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน" รหัสโครงการ BMCIRB 2015-02-003 นั้น ได้มีการรับรองโครงการวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และมีระยะเวลาอนุมัติเป็นเวลา 1 ปี โดยมีกำหนดส่งรายงานความคืบหน้าของโครงการทุก 1 ปี นับจากวันที่ได้รับการอนุมัติ

หากมีการแก้ไขเพิ่มเติมโครงร่างการวิจัย การเปลี่ยนแปลงจากโครงการวิจัย การปิดโครงการ หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ทุกชนิด กรุณารายงานต่อคณะกรรมการฯ ตามระยะเวลาที่นโยบายกำหนด

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และสามารถเริ่มดำเนินการโครงการวิจัยของท่าน พร้อมทั้งขอขอบคุณท่านมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ



นายแพทย์สมบุรณ์ คุณาธิคม
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน
ศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ

คุณนวณพ เตชะพราหมณ์

สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน ศูนย์การแพทย์ รพ.กรุงเทพ

สำนักผู้อำนวยการ ชั้น 8 อาคาร D โทร: 02-755-1532 E-mail: Nawanop.se@bangkokhospital.co.th

**Certificate of Approval Institutional Review Board
Bangkok Hospital Medical Center**

Title of Project: Experiences of Role Transition from a Potential Head of Department a Manager of Nursing Division in Private Hospital

BMC-IRB No: BMC-IRB 2015-02-003

Principal Investigator: Wirongrong Charoengid

Name of Department: Bangkok Chinatown Hospital

Document Review: 1. Submission form Version 1, Date Friday Mar 13th, 2015
2. Participant Information Sheet (PIS) Version 1, Date Friday Mar 13th, 2015

Approval Period: 17th Mar 2015 – 16th Mar 2016

The aforementioned documents have been reviewed and approved by Committee on Human Rights Related to Researches Involving Human Subjects, based on the Declaration of Helsinki.

We confirm that we are an Institutional Review Board constituted in agreement and in accordance with the ICH-GCP.



(Dr. Somboon Kunathikom)
Chairman of Institutional Review Board
Bangkok Hospital Medical Center

Office of Bangkok Hospital Medical Center Institutional Review Board
D Building, 8th Floor, Tel: +662 755 1532, E-mail: Nawanop.se@bangkokhospital.com

คำชี้แจงและคุ้มครองสิทธิสำหรับผู้เข้าร่วมวิจัย

ดิฉัน นางสาววิรงรอง เจริญกิจ เป็นนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขณะนี้กำลังทำวิจัยเรื่อง "ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา และคาดว่าผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารขององค์การพยาบาลและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการนำความรู้ในเรื่องประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน ไปใช้ในการเตรียมตัวสำหรับหัวหน้าแผนกที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล

ท่านเป็นบุคคลที่สามารถแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ของท่านซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย หากท่านมีความยินดีที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดิฉันจะขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน ในแง่มุมต่างๆจากท่าน และในระหว่างการสัมภาษณ์ ดิฉันขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงและจดบันทึกการสนทนา เพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหา ข้อมูลของท่านจะถูกนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวม โดยไม่เปิดเผยผู้ให้ข้อมูล และจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ขอเทปบันทึกการสัมภาษณ์จะถูกเก็บไว้เป็นความลับและทำลายทิ้งเมื่อสิ้นสุดการวิจัย

หากท่านมีข้อสงสัยใดๆที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ดิฉันมีความยินดีที่จะอธิบายให้ท่านเข้าใจ ท่านมีสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัย และหากแม้ว่าท่านยินยอมเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ท่านยังสามารถยกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ได้ตลอดเวลาตามที่ท่านต้องการ โดยไม่มีข้อจำกัดใดๆ

ด้วยความเคารพอย่างสูง

.....
(นางสาววิรงรอง เจริญกิจ)

ใบยินยอมสำหรับประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

(Informed Consent Form)

ชื่อการวิจัย ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน

เลขที่ ประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย.....

ข้าพเจ้าได้รับทราบจากผู้วิจัยชื่อ นางสาววิรงรอง เจริญกิจ อยู่บ้านเลขที่ 26 ม.3 ต.พลี อ.แหลมสิงห์ จ.จันทบุรี ซึ่งได้ลงนามด้านท้ายของหนังสือนี้ ถึงวัตถุประสงค์และแนวทางการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีการบันทึกเทประหว่างการสัมภาษณ์ ในเรื่องประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน

ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้โดยสมัครใจ และมีสิทธิที่จะปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยได้ตามต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อข้าพเจ้า

ข้าพเจ้ายินดีให้ข้อมูลของข้าพเจ้าแก่ผู้วิจัย เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิจัย โดยผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลของข้าพเจ้าเป็นความลับและจะเปิดเผยเฉพาะข้อมูลสรุปผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ ภายใต้เงื่อนไขที่ได้ระบุไว้ในเอกสารฉบับนี้

..... จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY ลงนาม

สถานที่/วันที่

ลงนามผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

..... ลงนาม

สถานที่/วันที่

(นางสาววิรงรอง เจริญกิจ)

ลงนามผู้วิจัยหลัก

..... ลงนาม

สถานที่/วันที่

(.....)

พยาน

ข้อมูลสำหรับประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
(Participant Information Sheet)

ชื่อโครงการวิจัย ประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน
การพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน

ชื่อผู้วิจัย นางวิรงรอง เจริญกิจ นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) โรงพยาบาลกรุงเทพไชน่าทาวน์ แขวงตลาดน้อย เขตสัมพันธวงศ์
กรุงเทพมหานคร
(ที่บ้าน) เลขที่ 2353/98 ถ.อ่อนนุช แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง
กรุงเทพมหานคร

โทรศัพท์ ที่ทำงาน 02-1187803

โทรศัพท์ ที่เคลื่อนที่ 089-1116378 E-mail : wirongdd@gmail.com

ข้อมูลเกี่ยวกับการให้คำยินยอมและเอกสารอื่นๆ สำหรับประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ประกอบด้วยคำอธิบายดังต่อไปนี้

1. โครงการวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน
2. วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาถึงประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. รายละเอียดของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าแผนกที่มีศักยภาพสูงได้เข้าโครงการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานจำนวนประมาณ 11 คน และมีความยินดีที่จะเข้าร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล วิธีการได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย กระทำโดยผู้วิจัยได้ติดต่อขอรายชื่อหัวหน้าแผนกที่มีศักยภาพสูงได้เข้าโครงการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ในระหว่าง พ.ศ. 2550 – 2557 จากหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ ซึ่งมีจำนวน 11 คน มาเป็นกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการติดต่อโดยตรงกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ทราบ และให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ด้วยตนเอง

4. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยาตีความ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลุ่มลึกและเป็นประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล ระหว่างการสัมภาษณ์จะมีการบันทึกเทป และจดบันทึกคำสัมภาษณ์ร่วมด้วย เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 45-60 นาที โดยผู้วิจัยอาจต้องทำการสัมภาษณ์ 1-2 ครั้ง โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้กำหนดสถานที่และเวลาในการสัมภาษณ์ตามความสะดวก ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยได้ตามต้องการตลอดเวลา โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวม โดยไม่เปิดเผยผู้ให้ข้อมูล และจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ให้ข้อมูลหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ส่วนเทปบันทึกการสัมภาษณ์จะถูกเก็บไว้เป็นความลับและทำลายทิ้งเมื่อสิ้นสุดการวิจัย

5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารขององค์การพยาบาลและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการนำความรู้ในเรื่องประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน ไปใช้ในการเตรียมตัวสำหรับหัวหน้าแผนกที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน

6. หากผู้ให้ข้อมูลมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยที่ต้องการสอบถามเพิ่มเติม สามารถติดต่อกับผู้วิจัย คือ นางสาววิรงรอง เจริญกิจ ได้ตลอดเวลา ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-1116378 หากผู้วิจัยมีข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์หรือโทษเกี่ยวข้องกับการวิจัย จะรีบแจ้งให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทราบโดยเร็ว

7. การวิจัยครั้งนี้ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนใดๆ

8. หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าว สามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาการวิจัยในคน โรงพยาบาลกรุงเทพ เลขที่ 2 ซอยศูนย์วิจัย ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 02-7551919 และสถานที่ทำงานวิจัย แผนกสำนักงานฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพ เลขที่ 2 ซอยศูนย์วิจัย ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 02-3103224

ภาคผนวก ข
แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์
แบบบันทุกภาคสนาม
และแบบบันทึกการถอดความและประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์: ประสพการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน โดยแนวคำถามในการเก็บข้อมูลกำหนดจากวัตถุประสงค์และแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวคำถาม กว้าง ๆ ซึ่งสามารถปรับได้ตามสถานการณ์หรือข้อมูลในการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กำหนดไว้ดังนี้

1. การเริ่มต้นสนทนา

1.1 แนะนำตนเอง และบอกวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย และขอความยินยอมในการเข้าร่วมวิจัย

1.2 พุดคุยซักถามถึงเรื่องทั่วไป เพื่อสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูล

1.3 ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูล ในการขอบันทึกเทปและจดบันทึกข้อมูลบางส่วนขณะสัมภาษณ์

2. ภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูล

2.1 เริ่มต้นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา

2.2 หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลระดับปฏิบัติการ และในตำแหน่งพยาบาลระดับบริหาร

3. ขั้นสู่ประเด็นที่ต้องศึกษา

ผู้วิจัยเข้าสู่ประเด็นคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน

3. ขั้นสู่ประเด็นที่ต้องศึกษา

ผู้วิจัยเข้าสู่ประเด็นคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านบทบาทจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน

คำถามหลัก

1. รู้สึกอย่างไรกับการเริ่มต้นทำงานในบทบาทใหม่จากที่ดูแลแผนกเดียว เป็นต้องดูแลกลุ่มงาน (หากเป็นความรู้สึกทางลบ ถามต่อว่า ทำอย่างไรความรู้สึกนี้จึงดีขึ้น)

2. มีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นบ้างในการทำงานในฐานะหัวหน้ากลุ่มงาน (ถ้ามี ยกตัวอย่างเหตุการณ์ได้ไหม แล้วจัดการกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร/รู้สึกอย่างไรกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น)

คำถามอื่นๆ จะเกิดขึ้น สืบเนื่องมาจากข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูล ในระหว่างการสัมภาษณ์

4. ขั้นตอนการสนทนา

ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถาม หรือกล่าวในสิ่งที่ต้องการพูดเพิ่มเติม มีแนวคำถามดังนี้

- 4.1 มีประสบการณ์อะไรที่ต้องการเล่าให้ฟังอีกหรือไม่
- 4.2 ขออนุญาตมาสัมภาษณ์อีกครั้ง หากผู้วิจัยต้องการข้อมูลเพิ่มเติม
- 4.2 ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูล



แบบบันทึกการถอดความและการให้รหัสเบื้องต้น

หมายเลขผู้ให้ข้อมูล.....

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

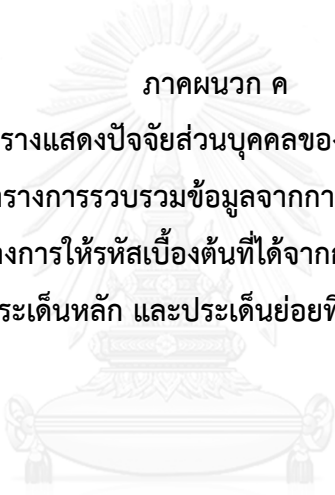
สถานที่.....

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

หมายเลขผู้ให้ข้อมูล.....

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

สถานที่.....



ภาคผนวก ค
ตารางแสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล
ตารางการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ตารางการให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์
และตารางประเด็นหลัก และประเด็นย่อยที่ได้จากการสัมภาษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

รายชื่อ	อายุ(ปี)	เพศ	สถานภาพ สมรส	ระดับการศึกษา สูงสุด	ประสบการณ์ การอยู่ใน ตำแหน่งบริหาร (ปี)	ปีที่เริ่มเข้าสู่ ตำแหน่ง ผู้จัดการกลุ่ม งาน
1	43	หญิง	คู่	ปริญญาตรี	8	2553
2	48	หญิง	คู่	ปริญญาตรี	8	2553
3	48	หญิง	คู่	ปริญญาโท	12	2552
4	37	หญิง	คู่	ปริญญาโท	8	2553
5	48	หญิง	โสด	ปริญญาโท	9	2557
6	47	หญิง	โสด	ปริญญาโท	10	2557
7	47	หญิง	คู่	ปริญญาโท	10	2556
8	39	หญิง	โสด	ปริญญาโท	11	2552
9	39	หญิง	โสด	ปริญญาโท	8	2556
10	48	หญิง	คู่	ปริญญาโท	11	2552
11	41	หญิง	คู่	ปริญญาตรี	9	2557

ตารางที่ 2 การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 11 ราย รายละเอียด 2-3 ครั้ง รวม 25 ครั้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ID	ครั้งที่	วัน/เดือน/ปี	เวลาสัมภาษณ์	รวมเวลา	สถานที่
1	1	15 พ.ค.58	11.30-12.37 น.	67 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	4 มิ.ย.58	18.10-19.09 น.	59 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
2	1	15 พ.ค.58	13.29-14.20 น.	59 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	3 มิ.ย.58	17.15-18.03 น.	45 นาที	ร้านกาแฟในโรงพยาบาล
	3	13 มิ.ย.58	17.30-18.26 น.	56 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
3	1	18 พ.ค.58	13.15-14.20 น.	65 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	17 มิ.ย.58	17.15-18.10 น.	55 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
4	1	21 พ.ค.58	16.30-17.29 น.	59 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	12 มิ.ย.58	16.15-17.06 น.	51 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
5	1	2 มิ.ย.58	16.15-17.10 น.	55 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	17 มิ.ย.58	17.30-18.05 น.	35 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	3	20 มิ.ย.58	19.10-20.00 น.	50 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
6	1	2 มิ.ย.58	17.30-18.25 น.	55 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	17 มิ.ย. 58	17.37-16.24 น.	57 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
7	1	3 มิ.ย.58	15.31-6.21 น.	51 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	18 มิ.ย. 58	15.30-16.27 น.	57 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
8	1	3 มิ.ย.58	13.30-14.24 น.	54 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	10 มิ.ย. 58	17.00-18.00 น.	60 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
9	1	4 มิ.ย.58	16.30-17.35 น.	65 นาที	ร้านกาแฟในโรงพยาบาล
	2	15 มิ.ย. 58	13.40-14.50 น.	70 นาที	ร้านกาแฟในโรงพยาบาล
10	1	6 มิ.ย..58	15.05-16.00 น.	55 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	18 มิ.ย.58	16.05-16.55 น.	45 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	3	20 มิ.ย.58	17.45-18.15 น.	30 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
11	1	10 มิ.ย.58	15.30-16.26 น.	56 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล
	2	15 มิ.ย. 58	16.20-17.13 น.	53 นาที	ห้องทำงานผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์

ลำดับ	Themes
1	รู้สึกว่างค์กรให้โอกาส
2	พี่มีความรู้สึกว่าเป็นเพราะผลงานเราก็ได้นะที่เขามาเลือกเรา เขาเลือกเราเพราะสิ่งที่เราทำ
3	รู้สึกยินดีนะ ที่พี่ๆเขาให้โอกาสเรา
4	รู้สึกยินดีนะ พี่มีความคิดว่าพี่เขาคงมองแล้วแหละว่าเราทำได้
5	พี่ขอทุนเรียนต่อปริญญาโทขอเรียนทางด้าน Adult
6	เราต้องเรียนรู้ควบคู่กับองค์กรที่เติบโตขึ้นเรื่อยๆ
7	เราก็อยู่อยู่กับการบริหารงานและบริหารคน
8	คือถามว่าตอนที่ได้รับโปรโมทมานะ Scope งานยังไม่ค่อยชัดเจน
9	เรื่องการบริหารในตำแหน่งงานใหม่ ก็ไม่ยากขึ้น แต่ว่าที่นี้ job อื่นๆมันเข้ามาเสริมเพิ่มมากขึ้น
10	ได้รับ project OPD CSI ต้องรับผิดชอบหน่วยงาน OPD ทั้งโรงพยาบาล
11	มีการเข้า course การอบรม Think Positive เขาจะสอนให้คนคิดบวก
12	ฝึกการคิดบวก เราก็คิดบวกบ่อยๆไม่คิดลบ อะไรที่เป็นเรื่องลบๆ เราจะไม่สัมผัส
13	รู้สึกหนักใจ ในการเปลี่ยนผ่านจาก HOD มาเป็น manager เนียบบทบาทมันแตกต่างกันอย่างชัดเจน
14	เรามาอยู่ตรงนี้ Job description ก็เปลี่ยนไป เหมือนกับที่เราต้องมาบริหารจัดการ ดูแลภาพรวมของโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้น
15	การที่ได้เลื่อนตำแหน่ง รู้สึกว่ามันคือ career path ที่ได้เติบโตขึ้นไป
16	ได้นำที่เรียนมาใช้ เช่น change management เราก็ได้นำมาใช้
17	การ motivate empower นื่อง coaching นื่องในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน
18	พี่มองโลกในแง่ดีทำให้เรามีกำลังใจที่จะต่อสู้กับงานและต่อสู้ ฝ่าฟัน อุปสรรคที่เข้ามากระทบ
19	รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับ และเห็นความสำคัญของเรา
20	ตอนที่พี่เขาให้ขึ้นมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน คิดว่าตัวเองจะทำได้หรือเปล่า หนักใจ
21	ย้ายสายงานไปในส่วนที่เราไม่เคยดูแลเลย แผนกสูติไม่เคยไปใช้บริการเลย
22	เราเคยทำงานแบบมีคนมาสั่งให้ทำ แล้วนำไปทำต่อ แต่คราวนี้ต้องมาบริหารจัดการเอง
23	กลัวว่าบทบาทของเราจะไปซ้อนทับกับหัวหน้า
24	เมื่อผู้ใหญ่ให้โอกาส เราต้องลองทำดู ถ้าเราตั้งใจทำอะไรแล้ว เราคิดว่าเราทำได้หมดแหละ
25	เขาก็จะเป็นคนส่งเวรให้เรา

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
26	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลสาย IPD ซึ่งพี่เขาเคยดูแล กลุ่มงานสูติมาก่อน และอีกคนคนที่ช่วยเราได้มาก
27	ใช้วิธีถามผู้รู้ ซึ่งก็ได้เข้าไปปรึกษาพี่เขาแหละ และก็ไปปรึกษาหลายคน
28	เข้าหาแพทย์เพื่อขอคำปรึกษาเขา
29	แต่ก็อย่างที่บอกว่าเราต้องหาคนปรึกษา ถามเข้าไปทุกเรื่อง
30	ตรงนี้อาจจะทำให้เราเริ่มเข้าหาหมอมากขึ้นแล้ว เราก็จะไปคุยกับอาจารย์เขา
31	ปรึกษากับหัวหน้าหน่วยงาน และผู้รู้อื่นๆ ทำให้เราผ่านจุดนี้มาได้
32	จริงๆเราได้มีการพัฒนาตนเองต่อเนื่องโดยใช้ ความรู้และทักษะจากที่อาจารย์สอน
33	เปลี่ยนวิธีการคิด เปลี่ยนอะไรที่เราเคยทำแล้วเราคิดว่าใช่
34	เราต้องวิเคราะห์ว่าแต่ละคนเป็นยังไง
35	เราจะต้องเปิดใจ และมี attitude ที่ดีกับมันไว้ก่อน
36	เราก็ต้องเดินไปให้แพทย์เห็นหน้าเราบ่อยๆไปทักทาย
37	เราคุยกับหมอมากขึ้นเราก็จะรู้ว่า ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร แต่ละคนสไตล์ไหนชอบให้เข้าหาหรือไม่ชอบ
38	การปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้ช่วยผู้อำนวยการ
39	แต่ละคนก็มี สไตล์ไม่เหมือนกัน เราก็ต้องเรียนรู้ว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร
40	ถึงแม้ว่าเราจะอยู่ที่นี้มานาน ใช่ว่าเราจะรู้หมดทุกเรื่อง เรายังต้องเรียนรู้อีกเยอะ
41	ตอนแรกเราก็งงๆนะ เพราะหัวหน้าแผนกเข้ามาเราก็รับเวอร์ แต่เมื่อมาอยู่ตรงนี้แล้ว เอ๊ะแล้วเข้ามาเราต้องทำอะไร
42	เราก็ถามผู้จัดการกลุ่มงานคนอื่นๆ ว่าเขาอะไรกันบ้าง
43	เราใช้การบริหารจัดการมากกว่า ในการช่วย สนับสนุนให้เขาสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น
44	เราต้องมาอยู่ในคณะกรรมการของฝ่ายการพยาบาล
45	เขาก็ต้องการ Manager เข้าไปช่วยดูแล เนื่องจากจะทำ JCI พี่ก็ได้รับมอบหมายจากผู้ใหญ่ให้ไปช่วย
46	แต่ถ้าเรามาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ก็จะมีระยะห่างกับน้องๆในแต่ละหน่วย ในเรื่องงานทาง Clinical เราไม่ต้องมีความรู้ลึกมาก
47	พูดคุยกับ HOD OPD พยายามเรียนรู้นิสัยใจคอ ของน้องหัวหน้า staff
48	ต้องระวังไม่ให้ตนเองไปก้าวล่วงหน้าที่ของหัวหน้า

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
49	เราเริ่ม Observe flow การทำงานของ OPD รวมทั้ง staff
50	ต้องใช้วิธีหาความรู้ และทักษะจากผู้จัดการคนอื่น
51	เพื่อให้ทีมเปิดใจรับเรา กล้าพูดคุยกะเรา ทำยังไงให้เขา trust เรา
52	การส่งเสริมทางการตลาด เป็นงานท้าทายสำหรับเรา
53	ใช้วิธี search หาทาง Internet หาข้อมูลที่อื่นบ้าง
54	เราก็จะหาวิธีว่าจะทำยังไงให้สามารถเข้ากับทีม หรือน้องๆได้
55	เวลาน้องมีเรื่องเดือดร้อนเขาก็จะโทรหาเราเป็นคนแรก
56	คุณเก่า อันเก่าทำอะไรไว้ยังง
57	ผู้ใหญ่เรียกไปคุยให้เราเข้ามาช่วยทางด้านบริหาร พี่เลยบอกไปว่าก็ยินดีค่ะ
58	มั่นใจว่าทำได้ ไม่มีปัญหา
59	จากการที่เข้า talent ทำให้พี่ได้เรียนรู้การเข้าถึงและการ coaching ลูกน้อง
60	เรื่องของการมอง ลูกน้องแต่ละคนในจำนวนลูกน้องของเรา แต่ละคนเขาเป็นอย่างไร
61	เขาสอนให้เราวิเคราะห์คนฟัง
62	เราต้องการลูกน้องเก่ง
63	ทำยังไงที่ทำให้ลูกน้องที่ไม่เป็นอะไรเลย หรือความรู้เข้าใจ เก่งขึ้น อันนี้ คือความท้าทาย
64	หลังจากที่พี่จบโปรแกรม Talent พี่ก็เอาความรู้นี้ไปใช้
65	พัฒนาตนเองขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสาร
66	เราจะต้องฝึกตั้งแต่การฟัง การพูด การเขียน ทั้ง 3 ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน
67	พี่เป็นคนค่อนข้างคิดบวกกับปัญหา
68	ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ จะช้าหรือเร็วเท่านั้นมันมีทางออกของมัน
69	เราต้องไปคุยกับคนที่เขามีประสบการณ์ คนที่มีหนทางจะช่วยให้เรา
70	ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบตัวเอง รับผิดชอบงาน
71	ถ้าคุณให้คำมั่นสัญญาแล้วคุณอย่าลืม ต้องทำให้ได้ ไม่อย่างนั้นจะไม่เกิดความเชื่อถือ
72	เราทำตัวให้เป็น role model ที่ดี
73	ถ้าคุณทำไม่ได้อย่าไปให้คำมั่นสัญญา แต่ถ้าคุณให้คำมั่นสัญญาแล้วคุณอย่าลืม ต้องทำให้ได้ ไม่อย่างนั้นจะไม่เกิดความเชื่อถือ
74	โจทย์ คือทำอย่างไรให้เขาเชื่อถือเรา เราพูดเขาก็จะเชื่อถือเรา
75	time management ที่ดี คือการวาง Schedule ของตนเอง

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
49	เราเริ่ม Observe flow การทำงานของ OPD รวมทั้ง staff
50	ต้องใช้วิธีหาความรู้ และทักษะจากผู้จัดการคนอื่น
51	เพื่อให้ทีมเปิดใจรับเรา กล้าพูดคุยกะเรา ทำยังไงให้เขา trust เรา
52	การส่งเสริมทางการตลาด เป็นงานท้าทายสำหรับเรา
53	ใช้วิธี search หาทาง Internet หาข้อมูลที่อื่นบ้าง
54	เราก็จะหาวิธีว่าจะทำยังไงให้สามารถเข้ากับทีม หรือน้องๆได้
55	เวลาน้องมีเรื่องเดือดร้อนเขาก็จะโทรหาเราเป็นคนแรก
56	คุณเก่า อันเก่าทำอะไรไว้ยังงี้
57	ผู้ใหญ่เรียกไปคุยให้เราเข้ามาช่วยทางด้านบริหาร พี่เลยบอกไปว่าก็ยินดีค่ะ
58	มั่นใจว่าทำได้ ไม่มีปัญหา
59	จากการที่เข้า talent ทำให้พี่ได้เรียนรู้การเข้าถึงและการ coaching ลูกน้อง
60	เรื่องของการมอง ลูกน้องแต่ละคนในจำนวนลูกน้องของเรา แต่ละคนเขาเป็นอย่างไร
61	เขาสอนให้เราวิเคราะห์คนฟัง
62	เราต้องการลูกน้องเก่ง
63	ทำยังไงที่ทำให้ลูกน้องที่ไม่เป็นอะไรเลย หรือความรู้เข้าใจ เก่งขึ้น อันนี้ คือความท้าทาย
64	หลังจากที่พี่จบโปรแกรม Talent พี่ก็เอาความรู้นี้ไปใช้
65	พัฒนาตนเองขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสาร
66	เราจะต้องฝึกตั้งแต่การฟัง การพูด การเขียน ทั้ง 3 ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน
67	พี่เป็นคนค่อนข้างคิดบวกกับปัญหา
68	ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ จะช้าหรือเร็วเท่านั้นมันมีทางออกของมัน
69	เราต้องไปคุยกับคนที่เขามีประสบการณ์ คนที่มีหนทางจะช่วยให้เราได้
70	ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบตัวเอง รับผิดชอบงาน
71	ถ้าคุณให้คำมั่นสัญญาแล้วคุณอย่าลืม ต้องทำให้ได้ ไม่อย่างนั้นจะไม่เกิดความเชื่อถือ
72	เราทำตัวให้เป็น role model ที่ดี
73	ถ้าคุณทำไม่ได้อย่าไปให้คำมั่นสัญญา แต่ถ้าคุณให้คำมั่นสัญญาแล้วคุณอย่าลืม ต้องทำให้ได้ ไม่อย่างนั้นจะไม่เกิดความเชื่อถือ
74	โจทย์ คือทำอย่างไรให้เขาเชื่อถือเรา เราพูดเขาก็จะเชื่อถือเรา
75	time management ที่ดี คือการวาง Schedule ของตนเอง

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
76	เราต้องรู้จักกระจายงาน
77	สิ่งที่เราไม่รู้จักจริงๆ หนูก็จะถามพี่ผู้จัดการกลุ่มงานด้วยกัน
78	หนูเป็นคนที่ชอบถามคนอื่น
79	ถามข้อมูลจากพี่ๆอีกหลายคน เพื่อรวบรวมข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าจริงๆควรเป็นอย่างไร
80	Performance คือไม่รู้เรื่องเลย พี่ที่เป็น manager ด้วยกันนี่แหละ คอยสอน
81	พยายามชวนขวยเรียนรู้อยู่ด้วยตนเอง
82	เราต้อง Present performance มันก็ทำให้เราต้องศึกษามากขึ้นหาข้อมูลเพื่อมานำเสนอ
83	เราก็ต้องทำความเข้าใจกับข้อมูล เราต้องเข้าใจก่อนที่เราจะไปนำเสนอผู้บริหาร
84	เราต้องศึกษาหาข้อมูล โดยการถามทางพี่ที่เป็น manager ถามทาง Finance
85	แผนกที่เราดูมีทั้งหมด 13 แผนก พอเราขึ้นมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงานเนี่ย
86	เราต้องดูในภาพรวมเราต้องเน้นในเรื่อง management
87	เราต้องมีความรู้ทาง Critical care เราถึงจะไปดูได้ แต่ถ้าเราไม่มีความรู้ในจุดนี้เราต้องใช้หัวหน้าเป็นสื่อ
88	เราก็ต้องหาความรู้จากหัวหน้าที่เป็นลูกน้องเรานี้แหละ
89	ถ้าเขาอธิบายแล้วเรายังไม่เข้าใจเราก็ต้องเข้าไปดูที่หน้างาน ทำให้เราได้รู้จักและเรียนรู้เครื่องมือมากขึ้น
90	เพราะฉะนั้นการที่เราดูหลายแผนกทำให้เราได้เรียนรู้มากขึ้นได้ความรู้มากขึ้น
91	เราได้รับบทบาทมาว่าเราต้องมาบริหาร ในเรื่องต่างๆ เช่น บริหารงบประมาณ บริหารคน บริหารงาน
92	เราจึงใช้วิธีการถามจากหัวหน้า ถามผู้รู้
93	ต้องไปเรียนรู้ ว่าเขาหวาน ความรู้ทั่วไป Flow การทำงานเป็นยังไง
94	ไตเทียม น้ำ RO คืออะไร Flow งานหลักๆ คืออะไร เราก็ไม่รู้จักเลย คือเราก็ต้องรู้อ่าง ใครถามเราจะไม่รู้เลยก็ไม่ได้ เราก็ถามจากหัวหน้าแผนกเขาเนี่ยแหละ เขาเชี่ยวชาญมาก
95	ตอนแรกเขาคิดว่าหนูเป็นเด็ก เอาใครมาดูแลฉันเนี่ยเด็ก จะมาช่วยฉันได้หรือ แต่สุดท้ายในหลายๆเรื่องเราก็ช่วยเขาบริหารจัดการได้
96	การที่เราได้เข้า talent มันก็มีส่วนช่วยเราได้นะ ในเรื่องของการ coaching คน การคิดบวก
97	การเรียนตรงนี้ทำให้เรารู้ว่าเราจะเข้ากะคนยังไง หนูไม่มีปัญหาในเรื่องของการเข้ากะคน มันช่วยหนูได้เยอะมาก

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
98	โปรแกรม talent การ coaching จะช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆได้ดี
99	น้องๆในแผนกมีปัญหากันเราได้รับการ coaching ในเรื่อง conflict management ทำให้ลูกน้องรู้ตัว
100	การพัฒนาตนเองต่อเนื่องโดยใช้ ความรู้และทักษะจากที่อาจารย์สอนนี้แหละ เปลี่ยนวิธีคิด
101	เราต้องวิเคราะห์ว่าแต่ละคนเป็นยังไง
102	อันดับแรกเราเข้าหาหัวหน้าเขาให้ได้ก่อน โดยการเข้าไปหาเขาไปพูดคุยถามปัญหาเขาว่าเขา มีอะไรให้เราช่วยเหลือหรือเปล่า
103	brief กับน้องๆทำงานตอนเช้า ร่วมกับเขา coaching เขา
104	สร้างความคุ้นเคยแบบเป็นเพื่อนกับเขามากกว่า
105	เวลาเราเข้าหาเขาไม่ใช่เข้าไปมุ่งเรื่องงานอย่างเดียว
106	ถ้าเราไม่เป็นเพื่อนกัน บางทีเขาก็จะไม่บอกข้อมูลเรา
107	เราเข้าไปเราก็ดูก่อนว่าแต่ละคนเป็นยังไง
108	คือเราอยู่ตรงนี้ก็จะมีผู้บริหารเปลี่ยนไปเรื่อยๆ
109	เราต้องเรียนรู้สไตล์ของผู้บริหาร
110	คือจะคนละสไตล์เลย เราก็ต้องปรับอะนะในการเตรียมข้อมูล
111	เราต้องดูแลหัวหน้าที่มีความซีเนียร์กว่าเราหลายคน
112	หนูจะให้ความเคารพในความเป็นซีเนียร์ของเขา
113	หนูก็จะมีวิธีพูด คือต้องเลือกเทคนิคในการพูด
114	ทำให้เขารู้สึกว่า เราสามารถช่วยเหลือเขาได้
115	เราไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาเขา จากสายบังคับบัญชา แต่เป็นหัวหน้าที่สามารถบริหารจัดการ ให้งาน เป็นไปอย่างราบรื่นได้
116	ทำตัวให้เป็นเด็กนอบน้อม ให้คนอื่นเอ็นดู ช่วยเหลือ เราจะไม่ถือดี ไม่อวดเก่ง
117	เราจะแสดงบทบาทแบบเดิมไม่ได้แล้ว เรารู้สึกว่าเราเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น ไม่ค่อยใช้อารมณ์
118	ใช้ความคิดเราคนเดียว ตึงตันเอาตามความคิดเราอย่างเดียวไม่ได้
119	เราต้องรอบคอบมากขึ้น เราต้องรู้มากขึ้น เราจะต้องละเอียดมากขึ้น
120	น้องทำงานมาส่งเรา เราจะต้องตรวจเช็คให้มีความถูกต้อง
121	มาถึงเราเราต้องทำให้ complete และ feedback กลับไปบอกน้องได้ว่าต้องปรับปรุงในจุด ไหน

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
122	เรียนรู้สไตล์ของแต่ละคนเลย เป็นแบบ Individual เลย
123	จะปรับเทคนิคในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน
124	พี่ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการ เป็น preceptor
125	จะเรียกคุยทุกอาทิตย์ คุยกันว่าสัปดาห์ที่ผ่านมาเป็นอย่างไรบ้าง ดิดชัดตรงไหน
126	พี่เขาจะ coaching เรา
127	หลังจากพี่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน ก็ได้มีโอกาสไปเรียนหลักสูตร Mini MBA
128	โดยส่วนใหญ่เขาจะเน้นไปในเรื่องของการตลาด เรื่อง Product ว่างมันเป็นอย่างไรมันไม่ค่อยชำนาญอยู่แล้ว
129	ปรับตัวเรื่องความรู้กับ สมรรถนะของเรามากกว่า ซึ่งตอนเนี่ยอะเรื่องของ Strategy อะก็ยังไม่ค่อยเก่ง
130	เราก็อาศัยเวลาที่เข้าประชุมร่วมกับผู้บริหาร หรือการทำแผนประจำปี จะคอยจดทุกอย่าง พี่จะตั้งใจฟัง
131	เวลาเราเข้าประชุม เราก็จะคิดตามมันเป็นการเรียนรู้ไปด้วยในตัวด้วย
132	ก็จะได้รับ assign โปรเจ็คที่เกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยต่างชาติทั้งหมด
133	ซึ่งในการทำงานเราก็ต้องมีทีมในการทำ คือเราทำคนเดียวคงไม่ได้
134	เรารู้สึกว่าเราต้องไปเรียนรู้งานในสิ่งที่เรายังไม่เคยไปเลย
135	เข้าไปก็ไปปรับเวรกับเขา ไปเหมือนกับว่าไปทางด้านคนก่อน สร้างความรู้จัก สร้าง Relationship กับคน
136	โดยที่ไม่ให้น้องเขารู้สึกว่าเราไป ไปจับผิด
137	เนื่องจากว่าเราๆใหม่ ดังนั้น เวลามี Project ใหม่ก็จะมีคนคอยมาsupport อยู่
138	คิดเรามองภาพกว้างมากขึ้นเนื่องจากเมื่อก่อนเนี่ยเราก็จะโฟกัสที่แผนของเรา
139	รู้สึกภูมิใจเล็กๆ ภูมิใจเล็กๆว่าเขาเลือกเรา
140	เขาเห็นมาเรามีความสามารถ ผู้บริหารถึงเลือกเราขึ้นมา
141	preceptor จะสอนเรื่องเทคนิคในการพูดที่เราจะเข้าไป close up น้อง
142	สิ่งแรกนี้เราเข้าไปอย่าเข้าไปแบบไปเอางาน เราต้องเข้าไปเรียนรู้ทุกอย่างไป
143	เรียนรู้ระบบ คือโดยสังเกต ให้การสังเกต แล้วก็ค่อยๆมาปรับ
144	OR ซึ่งมันเป็นคนละฟิว แล้วเป็นอย่างไรมันไม่รู้เลยในเรื่อง
145	เราก็ต้องมีเรียนรู้มากขึ้น แล้วก็ต้องให้คำแนะนำน้องได้

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
146	เราใช้วิธีหลายอย่าง ทั้งอ่านด้วย อ่าน WI WP แล้วก็เจอกับตัวเองด้วย ก็เรียนรู้ไปด้วยกัน คือถ้าเราไม่เข้าใจก็จะถาม จะถามพี่
147	ถามรองหัวหน้าซึ่งเขารู้มากกว่าเรา เราอย่าจำกัดว่า พอเราไม่รู้ก็ไม่ถามน้อง ซึ่งจริงแล้วเขารู้มากกว่าเราด้วยซ้ำในบางอย่าง
150	ในการปรับตัวเข้ากับคนคือเราก็ต้องเข้าไปเรียนรู้ว่าแต่ละที่เป็นยังไง
151	เข้าไป ไปร่วมฟังไปร่วมรับเวอร์ แล้วก็ไปร่วมรับเวอร์
152	OPD นี้ เข้าไปแนะนำตัวกับน้องๆที่เคาน์เตอร์ น้องๆใหม่ๆ แล้วก็เข้าร่วมประชุมกับเขา
153	คือการปรับตัวในระยะแรกให้น้องรู้จักเรามากขึ้น ช่วงแรกเราอาจจะไปแบบถี่หน่อย
154	เราไม่ได้ไปแบบจะมาพี่มาตรวจอันนี้นะ มันไม่ใช่ ก็จะไปนั่งคุย
155	สิ่งที่พี่ต้องปรับเลยนะ สิ่งแรก คือ บุคลิกภาพ
156	พอมาเป็นผู้จัดการกลุ่มงาน เราต้องพิธีพิถันมากขึ้น ก่อนมาทำงานต้องแต่งหน้า เสื้อผ้าต้องดูดีขึ้น
157	คือถ้าเราไม่ปรับเราก็จะไปให้เขาปรับไม่ได้
158	ผู้จัดการกลุ่มงานเราต้องปรับตัวในการเข้าหาคนมากขึ้น
159	ต้อง flexible มาก Friendly ต้องยิ้มมากขึ้นนะ ให้เขารู้ว่าสามารถเข้ามาคุยกับเราได้
160	เข้าเราต้อง manage ตัวเอง ว่าเข้ามา เราต้องมาเปิดดูข้อมูลในคอมพิวเตอร์แล้ว ว่าวันนี้จะต้องลงที่ไหน ไปทำอะไรบ้าง ไปเรียนรู้อะไรบ้าง
161	ก็ได้รับโปรเจ็ค ในการ Utilization ห้องผ่าตัดให้คุ้มค่า
162	เราก็ต้องแบบหาข้อมูลหาสถิติ แล้วก็ให้ทาง ผช.ผอ. นี้ลงไป กระตุ้นแพทย์ต่ออีกที
163	เก็บสถิติว่ามีแพทย์นี้ให้ความร่วมมือขึ้นมาทำสักกี่ case ก็ เปอร์เซนต์ ตรงนี้ยังไม่ success เรายังต้องตามสถิติเป็นรายบุคคล
164	รู้สึกหนักใจเหมือนกันนะ ก็กังวลว่าทำจะไม่ได้
165	พี่ยังด้อยประสบการณ์เยอะ เออมีความรู้สึกแบบนั้นก็กังวล กังวลมาก
166	เราต้องมาดูแลเพิ่มขึ้นเป็น 8 แผนก แล้วยังมี Critical care กับ IPD เพิ่มขึ้นมาด้วย ตอนนั้นก็หนักใจแหละ
167	เรื่องรายได้ ต้นทุน กำไร อะไรอย่างนี้ ... เรื่องพวกนี้จะรู้มาบ้าง แต่จะมีบางอันที่เราไม่รู้ลึก เราก็ต้องถามเขาจาก manager คนก่อนๆ
168	ตอนเราเป็นหัวหน้าเราก็ทำนะ แต่ไม่รู้ว่ามันใช่ไหม

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
169	เราก็จะให้พี่ manager ด้วยกันเขาสอน และเราศึกษาจากคนที่เขาทำได้
170	บางศูนย์จะถูกหละเลย เนื่องจากเขาไม่เคยมีหัวหน้าเข้ามาดูแล
171	พี่ก็จะเข้าไปแบบสร้างความคุ้นเคย ความไว้วางใจกับหน่วยงานใหม่ที่พี่ต้องเข้าไปดูแล
172	สิ่งแรกจะเข้าไปหาเขาบ่อยๆ พยายามที่จะจำชื่อพนักงาน ทุกครั้งที่เข้าไปจะพยายามเรียกชื่อทุกคน
173	พอใช้เวลาไป เราก็เริ่มรู้สึกว่าเขาคุ้นเคยกับเรา สนิทกับเรา
174	ในการที่พี่เข้าไปดูใหม่ๆ สไตลของน้องในแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกัน
175	ไปร่วม brief round แผนก ซึ่งมันก็ค่อยๆ ดีขึ้น น้องเข้ามาคุยกับเรามากขึ้น
176	ในการปรับตัวกับผู้บริหารมันก็ต้องปรับนะ เราไม่เคยทำงานกับผู้บริหารมาก่อน
177	เกร็งนะแรกๆ ไม่ต้องทำอะไรไง มันค่อนข้างเครียดในช่วงแรกๆ
178	ในการเรียนรู้เรื่องงานก็ฟังเขาพูดกันในที่ประชุมบ้าง
179	ที่ที่มีแต่น้องเก่งๆ มีความรู้เฉพาะทางด้านมะเร็ง เราก็ใช้วิธีถาม ฟัง คุยกับแพทย์ กะ น้องเก็บเล็กเก็บน้อยไปเรื่อย
180	คือที่นี้จะดีมาก มีงานวิชาการตลอด ทำให้เราได้ความรู้เฉพาะทางด้านมะเร็ง
181	คือจริงๆ คีย์จริงๆ นี้ คือแพทย์นะ คือเราต้องรู้ Nature ของแต่ละที่ก่อน แต่ส่วนใหญ่นี้คีย์หลักๆ คือจะเป็นแพทย์
182	ถ้าเราได้คุยกับแพทย์เยอะๆ ส่วนหนึ่งคือแพทย์นี่จะเป็นคนหนึ่งที่จะช่วยเรา ช่วยพูด
183	ดูว่าหน่วยงานนี้ใครเป็นหัวหน้า เราก็จะเข้าไปที่หัวหน้า
184	ปรับตัวอย่างแรกเลย ก็คือว่าต้องปรับตัวกับหัวหน้าที่เป็นหัวหน้าเรา เพราะว่าไม่รู้ว่ามีสไตล์เขาเป็นยังไง
185	แต่ก่อนเราเป็นหัวหน้า เรารู้ว่าจะต้องทำอะไรเราทำเลย แต่อันนี้ไม่ใช่เราต้องเป็นลักษณะเราต้อง coach เขา แล้วก็ให้เขาไปทำ
186	ปรับตัวในแง่ของการทำงานเยอะ ไม่ได้ตั้งใจทำให้บางที่เราหงุดหงิดว่าเราทำงานน้อยเกินไปหรือเปล่า จากเดิมที่เราไปทำเอง
187	เราได้เรื่องเกี่ยวกับ project management เพราะว่าการทำงาน project project หนึ่งนี้ควรจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง
188	ก็คิดในเชิงบวกไว้แหละเดี๋ยวมันก็ผ่านไป ที่ผ่านมาได้เพราะคิดว่าเดี๋ยวมันก็ผ่านไป เดี่ยวมันก็ต้องขึ้น

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
189	การทำงานร่วมกันกับทีมใครไม่รู้ที่ไม่รู้จัก แล้วก็ารู้จักคนเยอะ
190	ถ้าคิดว่าเราทำได้ เราก็ได้
191	คนที่มา approach เราคิดว่าเราทำได้เราต้องให้เกียรติเขานะ
192	เราค่อนข้าง positive กับงานนี้ เพราะฉะนั้น ถึงแม้ว่าต้องไปไกลเราก็ไม่คิดว่ามันจะเป็นปัญหา
193	เอาจริงๆ ไม่ได้คิดว่ามันยาก ทุกอย่างมันมีทิศทาง มีแนวทางของมันอยู่แล้ว
194	ส่วนตัวแล้วมองว่ามันท้าทาย ชอบ ลึกๆแล้วเป็นคนที่ชอบอะไรที่มันท้าทาย
195	ส่วนตัวแล้วมองว่ามันท้าทาย ชอบ ลึกๆแล้วเป็นคนที่ชอบอะไรที่มันท้าทาย
196	คือเราจะมี preceptor ที่เป็น ADON ของโรงพยาบาลคอยให้คำแนะนำและเป็นทีที่ปรึกษาให้เรา
197	ทีม marketing ช่วยที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการช่วย สนับสนุน ให้คำแนะนำ มันผ่านมาได้
198	การเรียนรู้เรื่องคนต้องดูที่ key หลักของแต่ละที่ และเข้าไปได้กับเขา
199	ความคิดมากของเราเอง เราก็จะระวังไม่ให้พี่เขารู้สึกน้อยใจ เราก็จะน้อมน้อมยกมือไหว้พี่เขาทุกครั้ง
200	คือ เราอยู่ที่นี่ เราจะต้องดูแลในส่วนงาน เกล็ดและ X ray ด้วย
201	เราจะคุยกับพี่เขาเลยว่าในส่วนของ specialist เนี่ยเราจะไม่ยุ่ง เพราะฉะนั้นจะ empowerment เต็มที่ แต่ถ้ามีอะไรขอให้บอกเราก่อนนะ
202	ในการที่เราไปในแต่ละที่ เราต้องเรียนรู้ลักษณะ ของคนในแต่ละที่
203	ช่องว่างระหว่างคนทำงาน ที่มีคน 2 กลุ่มที่เป็น senior มาก Gen BB
204	พยายามทำตัวให้เป็น ตัวเชื่อมระหว่างความคิดทั้ง 2 แบบ
205	เขาก็จะรู้สึกว่ เอ่อต่อไปนี้มีคนมาช่วย ถ้าเขามีอะไรเขาก็จะเดินเข้ามาขอความช่วยเหลือ
206	ก็ต้องปรับตัวเข้าหาเขา คือพี่หัวหน้าที่มาด้วยเนี่ย เราก็ไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อนเลย
207	เราต้องดึงประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของเขามาพัฒนาโรงพยาบาลให้มากที่สุด
208	เบื้องต้นให้สิทธิ หรือ empower พี่เขาเลย
209	ในการทำงาน หรือเวลาเข้าประชุม เราต้องฟังคนที่ เป็นแม่ทัพก่อน
210	สิ่งที่เขาถาม หรือมีการพูดคุยใน meeting เนี่ยเราจะหยุดฟังนายก่อน ว่านายพูดว่าอะไร
211	ผู้บริหาร เขาให้อำนาจในการตัดสินใจพอสมควร คือเขาจะประเภทถ้ามีอะไรให้ยกหูบอก
212	เวลามีประเด็นกับแพทย์ เราจะแจ้งเขาว่าเป็นแบบนี้ละ รบกวนอาจารย์ช่วยคุยกับแพทย์

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
213	ในส่วนของการปรับตัวกับผู้บริหาร
214	อาจารย์น่าจะทำงานร่วมกันได้ดี เนื่องจากมีประสบการณ์ตรงเหมือนกัน พอมาเจอจริงๆ ช่วงแรกๆที่เราารู้สึกว่าเอ๊ะมันยังงัยกันนะ มันก็มีประมาณอารมณ์แบบนี้ที่มันสะกิดใจเรา
215	เราก็จะเริ่มรู้สึกไม่สบายใจ เราก็เข้าไปคุยกับ ผอ.แหละ ว่าอาจารย์คะ หนูขอปรึกษาหน่อย ถ้าในกรณีแบบนี้เนี่ยอาจารย์คิดเห็นยังไงคะ
216	สำหรับผู้บริหารเนี่ย ถ้าเรารู้สึกไม่สบายใจหรือคับข้องใจเนี่ย เราควรจะบอก ดีกว่ามานั่งคิด หรือ assume เอาเอง
217	จากการที่เราได้เรียนต่อปริญญาโท สิ่ง เราได้นำมาใช้ในเรื่องของ operational management และ HRM พวกนี้มันจะทำให้เรามองภาพเป็นภาพที่มันเชื่อมโยงกันมากขึ้น
218	เราหาความรู้มาเพิ่มเติมเนี่ย มันมา math กับ learning by doing ได้ มันทำให้เราเข้าใจ เห็นการเป็นไปของคนง่ายขึ้น
219	เราต้องปรับในเรื่องของเวลาการทำงานเหมือนกัน ว่า แต่ละวันเราจะทำอะไรเพื่อให้เกิดการ monitor และความต่อเนื่องของการทำงาน
220	เราจะจัด schedule ไว้อย่างชัดเจน
221	เราก็ถามนะจากพี่ๆ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ถามจาก manager ด้วยกัน
222	เราต้องหาข้อมูล และในการทำ plan ในเรื่องของ กลุ่มงาน คือมันเป็นการ learning by doing นะ แล้วก็ถามจาก Manager ด้วยกัน เราก็ไปดูของ manager คนอื่น
223	คุยกับทีม ว่าตอนนี้เป็นอย่างนี้เราจะทำอะไรกันต่อดี ทีมแพทย์เขาก็จะมี Idea เยอะ
224	เรามีที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการเป็น preceptor ในการสอนงานในลักษณะของการเรียก เข้ามาพูดคุย ไม่ใช่ในลักษณะที่เรียกมาแล้วนั่งสอนกันเป็นเรื่องเป็นราว
225	เราก็ไม่รู้ว่าจริงๆแล้ว manager เราต้องรู้อะไรบ้าง ซึ่งในส่วนของ OJT และ JD มันก็เขียนไว้ในหัวข้อที่แบบกว้างๆ
226	ความรู้ก็ถามจากแพทย์ แล้วก็มี case แผลต case เด็กที่คลอดมาผิดปกติ ไรอย่างนี้ก็จะได้จากแกนี้แหละ
227	เรียนรู้จากพนักงาน ไปถามเอากะน้องๆ ว่าเครื่องมือแต่ละชนิดใช้ยังไง
228	เราก็ต้องเรียนรู้ ต้องรอดูก่อนว่าท่าน ผอ. เป็นคนอย่างไรเข้าร่วมประชุมกันบ่อยๆ เราจะเริ่มรู้ลึะว่าเป็นสไตล์แบบไหน
229	เรื่องของแพทย์ ครอบคลุมอาจารย์รับไปหน่อย ให้อาจารย์เป็น run เป็นคนแจ้งนะ

ตารางที่ 3 การให้รหัสเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	Themes
210	ผู้บริหารเขามองเห็นพี่ ความจริงก็มี candidate หลายคน
211	ภูมิใจนะ ความรู้สึกตอนนั้น โดยลึกๆแล้วรู้สึกภูมิใจมาก คือเขามองเห็นเราอะ
212	คือ พี่เนี่ยเป็นประเภทว่า มั่นใจในตัวเองนะ พี่อยากเรียนรู้
213	ถ้าเมื่อไหร่ที่พี่คนอื่น สนับสนุนพี่เห็นบางอย่างในตัวพี่ แสดงว่าที่ผ่านมาเขาเห็นว่าพี่ทำได้
214	เราได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง จากแพทย์ คือเป็นคนสนใจศึกษาหาความรู้มาตลอด
215	เราคงเป็นคนมีภาวะผู้นำและมุ่งมั่น ถ้ามีการปรับใจมาล่ะว่าต้องทำ มันต้องทำยังไงมันก็เสร็จ
216	ผู้อำนวยการ เขาบอกว่า เธอทำได้
217	พี่ manager เขาพยายามช่วยพี่มากเลยนะ รับความรู้สึกพี่ได้
218	เรามีพี่ที่ดี พี่เขาเป็น manager ที่ดี ซึ่งพี่.....ดีมาก ปฏิบัติได้ตลอด
219	เราดูแลหลายวิชาชีพ การที่เรามี Outsource ประจำเราต้องดู เขาไม่ใช่วิชาชีพเดียวกะเรา
220	แต่ละวิชาชีพจะมีเส้นของใครของมัน เหยียบเส้นพอมิ แต่ถ้าเส้นไม่ได้ อันเนี่ยต้องเรียนรู้กัน และปรับตัวเข้าหากัน
221	วิธีการสื่อสารต้องสื่อสารไม่ให้เกิดความ bias ไม่ใช่เรา เขี่ยอันนี้พยาบาลนี่นา เธอเอาแต่พยาบาล แต่เราต้องสื่อสารในภาพรวมของทีม
222	ไปแบบที่ว่า อาจารย์คะหนูมีเรื่องปรึกษา ต้องบอกว่าอาจารย์คะหนูมีเรื่องปรึกษา
223	เข้าไปในลักษณะของการรอนบ้น้อมเพราะว่าเราก็เด็กกว่าเขาจริงๆ พี่ไม่มีเจตภัยกับหมอนะ
224	เราต้องเรียนรู้ว่าประชุมไหนพูดได้ พูดไม่ได้
225	เทคนิคของการเข้าที่ประชุม ต้องฟังให้มาก ถ้าเราสงสัยในบางเรื่องเราต้องรอก่อนยังไม่ต้องถามเดี๋ยวลำตอบมันจะมาเอง
226	ตัดสินใจเรียนต่อโท พี่มองว่าถ้าเรามี Qualify เรื่อง ของการศึกษาที่จะทำให้เพื่อนเรามองว่าที่จริงแล้ว พี่ก็มีกินเหมือนกันนะ
227	เมื่อเรียนแล้วเราได้นำสิ่งที่เรียนมาใช้ซะ อย่าง principle of energy เนี่ยเราก็นำมาใช้ซะ
228	ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารสามารถที่จะเป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างหน่วยงานแล้วนำมาเขียนเพื่อเอาสิ่งที่มีอยู่ไปใช้ได้ พี่ก็พยายามทำอยู่ไปใช้ได้
229	คือพี่ดูแล 5 แผนก พี่จะ set วันเดินเยี่ยมแผนก วันจันทร์พี่จะเดินเยี่ยมทุกแผนก เนื่องจากวันเสาร์ อาทิตย์ เราไม่เจอน้อง แล้ววันจันทร์ พี่จะใส่ชุดพยาบาล มันก็จะดี
230	เราก็จะเดินไปคุยกับเขา แล้วถามเขาว่า มีอะไรให้พี่ช่วยหรือเปล่า

ตารางที่ 4 ประเด็นหลัก และประเด็นย่อยที่ได้จากการสัมภาษณ์

ครั้งที่ 1 วันที่ 3 มิถุนายน 2558

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
<p>1. ความรู้สึกในจิตใจ กระตุ้นให้เกิดพลังทางบวก สู้ กับงานหนักที่เกิดขึ้น</p> <p>2. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและแนวคิด เพื่อให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ</p> <p>3. การสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว</p> <p>4. เน้นการบริหาร จัดการ</p>	<p>1.1 ภาวะสับสนในบทบาทในการเข้ารับบทบาทใหม่ในช่วงแรก</p> <p>1.2 ความเครียดกับบทบาทใหม่ เนื่องจากภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น</p> <p>1.3 รู้สึกท้อแท้ในการสร้างทีมงาน</p> <p>1.3 มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้</p> <p>1.4 ภูมิใจในความสำเร็จแต่ก็แผ่วไหวด้วยความไม่มั่นใจ</p> <p>2.1 ปรับเวลา ในชีวิต จัดสรรให้ลงตัว ต้องแบ่งเวลาให้กับทำงาน</p> <p>2.1.1 ปรับปรุงกระบวนการและมาตรฐานการทำงานภายในโรงพยาบาลให้เป็นเลิศ</p> <p>2.1.2 การทำงานในกลุ่มงานที่รับผิดชอบ</p> <p>2.1.3 พัฒนาดตนเอง นำที่ได้เรียนรู้และอบรมมาใช้ในการบริหาร</p> <p>2.2 ปรับแนวคิด</p> <p>2.3 ปรับบทบาทการทำงาน</p> <p>3.1 ต้องมีที่ปรึกษาและเพื่อนช่วยคิด</p> <p>3.2 ผู้บริหารให้การสนับสนุน</p> <p>4.1 บริหาร จัดการตนเองให้มีความรู้ รู้ให้รอบในกลุ่มงานที่รับผิดชอบ</p> <p>4.2 ประสานงานในกลุ่มงานที่รับผิดชอบ กลุ่มงานอื่น</p> <p>4.3 เป็นผู้สนับสนุน นิเทศ ติดตาม แทนการลงมือปฏิบัติเอง</p>

ครั้งที่ 2 วันที่ 10 มิถุนายน 2558

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
1. เริ่มภูมิใจที่ผู้ใหญ่เห็นผลงานและสนับสนุนให้ก้าวหน้า	1.1 มองเป็นเรื่องท้าทาย 1.2 มุ่งมั่นตั้งใจทำงาน 1.3 ลองดู ต้องทำได้
2. การเปลี่ยนผ่านบทบาท	2.1 สับสนในบทบาท 2.2 ปรับตัวกับงานใหม่ 2.1.1 กลุ่มงานใหม่ที่รับผิดชอบ 2.1.2 ผู้นำกิจกรรมพิเศษของโรงพยาบาล 2.1.3 กรรมการในคณะกรรมการของโรงพยาบาล 2.3 ปรับตัวกับคน 2.4 ปรับเวลาในการทำงาน 2.5 ปรับบทบาทในการบริหาร 2.6 ปรับแนวคิดในการทำงาน
3. เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3.1 เรียนรู้ทีมงาน 3.2 เรียนรู้งาน 3.3 ศึกษาพัฒนาตน
4. สิ่งสนับสนุนที่ช่วยในการเปลี่ยนผ่านบทบาท	4.1 ครอบครัวให้กำลังใจ 4.2 เพื่อนผู้จัดการคอยช่วยเหลือ 4.3 ผู้บริหารเป็น role model

ครั้งที่ 3 25 มิถุนายน 2558

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
1. ความรู้สึกหลากหลาย จากการได้รับตำแหน่งใหม่	1.1 ภาคภูมิใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส 1.2 รู้สึกหนักใจ ต้องเริ่มงานใหม่ที่ไม่น่าเคย 1.3 มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้
2. เรียนรู้งานผ่านวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ ทำงานได้ตามต้องการรายวิธีการ เรียนรู้งานให้เข้าใจ	2.1 หาผู้ช่วยให้ความกระจ่าง เพื่อหาทิศทางการทำงาน 2.2 นำสิ่งที่เรียนมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 2.3 คิดบวกกับปัญหา ทุกสถานการณ์แก้ไขได้
3. เรียนรู้คนจากรู้จักเป็นเข้าใจ บริหารงานได้ไม่ติดขัด	3.1 เจรจาทักทาย สร้างความเข้าใจกับทีมสหสาขา 3.2 ทำเรียนรู้ รับฟังปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาแก้ไข 3.3 ทำงานกับผู้ใหญ่ต่างสไตล์ เรียนรู้ไว้ ทำงานได้คล่องตัว
4. ปรับตนให้ เข้ากับ งานและบทบาทหน้าที่	4.1 ปรับบุคลิกภาพตนเองใหม่ให้เหมาะสม 4.2 ศึกษาอบรมให้ตนเป็นผู้รู้ 4.3 ปรับเปลี่ยนการใช้เวลาทั้งอยู่หน้างานและ การบริหาร
5. เข้าใจคน เข้าใจงาน เริ่มทำโครงการให้เห็นเป็นผลงาน	

ครั้งที่ 4 วันที่ 30 มิถุนายน 2558

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
5. เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ปรับจิตใจให้พร้อมทำงาน	1.1 ภาคภูมิใจที่ผู้ใหญ่ให้โอกาส 1.2 รู้สึกหนักใจ ต้องเริ่มงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย 1.3 มั่นใจว่าตนเองต้องทำได้
6. หลากหลายวิธีการ เรียนรู้งานให้เข้าใจ	2.1 หาผู้ช่วยให้ความกระจ่าง มีทิศทางการทำงาน 2.1.1 ถามเพื่อนผู้จัดการกลุ่มงานที่ชำนาญงานมากกว่า 2.1.2 ขอคำปรึกษาพี่เลี้ยง หรือผู้ใหญ่ในหน่วยงาน 2.1.3 งานเฉพาะทางเป็นอย่างไร หาความรู้ได้จากลูกน้อง 2.2 นำสิ่งที่เรียนมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
7. สัมพันธภาพที่ดีสร้างไว้ ช่วยบริหารงานให้ไม่ติดขัด	2.3 คิดบวกกับปัญหา ให้เวลากับการแก้ไข 3.1 เจรจาทักทาย สร้างความเข้าใจกับทีมสหสาขา 3.2 ทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังปัญหาแล้วนำมาแก้ไข
8. ข้อจำกัดของตนเอง ต้องริบเร่งปรับเปลี่ยนใหม่	3.3 เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานกับผู้ใหญ่ 4.1 ปรับบุคลิกภาพตนเองใหม่ให้เหมาะสม 4.2 ศึกษาอบรมให้ตนเป็นผู้รู้
5. หลังปรับตัวได้ เริ่มสร้างโครงการใหม่ๆให้กับองค์กร	4.3 รู้จักบริหารเวลาในการทำงาน

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาววิรงรอง เจริญกิจ เกิดวันที่ 12 มกราคม 2521 ที่จังหวัดจันทบุรี สำเร็จการศึกษา หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อปี 2543 เริ่มปฏิบัติงานครั้งแรกในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ แผนกหอผู้ป่วย ในปี 2549 ได้รับตำแหน่งหัวหน้าแผนกหอผู้ป่วยต่างชาติ ดูแลหอผู้ป่วยทั้งสิ้น 3 หอผู้ป่วย ปี 2550 ได้เข้าโครงการการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงพยาบาล โดยระหว่างที่ได้เข้าโครงการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผู้วิจัยได้มีโอกาส เป็นคณะกรรมการในการปรับปรุงกระบวนการภายในโรงพยาบาลหลายโครงการ เช่น เป็นคณะกรรมการการปรับปรุงกระบวนการจำหน่ายผู้ป่วยกลับบ้าน เป็นต้น ในปี 2553 ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการกลุ่มงานกลุ่มผู้ป่วยต่างชาติ ผู้วิจัยได้เป็นรองประธานคณะกรรมการ Patient safety goal ที่ 6 ของโรงพยาบาล และได้รับการมอบหมายไปช่วยงานโรงพยาบาลเครือข่ายในการขอรับรองมาตรฐาน JCI ในหลายโรงพยาบาล ในปี พ.ศ. 2555 ได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการโรงพยาบาล