

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามวิธีวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา เพื่อศึกษาและบรรยายการรับรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มและแบบเจาะลึกเป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้ฐานแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเป็นความไวเชิงทฤษฎี จนกระทั่งข้อมูลมีความอิ่มตัว ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 15 คน เป็นหญิงทั้งหมด นับถือศาสนาพุทธ มีอายุอยู่ในช่วง 36-50 ปี มีสถานภาพโสดและสมรสแล้วเท่า ๆ กัน อายุการรับราชการส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 11-25 ปี ประสบการณ์หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-5 ปี มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ส่วนใหญ่เป็นปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และประมาณครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดได้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางการพยาบาล 4 เดือนมาแล้ว

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประสบการณ์ในภาพรวมของผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ การให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ครอบคลุม 2 ลักษณะคือลักษณะกระบวนการและผลลัพธ์ กล่าวคือ ตามลักษณะกระบวนการมี 7 ความหมาย คือหมายถึง วิธีการตั้งศักยภาพและเสริมสร้าง ผู้อื่นให้มีความพร้อมที่จะทำงาน เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ และสร้างคุณค่าให้บุคคล เป็นการถ่ายทอดอำนาจและกระจายความรับผิดชอบ และกระทำการไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการสร้างอำนาจบารมีในตนเอง ส่วนความหมายในลักษณะผลลัพธ์ มี 6 ความหมาย คือหมายถึง การที่บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเองจนกระทั่งสามารถพัฒนางานได้เอง ทำงานอย่างเสียสละเพื่อองค์กร ทำให้บุคคลเกิดการปรับเปลี่ยนและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งออกได้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นเสริมสร้างและขั้นประเมินผล

ในส่วนของการเตรียมการ ประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ การศึกษาพื้นฐานเดิมเพื่อสำรวจและประเมินความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ทำการจัดสรรคนตามความสนใจ สร้างการยอมรับ และสร้างความเข้าใจ ความสมานฉันท์ในกลุ่มผู้ร่วมงาน

ในขั้นเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 11 แนวทางหลัก 24 แนวทางย่อย ดังนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการทำงานร่วมกัน และชี้แจงหน้าที่ที่มอบหมายให้ทุกคนได้ทราบ
2. มีระบบสื่อสารและการให้ข้อมูล ด้วยการให้ทุกคนได้ทราบข้อมูลจริงของสถานการณ์ในหน่วยงาน โดยจัดระบบให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดยตรงตัวต่อตัว การบันทึกสมุดรายงานปัญหาและการแก้ไข การประชุมประจำเดือน การติดบอร์ดประกาศ หรือการแจ้งให้ทราบภายหลังการรับ-ส่งเวร นอกจากนี้ยังมีการเสริมความรู้และประสบการณ์ส่วนที่ขาด โดยการกระตุ้นให้มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีการจัดสรรบุคลากรเข้าฟังวิชาการอบรม / ดูงาน มีการจัดการสอนในหน่วยงาน มีการแบ่งกันค้นคว้าความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนกันและกัน มีการจัดสอบความรู้เป็นระยะ
3. ให้โอกาสแสดงความสามารถ ด้วยการมอบหมายงานให้ตามความรู้ความสามารถ อาจจะตามมุมมองของหัวหน้า หรือตามความถนัด / สัมผัสใจ หรือตามความเห็นร่วมกันของทีมงาน
4. ให้อิสระในการคิดเอง ทำเอง สนับสนุนความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และสนับสนุนการค้นหาแนวทางปฏิบัติด้วยตนเอง
5. ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหา.
6. ชี้แนะแนวทางการทำงานด้วยวิธีการหลาย ๆ แบบ หลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน เทคนิคการใช้คำพูด บางครั้งอาจใช้การแนะแนวทางให้ตัดสินใจเลือกเอง มีการฝึกทดลองการตัดสินใจ ตลอดจนการร่างเค้าโครงให้พิจารณาและคิดทำต่อเอง
7. ให้การสนับสนุนและคอยช่วยเหลืออยู่เบื้องหลัง
8. กระตุ้นและคอยติดตามผลงาน
9. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยให้การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ คำนี้ถึงผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติพึงได้ สนับสนุนการหาประสบการณ์นอกหน่วยงาน ให้ความมั่นใจในการทำงาน และให้การสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

10. เสริมสร้างความรักและศรัทธา (บารมี) ด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้การห่วงใยเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเอง และหัวหน้าจะต้องกล้ายอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

11. เสริมสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าขององค์กร

ในชั้นประเมินผล ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูล การให้ข้อมูลย้อนกลับและมีแนวทางพิจารณาความดีความชอบ

แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้ สามารถนำมาจัดเรียงเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการที่มีความต่อเนื่องเป็นวงจร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถย้อนเริ่มใหม่ได้ทุกขั้นตอน และในบางสถานการณ์ยังสามารถใช้เพียงกระบวนการที่มีเพียง 3-4 แนวทางเท่านั้น

นอกจากนี้ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำควบคู่กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ซึ่งมี 3 แนวทางคือ

1. การปรับกระบวนการคิด โดยการตั้งใจมุ่งมั่นว่าต้องทำให้สำเร็จ คิดถึงความสำเร็จที่เคยทำ ทำใจรักการเป็นหัวหน้า และคิดว่าทุกสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว

2. การสร้างความเชื่อมั่นและความเข้มแข็งทางจิตใจ โดยการลาพักผ่อนทำในสิ่งที่ชอบ สวดมนต์ไหว้พระทำสมาธิ อ่านหนังสือธรรมะ อบรมดูงานศึกษาต่อเนื่อง และปรึกษาผู้มีประสบการณ์

3. การแสดงออกของพฤติกรรม ควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปฏิบัติตัวอยู่ในระเบียบวินัย ทำงานอย่างโปร่งใส มีความยุติธรรม สามารถปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลได้ดี แสดงออกถึงการเสียสละ มีน้ำใจและอดทน ใจเปิดกว้างและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่ามี 4 ด้าน คือ

1. ด้านบุคคล ประกอบด้วย ผู้รับ, ผู้ให้, ความไว้วางใจระหว่างผู้รับและผู้ให้, ผู้ร่วมงาน ตลอดจนอายุของผู้ให้และผู้รับ
2. วิธีการในการเสริมสร้าง
3. ระบบข้อมูลข่าวสาร
4. สิ่งแวดล้อม เช่น บรรยากาศ, ระบบการบริหารหรือผู้บริหารองค์กรและโอกาสที่ได้รับ

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาประสบการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้พบการให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

1. การให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะกระบวนการ 7 ความหมาย และลักษณะเชิงผลลัพธ์ 6 ความหมายนั้น จะเห็นได้ว่าความหมายทั้ง 2 ลักษณะ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อหัวหน้าได้กระทำการเสริมสร้างอย่างใดอย่างหนึ่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะก่อให้เกิดภาพหรือผลลัพธ์ตามมาภายหลังตามมิติของการรับรู้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างในประสบการณ์ที่เคยได้รับ อายุการทำงาน สภาพแวดล้อม และภูมิหลัง ให้ความหมายที่ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามบริบทของโรงพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ดังที่ ไฮเดกเกอร์ (Heidegger, 1988 อ้างถึงใน ประณีต สงัดวัฒนา, วิชาวี คงอินทร์, และเพลินพิศ ฐานิวัฒนา นนท์, 2543, หน้า 15-16) กล่าวว่าบุคคลเป็นผู้ให้ความหมายของประสบการณ์ตามความคิดความรู้สึกของตนเองซึ่งแตกต่างจากความหมายของบุคคลอื่น นอกจากนี้ เคฟเฟอร์ (Kieffer, 1984 cited in Gibson, 1991, p. 354) และ จินตนา ยูนิพันธ์ (2539, หน้า 12) กล่าวว่าแนวความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีหลายมุมมอง หลายมิติ แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ภายใต้บริบทของประสบการณ์ ช่วงเวลา และสถานที่ ของแต่ละบุคคล และอาจพิจารณาได้ในฐานะที่เป็นกระบวนการและผลลัพธ์ด้วยเช่นกัน

เมื่อได้นำความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งลักษณะกระบวนการและผลลัพธ์ที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ไว้มารวมกัน ทำให้ได้ความหมายในภาพรวมของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าหมายถึง วิธีการดัดศักยภาพและเสริมสร้างผู้อื่นให้มีความพร้อมที่จะทำงานเป็นการถ่ายโอนอำนาจและกระจายความรับผิดชอบ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถพัฒนางานได้เอง เป็นการสร้างคุณค่าให้บุคคล อยากทำงานและเสียสละเพื่อองค์กร ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมาย บุคคลเกิดการปรับเปลี่ยน และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขตลอดจนการสร้างอำนาจบารมีในตนเอง จะเห็นว่าความหมายทั้ง 2 เชนมีความสอดคล้องและมีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน อาจเนื่องจากความหมายดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นการกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ระหว่างการสนทนากลุ่ม เป็นความหมายที่ได้จากการแบ่งปันประสบการณ์ตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล และจากการสังเกตพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่ได้รับการอบรม / ศึกษาเพิ่มเติม

และผู้ที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยมานาน มักให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ค่อนข้างกระจ่าง ชัดเจน ด้วยความมั่นใจ

2. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การศึกษาประสบการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นเสริมสร้างและขั้นประเมินผล ในขั้นตอนของการเตรียมการประกอบด้วย การศึกษาพื้นฐานเดิมของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อสำรวจและประเมินความรู้ความสามารถ ความต้องการ และจุดบกพร่องต่าง ๆ การจัดสรรบุคลากรตามความสนใจ การสร้างการยอมรับในตัวผู้บังคับบัญชา และการสร้างความเข้าใจและความสมานฉันท์ในกลุ่มผู้ร่วมงาน จะเห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้อย่างชัดเจน อาจเนื่องมาจากในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา มีการขยายงานบริการผู้ป่วยมากขึ้นกว่า 2 เท่าตัว จากจำนวนเตียงผู้ป่วย ร้อยกว่าเตียงเป็น 300 กว่าเตียง และยังมีแนวโน้มของการขยายบริการอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่เพิ่มขึ้น และมีพยาบาลวิชาชีพจบใหม่มาปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก จากการที่ต้องเปิดหอผู้ป่วยใหม่ ทำให้ต้องมีการกระจายกำลังของพยาบาลอาวุโสซึ่งก็มีอายุการทำงานไม่มากนักออกไปประจำตามหอผู้ป่วยต่าง ๆ บางหอผู้ป่วยก็มีความใหม่เฉพาะพยาบาลปฏิบัติการ บางหอผู้ป่วยก็มีความใหม่ทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลปฏิบัติการ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดคุณภาพการดูแลที่ดี ผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ดังกล่าว จึงเห็นความสำคัญของขั้นเตรียมการนี้ด้วยความเชื่อที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ดังที่ ฮอว์ค (Hawks, 1992, p. 609) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้การเสริมสร้าง และอีกฝ่ายเป็นผู้รับการเสริมสร้าง ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องศึกษาภูมิหลังซึ่งกันและกัน เพื่อผู้ให้จะได้นำมาพัฒนา เสริมสร้าง และเพิ่มพูนความสามารถ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้กับฝ่ายผู้รับ และผู้รับจะได้มีความพร้อมที่จะรับการเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้แคนเตอร์ (Kanter, 1977 cited in Chandler, 1991, p. 21) กล่าวว่า การให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้เลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนชอบหรือมีความถนัด จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึก มีความสุขกับงานที่ทำ มีผลต่อคุณภาพงาน และเกิดความบกพร่องในการทำงานได้น้อย และบราวน์ (Brown, 1986, p. 56) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา จะก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

ในขั้นเสริมสร้าง เริ่มด้วยการตั้งเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงาน ชี้แจงหน้าที่ที่มอบหมายให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน ทราบถึงอำนาจหน้าที่และ

บทบาทของแต่ละคน มีการจัดระบบการสื่อสารและการให้ข้อมูลอย่างครอบคลุมและทั่วถึง เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับรูปแบบการจัดการการเสริมสร้างพลังอำนาจของ คินลอว์ (Kinlaw, 1995, pp. 37-41) และเทบบิท (Tebbitt, 1993, pp. 18-23) ที่เน้นการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์การทำงานเป็นลำดับที่เริ่มต้น กันเดน และคริสแมน (Gunden & Crissman, 1992, p. 10) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายการทำงานเป็นสิ่งสำคัญเป็นจุดรวมของบุคลากรในองค์กร เมื่อผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในบทบาทและหน้าที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เนื่องจากสามารถทำประโยชน์ให้ส่วนรวมได้ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมักกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็ยังมีบางหอผู้ป่วยที่แม้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจะตระหนักถึงความสำคัญในจุดนี้ ก็ยังไม่สามารถกระทำได้ดีเต็มที่นัก เนื่องจากความใหม่และประสบการณ์น้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคงจะต้องอยู่ที่การให้ข้อมูลและทำความเข้าใจกันเป็นเบื้องต้น ในสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญยิ่งทั้งต่อผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต้องได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงในนโยบายการทำงานมีอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นโครงการประกันสุขภาพ ซึ่งเป็นนโยบายใหญ่ในภาพรวม หรือการจัดระบบการดูแล การประสานงานภายในระดับหน่วยงาน ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต้องทราบ ถ้าระบบการสื่อสารและการให้ข้อมูลไม่ดีพอ อาจก่อให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งและความสูญเสียต่าง ๆ ตามมาได้อย่างมากมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องขยันพูด ต้องกล้าเปิดเผยสถานการณ์จริงของหน่วยงาน ทั้งด้านดีและไม่ดี เรื่องภายในและภายนอกหน่วยงาน และภาพรวมขององค์กร ภายใต้หลักการและเหตุผล อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีต่อกัน ความร่วมมือในการหาแนวทางแก้ไขข้อผิดพลาด ดังที่ เทรซี (Tracy, 1990, p. 79) ได้กล่าวถึงการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารว่า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็น เขาจะมีความสามารถที่จะทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น ตัดสินใจได้มากขึ้นและเร็วขึ้น เกิดแรงจูงใจที่จะทำการตัดสินใจ เนื่องจากเขาคิดว่าการตัดสินใจของเขามีโอกาสที่จะถูกต้องมากขึ้น และเมื่อเขามีความสามารถที่จะทำการตัดสินใจได้ดีขึ้นและมากขึ้นแล้ว เขาก็จะมีพลังอำนาจที่จะกระทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยความไว้วางใจ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มความร่วมมือในการทำงานทำให้ผลผลิตและคุณภาพงานเพิ่มขึ้น สิ่งที่ตามมาคือ ความน่าเชื่อถือและอำนาจของผู้บริหารในองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย (Kanter, 1977 cited in Laschinger & Havens, 1996, p. 28; Laschinger & Shamian, 1994, p. 43) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดให้มีระบบการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพราะงานการดูแลผู้ป่วยต้องหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันตลอด 24 ชั่วโมง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสได้พบเจอกันทุกวัน การสื่อสารโดยตรงตัวต่อตัว (face to face

communication) แม้ว่าจะเป็นวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดก็คงไม่เพียงพอ จำเป็นต้องหาช่องทางหรือจัดระบบอื่น ๆ ขึ้นมาเสริม และทำในหลาย ๆ วิธี เนื่องจากบุคลิกลักษณะและความสามารถในการรับรู้ข้อมูลของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ตลอดจนความเร่งด่วนความเฉพาะเจาะจงของตัวข้อมูลข่าวสารเองด้วย

การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพราะแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเก่งและฉลาดปานใด ถ้าไม่ได้รับโอกาสให้แสดงออกก็จะไม่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน การให้โอกาสนี้เท่ากับเป็นการพัฒนาความสามารถให้คนที่เก่งหรือมีจุดเด่นจุดดีนั้น มีความโดดเด่นยิ่งขึ้น แต่ถ้าเป็นจุดอ่อนหรือจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ดีขึ้นได้ ถ้าบุคคลนั้นเห็นความสำคัญของงาน มีความสนใจ มีความยินดี และเต็มใจในงานนั้น อย่างน้อยที่สุดเขาจะได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง และยิ่งไปกว่านั้น เขาจะสามารถรับรู้ถึงความไว้วางใจที่หัวหน้ามีต่อเขาเกิดความภาคภูมิใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงศักยภาพสูงสุดของเขาได้ (Tracy, 1990, p. 121; ศจี อนันต์นพคุณ, 2542, หน้า 102) แต่การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถโดยเฉพาะการมอบหมายงานตามมุมมองของหัวหน้านั้นเสมือนดาบสองคม หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจในเจตนาของหัวหน้าอาจทำให้เขาคิดว่าเป็นการผลักภาระงานไปให้เขา ซึ่งมีเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว ดังนั้นการสร้าง ความเข้าใจและสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

ในบางเรื่อง บางสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการคิดเองทำเองได้นั้น หัวหน้าคงต้องให้อิสระกับเขา และให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้นโยบายขอบเขต และกติกาที่ตกลงร่วมกันแต่สำหรับในบางเรื่อง บางสถานการณ์ที่มีความสำคัญหรือเกินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะกระทำได้ตามลำพัง หัวหน้าคงต้องเข้าไปร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหาคอยให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา และคอยติดตามการทำงานรวมทั้งในส่วนที่หัวหน้าได้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดเองทำเองนั้น ถ้ามีปัญหาติดขัดใด ๆ หัวหน้ายังจำเป็นต้องให้คำชี้แนะแนวทางและเป็นที่ปรึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับสจิวต์ (Stewart, 1994, pp. 51-59) กล่าวว่าหัวหน้าต้องมีทักษะในการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) คอยให้คำปรึกษา (consulting) ให้การสนับสนุน (supporting) ซึ่งมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความรู้และความชำนาญ หัวหน้าคงนั่งอยู่ในเฉพาะห้องทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าพบขอคำปรึกษาแนะนำเท่านั้นไม่ได้อีกต่อไป แต่จะต้องทำการเข้าไปซักถามความต้องการและให้ความช่วยเหลือ โดยไม่ต้องความรับผิดชอบออกไปจากผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำ

ไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อเกิดความรักและศรัทธาในตัวหัวหน้า เสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและความรู้สึกยึดมั่นต่อองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ นับเป็นหัวใจสำคัญอีกอย่างหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในยามปกติและเมื่อเกิดความรู้สึกท้อแท้สิ้นหวัง ซึ่งแต่ละบุคคลจะเกิดในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และมีความต้องการความช่วยเหลือและให้กำลังใจที่ไม่เหมือนกัน ถ้าหัวหน้ารู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตน รู้ถึงเป้าหมาย ระดับความต้องการส่วนตัวของเขาแล้ว (Maslow's hierarchy of needs) จะทำการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจได้ตรงจุดและง่ายขึ้น เพราะบางคนอาจต้องการแค่คำกล่าวชมเชย บางคนขอเพียงให้หัวหน้ายอมรับและให้การสนับสนุนในสิ่งที่ตนทำเท่านั้น แต่บางคนต้องการเป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทน ยิ่งในสังคมและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน มีหลายสิ่งหลายอย่างเชิญชวนให้เลือกซื้อเพื่อใช้อุปโภคบริโภค และเพื่อความเท่าเทียมกับผู้อื่นในสังคม ทำให้ความต้องการด้านนี้มีเพิ่มขึ้น จากการศึกษาพบว่าบุคลากรเกือบทุกหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งนี้ทำงานพิเศษทั้งในและนอกโรงพยาบาล เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้เพียงพอต่อการดำรงชีพ จึงเป็นการทำทลายความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคของโรงพยาบาลคุณภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ไม่น้อย ในการควบคุมคุณภาพงานบริการ ในขณะที่ต้องสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน การให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และความรู้สึกที่ดีต่อวิชาชีพ เมื่อบุคคลได้รับขวัญและกำลังใจในสิ่งที่ตนเองต้องการ บุคคลจะเกิดความภาคภูมิใจในงาน และรู้สึกว่าตนเองมีค่า อยากจะทำงานมากขึ้น มีกำลังใจและทุ่มเทในการทำงาน มีความรักและพึงพอใจในงาน (Kanter, 1979 cited in Wilson & Laschinger, 1994, p. 39; Sabiston & Laschinger, 1995, p. 44) และเมื่อเขาได้รับโอกาสก็จะแสดงความสามารถอย่างเต็มใจและมั่นใจมากขึ้น เป็นวงจรย้อนกลับของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในขั้นประเมินผล เป็นขั้นที่ควรกระทำอยู่ตลอดทั้งกระบวนการ เพื่อให้ทราบสถานการณ์ความเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การเตรียมการเพื่อการดำเนินการปรับปรุงปรับเปลี่ยน แก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนา เพิ่มพูนความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินควรมาจากหลายๆทาง เพื่อความเป็นธรรม โปร่งใสและสร้างการยอมรับให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน จึงจะได้ประโยชน์จากการประเมินอย่างแท้จริง ดังที่เทรซีและคินลอร์ (Tracy, 1990; Kinlaw, 1995) กล่าวทำนองเดียวกันว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับจะนำไปสู่

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับนารีรัตน์ รุ่งงาม(2542) พบว่าการได้รับข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพบริการ

นอกจากจะได้พบกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว ยังได้พบแนวทางการสร้างพลังอำนาจในตนเองของหัวหน้า ที่จำเป็นต้องกระทำควบคู่กันไป จึงจะทำให้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความรู้สึกมั่นคงในตนเอง เตรียมพร้อมสำหรับการต่อสู้กับปัญหา อุปสรรค ความท้อแท้ เหนื่อยล้าที่ต้องเผชิญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหอผู้ป่วยที่เปิดใหม่ หัวหน้าใหม่ บุคลากรใหม่ และขาดพยาบาลอาวุโสที่จะช่วยแบ่งเบาภาระงานบางอย่างได้ จำเป็นที่หัวหน้าต้องทำการเสริมสร้างตนเองควบคู่ไปกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชามีหลายประเภท และยังในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป็นโรงพยาบาลคุณภาพด้วยแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ควรปล่อยตนเองให้เกิดความรู้สึกไร้พลังอำนาจ เพราะบุคคลจะไม่สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้อื่นได้ ถ้าตนเองยังอยู่ในความรู้สึกไร้พลังอำนาจ ดังที่ ไทสัน และแจ๊คสัน (Tyson & Jackson, 1992, pp. 86-87) กล่าวว่าผู้ที่มีพลังอำนาจเท่านั้นจึงจะสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลักดันความตั้งใจมุ่งมั่นของตนไปสู่ผู้อื่น และสามารถผลักดันผู้อื่นให้สามารถบรรลุจุดหมายที่ต้องการได้

สิ่งแรกที่สำคัญที่สุดในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง คือ การปรับกระบวนการคิดให้เกิดความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความเข้มแข็งทางจิตใจ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ก่อให้เกิดการยอมรับ ศรัทธา และเมื่อไรก็ตามที่รู้สึกว่าพฤติกรรมที่แสดงออกนั้น ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน หัวหน้าควรกลับมาปรับกระบวนการคิดใหม่ สร้างความเชื่อมั่นและความเข้มแข็งทางจิตใจ เหมือนดังสโลแกนของพรรคการเมืองพรรคหนึ่งที่ว่า "คิดใหม่ ทำใหม่" เป็นวงจร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งต่อตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดต่อองค์การตามเป้าหมาย

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่กล่าวมา มีความเกี่ยวเนื่องกันด้วยตัวของแนวทางแต่ละแนวทาง ก่อให้เกิดผลลัพธ์และนำกลับไปสู่แนวทางอื่น ๆ ไปมาอย่างสอดคล้องเป็นวงจร หัวหน้าแต่ละคนอาจมีจุดเริ่มและจุดเน้นของกระบวนการที่ไม่เหมือนกัน บางกระบวนการเป็นกระบวนการเล็กใช้แนวทาง 2-3 แนวทางก็สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย บางกระบวนการอาจเป็นกระบวนการใหญ่ต้องใช้แนวทางหลายแนวทาง การดำเนินการจึงจะสำเร็จลงได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เมื่อระยะเวลา ประสบการณ์ และสภาพสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป แนวทางต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ บางแนวทาง

อาจจะหายไปหรืออาจจะมีแนวทางการเสริมสร้างแบบใหม่ ๆ เสริมขึ้นมา ทำให้กระบวนการครบสมบูรณ์หรือมีความแตกต่างออกไปมากขึ้นจากกระบวนการที่ได้ในขณะนี้ ก็อาจเป็นไปได้

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การวิจัยครั้งนี้พบว่ามียุทธศาสตร์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านตัวบุคคล วิธีการ ระบบข้อมูลข่าวสารและสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับของการเสริมสร้างและผลลัพธ์ที่ได้จากการเสริมสร้างพลังอำนาจ อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นตรงกันว่าปัจจัยด้านบุคคลโดยเฉพาะผู้รับ มีความสำคัญและมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจมากเป็นพิเศษอย่างเห็นได้ชัด เพราะทั้งผู้รับและผู้ให้ เป็นได้ทั้งปัจจัยที่ส่งเสริมและขัดขวางความสำเร็จในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ อาจเนื่องมาจากสภาพของโรงพยาบาลที่อยู่ในระยะขยายงานอย่างรวดเร็ว หัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสบการณ์ทางการบริหารค่อนข้างน้อย กล่าวคืออยู่ในช่วง 1-5 ปี ถึงร้อยละ 73 และยังไม่มียุทธศาสตร์เกี่ยวกับการเตรียมผู้บริหารอย่างชัดเจน ประกอบกับต้องดูแลผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อย หรือยังไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนเลย ตลอดจนในเรื่องของความรับผิดชอบ ความสามารถ ความพร้อมในการทำงาน ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เทบบิท (Tebbitt, 1993, p. 19) ที่กล่าวว่าองค์การใดที่มีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบสูง มีความรู้ความสามารถ มีความเต็มใจ พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และทำการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะมีผลทำให้บุคลากรสามารถทำการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับตนเองได้ และหากได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากผู้บริหารด้วยก็จะเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ กิบสัน (Gibson, 1993 อ้างถึงใน สายฝน เอกวรารากร, 2542, หน้า 13) ยังกล่าวว่าประสบการณ์ที่ผ่านมามีของบุคคล ที่บุคคลได้รับและจากการศึกษาข้อมูลความรู้จากแหล่งต่าง ๆ จะช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาความคิด สร้างความมั่นใจในการพิจารณาไตร่ตรอง หาเหตุผลต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ และการมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก ย่อมมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนเองปฏิบัติหรือรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสมรรถนะที่จะคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดีกว่า มีแนวทางสำหรับการจัดการควบคุมสถานการณ์ และให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบที่ได้สามารถนำมาเสนอแนะเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหาร ด้านการศึกษา และด้านการวิจัย ดังนี้

ด้านบริหาร

1. จากข้อค้นพบในขั้นเตรียมการ

1.1 หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรทำการศึกษาผู้ได้บังคับบัญชา ประเมินความสามารถ ความถนัด ความต้องการ ตลอดจนบุคลิกลักษณะ เพื่อจะได้ทำการเสริมจุดอ่อน พัฒนาจุดแข็ง ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละบุคคล ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การพูดคุยกัน การสังเกต การจัดกิจกรรม กลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นต้น

1.2 นโยบายองค์การควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสเลือกสถานที่ทำงานตามความสนใจ และบุคลากรในแต่ละหอผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามาร่วมงาน เพื่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน การยอมรับ เป็นการลดความขัดแย้งได้ระดับหนึ่ง และเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

2. จากข้อค้นพบในแนวทางตั้งเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงาน

2.1 ควรมียุทธศาสตร์ ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ในระดับองค์การและหน่วยงาน โดยมี การกำหนดขอบเขต และหัวข้อหลัก เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย องค์การ/หน่วยงาน ตลอดจนแหล่งสนับสนุนและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจ เป็นข้อตกลงร่วมกันในทิศทางการทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมีการย้ำเตือนอยู่เสมอ

2.2 ส่งเสริมให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและเกณฑ์การปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

3. จากข้อค้นพบเกี่ยวกับการจัดระบบการสื่อสารและการให้ข้อมูล

3.1 จัดให้มีช่องทางการสื่อสารหลาย ๆ รูปแบบ ทั้งจากระดับบนลงล่าง และจากระดับล่างขึ้นบน ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสาร ในการรับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เรื่องราวร้องทุกข์ทั้งในระดับองค์การและหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความทั่วถึงทันเวลาและทันเหตุการณ์

3.2 จัดสรรงบประมาณหรือหาแหล่งสนับสนุนเงินทุน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมนอกสถานที่ โดยมีการคัดสรรตามความเหมาะสมอย่างเป็นธรรม

3.3 สนับสนุนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยจัดสรรงบประมาณ หรือหาแหล่งสนับสนุน โครงการจัดหาหนังสือตำราวิชาการ วารสารต่าง ๆ ที่จำเป็นภายในหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแหล่งประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าพัฒนางานบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ และพัฒนาวิชาชีพพยาบาลให้ก้าวหน้า รวมถึงการจัดทำระบบเชื่อมโยงบัญชีรายการหนังสือ ทั้งภายในและภายนอก กลุ่มงานการพยาบาล ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการหาข้อมูลใน Internet

3.4 จัดเวทีการนำเสนอผลการอบรมดูงาน และประโยชน์ที่ได้รับให้กว้างขวางขึ้น ตลอดจนการนำหนังสือหรือตำราที่ได้เข้าโครงการตำรา เพื่อให้ทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน

4. จากข้อค้นพบในแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4.1 ควรมีการจัดรูปแบบการประเมินผลการทำงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานนั้น ๆ เป็นหลักอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรม มีการให้รางวัลที่เหมาะสมเป็นสิ่งตอบแทน ให้การยกย่องชมเชยในโอกาสอันควร หรือประกาศเกียรติคุณให้บุคลากรในโรงพยาบาลได้รับทราบ อย่างสอดคล้องกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาศักยภาพของตน ให้มีความทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นควรจัดให้มีหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับ ชี้ให้เห็นข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำหรือข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง ใช้การว่ากล่าวตักเตือนหรือตำหนิในกรณีที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรือถ้าปฏิบัติงานผิดพลาดร้ายแรงและมีหลักฐานแน่ชัด ควรใช้วิธีการลงโทษที่เหมาะสมอย่างมีเหตุผล

4.2 จัดตั้งกองทุนเงินพิเศษ เพื่อใช้เป็นค่าตอบแทนหรือเพื่อการสนับสนุนกิจกรรมการทำงานในกรณีพิเศษที่ไม่มีในระเบียบราชการว่าด้วยการจ่ายค่าตอบแทน เช่น การปฏิบัติงานในช่วงเวลาวิกฤต 1-2 ชั่วโมง การทำงานเกินเวลาเพื่อส่วนรวมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ เป็นต้น เพราะจากผลการวิจัยพบว่า ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติพึงได้ จะเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาอยากทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ดังที่เคยพบคำพูดเชิงลบในกลุ่มบุคลากรว่า เขาจะทำงานตามที่เขาได้รับเงินเดือน รับแค่วันทำงานแค่นั้น กับอีกคำพูดหนึ่งเป็นเชิงบวกว่า เอกชนเขาใช้คนคุ้ม เขาทำงานกันอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ต้องยอมรับความจริงว่าในภาพรวมของสังคมยุคปัจจุบันจะหาคนที่เสียสละเพื่อองค์กรโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนนั้นได้น้อยลงทุกที เพราะฉะนั้นลักษณะของค่าตอบแทนควรมีความชัดเจนและเป็นธรรม ทุกคนต้องทราบที่องค์กรให้พิเศษด้วยเหตุผลใด และที่ไม่ให้เป็นเพราะเหตุผลใด

4.3 หัวหน้าหรือผู้ป่วยควรจัดทำแผนบันไดอาชีพ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการจัดทำ และสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลอยากทำงานและพัฒนาความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้ผลงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ

5. จากข้อค้นพบเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อตัวหัวหน้าเอง ผู้บริหารองค์การพยาบาลควรให้การสร้างเสริมและสนับสนุน การนำกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ในระดับหอผู้ป่วย ซึ่งน่าจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง จากสภาพสังคม วัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียง โดยเฉพาะในหอผู้ป่วยที่เปิดใหม่

กระบวนการนี้น่าจะช่วยให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีแนวทางในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ช่วยลดความรู้สึกเหน็ดเหนื่อย ท้อแท้ ความเครียด ก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคง และสร้างเจตคติที่ดีในการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่คิดลาออกจากตำแหน่งก่อนเวลาอันควร

6. จากข้อค้นพบเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย

6.1 ควรมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาที่สูงขึ้น หรือการศึกษาระดับเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านการบริหาร ตลอดจนการเข้าร่วมประชุมวิชาการ อบรมดูงาน หรือฟังคำบรรยายเกี่ยวกับการพยาบาล วิทยาการทางการแพทย์ ให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์ให้ก้าวไกล เกิดความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานมากขึ้น

6.2 ควรมีนโยบายการเตรียมผู้บริหารระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย สำหรับผู้มีความสามารถจะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ และนโยบายการพัฒนาความสามารถในการบริหารงานให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

6.3 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา คอยดูแลให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนระบายความคับข้องใจของหัวหน้าใหม่ โดยรับสมัครอาสาสมัครพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา และให้ทั้งสองฝ่ายมีสิทธิในการเลือกตามการยินยอมได้

6.4 จัดโครงการปฏิบัติธรรมทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อสร้างสมาธิและทำจิตใจให้สงบ เตรียมพร้อมสำหรับการจัดการปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน

6.5 หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรหาโอกาสศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ ตำรา วารสาร และเอกสารต่าง ๆ ตลอดจนการปรึกษากับผู้มีประสบการณ์โดยตรง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แล้วนำมาฝึกฝนตนเองให้มีประสบการณ์มากขึ้น

7. จากรูปแบบการศึกษาในครั้งนี้ ผู้บริหารควรมีนโยบายการจัดกลุ่มสนทนา (focus group) เพื่อเปิดโอกาสให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ระบายความในใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงที่ลึกซึ้ง เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงในการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปดำเนินการ อันจะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและอนาคตของโรงพยาบาล

8. หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรนำข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการหอผู้ป่วยต่อไป

ด้านการศึกษา

1. อาจารย์พยาบาลสามารถนำกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยไปใช้สอนนักศึกษาทั้งภาคทฤษฎีและในการฝึกภาคปฏิบัติได้ ซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาเข้าใจ

ชีวิตการทำงานบนหอผู้ป่วย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรบนหอผู้ป่วย

2. สถานศึกษาควรบรรจุเนื้อหาสาระเกี่ยวกับแนวคิดของพลังอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตลอดจนบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ ศักยภาพของพยาบาลในการให้บริการแก่สังคม การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์การทุกระดับ

ด้านการวิจัย

มีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาประสบการณ์การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในหัวหน้าหอผู้ป่วยควบคู่ไปกับการที่ได้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชามีการรับรู้อย่างไร

2. ควรทำการศึกษาประสบการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในหัวหน้าหอผู้ป่วยในภาพรวมให้กว้างขวางมากขึ้น โดยเปลี่ยนสถานที่ทำการศึกษาเป็นโรงพยาบาลอื่น ๆ ทั้งในโรงพยาบาลของรัฐที่ต่างสังกัดและโรงพยาบาลเอกชน

3. ควรทำการศึกษาผลการนำกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ต่อความสามารถในการปฏิบัติงานการตัดสินใจเผชิญปัญหา และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

4. ควรทำการศึกษาลักษณะผู้ให้ (leader) และผู้รับ (follower) ในแต่ละลักษณะว่ามีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างไร

5. ควรทำการศึกษาประสบการณ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ขอลาออก และขอเกษียณอายุราชการในขณะที่ยังสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การได้ เพื่อทำความเข้าใจหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มนี้ และนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

6. ควรทำการศึกษาประสบการณ์การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลระดับปฏิบัติการ ว่าเป็นไปตามมุมมองของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือไม่อย่างไร และพยาบาลระดับปฏิบัติการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหอผู้ป่วยตรงตามความต้องการหรือไม่อย่างไร

7. ควรทำการศึกษาว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงอย่างไรบ้าง