



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จโดยทั่วไปย่อมต้องการปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญอันได้แก่คน เวลา งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ และการจัดการที่ดี สิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จึงมักจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว ในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยก็อาจจะประสบกับอุปสรรคหรือปัญหาที่มาจากปัจจัยเหล่านั้นได้ในลักษณะต่าง ๆ กันมากมายที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และสมบูรณ์ตามความต้องการ หรือปัญหาจากตัวผู้บริหารเองที่อาจขาดความรู้ทางด้านบริหาร หรือความไม่แน่ใจในบทบาทของตน ดังนั้นในการศึกษาเรื่อง "การวิเคราะห์การใช้เวลาของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร" จึงเห็นว่าควรนำเสนอแนวคิดทฤษฎีในเรื่องความลำดับต่อไปนี้

1. การบริหารเวลา : ความจำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. ความหมายของความสมดุลย์ในกิจกรรมตามบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย
4. การนำ "รูปแบบ การแบ่งกิจกรรมตามบทบาท" ไปใช้ในเชิงการบริหารการพยาบาล

การบริหารเวลา : ความจำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย

การบริหารเวลาเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพราะจะทำให้สามารถทำงานได้อย่างครบถ้วนทันตามเวลาที่กำหนดไว้ ดร็กเคอร์ (Drucker, 1967) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีบริหาร

เวลา เพื่อช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดระเบียบการบริหารเวลานั้นแต่ละคนจะมีการใช้เวลาไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงานที่ปฏิบัติงาน ที่สำคัญอาจใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลผู้บริหารที่ดีจึงต้องรู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยพิจารณาตามความสำคัญและความเร่งด่วนที่จำเป็นต้องปฏิบัติก่อน จากการศึกษาของ แอปเพลบอแลม และรอทส์ (Appelbaum and Rohrs, 1981) ซึ่งได้ทำการศึกษาว่าผู้บริหารจากวิชาชีพต่าง ๆ มีวิธีการบริหารงาน หรือจัดระบบงานอย่างไร พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มิได้บริหารเวลาในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกท้อถอย เพราะไม่สามารถที่จะทำงานได้ผลสำเร็จตามที่คาดหวัง การบริหารเวลาจึงนับได้ว่าเป็นปัญหาหนึ่งในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

การบริหารเวลาคืออะไร

การบริหารเวลา หมายถึง การวางแผนจัดระบบระเบียบการใช้เวลาในการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงการวางแผนเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ ตลอดจนการประเมินแผนการปฏิบัติงานทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคลหรือระดับองค์การ โดยมีการกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาที่สิ้นสุดงานแต่ละอย่าง กำหนดกิจกรรมที่ปฏิบัติก่อนหลัง จัดลำดับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายภายในเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสมทำให้มีการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับนักบริหารนั้น เวลาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะภารกิจของนักบริหารมีมากเกินไปกว่าที่จะสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างภายในเวลาที่มีอยู่ได้ และเวลาเป็นทรัพยากรในโลกเพียงอย่างเดียวที่เมื่อผ่านไปแล้วยังไม่สามารถจะเอากลับคืนมาได้หรือไม่สามารถยืมเวลาให้ยาวนานออกไปกว่าที่เป็นอยู่ ดังนั้นความสำคัญของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ภายในกำหนดเวลาที่มีอยู่ จึงอยู่ที่ความสามารถในการวางแผนจัดระเบียบการใช้เวลาของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารที่อยู่ในฐานะตำแหน่งสูงขึ้นไปเท่าใด ความต้องการการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น (Drucker, 1967) ข้อสำคัญคือผู้ใดจะใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และ เสริมบทบาทของตนได้ดีกว่ากัน

ความสำคัญของการบริหารเวลา

ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารบางคน ทั้ง ๆ ที่มีงานในตำแหน่งหน้าที่มากมายหลายตำแหน่ง แต่ก็สามารถดำเนินงานได้ดีและทำงานได้สำเร็จครบถ้วน ในขณะที่บางคนแม้ว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่เพียงตำแหน่งเดียวแต่ไม่สามารถดำเนินงานได้ดีเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งอาจเนื่องจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มีจำกัด และที่สำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผนการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2519) การบริหารเวลาเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารและบุคคลสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนของงานตามลำดับความสำคัญของงาน แต่ละขั้นตอนจะมีเป้าหมายอย่างชัดเจน หลังจากนั้นต้องนำมาพิจารณาเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนเหล่านั้นและพยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารเวลาจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารมีงานที่จะต้องทำมากมาย แต่ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทำงานได้ครบทุกอย่าง (Schuler, 1979)

หลักการและประโยชน์ของการบริหารเวลา

หลักเบื้องต้นที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดแผนการทำงานก่อน การกำหนดแผนการทำงานควรมีลักษณะเป็นแผนการทำงานทั้งหมด มิใช่เพียงแต่ทำเพื่อปรับปรุงงานเท่านั้น การกำหนดแผนการทำงานที่ชัดเจน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้เวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (Cooper, 1952)

1. ทำงานที่สำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่ง ได้มากกว่า
2. กำหนดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้อง
3. แบ่งสรรอัตราส่วนการใช้เวลาสำหรับงานแต่ละอย่าง ได้ถูกต้อง
4. ปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในกำหนดเวลา
5. บรรลุถึงเป้าหมายของงานได้ดีขึ้น
6. ป้องกันการสูญเสียความพยายามในการทำงานโดยเปล่าประโยชน์
7. ทำให้มีความยืดหยุ่นจะทำให้ทำงานได้มากกว่า
8. ไม่ทำงานที่ควรจะมีมอบหมายให้ผู้อื่นทำ

9. ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

นอกจากนั้น ผู้บริหารควรตรวจสอบทบทวนงานของตนเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ เพราะงานของผู้บริหารมักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ผู้บริหารควรมีการประเมินผลงานของตนเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตารางเวลาในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ส่วน แอปเพลบลามและรอทส์ (Appelbaum and Rohrs, 1981) ได้ เสนอข้อคิดสำหรับผู้บริหารในเรื่องการบริหารเวลาไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

1. ผู้ที่มีการวางแผนการใช้เวลามักจะเป็นคนที่พร้อมที่จะรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ดี การวางแผนจะมีการทบทวนแก้ไขอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ แผนอาจยืดหยุ่นได้บ้าง เพราะจะทำให้เราสามารถปรับระบบการทำงานในอนาคตได้ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม

2. คนส่วนมากมีงานที่จะต้องทำหลายอย่าง แต่ไม่มีเวลา ดังนั้นการบริหารเวลาเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เราบรรลุความปรารถนาได้

3. ในขณะที่มีเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เข้ามาช่วยคนงานในการเพิ่มผลผลิต ทำให้เวลาในการทำงานของคนงานลดน้อยลง แต่ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารกลับต้องการเวลาในการทำงานมากขึ้น เพื่อวางแผนและควบคุมให้งานสำเร็จไปด้วยดี

4. ผู้บริหารส่วนมากมักไม่มีการกำหนดรูปแบบในการทำงานแต่ละวันเอาไว้เช่นเดียวกับเวลาและงานต่าง ๆ ก็ไม่ได้จัดระบบไว้เช่นกัน ดังนั้น การจัดระบบทั้งงานและเวลาให้สอดคล้องกันเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร

5. หลักเบื้องต้นของคุณค่าของคนในองค์กร คือผู้ใดจะรู้จักใช้เวลาที่มีอยู่ได้ดีกว่ากัน

6. ก่อนที่นักบริหารจะไปบริหารผู้อื่น เขาจะต้องรู้จักบริหารตนเองเสียก่อน รู้จักวิธีการทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น รู้จักลำดับความสำคัญของการทำงานและอื่น ๆ

วิธีการบริหารเวลา

เพื่อให้การใช้เวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องของการบริหารเวลานี้ ได้มีผู้เสนอหลายแนวคิดด้วยกันซึ่งรวบรวมมาเสนอพอเป็นสังเขป ดังนี้

เวอนิงกา (Veninga, 1982) ได้เสนอแนวทางที่จะช่วยให้วิธีการบริหารเวลามีประสิทธิภาพ คือต้องจัดลำดับความสำคัญของเวลา โดยให้เวลากับงานที่จะไปสู่เป้าหมายที่สำคัญที่สุดก่อน มีวิธีการ 6 อย่าง ดังนี้

1. คาดการณ์ล่วงหน้า และวางแผนสำหรับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
2. ทาตารางเวลาในการทำงาน
3. มอบหมายงานบางอย่างให้ผู้อื่นทา
4. แนะนำให้ผู้อื่นบริหารเวลาของเขาด้วย
5. มีวิธีการใช้เวลาอย่างเหมาะสม
6. บริหารเวลาในการประชุมให้เหมาะสม

ดรักเคอร์ (Drucker, 1967) ได้เสนอแนวทางใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4 ขั้นตอนคือ

1. ค้นหาว่าปกติใช้เวลาอย่างไร และทุก ๆ วันใช้เวลาอย่างไร
2. มีการตัดสินใจหรือไม่ว่าควรทาอะไรก่อนหลัง และไม่ควรทาอะไรอะไรที่ไม่ควรกระทาต่อเนื่อง

3. มอบหมายงานให้บุคคลอื่นที่เหมาะสมทาบ้าง
4. ไม่ทาให้ผู้อื่นเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

ยูริส (Uris, 1970) ได้เสนอแนะวิธีการบริหารเวลาโดยให้กำหนดเวลาออกเป็นประเภทต่าง ๆ 3 ประเภท ได้แก่

1. เวลาที่ต้องใช้อย่างคงที่ (Fixed) เป็นงานที่จะต้องปฏิบัติตามแต่ละสัปดาห์ และมีลักษณะสม่ำเสมออาจตัดทอนได้เลย เช่น การประชุมประจำสัปดาห์ หรืองานเขียนหนังสือ
2. เวลาที่พอยืดหยุ่นได้ (Semiflexible) เป็นงานที่สามารถจะ

เพิ่มหรือลดเวลาในการปฏิบัติงานได้ เช่นการเตรียมรายงานผลงาน ซึ่งผู้บริหารอาจตกลงใจที่จะใช้เวลาเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น อาจใช้เวลาเพียง 2 ชั่วโมง แทนที่จะใช้เวลาถึง 5 ชั่วโมง

3. เวลาที่สามารถแปรเปลี่ยนได้ (Variable) เป็นงานที่ผู้บริหารสามารถควบคุมด้วยตนเอง เช่น เวลาที่คาดว่าจะใช้ในการวางแผนหรือมีทางเลือกว่าจะทำงานนั้นได้ภายในเวลาเท่าใดหรืองานใดควรรอไว้ทำภายหลังได้

วิธีการบริหารเวลาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เมื่อผู้บริหารตัดสินใจกำหนดประเภทของเวลาที่ต้องใช้ได้แล้ว ผู้บริหารจะต้องเริ่มทำงานที่สำคัญที่สุดก่อนให้เสร็จทันเวลาตามที่กำหนดไว้ แล้วจึงเริ่มทำงานอื่น ๆ ตามลำดับความสำคัญต่อไป ซึ่งแอนโธนี (Anthony, 1981) ได้เสนอให้มีการจัดลำดับความสำคัญของงานออกเป็น งานที่ต้องทำ งานที่ควรทำ และงานที่จะทำหรือไม่ทำก็ได้

หลักการนี้คล้ายกับทริคเคท (Trickett, 1967) ได้เคยเสนอไว้ โดยให้มีการวิเคราะห์กิจกรรมของผู้บริหาร ซึ่งอาจแยกกิจกรรมในการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. แยกประเภทของงานตามความสำคัญ ได้แก่งานที่
 - 1.1 สำคัญมาก จะต้องทำอย่างแน่นอน
 - 1.2 สำคัญ ควรจะต้องทำ
 - 1.3 สำคัญน้อย อาจไม่จำเป็นต้องทำแต่ถ้าจะทำก็จะเป็น

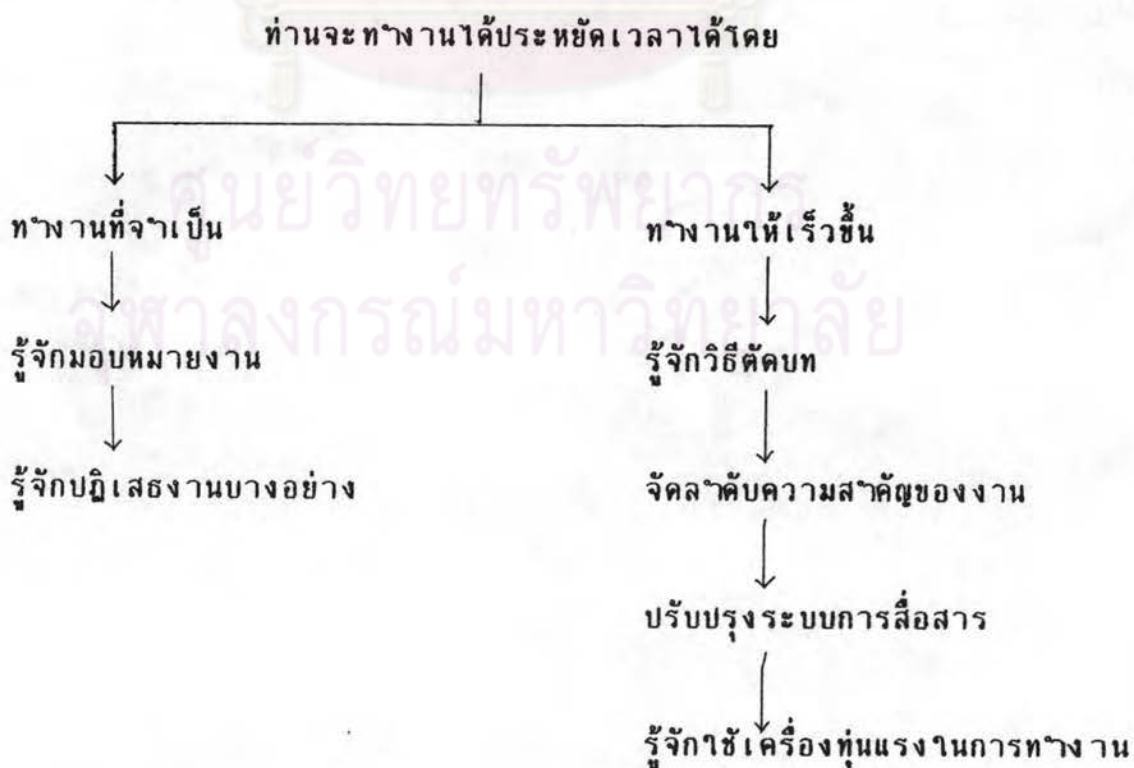
ประโยชน์บ้าง

2. แยกตามความเร่งด่วนของงาน ได้แก่งานที่
 - 2.1 ด่วนมาก ต้องทำทันที
 - 2.2 ด่วน ควรจะทำภายในระยะอันใกล้
 - 2.3 ไม่ด่วน จะทำเมื่อไรก็ได้
 - 2.4 ไม่สำคัญ จะไม่ทำเลยก็ได้

3. แยกตามงานที่อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำได้ ได้แก่งาน
 - 3.1 ต้องลงมือทำเอง เราเท่านั้นที่ทำงานนี้ได้
 - 3.2 อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน
 - 3.3 มอบหมายหรือสั่งการให้ผู้อื่นทำ
4. แยกตามการพบปะกับบุคคลและการประชุม ซึ่งได้แก่
 - 4.1 คนที่เราจะต้องพบด้วยวันแต่ละวัน
 - 4.2 คนที่ต้องพบเสมอ ๆ แต่ไม่ทุกวัน
 - 4.3 คนที่ต้องพบเป็นปกติ
 - 4.4 คนที่ต้องพบเป็นครั้งคราว
 - 4.5 บุคคลอื่น ๆ

นอกจากนั้น โบโนมา และสลิวัน (Bonoma and Slevin, 1978) ได้เสนอในรูปของ แผนภูมิการทำงานเพื่อให้ประหยัดเวลาของผู้บริหาร ดังนี้

ภาพที่ 1 การทำงานเพื่อประหยัดเวลาของผู้บริหาร



จากภาพดังกล่าว จะเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องรู้จักว่างานใดที่ควรทำ และงานใดควรมอบหมายให้ผู้อื่นทำ และยังต้องรู้ว่าควรทำงานใดก่อนหลัง และ รู้จักใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวมาช่วยทำให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น

แมคคาร์ธี (Mc Carthy, 1981) เสนอว่า วิธีการบริหารเวลา อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถตัดสินใจได้ว่างานใดเป็นงานที่สำคัญที่สุด และควบคุมการปฏิบัติงานของตนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องหาทางช่วยเหลือและควบคุมให้ผู้อื่นสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายอีกด้วย โดยมีวิธีการดังนี้

1. ทำงานที่วางแผนที่แล้ว
2. ทำงานที่จะให้ผลลัพธ์ที่ดีก่อน
3. มอบหมายงานพร้อมทั้งมอบอำนาจให้ด้วย
4. ต้องคิดก่อนทำทุกครั้ง

ส่วนวิธีการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานของพยาบาลนั้น พวงรัตน์ บุญชูราษฎร์ (2526) ได้ให้แนวทางการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานของพยาบาล ไว้ดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญของงาน โดยนำกิจกรรมประจำที่ต้องปฏิบัติ มาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อจะได้ปฏิบัติตามกิจกรรมดังกล่าวตามลำดับ และ ต้องจัดปริมาณของเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมแต่ละอย่างด้วย ซึ่งการจัดลำดับ กิจกรรมดังกล่าวนี้ ควรจัดในช่วงต้นของการปฏิบัติแต่ละวัน โดยใช้เวลาประมาณ 15-30 นาที

2. มีการวางแผนในการทำงานและมอบหมายงาน เพราะไม่มีใครสามารถทำงานให้เสร็จสิ้นทุก ๆ อย่างได้ด้วยตนเองเพียงคนเดียว ต้องมีการมอบหมายงานให้ผู้อื่นตามความเหมาะสมด้วย

3. ในการประชุมต่าง ๆ ต้องกำหนดหัวข้อในการประชุม และสาระสำคัญให้ชัดเจน เพื่อป้องกันเวลาที่สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ในการประชุมแต่ละครั้ง

4. การจัดเวลาให้ผู้ที่มาติดต่อ เข้าพบโดยคำนึงถึงความสำคัญของ เนื้อหาสาระที่จะได้รับจากแต่ละบุคคล

5. จัดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน อาจกำหนดเป็นวัน เป็นสัปดาห์ หรือเป็นเดือนก็ได้ และควรจะต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตาราง เวลาอยู่เสมอ

ส่วนซัลลิแวนและเดคเคอร์ (Sullivan and Decker, 1985) ได้ เสนอแนวคิดของการบริหารเวลาสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ไว้ว่า

1. พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมักมีงานบริหารที่ล้นมือ มีกิจกรรมที่อยู่ใน ความรับผิดชอบมากมาย เกินกว่าจะปฏิบัติด้วยตนเองทั้งหมดภายในเวลาอันจำกัด เมื่อไม่มีเวลามากพอจะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ในเวลาเดียวกัน แต่ก็ควรต้องมีเวลา สำหรับทำสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนั้น การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพและ ตารางการ จัดการทางานจึงควร เริ่มต้นด้วยการจัดลำดับความสำคัญของงาน

2. ทำการลดการสูญเสียเวลาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การถูกขัดจังหวะ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในการทางาน แต่ไม่ถือว่าสิ่งที่มาขัดจังหวะการทางานนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้สูญเสียเวลาเสมอไป แต่ หัวหน้าหอผู้ป่วยควรพิจารณาว่าเหตุการณ์ที่เข้ามาขัดจังหวะการทางานนั้นมีความ สำคัญมากกว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือไม่ หากสำคัญกว่าก็ควรตัดสินใจกระทำก่อน โดยใช้เวลาให้น้อยที่สุดแต่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 การตอบรับโทรศัพท์ เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้สูญเสียเวลา แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถควบคุมการใช้เวลาได้โดยพูดแต่น้อยและ เกิดการสื่อ ความหมายให้ผู้โทรที่โทรศัพท์มาสามารถตอบโต้เข้าสู่ประเด็นสำคัญได้เร็วขึ้น เช่น "สวัสดีค่ะ ..มีอะไรให้ช่วยเหลือคะ?" เป็นต้น หรือทำการวางแผนการพูดโทรศัพท์ เช่น เขียนประเด็นสั้น ๆ ที่สำคัญ กั้นลิมิตถึง เรื่องที่จะพูดโทรศัพท์ไว้ล่วงหน้า

2.3 การมีบุคคลเข้าติดต่อหรือขอเข้าพบมาราย จึงควรพิจารณา สาระของการเข้าพบถ้าเรื่องไม่ด่วนไม่สำคัญมาก สามารถแก้ไขได้โดยใช้ตาราง การนัดหมายการเข้าพบ

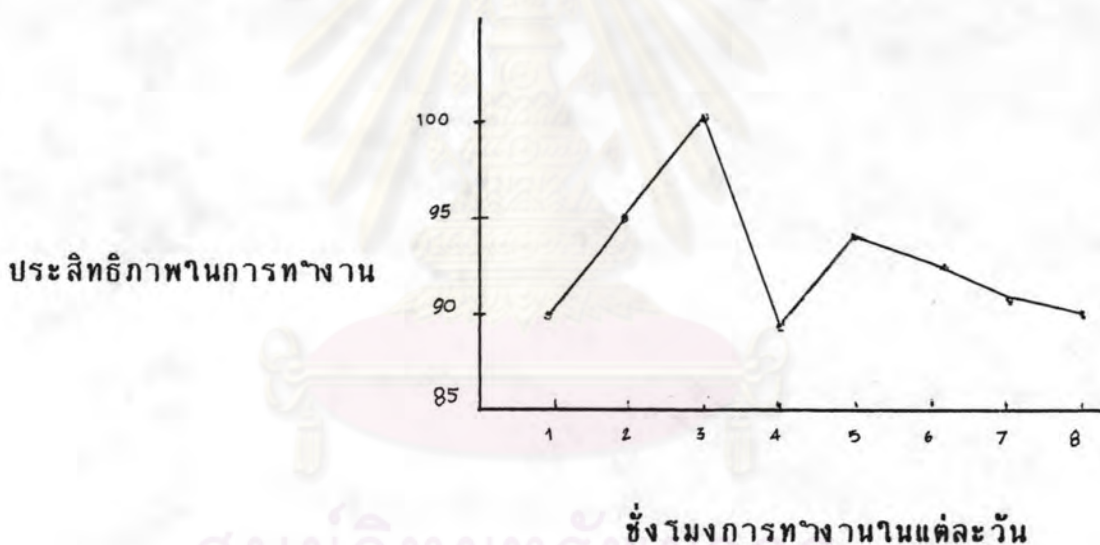
3. ลดการทำให้อื่นเสียเวลา โดยมองเห็นความสำคัญของเวลาของ ผู้อื่นเช่นกัน

4. ลดงานเอกสารที่ไม่จำเป็น หัวหน้าหรือผู้ช่วยอาจใช้สื่ออื่นที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพกว่า เช่น การเจรจาโดยตรง การใช้โทรศัพท์

5. การมอบหมายงาน ที่สำคัญน้อย หรือมีผู้อื่นสามารถทำแทนได้

แมร์ (Maire, 1970) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียง ได้ทำการศึกษา วงจรประสิทธิภาพในการทำงานของมนุษย์ โดยศึกษากับกลุ่มนักบริหารในวงการอุตสาหกรรม ในปี ค.ศ. 1970 พบว่า โดยเฉลี่ยแล้ว นักบริหารเหล่านั้นจะมี วงจรประสิทธิภาพในการทำงานประจำวัน ในช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้

ภาพที่ 2 ประสิทธิภาพในการทำงานประจำวันในช่วงเวลาต่าง ๆ



แมร์ (Maire) อธิบายไว้ว่า กำลังร่างกาย และสมองของมนุษย์เรา ไม่เหมือนเครื่องจักรด้วยเหตุนี้ ประสิทธิภาพในการทำงานของคนจึงมีขึ้นมีลง ในช่วงระยะเวลาตอนเช้า ชั่วโมงแรก ๆ ของการทำงาน ซึ่งเรียกว่าเป็นระยะ "อุ่นเครื่อง" นั้นจะเห็นว่าผลผลิตเริ่มพุ่งสูงขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะในแง่ สมรรถภาพของร่างกาย ระยะอุ่นเครื่องนี้ เป็นช่วงที่ความดันโลหิตหมุนเวียนไปทั่วร่างกายอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ คนเราจะรู้สึกกระปรี้กระเปร่า ผลงานจะ เริ่มสูงขึ้น จนกระทั่งถึงช่วงเหนื่อยหน่าย ชั่วโมงหลัง ๆ ของการทำงาน ประสิทธิภาพของการทำงานจะค่อย ๆ ลดลง ในบางครั้งความเหนื่อยหน่ายอาจจะ

สะสมกันเป็นเวลานาน และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แม้จะไม่ได้แสดงไว้ว่า
 รูปค่านักจิตวิทยา ก็เชื่อว่ามนุษย์มักมีช่วงเวลาหนึ่งที่จะเกิดความพยายามเพิ่มขึ้น
 อย่างทันทีทันใด จึงมักจะเห็นได้ว่า เมื่อใกล้จะถึงช่วงสุดท้ายของชั่วโมงทำงานใน
 วันหนึ่งนั้นจะมีแนวโน้มว่า ประสิทธิภาพของคนจะเพิ่มขึ้น บางครั้งก็อาจจะเกิด
 เมื่อใกล้เวลาพักสำหรับอาหารกลางวัน หรืออาจจะเกิดเมื่อรู้สึกว่ งานที่กำลัง
 ทำอยู่ใกล้จะเสร็จลงแล้ว ซึ่งการศึกษาวงจรของประสิทธิภาพในการทำงานนี้ จะ
 ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดตารางการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เพราะสามารถที่จะ
 ทราบว่าช่วงเวลาใดควรจะทำงานประเภทใด ซึ่งถ้าทำได้ก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะ
 ช่วยทำให้ทำงานได้สำเร็จภายในเวลาที่น้อยลงกว่าเดิม และเหมาะสมกับสมรรถภาพ
 และสุขภาพร่างกายของตนเอง

ดังนั้น ในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ควรคำนึงถึงสำหรับผู้บริหารคือ ควรมี
 การพิจารณาว่าอะไรเป็นปัญหาสำหรับผู้บริหาร หรือปัญหาอยู่ที่ตัวผู้บริหารเองอาจ
 เนื่องจากผู้บริหารพยายามจะทำอะไรต่ออะไรมากเกินไปจนทำงานไม่ทันในเวลา
 ที่มีอยู่หรือไม่ (Drucker, 1967) ซึ่งการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้นผู้
 บริหารต้องรู้จักวิธีวางแผนการจัดเวลาที่เหมาะสม เพราะเวลามีจำกัด แต่
 สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จนั้นมีอยู่หลายประการ เวนนิงกา (Veninga,
 1982) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุ
 วัตถุประสงค์ คือ

1. ความสำเร็จที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน (Wasted effort)
 เช่น การพูดโทรศัพท์ เรื่อง ดินฟ้าอากาศ การเลือกตั้งและอื่น ๆ ก่อนพูดเรื่อง
 งาน หรือการประชุมที่ไม่มีการวางแผนที่ดีพอ ทำให้การประชุมไม่ก้าวหน้า มีการ
 ตัดสินใจที่ไม่ดี ไม่รู้จักมอบหมายให้ผู้อื่นทำ เช่น นั่งเขียนรายงาน เองทำให้เสีย
 เวลาโดยเปล่าประโยชน์ วิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้นี้ทำได้โดยผู้บริหารจะต้องคิดว่า
 ถ้าไม่ทำงานนี้แล้วจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าไม่เกิดผลอะไรก็ไม่ควรทำ หรืออาจคิดต่อ
 ไปว่า ใครเหมาะสมที่จะทำงานนี้เพื่อสงวนเวลาไว้ให้กับงานที่คิดว่าสำคัญและ
 ต้องทำงานให้ครบทุกขั้นตอน ถ้าตัดสินใจว่าจะทำ อย่ารีบร้อนทำงานผลการตัดสินใจ
 าจไม่ดี

2. การประชุมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Unproductive Meeting) จากการที่ขณะประชุมไม่มีสมาธิ มีโทรศัพท์ มีคนมาขอพบหรือมีการประชุมมากเกินไป คนหนึ่ง ๆ มีการประชุมหลายแห่งและบางกรรมการผู้บริหารก็ไม่ต้องการเป็นแต่ไม่กล้าปฏิเสธจากการที่ประชุมบ่อยเกินไปทำให้ไม่ตั้งใจประชุม วิธีการแก้ไขคือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักปฏิเสธงานบางอย่างที่ควรปฏิเสธ และต้องตัดสินใจว่างานนั้นควรทำหรือไม่ควรทำ

3. การเกิดวิกฤติการณ์ที่ไม่คาดฝัน (Crisis Orientation) เพราะการทำงานมักเกิดปัญหาที่ไม่คาดล่วงหน้าเสมอ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องแก้วิกฤติการณ์เหล่านั้นส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ไม่ชอบวางแผน ไม่มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน มักจะใช้วิธีแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าเป็นอย่างไรไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง วิธีแก้ไขคือ ต้องมีการวางแผนในการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีการวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างดีแล้ว เหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ นั้นอาจจะไม่เกิดขึ้นก็ได้ การรอให้เกิดปัญหามาแล้วจึงแก้ปัญหานั้นจะขาดความระมัดระวัง ทำให้ข้ามขั้นตอนที่ถูกต้องไปเสมอ

ในปี ค.ศ. 1968 มีการประชุมผู้บริหาร 22 โรงพยาบาล ในสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับการใช้เวลาในการทำงานของผู้บริหาร พบว่า ปัญหาของผู้บริหารโรงพยาบาลเหล่านั้นคือ จะบริหารเวลาในการทำงานของเขาอย่างไรจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารเหล่านั้นรู้สึกว่าเขากำลังสูญเสียเวลาไปในเรื่องของตัวเขาเองและของคนอื่น ๆ โดยเปล่าประโยชน์ในแต่ละวันและเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันทุก ๆ วัน อัดัมส์ และปอนเทีย (Adams and Ponthieu, 1969) และ ดรึคเกอร์ (Drucker, 1967) ยังกล่าวว่า เวลาของผู้บริหารระดับสูงถูกใช้ไปอย่างรวดเร็ว เพราะเขาไม่รู้จักจัดสรรการใช้เวลาของเขาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ได้กล่าวไว้ถึงปัญหาการบริหารเวลาที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ

1. ปัญหาในการประชุมที่สูญเสียเปล่า ผู้บริหารมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ออกไปในการประชุมมากมายโดยไม่คำนึงว่าเวลาที่เสียไปในการประชุมนั้น ๆ คื้มค่ากับผลที่ได้รับหรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรกำหนดหัวข้อในการประชุมให้ชัดเจน

แน่นอน พร้อมกับจัดเตรียมข้อมูลและ เอกสารประกอบการประชุมให้พร้อมและมอบให้กรรมการล่วงหน้า การเริ่มต้นและเลิกประชุมควรจะต้องตรงตามกำหนดเวลา

2. การจัดการกับผู้ที่มาติดต่อเข้าพบ บางครั้งอาจต้องใช้ เวลาทั้งวัน ซึ่งทำให้เสียเวลาอย่างยิ่ง สิ่งที่ควรคำนึงถึง คือ ควรจัดเวลาให้แก่ผู้ที่มาติดต่อเข้าพบ ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีเล็กน้อย หรือล้มเลิกการขอเข้าพบอย่างสุภาพ ทำอย่างไรจึงจะไม่พ่ายค้ำเขี้ยว

3. ต้องรู้ตัวว่าแต่ละวันทำงานไปด้วยดีหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้เพราะบุคคลย่อมมีทั้งความสามารถด้านร่างกาย อารมณ์ สติปัญญา ซึ่งอาจถูกกระทบกระเทือนได้ โดยงาน บางวันงานก็ดำเนินไปอย่างคล่องตัว แต่บางวันก็เป็นไปในทางตรงกันข้าม ทั้งนี้อาจมีผลมาจากภาวะหมุนเวียนของระบบร่างกาย (Biorhythmic Cycle) ถ้ารู้ตัวว่าวันใดเกิดปัญหาดังกล่าวขึ้น ควรหลีกเลี่ยงงานสำคัญที่ต้องตัดสินใจ เพราะอาจจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2526)

ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่เหมือน ๆ กัน คือ เวลา มีน้อย แต่ต้องทำงานมากผู้บริหารอาจแก้ไขโดยมีแนวทางในการบริหารเวลา เช่น ต้องจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี มีการมอบหมายงานที่ดี และใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง ผู้บริหารจะหาเช่นนี้ได้จะต้องรู้ว่าอะไรเป็นปัญหา ที่ทำให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ สาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่งก็คือ ความไม่เข้าใจในบทบาทของตน (Schilit, 1983)

ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแนวทางหนึ่งในการวิเคราะห์การใช้เวลาในกิจกรรม ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เนื่องจากได้มีผู้กล่าวไว้หลายแนวความคิดจึงรวบรวมพอเป็นสังเขปได้ดังนี้

ถ้าพิจารณาในทัศนะของผู้บริหารโรงพยาบาล หรือผู้บริหารองค์การพยาบาลนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นตำแหน่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารการ

พยาบาลกับการให้การพยาบาลโดยตรงต่อผู้ป่วย ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยในอุดมคติ จึงต้อง เป็นผู้ประกอบด้วยทักษะและความรู้ด้านการบริหารและการพยาบาล ซึ่ง งานด้านบริหารนั้นจะรวมไปถึงงานธุรการและงานแม่บ้านด้วย นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้อง เป็นผู้รับนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวความคิด และระเบียบในการ ปฏิบัติงานจากผู้บริหารโรงพยาบาล และผู้บริการแผนกพยาบาล แล้วเป็นผู้ดำเนินการและมอบหมายงานให้แก่บุคลากร ภายในหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบให้บริการปฏิบัติงาน ตามนโยบายและวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของบริการ พยาบาลที่ผู้ป่วยจะได้รับเป็นหลักด้วย จึงเห็นได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเปรียบเทียบกับ บริหารระดับกลาง ทั้งนี้เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับผิดชอบทั้งบริการด้าน การรักษาพยาบาล (Patient Care) การบริหารงานบุคลากร (Staff management) และการบริหารในหน่วยงานตามนโยบายของแผนกพยาบาล และโรงพยาบาล และด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบเหล่านี้ หัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้อง พยายามใช้ประโยชน์จากตนเอง ผู้บังคับบัญชา และระบบงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากหน้าที่ในด้านให้การพยาบาลโดยตรงและการบริหารงานในหอผู้ป่วยดังกล่าวแล้วหัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีหน้าที่ในด้านการให้บริการการศึกษาแก่เจ้าหน้าที่พยาบาลและนักศึกษาอีกด้วย เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานพยาบาลสามารถจะเป็นครู และเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีได้ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่จัดสรรสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสม เป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วยและการพยาบาลแก่นักศึกษาพยาบาล และบุคลากรอื่น ๆ ในทีมสุขภาพ และเป็นผู้ร่วมจัดการศึกษาอบรมแก่บุคลากร (Inservice Education) อีกด้วย โดยเฉพาะการสอนนักศึกษาพยาบาลในคลินิก หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเข้าใจจุดประสงค์ของการศึกษาและเข้าใจว่านักศึกษา เป็นผู้ที่กำลังศึกษาหาความรู้จากประสบการณ์ที่หัวหน้าหอผู้ป่วย และครูร่วมกันจัด ให้นักศึกษาได้ฝึกหัดตามที่ได้ศึกษาจากทางทฤษฎีมา และหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้อง ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงควรมีหน้าที่ร่วมกับ ครูประจำตึกในการมอบหมายงานการดูแลผู้ป่วยให้แก่ศึกษารวมทั้งการประชุม ปรึกษาหารือและการวางแผนการพยาบาลเกี่ยวกับผู้ป่วยด้วย (Stevens, 1974)

National League for Nursing (NLN, 1972) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างละเอียดไว้ดังนี้

1. วางแผน สั่งการ และนิเทศงานพยาบาลในหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่งในโรงพยาบาลรวมทั้งการประเมินผลการบริหารงานดังกล่าวมาแล้วด้วย
2. ประสานงานพยาบาลกับการรักษาของแพทย์โดยร่วมในการตรวจเยี่ยมผู้ป่วยและประชุมปรึกษารื้อ
3. จัดให้มีการพบปะระหว่างเจ้าหน้าที่พยาบาล เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันกำหนดข้อปฏิบัติและร่วมปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
4. ร่วมมือกับฝ่ายการศึกษาพยาบาลในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม
5. พัฒนาและคงไว้ซึ่งนโยบายของแผนกพยาบาลและนโยบายของโรงพยาบาล
6. ร่วมกันช่วยพัฒนาบุคลากรในการให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรให้การสอนและนิเทศงานแก่บุคลากรในด้านการปฏิบัติพยาบาล
7. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่พยาบาลในหน่วยงาน ประเมินผลงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการเสนอและพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนอัตราเงินเดือนแก่เจ้าหน้าที่พยาบาล
8. วางแผนจัดอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่พยาบาลให้เหมาะสมและพอเพียงกับการปฏิบัติงานให้หอผู้ป่วยตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง โดยร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับพยาบาลนิเทศ
9. วางแผนและจัดให้มีการประชุมปรึกษารื้อในหน่วยงาน (Ward Conference) เพื่อร่วมกันวางแผนการพยาบาล
10. ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความต้องการอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสมกับการให้พยาบาลที่มีประสิทธิภาพ
11. เข้าร่วมในการประชุมระดับผู้บริหารของแผนกพยาบาล
12. เข้าร่วมในคณะกรรมการประเมินผลและปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาล

13. ส่งเสริมและสร้างสรรค์ ขบวนการปฏิบัติงานเพื่อ
ให้บุคลากรมีความจงรักภักดีแก่องค์การหรือหน่วยงาน และตั้งใจปฏิบัติงานอย่างมี
ประสิทธิภาพ

14. ให้ข้อเสนอแนะและร่วมในการจัดหาหรือจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ประจำ
หอผู้ป่วยรวมทั้งการดูแลให้มีการรักษาสภาพและความสะอาดของสิ่ง เหล่านี้ให้อยู่
ในสภาพที่ใช้งานได้อยู่เสมอ

15. ประสานงานกับบุคลากรอื่นในการให้บริการแก่ผู้ป่วย

16. จัดคำหมีและ เข้าร่วมในการให้การสอนสุขศึกษา (Health
Education) และการฟื้นฟูสมรรถภาพ (Rehabilitation) ให้แก่ผู้ป่วย

17. เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้การพยาบาลผู้ป่วย

18. ให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยต่าง ๆ

19. เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การและสมาคมวิชาชีพ

20. ปฏิบัติตามคำสั่งอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

สำหรับในประเทศไทยนั้นในปี พ.ศ. 2519 ทางกองพยาบาล (สำนัก
งานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2520) ได้จัดประชุมผู้บริหารการพยาบาลระดับ
สูงจากโรงพยาบาลสังกัดต่างๆ เพื่อรวบรวมหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้า
หอผู้ป่วย ผลจากการประชุมของคณะกรรมการพิจารณากำหนดหน้าที่และความรับ
ผิดชอบของบุคลากร สรุปผลได้ดังนี้คือ

ด้านการบริหาร

1. วางแผนงานประจำวัน มอบหมายงาน รับรายงานจากหัวหน้าเวร
เกี่ยวกับอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย การรักษาพยาบาลและเหตุการณ์อื่น ๆ
พร้อมกับคิดหาทางปรับปรุงแก้ไข

2. ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการประเมิน
ความต้องการด้านการพยาบาลของผู้ป่วย วางแผนหรือปรับปรุงแก้ไขแผน
การพยาบาลให้เหมาะสมกับอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย และแนวรักษาของ
แพทย์ เพื่อให้ได้มาตรฐานและอยู่ในขอบเขตสิทธิของวิชาชีพ

3. แนะนำ ควบคุมดูแลการบันทึกแผนและการบริการ การบันทึก รายงานของผู้ป่วยเกี่ยวกับอาการผิดปกติของผู้ป่วย เพื่อการวิเคราะห์และการ รักษาพยาบาลต่อไป

4. ให้ความร่วมมือประสานงานกับแพทย์และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ร่วม ประเมินหรือ เกี่ยวกับอาการผิดปกติของผู้ป่วย เพื่อการวิเคราะห์และการรักษา พยาบาลต่อไป

5. จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนี้เพียงพอตลอด 24 ชั่วโมง ประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และส่งเสริมสวัสดิการให้เหมาะสม

6. ประเมินคุณภาพการบริการพยาบาลในหน่วยงาน ร่วมประชุมและ เสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาล และแก้ไขปัญหาด้านการ ปฏิบัติงานแก่ผู้บริหาร

7. ควบคุม ดูแล และสั่งการในเรื่องของความสะอาด และปลอดภัย จากการแพร่กระจายของเชื้อโรค

8. ดูแล จัดหาเสื้อผ้า วัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในด้านการ รักษาพยาบาลให้มีใช้อย่างเพียงพอ รวมทั้งซ่อมแซม เปลี่ยนแปลงแก้ไขและเก็บ รักษาให้เป็นระเบียบสะดวกต่อการสำรวจและควบคุมการใช้จ่าย

9. สร้างสรรค์ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ป่วยกับบุคลากรของโรง พยาบาล

10. ให้ข้อเสนอแนะแผนผังในหอผู้ป่วย

ด้านวิชาการ

1. ประมุขให้บุคคลผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ ดำเนินการอบรมพื้นฐานวิชาการและ สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์

2. วิเคราะห์และร่วมปรึกษาปัญหา เพื่อปรับปรุงแก้ไขงานการพยาบาล และการปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมาย

3. จัดทำคู่มือการพยาบาลสำหรับบุคลากรในหน่วยงานและ เป็นที่ปรึกษา ทั้งทางด้านวิชาการและการปฏิบัติงาน

4. ประสานงานกับครูพยาบาล และจัดภาคปฏิบัติให้สอดคล้องกับทฤษฎี

ด้านบริการ

1. ให้การพยาบาลตามสถานการณ์
2. พิจารณาสั่งการพยาบาลตามหลักวิชาการหรือปรึกษาแพทย์เมื่อมีเหตุการณ์จำเป็น

บารเรท และคณะ (Barrette, et al 1975) ได้แบ่งประเภทของกิจกรรมที่ดำเนินการในหอผู้ป่วยแบ่งได้ดังนี้

1. การรักษา มีแพทย์เป็นผู้วางแผนทางการรักษาและพยาบาลเป็นผู้ร่วมมือในการให้การรักษานั้น ซึ่งทำให้พยาบาลส่วนมากเข้าใจว่างานเหล่านี้เป็นงานหน้าที่หลัก
2. การพยาบาล มีเจ้าหน้าที่พยาบาลหลายระดับ เช่น พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานผู้ช่วย และนักศึกษาพยาบาล เป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหัวหน้าตึกเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบและนิเทศงาน
3. การบริหารการพยาบาล เป็นกิจกรรมลำดับสามที่ประกอบด้วย การกำหนดการให้การพยาบาล การวางแผนการพยาบาล การมอบหมายงาน การสอน การนิเทศงานและการประเมินผลการพยาบาล กิจกรรมเหล่านี้ผู้ปฏิบัติคือ พยาบาลวิชาชีพทุกระดับ นับตั้งแต่หัวหน้าทีม (Team Leader) หัวหน้าเวร (Incharged Nurse) หัวหน้าหอผู้ป่วย (Head Nurse) พยาบาลนิเทศ (Supervisor Nurse) และหัวหน้าแผนกพยาบาล (Director of Nursing)
4. กิจกรรมอื่น ๆ เช่น งานธุรการ งานแม่บ้าน การประสานงาน กิจกรรมทั้งภายในภายนอกหอผู้ป่วย ซึ่งยังเป็นงานที่อยู่ภายใต้ความดูแลรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในโรงพยาบาลทั่วไป

โดยกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวที่ดำเนินการอยู่ในหอผู้ป่วยนั้น อยู่ในขอบเขตการดูแลรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งสิ้น จึงเห็นได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นเปรียบเสมือนผู้ถือหางเสือเรือและเป็นกุญแจสำคัญ (Key person) ในการดำเนินการของโรงพยาบาล

ไรน์ฮาร์ท (Rineheart, 1969) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 4 ประการ ดังมีสาระสำคัญคือ

1. การวางแผน (Planning) เพื่อให้บริการพยาบาลภายในหอผู้ป่วยเป็นไปตามปรัชญาและวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลและสัมพันธ์กับแผนการรักษาของแพทย์ รักษามาตรฐานของการพยาบาลโดยให้การดูแลผู้ป่วยตามความต้องการและลักษณะของการประเมินได้ วางแผนและมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง อภิปรายปัญหากับผู้ตรวจการ อธิบายแผนการพยาบาลพร้อมทั้งสอนและให้คำแนะนำแก่ผู้ป่วยและญาติ รับผิดชอบวางแผนด้านการสอนที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล

2. การจัดระบบงาน (Organizing) โดยวิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลังพยาบาลของหอผู้ป่วย ความรุนแรงของอาการ ระยะเวลาในการรักษา แผนการรักษาพยาบาล และกิจกรรมการพยาบาล แบ่งงานและช่วยเหลือหัวหน้าทีมในการมอบหมายงาน เข้าร่วมในการประชุมพิเศษและโครงการอบรมบุคลากร สนับสนุนนโยบายการบริหารบุคลากรและรายงานความเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตรวจการ

3. การอำนวยการ (Directing) โดยจัดให้มีสิ่งแวดล้อมทางการพยาบาลและระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เข้าร่วมในการตรวจเยี่ยม ประชุมปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลผู้ป่วย ให้ความร่วมมือประสานงานกับบุคลากรอื่นในทีมสุขภาพ จัดระบบการบันทึกข้อมูลให้ถูกต้อง รายงานปัญหาและพิจารณาวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ร่วมกับผู้ตรวจการ ประเมินผลและเสนอความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชา นิเทศการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและยอมรับในความสามารถของบุคคล เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ป่วยและผู้มาเยี่ยม รวมทั้งหน่วยงานทั้ง ๆ และตัวแทนชุมชน

4. การควบคุม (Controlling) โดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงและการประเมินประสิทธิภาพของการพยาบาลขณะตรวจเยี่ยมผู้ป่วย สอนหรือสาธิตเทคนิควิธีการพยาบาลใหม่ ๆ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจสอบทางการแพทย์และการพยาบาลใหม่ ๆ ที่สนองต่อความต้องการของผู้ป่วยเสนอแนะหน่วยงานในการ

ศึกษาวิจัย สนใจที่จะพัฒนาการบริหารโดยเสนอการเปลี่ยนแปลงผู้ตรวจการรวมทั้งการเข้าร่วมในกิจกรรมของวิชาชีพและชุมชน

ไบเออร์และคลิง (Byer and Klink, 1978) และสตีเวน (Stevens, 1980) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 3 ประการ คือ

1. บริหารการดูแลผู้ป่วย ได้แก่ การดูแลผู้ป่วยโดยตรงและทางอ้อม
2. บริหารบุคลากร ได้แก่ การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่โดยพิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสมตามความสำคัญของงาน ความสามารถของบุคคลและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งคอยกระตุ้นให้กำลังใจและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. บริหารการปฏิบัติงานตามนโยบาย ได้แก่ การวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินงานร่วมปรึกษาหารือกับผู้บริหาร ชี้แจงนโยบายของหน่วยงาน และการจัดงบประมาณ

กานองและกานอง (Ganong and Ganong, 1980) ได้ให้ความสนใจที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับกิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย พอสรุปได้ดังนี้

1. สำหรับผู้ป่วย ได้แก่ การวางแผนการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพปลอดภัยและเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของผู้ป่วย ดูแลให้ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยให้การพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วย วางแผนและช่วยเหลือเกี่ยวกับการสอนผู้ป่วย ติดต่อประสานงานระหว่างผู้ป่วย แพทย์และครอบครัว
2. สำหรับแพทย์ ได้แก่ การติดต่อประสานงานระหว่างทีมการรักษาพยาบาล ดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งการรักษา และติดตามซักถามแพทย์เมื่อการติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน
3. สำหรับในฐานะของผู้บริหารการพยาบาล ได้แก่ การจัดบุคลากรให้เพียงพอและการมอบหมายงานที่เหมาะสม ดูแลให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนภายในหน่วยงาน เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วย กิจกรรมภายในของหน่วยงานและปัญหาบุคลากร ช่วยเหลือเกี่ยวกับแผนงบประมาณและการปฏิบัติ

ภายใต้แผน เลือกว่าผู้ป่วยในระดับเดียวกันเพื่อให้ความช่วยเหลือในการแก้ไข ปัญหาทางคลินิกและด้านงานบริหารตามความเป็น

4. สำหรับบุคลากรในหน่วยงาน ได้แก่ การปฏิบัติตนเป็นผู้นำ เป็น แบบอย่างที่ดีและน่าให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างเสริมสิ่งแวดล้อมให้อำนวย การต่อการปฏิบัติงาน มอบหมายงานตามความสามารถ พร้อมทั้งจัดให้มีการพบปะ ร่วมกันภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ช่วยเหลือและให้การปรึกษาในการพัฒนา และใช้แผนการพยาบาล ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาบุคลากร

5. สำหรับคณะบริหาร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย

6. สำหรับบุคลากรจากหน่วยงาน ได้แก่ การให้ความร่วมมือและติด ต่อสื่อสารเพื่อผลในการวางแผนการดูแลผู้ป่วย

7. สำหรับองค์กรอื่น ๆ ได้แก่ การเข้าร่วมและเป็นสมาชิกใน องค์กรของวิชาชีพตามความเหมาะสม

8. สำหรับตนเอง ได้แก่ การพึงพอใจต่อวิชาชีพ การฝึกฝนทักษะให้ ทันสมัยและเข้าร่วมในโครงการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านบริหารที่มี ชื่อเสียงมีผลงานวิจัยและงานเขียนที่น่าสนใจหลายฉบับ ได้แบ่งกิจกรรมหรือบทบาท ในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต้นออกเป็น 3 ประเภทที่เกี่ยวข้องกับการมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประเภทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสารข้อมูล และ ประเภทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะ ซึ่งเป็นบทบาทที่สามารถ สังเกตได้ 10 ประการคือ บทบาทหัวหน้า ผู้ติดต่อ ผู้นำ ผู้รับข้อมูล ผู้เผยแพร่ ข้อมูล ตัวแทนหรือผู้พูดแทน ผู้อำนวยการ ผู้ควบคุมเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา ผู้แจก จ่ายงาน และผู้เจรจาติดต่อ

ในเวลาต่อมาโจนส์และโจนส์ (Jones and Jones, 1979) ได้จัด แบ่งบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามลักษณะงานด้านการจัดการออกเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้หลักการตามรูปแบบของมินซ์เบิร์กดังนี้คือ

1. บทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องปฏิบัติในฐานะของผู้ที่มีหน้าที่ดูแล และรับผิดชอบอย่างเป็นทางการในการดำเนินงานภายในหอผู้ป่วยมี 3 ประการคือ

1.1 บทบาทหัวหน้า (Figure Head) โดยอำนาจและควมรับผิดชอบตามตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคมหน่วยงานทางกฎหมายและพิธีการต่าง ๆ (Mintzberg, 1973) เช่นการเป็นตัวแทนของหอผู้ป่วยในการเข้าร่วมประชุมหรือร่วมงานของโรงพยาบาล นำผู้เข้าเยี่ยมชมกิจการภายในหอผู้ป่วย แนะนำและทำความเข้าใจกับผู้ป่วยใหม่ที่ได้รับบริการรักษาตัว ซึ่งถ้าบทบาทนี้ถูกละเลยแล้วก็จะ มีผลกระทบกระเทือนต่อความราบรื่นในการดำเนินงานของหน่วยงาน

1.2 บทบาทผู้นำ (Leader) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีหน้าที่นำเพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปตามเป้าหมาย ตำแหน่งที่ดำรงอยู่นั้นถึงแม้จะมีอำนาจในการสั่งการก็ตาม แต่แบบของผู้นำและความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งกิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทนี้ ก็คือ การดูแลรับผิดชอบหอผู้ป่วยตลอดทั้ง 24 ชั่วโมงควบคุมดูแลการประชุมปรึกษาและการกำหนดกิจกรรมพยาบาลในแต่ละวัน ประมุขพิเศษบุคลากรใหม่และผู้ฝึกปฏิบัติงานรวมทั้งกระตุ้นและช่วยให้กำลังใจ นิเทศงานด้านการดูแลผู้ป่วย ประเมินผลการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน แสดงความเชี่ยวชาญในการพยาบาลตามสถานการณ์ที่จำเป็น รวมทั้งสอนและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

1.3 บทบาทผู้ติดต่อประสานงาน (Liaison) กับบุคคลอื่นภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับข้อมูลและข่าวสารอย่างกว้างขวางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทนี้ก็คือ การเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วย การกำหนดวิธีปฏิบัติและตรวจสอบทางโรงพยาบาล การเข้าร่วมประชุมกับชมรมทางวิชาชีพ และเป็นสมาชิกของสมาคมพยาบาลรวมทั้งการเข้าร่วมประชุมสังสรรค์ หรือร่วมงานกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

2. บทบาทด้านการสื่อข้อมูล (Informational Roles) โดยการติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในหน่วยงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และ เครือข่ายข้อ

มูลต่าง ๆ หัวหน้าของผู้ป่วยจึงเป็นจุดศูนย์กลางของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ป่วย และเป็นผู้ที่มีบทบาทดังต่อไปนี้คือ

2.1 บทบาทของผู้รับและผู้ตรวจสอบข้อมูล (Monitor) โดยการสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากเครือข่ายมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่องาน ข้อมูลที่ได้จะมาจากรายงานทางการแพทย์ การรับข้อมูลทางโทรศัพท์ แฟ้มบันทึกอาการหรือผลการตรวจจากห้องทดลอง ข้อมูล ที่ได้จากผู้ป่วย ญาติ แพทย์ พยาบาล หรือบุคลากรอื่น ๆ รวมทั้งการหาข้อมูลทางการแพทย์ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะ วิธีการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากวารสารทางวิชาชีพ

2.2 บทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูลภายในหน่วยงาน (Disseminator) โดยการรับข้อมูลจากภายนอก แล้วนำมาถ่ายทอดในการประชุมปรึกษาหารือแผนการพยาบาล การชี้แจงนโยบายและวิธีการใหม่ ๆ ให้บุคลากรทราบ การให้ข้อมูลและเสนอข้อคิดเห็นของบุคลากรพยาบาลให้แพทย์ทราบ เพื่อพิจารณาวางแผนการดูแลรักษาผู้ป่วย

2.3 บทบาทตัวแทนในการให้ข้อมูล หรือผู้ให้ข้อมูลแทนหน่วยงาน หรือผู้ป่วย (Spokesman) โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย คู่มือการรายงานเกี่ยวกับอาการของผู้ป่วยให้สมบูรณ์ ให้ข้อมูลแก่หน่วยงานอื่น ๆ รายงานข้อมูลและกิจกรรมภายในหอผู้ป่วย รวมทั้งเสนอความต้องการด้านอัตรา กำลังและเครื่องมือ เครื่องใช้ ให้ผู้บริหารได้ทราบ สอนและให้คำแนะนำแก่ผู้ป่วย ครอบครัว บุคลากร พยาบาล และนักศึกษาเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยและคอยรายงานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วยให้แพทย์ทราบ

สำหรับบทบาทด้านข้อมูลนี้ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973) ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลที่ได้มาในการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง ระบุปัญหา และหาโอกาสเพื่อดำเนินการตัดสินใจ ประเมินค่าของหน่วยงานรวมอยู่ด้วย ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะใช้เป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งการที่จะตัดสินใจได้นั้นต้องมีความชำนาญทั้งในด้านการปฏิบัติการพยาบาลและการบริหารรวมกัน บทบาทในด้านนี้แบ่งออกเป็น 4 ประการคือ

3.1 บทบาทของผู้แสวงหาแนวความคิดใหม่หรือผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ (Entrepreneur) ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน โดยค้นปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นเพื่อบ่งชี้ข้อบกพร่องแล้วนำมาวางแผนดำเนินการ และหาแนวทางแก้ไข นอกจากนี้แล้วยังต้องตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวัน การวางแผนการพยาบาล การให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการวางแผน การตัดสินใจและการรายงานอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย

3.2 บทบาทผู้จัดการเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) เนื่องจากสิ่งแวดล้อมทางการพยาบาลอาจจะเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ได้อย่างมากมาย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีบทบาทในการประสานงานและจัดการต่อเหตุการณ์นั้น ๆ หรือฝึกฝนให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมมือกันเข้าควบคุมสถานการณ์ได้ เช่น กรณีไฟไหม้ การปรับเปลี่ยนการจ่ายงานเมื่อมีคนลาป่วย หรือการช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น

3.3 บทบาทผู้บริหารทรัพยากร (Resource Allocator) โดยตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายงานประจำวัน งานด้านการดูแลผู้ป่วยและงานพิเศษอื่น ๆ รวมทั้งแบ่งเวลาของตนเอง เพื่อให้การดูแลผู้ป่วยตามความจำเป็น

3.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรองในกรณีที่มีข้อขัดแย้ง (Negotiator) หรือมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การไกล่เกลี่ยปัญหา และข้อขัดแย้งเกี่ยวกับแพทย์บุคลากรพยาบาล ผู้ป่วย หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งการขออัตราค่าจ้างและ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดของมินซ์เบอร์เกอร์ และโจนส์และโจนส์ ดังกล่าว สรุปได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีบทบาท เป็นหัวหน้า ผู้นำ และผู้ติดต่อประสานงานของหอผู้ป่วย โดยอาศัยสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับและความสามารถในการสื่อสารข้อมูลเพื่อรับและตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง รวมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลภายในหอผู้ป่วยและ เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลแก่หน่วยงานอื่น ๆ เป็นผู้ที่มีบทบาทในด้านของการตัดสินใจ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีแบบแผน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการวางแผนเลือกอาชีพ และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม และการจัดการต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย ผู้ใต้บังคับบัญชา

และผู้ร่วมงาน อันเป็นผลเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์โดยทั่วไป และงานด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยใช้การไกล่เกลี่ยและเจรจาต่อรองตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมและสามารถทำงานในหอผู้ป่วย คำนึงไปได้ด้วยดี ส่งผลถึงคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

ความหมายของความสมดุลย์ ในกิจกรรมตามบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หมายถึง รูปแบบที่มุ่งหวังของการใช้เวลาไปในส่วนของกิจกรรม ตามบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย 3 ด้าน คือ บทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์ บทบาทด้านการสื่อสารข้อมูล และบทบาทด้านการตัดสินใจซึ่งโจนส์และโจนส์ (Jones and Jones, 1979) ได้เสนอรูปแบบที่มุ่งหวังในการสร้างสมดุลย์ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติกิจกรรมตามบทบาท โดยเสนอในรูปของสัดส่วนเวลามาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงสัดส่วนเวลามาตรฐาน

บทบาทใหญ่	บทบาทย่อย	% ของ เวลาที่ใช้	ลักษณะของกิจกรรม
1. บทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์	- บทบาทหัวหน้าหน่วยงาน - บทบาทผู้นำ - บทบาทผู้ติดต่อสัมพันธ์	30%	- เป็นตัวแทนหน่วยงานในการเข้าประชุม เข้าร่วมประชุมกับองค์การ ต้อนรับแขก ต้อนรับผู้ป่วยใหม่ - รับผิดชอบตลอด 24 ชม. จัดประชุมภายในหน่วยงาน กระตุ้นจิตใจ นิเทศการพยาบาลเป็นตัวอย่างที่ดี

บทบาทใหญ่	บทบาทย่อย	% ของ เวลาที่ใช้	ลักษณะของกิจกรรม
2. บทบาทด้านการ สื่อข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> - บทบาทผู้รับรู้ข้อมูล - บทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูล - บทบาทผู้ให้ข้อมูลแทน หน่วยงานหรือผู้ป่วย 	40%	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามสังเกตการ ปฏิบัติการพยาบาล เพื่อรักษามาตรฐาน เข้าร่วมประชุมกับ สมาคม เป็นสมาชิก สมาคมพยาบาล - รับรายงาน ตรวจสอบ ข้อมูลต่าง ๆ ค้นหา ด้านวิชาการ - จัดประชุมหน่วยงาน เพื่อแจ้งนโยบาย สื่อ สารถ่ายทอดข้อมูล สู่บุคลากรทุกคน ให้ ข้อมูลป้อนกลับ - ประสานงานการดูแล ผู้ป่วยกับหน่วยงานอื่น สื่อสารข้อมูลและสอน ผู้ป่วยและญาติ เจ้า หน้าที่ นักศึกษารวม ทั้งการให้ข้อมูลแก่ แพทย์

บทบาทใหญ่	บทบาทย่อย	% ของ เวลาที่ใช้	ลักษณะของกิจกรรม
3. บทบาทด้านการ ตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> - บทบาทผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ - บทบาทผู้ควบคุมสถานการณ์ ที่เป็นปัญหา - บทบาทผู้บริหารทรัพยากร - บทบาทผู้ไกล่เกลี่ยเจรจา ต่อรอง 	30%	<ul style="list-style-type: none"> - ค้นหาจุดอ่อนภายใน งาน เขียนแผนเพื่อ แก้ปัญหาที่ตัดสินใจ - ประจักษ์ บริหาร ทรัพยากร - วางแผนรับสถานการณ์ ฉุกเฉิน ให้การ พยาบาลผู้ป่วยฉุกเฉิน เข้าช่วยในห้องตรวจ - มอบหมายการดูแล ผู้ป่วย มอบหมายงาน พิเศษให้พยาบาลผู้ป่วย ตามเวลาที่ได้แบ่งไว้ - ไกล่เกลี่ยเมื่อมีข้อขัด แย้งหรือไม่สบายใจ ให้กับบุคลากรแพทย์ ผู้ป่วย ฯลฯ ต่อรอง อัตราค่าจ้าง อุปกรณ์

ซึ่งแบบมาตรฐานนี้ โดยความหมายไม่ได้มุ่งหวังว่า เวลาและกิจกรรมนี้พอเหมาะหรือใช้ได้ทุกองค์การเสมอไป แต่โจนส์และโจนส์ มุ่งหวังค่อนข้างไปในทางที่ว่า ต้องการเสนอสิ่งที่เป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่สามารถจะนำไปปรับหรือนำไปใช้คิดแปลงการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับต้น และในองค์การแต่ละแห่งย่อมมีความเฉพาะตัวอยู่ นอกจากนี้ โจนส์และโจนส์ ต้องการเสนอรูปแบบของกิจกรรมตามบทบาท ในลักษณะตามธรรมชาติของงานหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเน้นถึงความสำคัญของเวลาในการทำงานที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีอยู่ในรูปแบบที่เสนอนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องปลดปล่อยงานบางอย่างไปบ้างท่ามกลางงานที่ต้องรับผิดชอบมากมาย อย่างเป็นอยู่ เพื่อพัฒนาคุณภาพของงานได้อย่างเต็มขอบเขต

ส่วนของ เวลาที่จะได้เพิ่มขึ้นมานั้น โดยการที่มีการกระจายงานออกไป คือการมอบหมายงานนั่นเอง เป็นการมอบหมายงานบางอย่างออกไปให้ผู้ที่ เหมาะสม กระทำแทนโดยผ่านการจัดสรรอย่างมีคุณภาพจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งผลที่ได้ก็อีกทางหนึ่งก็คือ จะ เป็นการพัฒนาบทบาทการติดต่อสื่อสารทั้งด้านผู้รับข้อมูล ผู้เผยแพร่ข้อมูล และการเป็นผู้พูดแทนหน่วยงานด้วย

คุณประโยชน์ของการมีบทบาทที่สมดุลย์ (The Benefits of Role Balancing)

ในรูปแบบการจัดกิจกรรมนี้ได้เสนอถึงการจัดแบ่ง เวลาการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีความสัมพันธ์กันกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นตามบทบาท 3 ด้าน คือ บทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์ บทบาทด้านการสื่อสาร และบทบาทด้านการตัดสินใจ ings ระลึกไว้เสมอว่า สถานการณ์หรือเหตุการณ์เฉพาะที่เกิดขึ้นในแต่ละวันนั้น จะเป็นสาเหตุที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการจัดสรรเวลาว่าจัดอย่างไรจึง จะ เกิดสมดุลย์หรือเกิดความเหมาะสมขึ้นในบทบาทดังกล่าว อย่างไรก็ตามการได้มีความตระหนักถึงความจำเป็นของการมีบทบาทสมดุลย์นั้น จะเป็นหนทางที่ช่วยให้หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ความสามารถในการจัดแบ่ง เวลาได้ดีกว่าการทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่ได้คำนึงถึงความจำเป็นดังกล่าวเลย การเรียนรู้ถึงการมอบหมายงานที่เหมาะสมโดยการพิจารณา ได้ว่างานนั้นไม่จำเป็นต้องใช้ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญเป็นผู้ลงมือทำใน

ขณะนั้น หรือเป็นงานที่ไม่ต้องมีการควบคุมใกล้ชิด การที่ได้มีการกระจายงานออกไปให้บุคคลอื่นทำแทนอย่างเหมาะสมจะช่วยให้มีการใช้เวลาอย่างมีคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการได้ดำเนินกิจกรรมตามบทบาททั้ง 3 ได้เป็นอย่างดี การที่ได้มีการจัดแบ่งเวลาเสียใหม่ประกอบกับความเป็นผู้เชี่ยวชาญ จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่หัวหน้าหอผู้ป่วย ก่อให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรขึ้นในหน่วยงาน เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงงานสอนให้ดีขึ้น และเน้นถึงการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น ทั้งระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน การที่ได้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นในจุดดังกล่าวนี้ จะช่วยให้มาากในการทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งก็คือ การเพิ่มคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

การนำ "รูปแบบการแบ่งกิจกรรมตามบทบาท" ไปใช้ในเชิงการบริหารการพยาบาล

องค์กร (โรงพยาบาล) จะมีสภาพของการให้บริการการพยาบาลดีหรือไม่เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารทางการพยาบาล เป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นไม่มีกิจกรรมการบริหารใด ๆ ที่จะมีความสำคัญมากไปกว่า การได้รู้จักคัดเลือกบุคคลอย่างผ่านการได้ตรวจสอบอย่างดีการคัดเลือกหรือการรับคนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยคนใหม่อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องพิจารณาถึงความเข้าใจของเขาต่องานในบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าลักษณะของความเป็นจริงที่เขาเข้าใจนั้นเป็นอย่างไร ส่วนประกอบการณ์ของเขาและความสามารถนั้น ควรได้มีการพิจารณาและควรได้ทำการประเมิน สำหรับการคัดเลือกที่ถือว่าประสบความสำเร็จนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยคนที่ได้รับการคัดเลือกกับผู้บังคับบัญชาของเขา ต้องมีความเข้าใจร่วมกันว่า บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยควรประกอบด้วยอะไรบ้างในระหว่างกระบวนการคัดเลือก ควรได้มีการใช้เวลาอธิบายถึงกิจกรรมในบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ผู้เข้ารับคัดเลือกได้เข้าใจถึงธรรมชาติของงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วยด้านและแง่มุมการบริหารมากมาย (เปรียบได้กับเหลี่ยมเจียรนของเพชร) และควรเสนอให้ทราบถึงการจัดแบ่งเวลาที่ควรจะเป็นสำหรับปริมาณงานที่มากมายทางการบริหาร เพื่อเป็นการเน้นย้ำถึงศักยภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเข้าใจถึงความกว้างขวางของขอบเขตการบริหาร และ

ธรรมชาติของงานบริหารซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก ในอันที่จะหลีกเลี่ยงจากการทำงานไม่ประสานกัน เมื่อได้ร่วมปฏิบัติงานด้วยกันในวันข้างหน้า

เพื่อที่จะทำให้เกิดความยุติธรรม และสำหรับการประเมินผลความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น บทบาทของหัวหน้าหรือผู้บ่าวควรมีการกำหนดให้ชัดเจนทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ควรต้องมีความเข้าใจตรงกันถึงสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานของหัวหน้าหรือผู้บ่าว ซึ่งรูปแบบนี้จะเป็นตัวช่วยพิจารณาภาพรวมของบทบาท ตามการจัดแบ่งเวลาในส่วนของกิจกรรมที่เหมาะสมดังกล่าวสามารถช่วยกำหนดเกณฑ์การวัด และช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ที่จำเป็นสำหรับการประเมินผลการทำงาน นอกจากนั้น รูปแบบดังกล่าวจะช่วยกำหนดหน้าที่ ช่วยลำดับงานและความรับผิดชอบของหัวหน้าหรือผู้บ่าว โดยใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารทางการแพทย์ และหัวหน้าหรือผู้บ่าวสามารถใช้ช่วยในการวางแผนงาน การประสานงานในกิจกรรมประจำวันได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย