

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้ความหมายของความเอื้ออาทรตามประสบการณ์ในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยการใช้วิธีการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา และนำฐานแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นความไวเชิงทฤษฎีในการวิจัย 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารบุคลากรทางการพยาบาล แนวคิดความเอื้ออาทร ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระยะเตรียมความพร้อมในการดำเนินการวิจัย ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการวิจัย และระยะที่ 3 ระยะเขียนรายงานการวิจัย โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่ง หรือรักษาการในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกสาขา และทุกหน่วยงานพิเศษ ภายใต้การบังคับบัญชาของกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลครั้งแรก หรือรายแรกเป็นการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด คือ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 2 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยนานที่สุดนานกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรายอื่น ๆ รวมทั้งมีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการให้ความหมายของความเอื้ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแบบฟอร์มการขอความร่วมมือเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ส่วนการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งต่อไป เป็นการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลโดยให้หลักการของการเลือกกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคลเป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ในระยะดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ พัฒนาความไวเชิงทฤษฎีในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ทำการตรวจสอบข้อมูล และให้การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลตลอดระยะการดำเนินการวิจัย ส่วนผลการวิจัยสามารถสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็น ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 6 คน มีอายุตั้งแต่ 39-53 ปี ทุกคนนับถือศาสนาพุทธ ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 4 คน ระดับปริญญาโท 2 คน สถานภาพสมรส คู่ 5 คน และโสด 1 คน และมีหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานแผนกอายุรกรรม 2 คน ปฏิบัติงานแผนกสูตินรีเวชกรรม อุบัติเหตุและฉุกเฉิน กุมารเวชกรรม ศัลยกรรม แผนกละ 1 คน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

หัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ระหว่าง 5-19 ปี เป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการอบรมเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร 3 คน ไม่เคยมีประสบการณ์ในการอบรมเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร 3 คน

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของความเชื่ออาทตามประสบการณ์การบริหารบุคลากรใน 5 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. การช่วยเหลือ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้กระทำสิ่งที่บ่งบอกว่าเป็นการช่วยเหลือ 3 ประการ ดังนี้

1.1 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยช่วยเหลือในด้านการให้การพยาบาลด้วยการเข้าไปช่วยให้การพยาบาลผู้ป่วย ช่วยหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากร

1.2 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาส่วนตัว คือการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อบุคลากรมีปัญหาเรื่องเงินด้วยการให้ยืมเงิน และให้การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาด้านสุขภาพด้วยการช่วยติดต่อหาแพทย์ให้

1.3 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาครอบครัว คือการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยช่วยเหลือบุคลากรเมื่อบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนของบุตรด้วยการช่วยติดต่อหาสถานที่เรียนให้ช่วยติดต่อและคุยกับแพทย์ให้เมื่อบุตรของบุคลากรเจ็บป่วย

2. การมีความรู้สึกที่ดีให้บุคลากร ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออกด้วยการให้ความรักและความจริงใจ การเห็นอกเห็นใจและสงสาร การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความรู้สึกห่วงใย ให้ความกรุณา และการมีความรู้สึกเสมือนบุคลากรเป็นญาติ

3. การพัฒนาบุคลากร ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ สนับสนุนให้บุคลากรมีการตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำเอาความคิดนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน การสอนงาน การมอบหมายงานให้บุคลากร และการให้อำนาจในการตัดสินใจ

4. การประทับใจและพอใจในบุคลากรด้วยการชมเชย การรับฟัง การให้คำปรึกษา และการให้เกียรติ

5. การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณให้เกิดแก่บุคลากร โดยนำความเชื่อและการปฏิบัติตามหลักของพระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารบุคลากร

การอภิปรายผล

จากการศึกษาการให้ความหมายของความเชื่ออาทที่เกิดขึ้นในบริบทของการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายใน 5 ประเด็น คือ เป็นการช่วยเหลือ การมีความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประทับใจและพอใจในบุคลากร

และการเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณให้เกิดแก่บุคลากร ซึ่งแต่ละความหมายสามารถอภิปรายในรายละเอียดได้ดังนี้

1. **การช่วยเหลือ** จากข้อค้นพบ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมายของความเอื้ออาทรว่าเป็นการช่วยเหลือบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ ไลนิงเจอร์ (Leininger, 1988, p. 4 cited in Leininger & Watson, 1990, p. 178) และ เก้าท์ (Gaut, 1983 cited in Nyberg, 1998, p. 11) ที่กล่าวว่า ความเอื้ออาทรเป็นกิจกรรมของความช่วยเหลือที่ให้กับบุคคลที่แสดงออกหรือค้นหาได้ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ฟอร์ด (Ford, 1981 cited in Komorital et al., 1991) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการให้ความหมายของความเอื้ออาทรโดยใช้คำถามปลายเปิดถามนักการศึกษาทางพยาบาล พบว่าผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าความเอื้ออาทรคือการให้การช่วยเหลือบุคคลเช่นกัน

ทั้งนี้จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้กระทำการช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ปัญหาส่วนตัว และเมื่อมีปัญหาครอบครัว

1.1 **การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน** หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ช่วยเหลือบุคลากรในการให้การพยาบาลผู้ป่วยเมื่อเห็นว่าบุคลากรมีภาระงานมากจนทำไม่ทันเวลา โดยการเข้าไปช่วยให้การพยาบาลผู้ป่วย ซึ่งสอดคล้องกับ ทอมสัน (Thompson, 1986) และ สแวนสัน (Swanson, 1993, p. 356) ที่กล่าวว่า การให้ความช่วยเหลือหรือการทํากิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคคล ถือเป็นการแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคคลนั้น ๆ ข้อค้นพบนี้ยังคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ ไดทริช (Dietrich, 1992 cited in Gaut, 1992) ที่พบว่าพยาบาลวิชาชีพให้ความหมายของความเอื้ออาทรที่เกิดขึ้นในสัมพันธภาพระหว่างพยาบาลวิชาชีพกับพยาบาลวิชาชีพว่าเป็นการช่วยเหลือกันในการให้การดูแลผู้ป่วยเมื่อมีภาระงานมาก ซึ่งถือได้ว่าเป็นการแสดงความเอื้ออาทรด้วยการใช้ความรู้ความสามารถประสบการณ์ที่มีอยู่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยช่วยทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา สามารถทำงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น มั่นใจและประสบความสำเร็จในงาน (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2536 ข)

ในการช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยยังแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากรของตนด้วยการช่วยเหลือหาสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ หรือวัสดุงานบ้านมาให้บุคลากรได้ใช้ในการทำงาน ทำให้การทำงานของบุคลากรมีความสะดวกขึ้น ซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษาของ วาเลนไทน์ (Valentine, 1989 cited in Nyberg, 1998, p. 176) ที่พบว่าพยาบาลแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคคลอื่น ด้วยการทำให้สะดวกสบาย (Larson, 1984 cited in Hein, 1998, p. 18) และยังคล้ายคลึงกับการศึกษาของ แลโคมาย (Lakomy, 1993 cited in Gaut, 1993, p. 190) ที่ศึกษาการให้ความหมายของความเอื้ออาทรจากมุมมองของทีมสหสาขาวิชาชีพทางด้านสุขภาพเช่น พยาบาล แล้วพบว่าผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าการแสดง

ความเอื้ออาทรประการหนึ่ง คือการทำให้บุคคลมีความสะดวกสบาย สอดคล้องกับ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2530) และ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2536 ข) ที่กล่าวไว้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยควรได้แสดงพฤติกรรมเอื้ออาทรต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือนุคลากรของตนด้วยการจัดหาเครื่องมือให้มีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน เพื่อที่บุคลากรจะได้ทำงานอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

1.2 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาส่วนตัว ด้วยการช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเรื่องเงิน ปัญหาเรื่องสุขภาพ ทั้งนี้ในการช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเรื่องเงิน เนื่องจากบุคลากรมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตประจำวัน ก่อให้เกิดความเครียดต่อบุคลากรนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ช่วยเหลือด้วยการให้ยืมเงิน อาจถือได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากรด้วยการตอบสนองของความต้องการพื้นฐานของบุคคล เพราะเงินนับเป็นปัจจัยสำคัญในยุคปัจจุบันที่จะทำให้บุคลากรสามารถซื้อหาปัจจัย 4 เช่น อาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานด้านชีวภาพของคนเรา (สมยศ นาวิการ, 2543) การกระทำความดีดังกล่าวของหัวหน้าหอผู้ป่วยนอกจากจะทำให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขแล้วยังทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานด้วย นับเป็นการแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ วัตสัน (Watson, 1988) ที่ว่าการช่วยเหลือบุคคลด้วยการตอบสนองความต้องการในด้านชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหารและน้ำนั้นเป็นการแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคคล เพราะทำให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

นอกจากนี้การกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยการช่วยเหลือเพื่อบุคคลมีความเครียดเนื่องจากมีปัญหาเรื่องเงินด้วยการให้บุคลากรยืมเงินนี้ อาจอธิบายตามแนวคิดของ ทอยส์ (Thoits, 1986 อ้างถึงใน วิภา วิเสโส, 2545, หน้า 113) ที่กล่าวว่าคนที่บุคคลได้รับแรงสนับสนุนทางสังคม (ในที่นี้คือหัวหน้าหอผู้ป่วย) ด้วยการได้รับการช่วยเหลือนั้น ถือเป็นการช่วยเปลี่ยนสถานการณ์ด้วยการมีส่วนร่วมในการขจัดความเครียดหรือเปลี่ยนแปลงปัญหา ช่วยให้ปัญหาเล็กลง ส่งผลให้การจัดการกับความเครียดของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาส่วนตัว หัวหน้าหอผู้ป่วยยังได้ช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาสุขภาพ ปัญหาความเจ็บป่วยของบุคลากรด้วย เช่น เมื่อบุคลากรเป็นก้อนที่เต้านม แล้วมีความรู้สึกทุกขใจไม่สบายใจ เนื่องจากเกรงว่าตนเองจะเป็นมะเร็ง หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ช่วยติดต่อหาแพทย์ให้โดยถือว่าการช่วยหาวิธีทางออกให้บุคลากรเวลามีปัญหาวิธีหนึ่ง ซึ่งช่วยให้บุคลากรคลายความทุกข์ใจ มีความสุข ความสบายใจ สามารถทำงานต่อไปได้ การกระทำดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นการช่วยเหลือเมื่อบุคลากร มีความทุกข์ร้อนใจเป็นการเห็นความสำคัญของสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพทางจิตใจ เพราะสุขภาพของบุคลากรมี

ผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้ และในการช่วยเหลือของหัวหน้าหรือผู้ป้วยเมื่อสุขภาพร่างกายของบุคลากรอ่อนแอหรือเจ็บป่วยนั้นนอกจากจะทำให้บุคลากรเกิดความทุกข์ ความสบายใจในชีวิตแล้วยังทำให้เกิดขวัญในการทำงานมีพลังเข้มแข็ง สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 138)

1.3 การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาครอบครัว เช่น ปัญหาบุตรของบุคลากรไม่มีที่เรียนหรือปัญหาความเจ็บป่วยของบุคคลในครอบครัวของบุคลากร เป็นปัญหาที่ทำให้บุคลากรเกิดความทุกข์ใจ ไม่สบายใจ วิตกกังวล เมื่อเกิดความทุกข์ใจ ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ ไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งหัวหน้าหรือผู้ป้วยได้ช่วยเหลือให้บุตรของบุคลากรได้มีที่เรียน ช่วยพูดคุยหรือติดต่อแพทย์ให้รักษาบุคคลในครอบครัวของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความสบายใจ คลายความวิตกกังวล สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข ถือได้ว่าหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีความเอื้ออาทรต่อบุคลากร ด้วยการให้การช่วยเหลือเวลาบุคลากรมีปัญหาส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวของบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานตามมา (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2530) ซึ่งคล้ายคลึงกับ ไลนินเจอร์ (Leininger, 1991) ที่ศึกษาการให้ความหมายของความเอื้ออาทรในวัฒนธรรมตะวันตกและพบว่าผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าการช่วยเหลือในเรื่องที่เกี่ยวกับครอบครัวของบุคคลนั้นถือเป็นการแสดงความเอื้ออาทรต่อกันได้

จะเห็นได้ว่า หัวหน้าหรือผู้ป้วยได้แสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร เมื่อบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวโดยการเข้าไปช่วยเหลือในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ของบุคลากรด้วยตนเอง ด้วยความตั้งใจที่จะให้บุคลากรได้รับความสุขและความสบายใจ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข

2. การมีความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร จากข้อค้นพบหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีการกระทำที่แสดงถึงความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร เมื่อบุคลากรมีปัญหาในการทำงาน ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ทั้งนี้การมีความรู้สึกที่ดีต่าง ๆ ที่หัวหน้าหรือผู้ป้วยคิดรู้สึก หรือกระทำนั้นนอกจากจะช่วยให้บุคลากรคลายหรือปราศจากความทุกข์ใจ มีความสุขในการทำงาน แล้วหัวหน้าหรือผู้ป้วยยังอยากจะทำให้บุคลากรมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพพยาบาลด้วย สำหรับการแสดงความรู้สึกที่ดีที่หัวหน้าหรือผู้ป้วยมีต่อบุคลากรมีดังนี้

2.1 การให้ความรักและความจริงใจ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหรือผู้ป้วยได้แสดงว่ารักและจริงใจต่อบุคลากร ด้วยการพูดคุยในเรื่องที่ดี การพูดคุยเมื่อบุคลากรมีเรื่องไม่สบายใจโดยใช้การสัมผัสแตะ โอบ กอดประกอบกับการพูดคุย การบอกหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อน

ตำแหน่งของบุคลากร ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า การแสดงออกดังกล่าว สอดคล้องกับ แกรสดา (Grazda, 1984 อ้างถึงใน อัมพิกา ผูกพัน, 2540, หน้า 44) และ แบรมเมอร์ (Brammer, 1985 อ้างถึงใน อัมพิกา ผูกพัน, 2540, หน้า 44) ที่กล่าวว่า การให้ความรักซึ่งอาจแสดงออกทั้งการพูด การกระทำ เช่น ยิ้ม กอดรัด สัมผัส ทำให้ผู้รับได้รู้สึกต่อคุณค่าของการแสดงออกนั้นเป็นการแสดงออกอย่างเอื้ออาทรต่อบุคคล เช่นเดียวกับ โลงนิงเจอร์ (Leininger, 1993 cited in Gaut, 1993) ที่กล่าวว่า การแสดงความรักต่อผู้อื่นเป็นการแสดงถึงความเอื้ออาทรต่อบุคคล และ เบวิส (Bevis, 1978 cited in Leininger, 1981) ก็ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า ความรักและความเอื้ออาทรเป็นสิ่งที่มีความคล้ายคลึงกัน การให้ความรัก ความจริงใจ และการให้คุณค่าในงานแก่ผู้อื่น ถือเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสัมพันธภาพอย่างเอื้ออาทรระหว่างบุคคล ในวิชาชีพพยาบาล (Clarke & Wheller, 1992 cited in Hein, 1998, p. 17)

ในการแสดงออกด้วยความเอื้ออาทรด้วยการให้ความรักต่อบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยนี้ ยังสอดคล้องกับ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2536 ข) ที่กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยควรแสดงพฤติกรรมเอื้ออาทรต่อบุคลากรด้วยการให้ความรักต่อกัน และผลการศึกษายังคล้ายคลึงกับการศึกษาของ แลโคมาย (Lakomy, 1993 cited in Gaut, 1993, p. 190) ที่ศึกษาการให้ความหมายของความเอื้ออาทรจากมุมมองของทีมสหสาขาวิชาชีพด้านสุขภาพ เช่น พยาบาลวิชาชีพ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายของความเอื้ออาทรว่าเป็นการให้ความรักตนเองและผู้อื่น นอกจากนี้ยังพบว่าการสัมผัสก็เป็นการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรของบุคคลกับบุคคลด้วยเช่นกัน

2.2 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา จากการศึกษา พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการแสดง ความเอื้ออาทรต่อบุคลากรด้วยการเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยนำเอาความรู้สึกและประสบการณ์ของตนเองที่ตนเองเคยประสบมาใช้กับบุคลากร กล่าวคือคิดหรือรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองเคยไม่ชอบ หรือ ไม่ต้องการอะไรก็จะไม่กระทำเช่นนั้นกับบุคลากร เช่น เมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาดจะไม่ดุ แต่จะตักเตือน โดยจะตักเตือนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่ตำหนิ ไม่ซ้ำเติมเหมือนดังเช่นที่ตนเองเคยถูกดู ถูกตำหนิมาก่อน นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะใช้วิธีการให้บุคลากรหาปัญหาด้วยตนเอง คิดปรับปรุงด้วยตนเอง ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวว่า การกระทำดังกล่าวเป็นการนึกถึงใจของบุคลากร เสมือนว่าเอาใจบุคลากรมาใส่ใจตนเอง หรือที่เรียกว่า การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งอธิบายได้ว่า การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ก็คือ การรับรู้สภาพความรู้สึก ความคิดของบุคลากร เสมือนหนึ่งว่าตัวเราเป็นบุคคลนั้น ๆ (สิวลี ศิริไล, 2529) เป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงความรักเอื้ออาทรต่อกัน เป็นการสัมผัสกับโลกส่วนตัวของบุคคล รู้จักเอาใจบุคคลมาใส่ใจตนเอง เพื่อรับรู้ความรู้สึก ความเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึกของบุคคลอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งด้านคำพูด กิริยา ท่าทาง และการแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ (Watson, 1985)

อนึ่งจากข้อค้นพบที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรานี้สอดคล้องกับ
ไลนิงเจอร์ (Leininger, 1989, p. 4 cited in Leininger & Watson, 1990, p. 178) ที่กล่าวว่า
การแสดงความเอื้ออาทรเป็นการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ มอส
และคณะ (Morse et al., 1990) การศึกษาของ เรย์ (Ray, 1989) และการศึกษาของ แลโคมาย
(Lakomay, 1993 cited in Gaut, 1993, p. 190) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความเอื้ออาทรและพบว่าผู้ให้
ข้อมูลให้ความหมายความเอื้ออาทรว่าเป็นการเอาใจเขามาใส่ใจเราเช่นกัน

2.3 การเห็นอกเห็นใจและสงสาร หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความเอื้ออาทรต่อ
บุคลากร โดยเมื่อบุคลากรมีความทุกข์ใจจากปัญหาครอบครัว เช่นเมื่อบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับสามี
หัวหน้าหอผู้ป่วยจะพูดปลอบโยน หรือเมื่อบุคลากรมีปัญหาเรื่องเงินไม่พอใช้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะ
ให้ยืมเงิน นอกจากนี้ในเรื่องของการศึกษาต่อของบุคลากรในวันเสาร์และวันอาทิตย์ ซึ่งมักจะต้อง
แลกเวรไปเรียน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะจัดเวรให้บุคลากรหยุดวันเสาร์และวันอาทิตย์ เพื่อที่จะสามารถ
ไปเรียนได้โดยไม่ต้องแลกเวร ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวว่าเพราะมีความ
เห็นอกเห็นใจบุคลากร สอดคล้องกับ ไลนิงเจอร์ (Leininger, 1988 cited in Leininger & Watson,
1990, p. 178) โรช (Roach, 1987) และ ฟราย (Fry, 1988 cited in Kyle, 1995, p. 508) ที่กล่าวว่า
ในการแสดงพฤติกรรมเอื้ออาทรต่อบุคคลนั้นมีองค์ประกอบประการหนึ่ง คือ การเห็นอกเห็นใจ ซึ่ง
เป็นการปฏิบัติที่มีความตั้งใจจริงในการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นมีการแลกเปลี่ยนความทุกข์ความเจ็บปวด
และความสำเร็จร่วมกับผู้อื่น (Roach, 1987) นอกจากนี้ผลการศึกษานี้ยังคล้ายคลึงกับผลการศึกษา
ของ แลโคมาย (Lakomy, 1993 cited in Gaut, 1993, p. 190) ที่ศึกษาการให้ความหมายของ
ความเอื้ออาทรจากมุมมองของที่มีสหสาขาวิชาชีพทางสุขภาพและพบว่าผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมาย
ของความเอื้ออาทรต่อบุคคลว่าเป็นการเห็นอกเห็นใจเช่นกัน

อนึ่ง จากข้อค้นพบที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเห็นอกเห็นใจบุคลากร เมื่อบุคลากร
มีปัญหาครอบครัว ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และปัญหาด้านการศึกษาต่อของบุคลากร ผู้วิจัยมีข้อสังเกต
ว่าผลการศึกษานี้แตกต่างจากการศึกษาของ ไชแสง โพธิโกสุม และคณะ (2541) ที่ศึกษาพฤติกรรม
การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจากมุมมองของพยาบาลวิชาชีพแล้วพบว่า พยาบาลวิชาชีพ
มีมุมมองว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยขาดความเห็นอกเห็นใจบุคลากร (พยาบาลวิชาชีพ) ในการปฏิบัติงาน
ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าอาจเนื่องมาจากหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเอาเวลาส่วนใหญ่ไปทุ่มเทกับการรับและ
ดำเนินงานตามนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อที่จะต้องการให้หน่วยงานได้รับการรับรองคุณภาพ
และหัวหน้าหอผู้ป่วยขาดการให้ข้อมูลในสิ่งที่ตนปฏิบัติหรือกระทำให้บุคลากรเกิดความไม่เข้าใจ
รู้สึกเหมือนว่า หัวหน้าของตนไม่เห็นอกเห็นใจ

2.4 ความรู้สึกห่วงใย หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงความห่วงใยบุคลากรในกรณีที่มีปัญหาความไม่สบายใจในครอบครัว แม้ว่าเป้าหมายของการแสดงความห่วงใยของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะไม่ชัดเจนว่าอยู่ที่บุคลากรหรืออยู่ที่งาน แต่การปฏิบัติด้วยการสังเกตเห็นความผิดปกติ การซักถามทุกข์สุข การให้เวลา ให้คำปรึกษา เป็นการปฏิบัติด้วยความตั้งใจและแสดงออกด้วยความอบอุ่นโดยตรงต่อบุคลากรต่อ สอดคล้องกับ แบรมเมอร์ (Brammer, 1985 อ้างถึงใน อัมพิกา ผูกพัน, 2540, หน้า 44) ที่กล่าวว่า การแสดงออกอย่างอบอุ่นและเอื้ออาทร หมายถึง การแสดงออกถึงความรักและห่วงใย เอาใจใส่ต่อบุคคล ทำให้ผู้รับการห่วงใยได้รู้สึกต่อคุณค่าของการแสดงออกนั้น นอกจากนี้ยังคล้ายคลึงกับการศึกษาของ แลโคมาย (Lakomy, 1993 cited in Gaut, 1993, p. 190) ที่พบว่าทีมสหสาขาวิชาชีพด้านสุขภาพ ซึ่งประกอบด้วย พยาบาล นักจิตวิทยา นักพฤติกรรมศาสตร์ เป็นต้น กล่าวว่า ความรู้สึกห่วงใย ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมเอื้ออาทรที่แสดงต่อบุคคลนอกเหนือจากการให้ความเห็นอกเห็นใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การยอมรับนับถือ เป็นต้น

2.5 ความกรุณา หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความกรุณาต่อบุคลากรด้วยการช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีความทุกข์ใจ เช่น เมื่อบุตรของบุคลากรเกิดความเจ็บป่วยจะช่วยพูดกับแพทย์ให้ช่วยดูแล ในการกระทำดังกล่าวนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความปรารถนาให้บุคลากรคลายความทุกข์ใจลงสามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข หัวหน้าหอผู้ป่วยบางคนเมื่อรู้สึกโกรธบุคลากร จะใช้วิธีการย่ำเตือนตนเองว่าบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน หรือพิจารณา สะท้อนย้อนคิดถึงความทุกข์ปัญหาครอบครัวหรือปัญหาส่วนตัวของบุคลากรเพื่อช่วยให้จิตใจของตนเองลดความโกรธลง และมีวิธีที่จะไม่ทำให้บุคลากรมีความทุกข์ใจเพิ่มขึ้นไปอีก ในขณะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยบางคนจะใช้เวลาผ่านไปก่อนถึงจะเรียกบุคลากรมาคุยกัน จากการกระทำดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในการบริหารบุคลากรนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความกรุณาต่อบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นหลักธรรมประการหนึ่งของพรหมวิหาร 4 ความกรุณาหมายถึงการช่วยเหลือให้บุคคลซึ่งอยู่ในสภาพที่ตกต่ำ เดือดร้อน เช่น เจ็บไข้ได้ป่วย ได้พ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อน (พระธรรมปิฎก, 2547, หน้า 13) และยังเป็น การกระทำที่แสดงให้เห็นถึงการมีความเห็นอกเห็นใจ สงสาร (Compassion) ต่อบุคคลได้อีกด้วย (Mererk, 1994, p. 51)

ทั้งนี้ในการแสดงความกรุณาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีต่อบุคลากรดังกล่าวนี้ จากการศึกษพบว่าคล้ายคลึงกับการให้ความหมายของความเอื้ออาทรในการศึกษาของ แลโคมาย (Lakomy, 1993 cited in Gaut, 1993, p. 190) ที่พบว่าทีมสหสาขาวิชาชีพด้านสุขภาพ ซึ่งประกอบด้วยนักจิตวิทยา นักพฤติกรรมศาสตร์ และพยาบาล กล่าวว่า การกระทำที่มีใจเมตตา กรุณา (Kindness) นั้นถือได้ว่าเป็นการแสดงความรักเอื้ออาทรของบุคคลต่อบุคคลได้

2.6 การมีความรู้สึกเหมือนบุคลากรเป็นญาติ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย แสดงออกอย่างเอื้ออาทรต่อบุคลากรด้วยการให้ความรัก ให้คำปรึกษาเรื่องเพื่อนชาย การบอกข่าว เรื่องครอบครัว เรื่องการดูแลเด็กหรือบุตรของบุคลากร เช่น ให้ระวังโรคติดต่อในเด็ก หัวหน้าหอผู้ป่วย บางคนมีการให้อภัยแก่บุคลากร เช่น เมื่อบุคลากรแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมด้วยการเถียงหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อหน้าผู้อื่น ทั้งการให้อภัย ให้ความรักแก่บุคลากร หรือการให้คำปรึกษาการบอกข่าว หรือสนใจให้ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นนี้ นอกจากเพื่อต้องการให้บุคลากรมีความสุขทั้งในชีวิตการงาน หรือชีวิตส่วนตัว แล้วหัวหน้าหอผู้ป่วยยังกระทำลงไปเพราะรู้สึกเหมือนว่าบุคลากรเป็นน้องสาวแท้ ๆ ของตน เป็นความคิดและการกระทำที่บ่งบอกได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความเอื้ออาทรต่อบุคลากร สอดคล้องกับ ไนเบอร์ก (Nyberg, 1989, p. 36) ที่กล่าวว่า การแสดงหรือการกระทำใด ๆ ระหว่างบุคคลด้วยความรักกันอย่างพี่น้องนั้นเป็นการแสดงความเอื้ออาทรของบุคคลต่อบุคคลได้

ข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2536 ข) ที่กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยควรให้ความสนใจบุคลากร (พยาบาลผู้ปฏิบัติงาน) ในหอผู้ป่วยของตนอย่างสม่ำเสมอ สร้างความเข้าใจในคุณค่าของการเอื้ออาทรแก่บุคลากรโดยยึดถือว่าบุคลากรหรือพยาบาลผู้ปฏิบัติงานนั้นเสมือนเป็นเพื่อนสนิท ญาติพี่น้องและอาจเนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยและบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพยาบาลนั้น มักจะจบการศึกษามาจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน เป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง ที่เคยเอื้ออาทรช่วยเหลือกันมา เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายสำเร็จการศึกษาก็ได้มาทำงานในหน่วยงานเดียวกัน จึงยังคงมีความผูกพันเสมือนเป็นพี่เป็นน้อง ที่อยู่ในครอบครัวเดียวกันอยู่

จะเห็นได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมายของความเอื้ออาทรด้วยการแสดงถึง ความคิด การกระทำที่กล่าวได้ว่าเป็นความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร โดยแสดงออกเมื่อบุคลากรเกิด ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัวและปัญหาที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการทำงาน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออก ด้วยการให้คำปรึกษา การช่วยเหลือในเรื่องนั้น ๆ และในการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษา หรือการมี พฤติกรรมที่เอื้ออาทรดังกล่าวข้างต้นนี้ จะมีความคิด ความรู้สึกของหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น มีความรัก ความเมตตา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การห่วงใย การเห็นอกเห็นใจ หรือการมีความรู้สึกเหมือน บุคลากรเป็นน้อง ความคิดความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดควบคู่ไปกับการกระทำหรือพฤติกรรมที่ เอื้ออาทรต่าง ๆ ด้วย และความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมเอื้ออาทรที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีให้บุคลากร นอกจากจะช่วยให้บุคลากรมีความสุข ความสบายใจในชีวิต ส่วนตัวหรือครอบครัว แล้วยังช่วยให้ บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานร่วมกับ หัวหน้าหอผู้ป่วยของตนต่อไปได้อย่างมีความสุข

3. การพัฒนาบุคลากร จากการศึกษพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมายของ ความเอื้ออาทรว่าเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยจะกระทำหรือแสดงความเอื้ออาทรด้วยการ

สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการให้บุคลากรได้มีการเจริญเติบโต ก้าวหน้าในการปฏิบัติงานวิชาชีพพยาบาล สอดคล้องกับที่ เมเยอร์อฟ (Mayeroff, 1971 cited in Nyberg, 1998, p. 28) เบวิส (Bevis, 1981 cited in Hein, 1998) และ ไนเบอร์ก (Nyberg, 1998, p. 29) กล่าวว่า การแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคคลเป็นการกระทำที่ช่วยให้บุคคลมีการเจริญเติบโต ก้าวหน้าถึงระดับที่บุคคลคิดว่าตนเองประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตัวของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งคล้ายคลึงกับ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ที่กล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ วิธีการทำงานที่ทันสมัย มีการรอคอยที่จะมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2536 ข) ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความเอื้ออาทรที่บ่งบอกว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมเอื้ออาทรดังรายละเอียด ต่อไปนี้

3.1 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาต่อ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะกระทำด้วยการบอกให้ไปเรียน พุดกระตุ้นให้ไปเรียนต่อ เช่นเรียนต่อระดับปริญญาโท ให้ข้อมูลให้คำปรึกษาเรื่องการเตรียมตัวก่อนสอบ เรื่องข้อสอบ บางครั้งเมื่อมีบุคลากรบางคนต้องไปเรียนในวันเสาร์ อาทิตย์ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะจัดเวรให้หรือขอแลกเวรจากเพื่อนร่วมงานให้บุคลากร และยังมีการส่งบุคลากรไปอบรมความรู้เพิ่มเติม การกระทำดังกล่าวเพื่อต้องการให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นการเตรียมให้บุคลากรได้เลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคตรวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงานได้

จากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง ดังกล่าวนี้อาจได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร สอดคล้องกับ ไลนิงเจอร์ (Leininger, 1991, p. 369) ที่ศึกษาการเอื้ออาทรของบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมกันและพบว่าบุคคลได้แสดงความเอื้ออาทรต่อกันประการหนึ่งก็คือการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลมีการเจริญเติบโต ก้าวหน้า ซึ่งคล้ายคลึงกับ ทอมสัน (Thompson, 1986) ที่ได้แยกแยะพฤติกรรมเอื้ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อพยาบาลผู้ได้บังคับบัญชา ทอมสันกล่าวว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาของตนได้มีความเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี (Evans, 1990 cited in Leininger & Watson, 1990, p. 168)

ในขณะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยบางคนกล่าวว่า ในการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาเพิ่มเติมนั้นนอกจากต้องการให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ แล้วยังเป็นการเตรียมตัวของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่อาจได้รับการปรับ หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในอนาคต เป็นการกระทำที่ช่วยให้บุคคลมีการเจริญเติบโต ก้าวหน้าถึงระดับที่บุคคลมี

ความพึงพอใจ และประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตัวของบุคลากรเอง แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเข้าใจและตระหนักถึงความต้องการพื้นฐานของบุคคล กล่าวคือความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากองค์กร อันจะนำไปสู่ความต้องการในอันที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นการแสดงความต้องการพื้นฐานของบุคคล (Maslow's Hierarchy Need) และเป็นการแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร เพราะเป็นการกระทำที่ช่วยให้บุคคลมีการเจริญเติบโตก้าวหน้าถึงระดับที่บุคคลมีความพึงพอใจ และประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตัวของบุคลากรเอง (Mayeroff, 1971 cited in Nyberg, 1998, p. 28; Bevis, 1981 cited in Hein, 1998, p. 18; Boykin & Schoenhofer, 1993 cited in Nyberg, 1998, p. 18)

3.2 สนับสนุนให้บุคลากรมีการตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำเอาความคิดนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็น กล่าวพูดกล้าแสดงออกในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ในการประชุมภายในหรือภายนอกหอผู้ป่วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความคิด ความตั้งใจที่จะทำให้บุคลากรเป็นคนที่คิดเป็น คิดอย่างมีระบบบริหารจัดการงานได้ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานของหอผู้ป่วย และยังเป็นการพัฒนาตัว of บุคลากรเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยคาดหวังว่าการกระทำของตนเองดังกล่าวนี้จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2536 ข) ที่กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการแสดงผลพฤติกรรมเอื้ออาทรด้วยการสนับสนุนให้พยาบาลได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งคล้ายคลึงกับ ไนเบอร์ก (Nyberg, 1998) กล่าวว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ควรรับฟังความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ของบุคลากร เพราะเมื่อผู้บริหารทางการแพทย์ เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและนำความคิดของบุคลากรไปใช้ในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตน บุคลากรรู้สึกว่าเราสามารถทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เกิดความรู้สึกดีและพึงพอใจในตนเอง รู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีความค่า

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความเห็นว่าการที่ให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกเพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความตั้งใจให้บุคลากรเป็นคนที่คิดเป็น คิดอย่างมีระบบ บริหารจัดการงานได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาตัว of บุคลากรเองได้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทำให้มีความเหมาะสมสำหรับการได้เลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น ดังตัวอย่างที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ได้กล่าวถึงชื่อบุคคลที่เคยเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของตน 3 ราย ที่ได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน จนในที่สุดได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นรองหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นต้น แสดงให้

เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร เพราะทำให้บุคลากรมีการพัฒนา เจริญเติบโต ก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังที่ เวลส์ (Wells, 1993 cited in Gaut, 1993, p. 348) กล่าวว่า ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลควรจะมี ความคิด ความรู้สึกที่เอื้ออาทรแก่บุคลากร ด้วยการคำนึงถึงว่า บุคลากรมีความต้องการที่จะเจริญเติบโต ก้าวหน้า และมีการพัฒนาในวิชาชีพของตนจนถึงระดับ ที่ตนเองประสบความสำเร็จ และมีความพึงพอใจในชีวิตด้วยตัวของบุคลากรเอง

3.3 การสอนงาน เป็นการแนะนำเรื่องของการทำงานภายในหอผู้ป่วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะสอนหรือแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในขณะที่บุคลากรกำลังทำงานอยู่ การกระทำดังกล่าว ก็เพื่อต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีความเป็นผู้ใหญ่ สามารถบริหารงานได้ รวมทั้งเป็นหนทางหนึ่งในการเตรียมตัวของบุคลากร สำหรับการเจริญเติบโตในวิชาชีพต่อไปในอนาคตสอดคล้องกับการศึกษาของ วาเลนไทน์ (Valentine, 1989 cited in Nyberg, 1998, p. 176) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการแสดงความเอื้ออาทรภายในองค์การพยาบาล แห่งหนึ่งและพบว่า การสอนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่บ่งบอกว่าบุคคลมีความเอื้ออาทรต่อกันในบริบทของการรักษาพยาบาล และคล้ายคลึงกับ แสวอนสัน (Swanson, 1993, p. 356) ที่กล่าวว่า การสอน การบอก หรือการอธิบายให้ผู้ป่วยทราบถึงวิธีการดูแลตนเองนับว่าเป็นการแสดง ความเอื้ออาทรของพยาบาลต่อผู้ป่วย ซึ่งแสวอนสันได้เสนอแนะว่าผู้บริหารทางการแพทย์ควรนำ การแสดงความเอื้ออาทรด้วยการสอน การบอก หรือการอธิบายให้ทราบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับพยาบาล ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของตนภายในหอผู้ป่วยด้วย

จากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้สอนงาน แนะนำเรื่องของการทำงานในหอผู้ป่วยด้วยตนเอง กล่าวได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงพฤติกรรมเอื้ออาทรต่อบุคลากรด้วยการช่วยเหลือ บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรเกิด ความคิดและพบแนวทางที่จะแก้ปัญหา หรือปรับปรุงงาน ช่วยให้ผู้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อผลแห่งคุณภาพของงานนับว่าเป็นการแสดงความช่วยเหลือบุคลากร โดยการใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถทำงานไปสู่เป้าหมายได้ อย่างราบรื่น มั่นใจและประสบความสำเร็จในงาน (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2538)

3.4 การมอบหมายงานให้บุคลากร จากการศึกษพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการพัฒนามอบหมายงานให้บุคลากรกระทำทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการให้การพยาบาลผู้ป่วย และงานด้านอื่น ๆ เช่น งานในการบริหารบุคลากร โดยให้จัดเวรของเจ้าหน้าที่ ภายในหอผู้ป่วย ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความเป็นผู้ใหญ่ เป็นคนที่มี ความสำคัญที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน และรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีคุณค่า รวมทั้งยังเป็น แนวทางสำหรับการเตรียมความรู้ความสามารถ เพื่อการเจริญเติบโตหรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้นใน

วิชาชีพพยาบาลของบุคลากรต่อไปในอนาคตด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2536 ข) ที่กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยควรแสดงพฤติกรรมเอื้ออาทรต่อบุคลากรด้วยการมอบหมายงานให้บุคลากรได้แสดงความสามารถของตน เป็นการกระทำที่แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกถึงคุณค่าในศักยภาพของบุคลากร มีความเชื่อในความสามารถของบุคลากรที่สามารถส่งเสริมให้เพิ่มขึ้นได้ (Nyberg, 1998) อีกทั้งยังเป็นการช่วยกระตุ้นความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับความเชื่อในสมรรถนะของตนเองว่าเป็นคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (Conger & Kanungo, 1998, p. 474 อ้างถึงใน นาริรัตน์ รุ่งงาม, 2542, หน้า 26) และรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีความค่าขององค์กร (Baker, 1992, p. 159; Wells, 1993 cited in Gaut, 1993, p. 350)

หนึ่งในการมอบหมายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากเป็นการช่วยเพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองแก่บุคลากรแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องการให้บุคลากรได้มีประสบการณ์ในการตัดสินใจ รู้จักแก้ปัญหา รู้จักพัฒนาความสามารถของตนเอง มีวุฒิภาวะและการเจริญเติบโตในวิชาชีพ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเอื้ออาทรต่อบุคลากรของตน ดังที่ ไนเบอร์ก (Nyberg, 1998, p. 35) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องไวใจ และสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ และมีการเจริญเติบโตในวิชาชีพอันเป็นผลจากประสบการณ์ที่ได้รับด้วยตัวของบุคลากรเอง

3.5 การให้อำนาจในการตัดสินใจ จากการศึกษพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ และให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร โดยเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมอบหมายงานใด ๆ ให้บุคลากรกระทำแล้ว บุคลากรสามารถคิดหรือตัดสินใจทำงานนั้น ๆ ได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ที่คอยติดตามการมอบหมายงานนั่นเอง การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลกรดังกล่าว ก็เพื่อต้องการให้บุคลากรได้รับการส่งเสริมประสบการณ์ในการทำงาน มีการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม รู้จักพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้ที่มวุฒิภาวะทางอารมณ์ รวมทั้งยังเป็นการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีความค่าอีกด้วย

ข้อค้นพบนี้คล้ายคลึงกับการศึกษาของ แลโคมาย (Lakomy, 1993 cited in Gaut, 1993, p. 190) ที่ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการให้ความหมายของความเอื้ออาทรจากมุมมองของทีมสหสาขาวิชาชีพด้านสุขภาพ เช่น พยาบาลวิชาชีพ นักจิตวิทยา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลให้ความหมายของความเอื้ออาทรต่อบุคคลประการหนึ่ง คือการให้อำนาจในการตัดสินใจ และยังคล้ายคลึงกับการศึกษาของ นวชล จงเปรมกิจไพศาล (2546) ที่ศึกษาประสบการณ์

การเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย แล้วพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (การให้อำนาจในการตัดสินใจ) ให้แก่บุคลากรเช่นเดียวกัน

อนึ่ง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร ด้วยการยอมรับในตัวบุคลากร ตระหนักถึงความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากร และนำเอาความสามารถนั้นออกมาใช้ ด้วยการมอบหมายงานให้กระทำได้กล่าว เป็นการกระทำที่ช่วยกระตุ้นความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับความเชื่อในสมรรถนะของตนเอง รู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสามารถ (Conger & Kanungo, 1998, p. 474 อ้างถึงใน นาริรัตน์ รูปงาม, 2542, หน้า 26) รู้สึกและรับรู้ว่าตนเองเป็นคนที่มีคุณค่า (Baker, 1992, p. 159; Caffrey & Caffrey, 1994, p.15) แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเชื่ออาทรต่อบุคลากร (Brandt, 1994, p. 72) สอดคล้องกับที่ ไนเบอร์ก (Nyberg, 1993, p. 13) ได้กล่าวว่าในการแสดงความเชื่ออาทรของผู้บริหารทางการแพทย์ที่มีต่อบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา นั้น ผู้บริหารทางการแพทย์ควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร โดยเมื่อมอบหมายงานให้บุคลากรแล้วต้องยอมให้เขาทำงานนั้น ๆ อย่างอิสระ เป็นการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในตัวบุคคล ตระหนักถึงความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากร และนำเอาความสามารถนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Kyle, 1995, p. 508)

การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรนั้น นอกจากเป็นการกระทำที่ช่วยสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองแล้ว ยังเป็นการช่วยพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ด้วย ซึ่งคล้ายคลึงกับ เรย์ (Ray, 1987 cited in Hein, 1998, p. 17) ที่ศึกษาพบว่าการทำให้บุคคลเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์อย่างสมบูรณ์ (Maturation) ถือได้ว่าเป็นการแสดงถึงความเชื่ออาทรของบุคคลต่อบุคคลเช่นกัน

นอกจากนี้ในการพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งบุคลากรให้ไปศึกษาอบรมเพิ่มเติม การส่งเสริม สนับสนุนการตัดสินใจ ให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน การสอนและแนะนำเรื่องการทำงาน มีการมอบหมายงานให้กระทำ รวมทั้งการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรนั้น ถือได้ว่าเป็นการแสดงความเชื่ออาทรต่อบุคคล เพราะเป็นการช่วยพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร เป็นการเล็งเห็นความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากร และนำเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน (Nyberg, 1998) นำไปสู่การสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองให้เกิดแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีความสุข รวมทั้งช่วยให้บุคลากรมีการเจริญเติบโตก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคตด้วย

4. การประคับประคองจิตใจบุคลากร จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมายของความเชื่ออาทรด้วยการกระทำที่ช่วยส่งเสริมหรือสร้างความรู้สึกมีคุณค่าให้เกิดแก่

บุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งในการระดับประครองจิตใจบุคลากรดังกล่าว สอดคล้องกับ วัตสัน (Watson, 1988) ที่กล่าวว่า การระดับประครองจิตใจบุคคลนั้นถือเป็นกระบวนการหนึ่งทีบุคคลจะแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคคลคล้ายคลึงกับ ฟาริดา อิบราฮิม (2535) ที่กล่าวว่าความเอื้ออาทรทำให้เกิดกระบวนการในการแก้ปัญหา เกิดการระดับประครอง การปกป้อง และแก้ไขสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ ความเจริญทั้งกาย จิต อารมณ์ สังคม และวิญญาณของบุคคล

ในการแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากรด้วยการระดับประครองจิตใจบุคลากรนั้น จากการศึกษพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงการระดับประครองจิตใจบุคลากรด้วยการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่ช่วยสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองให้เกิดแก่บุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การชมเชย จากการศึกษพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากรด้วยการยกย่อง ชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ดี ได้ถูกต้อง และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น งานในการให้การพยาบาลผู้ป่วย หรืองานตามนโยบายของหน่วยงาน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ชมเชยทั้งต่อตัวบุคลากรเองและชมเชยให้ผู้อื่นฟังด้วย เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้อำนวยการโรงพยาบาล เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องการให้บุคลากรมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองที่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายได้ อธิบายได้ว่าเมื่อบุคคลสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ บุคคลจะมีความเชื่อในความสามารถของตนเอง มีการรับรู้ถึงความสามารถหรือสมรรถนะของตนเอง เชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมที่จำเป็นบางอย่างสำเร็จ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีกำลังใจในการกระทำสิ่งต่าง ๆ (Bandura, 1986 อ้างถึงใน วิภา วิเสโส, 2545, หน้า 100) และบุคคลจะมีความรู้สึกดีและมีความพึงพอใจในตนเอง มีความมั่นใจว่าตนเองเป็นคนที่มีความค่า (Pryor, 2001 อ้างถึงใน วิไลพรรณ สวัสดิ์พานิชย์ และคณะ, 2545)

4.2 การรับฟัง หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความสนใจในความทุกข์ สุขของบุคลากร โดยจะสังเกตสีหน้าท่าทางของบุคลากรในเวลาทำงาน บางคนที่มีปัญหาครอบครัวที่ทำให้ทุกข์ใจ ร้องให้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเข้าไปพูดคุย ได้ถามทุกข์สุข พูดปลอบโยน รับฟังถึงปัญหาที่บุคลากรเล่าให้ฟัง รวมทั้งคิดหาวิธีช่วยเหลือบุคลากร เพื่อที่จะช่วยทำให้บุคลากรได้เกิดความสบายใจ สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข การกระทำดังกล่าวของหัวหน้าหอผู้ป่วยสอดคล้องกับที่ ไนเบอร์ก (Nyberg, 1998, p. 33) กล่าวว่า ในการแสดงความเอื้ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยควรรับฟังปัญหาบุคลากร ใส่ใจในความทุกข์ หรือความสุขของบุคลากรรวมทั้งคอยสังเกตสีหน้าท่าทางเวลาทำงาน มีการไต่ถามและอดทนรอคอยคำตอบจากบุคลากรถึงปัญหาที่ทำให้บุคลากรไม่สบายใจ ซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษาของ ไดทริช (Dietrich, 1992 cited in Gaut,

1992, p. 73) ที่ศึกษาการให้ความหมายของความเอื้ออาทรจากมุมมองของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อพยาบาลวิชาชีพ แล้วพบว่าการเปิดใจรับฟังผู้อื่นเป็นข้อสรุปหนึ่งที่พยาบาลวิชาชีพกล่าวว่าเป็น การแสดงถึงการมีความเอื้ออาทรระหว่างกัน และการศึกษาของ ไดสัน (Dyson, 1996 cited in Hein, 1998, p. 22) ที่ศึกษาวิเคราะห์การให้ความหมายของความเอื้ออาทรจากมุมมองของ พยาบาลวิชาชีพที่มีต่อพยาบาลวิชาชีพ แล้วพบว่าการรับฟังปัญหาของพยาบาลวิชาชีพเป็นสิ่งที่ แสดงความเอื้ออาทรเช่นกัน

4.3 การให้คำปรึกษา จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้สร้างความรู้สึกว่า ตนเองเป็นคนที่มีความค่าแก่บุคลากรด้วยการให้คำปรึกษา ซึ่งถือเป็นการแสดงความเอื้ออาทรต่อ บุคลากรประการหนึ่ง คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ เลนินเจอร์ (Leininger, 1991) ที่ศึกษา เกี่ยวกับการให้ความหมายของความเอื้ออาทรของคนในวัฒนธรรมต่าง ๆ กัน และพบว่าบุคคลให้ ความหมายของความเอื้ออาทรว่าเป็นการให้คำปรึกษาเช่นกัน

สำหรับในการให้คำปรึกษาของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้คำปรึกษา แก่บุคลากรเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่ทำให้ไม่สบายใจ ทุกข์ใจ เช่น ปัญหาสุขภาพของบุคลากร (บุคลากรมีความเครียดและทุกข์ใจเนื่องจากกรอคอยผลการตรวจชิ้นเนื้อจากเต้านม เกรงว่าตนเองจะ เป็นมะเร็ง) ปัญหาความเจ็บป่วยของบุคคลในครอบครัวของบุคลากร ปัญหาส่วนตัวของบุคลากรที่ ทำให้บุคลากรเกิดความทุกข์ใจอย่างมากจนคิดฆ่าตัวตาย เป็นต้น ซึ่งในการให้คำปรึกษาของ หัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นได้ช่วยชี้แนะ หาทางออกร่วมกันกับบุคลากรจนทำให้บุคลากรคลายความทุกข์ใจ ลง การกระทำดังกล่าวนี้ถือได้ว่าเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรแก้ปัญหาต่าง ๆ ของตนได้ด้วยการ ชี้แนะแนวทางให้ ทำให้บุคลากรได้มองเห็นปัญหา มีการเรียนรู้ ปรับตัว คิดนึก ปฏิบัติ แก้ปัญหาได้ ด้วยตนเอง (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2538) และอาจอธิบายตามแนวคิดของ ทรอยส์ (Thoits, 1986, pp. 145-159 อ้างถึงใน วิภา วิเสโส, 2545, หน้า 113) ได้ว่า การที่บุคลากรได้รับการให้คำปรึกษา จากหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งถือเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้นั้น เป็นการได้รับ แรงสนับสนุนทางสังคม (ในที่นี้คือหัวหน้าหอผู้ป่วย) ด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความเครียด หรือเปลี่ยนแปลงปัญหา ช่วยให้ปัญหาที่มีเล็ดลง ส่งผลต่อการจัดการกับความเครียดของบุคลากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ความเครียด ความทุกข์ ความวิตกกังวลของบุคลากรลดลง อีกทั้ง ยังเป็นการทำให้รู้สึกว่าคุณค่าของเขาได้รับการดูแล การเอื้ออาทรจากผู้อื่น รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (Nyberg, 1998, p. 31)

4.4 การให้เกียรติ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากรด้วยการ มอบหมายงานให้ และให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมี การยอมรับในความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากร จึงยอมให้อำนาจของตนในการทำงานบาง

อย่างแกบุคคลกรแทนตน ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวว่าเป็นการให้เกียรติบุคคลกร ทำให้บุคคลกรรู้สึกว่าคุณค่า ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ แบรินท์ (Brandt, 1994) ที่กล่าวว่า การยอมรับนับถือ การให้เกียรติบุคคลกรของผู้นำหรือผู้บริหารทางการพยาบาลนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้นำคนนั้นเป็นผู้ที่มีความเอื้ออาทรต่อบุคคลกร

ข้อค้นพบดังกล่าวยังคล้ายคลึงกับการศึกษาของ ไดสัน (Dyson, 1996 cited in Hein, 1998, p. 22) ที่วิเคราะห์การให้ความหมายของความเอื้ออาทรจากมุมมองของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อพยาบาลวิชาชีพแล้วพบว่า พยาบาลวิชาชีพให้ความหมายของความเอื้ออาทรว่าเป็นการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

อนึ่ง อาจอธิบายได้ว่าในการให้เกียรติบุคคลกรของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นเป็นการกระทำที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของบุคคลกรกล่าวคือ บุคคลกรต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นอันเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (สมยศ นาวิการ, 2543, หน้า 299) และการให้เกียรติกันและกันของบุคคลนั้นยังถือได้ว่าเป็นจริยธรรมพื้นฐานหรือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานร่วมกันของบุคคล (Aroskar, 1995, p. 136) เพราะเมื่อบุคคลได้รับการยอมรับ การเห็นชอบ หรือได้อำนาจในการตัดสินใจแล้วจะทำให้เขามีขวัญและกำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เมื่อทำงานได้ประสบความสำเร็จบุคคลกรก็จะรู้สึกว่าคุณค่า (McGraw, 1992 อ้างถึงใน พิสมัย ฉายแสง, 2540, หน้า 16)

5. การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณให้เกิดแกบุคคลกร จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงความเอื้ออาทรต่อบุคคลกรด้วยการใช้วิธีการเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณให้เกิดแกบุคคลกรด้วยการนำความเชื่อและการปฏิบัติตามหลักพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารบุคคลกร โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะแสดงออกเมื่อบุคคลกรมีปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องการทำงาน เช่น มีความเครียดภายหลังจากถูกตำหนิอย่างแรงเนื่องจากให้การดูแลผู้ป่วยผิดพลาด หรือเรื่องส่วนตัว เช่น บุคคลกรเป็นก้อนที่เต้านมแล้ววิตกกังวลเกรงว่าตนเองจะเป็นมะเร็ง ซึ่งปัญหาดังกล่าวทำให้บุคคลกรเกิดความเครียด ความทุกข์ใจ ทำงานอย่างมีความสุข หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงได้นำเอาบทสวดชินบัญชรมาให้สวด นำหนังสือธรรมะมาให้อ่าน หรือจัดให้บุคคลกรไปบอมนพระธรรมหรือนั่งวิปัสสนา เพื่อให้บุคคลกรคลายความเครียด ความทุกข์ใจ เกิดความสุขใจ ความสบายใจ และสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

อนึ่งการกระทำดังกล่าวอธิบายตามแนวคิดเอื้ออาทรของ วัตสัน (Watson, 1988) ได้ว่าเมื่อบุคคลรู้สึกสับสนไม่แน่ใจ ว่าวุ่น วิตกกังวลต่อปัญหาหรือความเจ็บป่วยของตนเอง ทำให้บุคคลต้องพยายามไขว่คว้า ค้นหาความมั่นใจและปลอดภัย ทั้งนี้พลังจิตวิญญาณเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถแก้ไขความหมายของชีวิต จิตวิญญาณเป็นรากฐานของความรู้สึก

นึกคิดที่ฝังแน่น ช่วยเอื้อให้บุคคลสัมผัสถึงสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ช่วยให้บุคคลพัฒนาปัญญาที่จะเข้าใจธรรมชาติของชีวิตเพื่อจะเยียวยาตนเองให้เกิดการพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่ใกล้ชิดตลอดเวลาจึงควรค้นหาความหมายของชีวิตจากประสบการณ์ของตนเองในแต่ละวัน มีความเข้าใจชีวิตและความเป็นไปของโลก มีพลังจิต พลังกาย และสติปัญญาที่ได้จากความเชื่อ ศรัทธาในศาสนา วัฒนธรรม การศึกษา และประสบการณ์ของตนเองแล้วนำมาให้บุคลากรเกิดความเข้าใจชีวิต แนะนำ และให้โอกาสบุคลากรแสดงออกซึ่งความเชื่อทางศาสนา เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเสริมสร้างพลังให้แก่ตนเอง เพื่อการบำบัด เยียวยา และพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่ง

จากการศึกษาประสบการณ์การบริหารบุคลากรด้วยความเชื่ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของความเชื่ออาทรที่มีต่อบุคลากรใน 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ การช่วยเหลือ การมีความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประคับประคองจิตใจ บุคลากร และการเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณแก่บุคลากรนั้น อาจกล่าวในภาพรวมได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความคิด ความรู้สึก การกระทำที่แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติกับบุคลากรแบบองค์รวม เพราะเป็นการกระทำที่ช่วยให้บุคลากรมีความเจริญทั้งกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีความสุข มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรและทำให้บุคลากรมีการพัฒนา เจริญเติบโต ก้าวหน้าถึงระดับที่บุคลากรมีความพอใจในชีวิตด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้จำแนกได้ 4 ด้านดังนี้

ด้านการบริหารการพยาบาล

จากข้อค้นพบที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมายของความเชื่ออาทรที่มีต่อบุคลากรใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การช่วยเหลือ 2) การมีความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การประคับประคองจิตใจบุคลากร 5) การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณให้เกิดแก่บุคลากร ผู้บริหารการพยาบาลควรนำข้อมูลนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมหรือเตรียมหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความเชื่ออาทร ดังนี้

1. ให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากร เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการพบทบทวน พิจารณา สัมภาษณ์ หรือจัดหาวัดดู ครุภัณฑ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่บุคลากรให้พอเพียงและเหมาะสมอยู่เสมอหรือให้การช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ด้วยการจัดช่องทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถบอกเล่าปัญหาของตนได้อย่างอิสระ ซึ่งอาจ

จะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับทราบปัญหาในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร อันจะนำไปสู่การให้การช่วยเหลือบุคลากรได้อย่างครอบคลุมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น

2. ให้มีความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรกระทำหรือแสดงออกด้วยความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากรอยู่เสมอ เช่น มีการให้ความรักและความจริงใจ ความกรุณา การเห็นอกเห็นใจ หรือการเอาใจเขามาใส่ใจเราต่อบุคลากร เป็นต้น ซึ่งจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีความสุข

3. มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา ต่อ การให้คำปรึกษา หรือการให้คำแนะนำ ฯ เพราะนอกจากจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังเป็นการกระทำที่ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการเลื่อนระดับหรือการเจริญเติบโต ก้าวหน้าในวิชาชีพ พยายามต่อไปในอนาคตด้วย

4. ให้การประดับประดาจิตใจบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการรับฟังหรือให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรมีปัญหาหรือมีความทุกข์ใจทั้งปัญหาเรื่องงาน หรือปัญหาส่วนตัวต่าง ๆ เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรได้คลายความทุกข์ใจลง นอกจากนี้ในการทำงานร่วมกับบุคลากรแต่ละระดับในหอผู้ป่วยนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการยกย่อง ชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี มีการให้เกียรติบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการยกย่อง ชมเชย หรือให้เกียรติกันและกัน ซึ่งการกระทำดังกล่าวของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ให้เกิดแก่บุคลากร ช่วยประดับประดาจิตใจของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีความสุข

5. ให้มีการเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณแก่บุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยควรนำเอาความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับความเชื่อหรือหลักการปฏิบัติทางพุทธศาสนาที่ตนเองทราบมาใช้ในการบริหารบุคลากร เมื่อบุคลากรมีปัญหาต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความทุกข์ใจ ความไม่สบายใจและทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรกระทำได้ด้วยการแนะนำบุคลากรให้นำเอาหลักปฏิบัติทางพุทธศาสนา เช่น การสวดมนต์ การนั่งสมาธิ หรือการนั่งวิปัสสนามาใช้ เพื่อช่วยให้บุคลากรคลายความทุกข์ใจลง นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยควรจะสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละระดับได้ไปอบรมพระธรรมทั้งในและนอกสถานที่บ้างเป็นครั้งคราว เพื่อที่บุคลากรจะได้นำเอาความรู้ที่ได้รับนั้นไปประยุกต์ใช้ในการช่วยเสริมสร้างจิตใจ จิตวิญญาณของตนเองให้มีสติ มีความเข้มแข็ง สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีความสุข

ด้านการศึกษาทางการพยาบาล

1. ฝ่ายการศึกษาทางการพยาบาล ควรนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนการสอนวิชาการบริหารบุคลากรทางการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล ทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาโท เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการแสดงความเอื้ออาทรในการบริหารบุคลากร และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้ในอนาคต

2. ผู้บริหารทางด้านการศึกษาทางการพยาบาล ควรนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้หรือเป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรของตน เพื่อที่จะทำให้นักการซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานรู้สึกมีความสุข ความสบายใจในการทำงานร่วมกันกับผู้บริหาร

ด้านการวิจัยทางการพยาบาล

1. ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะโรงพยาบาลเดียว เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและงบประมาณในการเก็บข้อมูล ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารบุคลากร ด้วยความเอื้ออาทรของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลอื่น ๆ ร่วมด้วย ซึ่งอาจจะทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาเปรียบเทียบหรือขยายผลการศึกษาในครั้งนี้ให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2. นักวิจัยทางการพยาบาล ควรนำข้อค้นพบทั้ง 5 ประเด็นหลักนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบในการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งมีการทดลองใช้และวัดผลของการใช้รูปแบบนี้ว่าเกิดประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือไม่ เช่น มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หรือช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรทางการพยาบาลหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

ด้านการปฏิบัติการพยาบาล

พยาบาลวิชาชีพสามารถนำเอาข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการพยาบาลด้วยความเอื้ออาทรแก่ผู้ป่วยและเพื่อนร่วมงานของตนได้ เช่น ในการให้การพยาบาลผู้ป่วยหรือปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นนั้น ควรช่วยเหลือกัน มีความรักและความจริงใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อกันอยู่เสมอ พยาบาลวิชาชีพควรมีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ป่วยเช่น ให้ผู้ป่วยสามารถเลือกแนวทางในการรักษาพยาบาลหรือเลือกแนวทางในการพัฒนาตนเองตามความรู้ ความเชื่อถือของผู้ป่วยได้ หรือให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน มีการยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติกัน ให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาของกันและกัน รวมทั้งควรนำเอาความเชื่อ หลักปฏิบัติหรือหลักธรรมทางพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนร่วมด้วย เป็นต้น ซึ่งการแสดงความเอื้ออาทรของพยาบาลวิชาชีพดังกล่าว นอกจากจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้

ผู้ป่วยหรือเพื่อนร่วมงานสามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้อย่างมีความสุข ความสบายใจ มีการเจริญเติบโตก้าวหน้า รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าแล้วยังจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคคลในองค์กรให้เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่มีแต่ความเอื้ออาทรกันและกัน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้