

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายหาความสัมพันธ์ (Descriptive Correlational Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ทักษะในการสื่อสาร และความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ และความสามารถในการพยากรณ์ของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ทักษะในการสื่อสาร และความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุขภาคตะวันออกเฉียง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 225 คน ที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 144 คน ที่ได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ปฏิบัติงานอยู่จำแนกตามรายจังหวัด โดยทำการสุ่ม ด้วยวิธีการจับฉลากแบบไม่มีการแทนที่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 4 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ตอนที่ 3 ทักษะในการสื่อสาร และตอนที่ 4 ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง โดยประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านนำมา ปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดลองใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลนครนายก จำนวน 30 คน จากนั้นนำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถาม หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient) ซึ่งแบบสอบถามมีจำนวน 3 ชุด คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง แบบสอบถามทักษะในการสื่อสาร และแบบสอบถามความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง ของได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นที่ .92 .87 และ .73 ตามลำดับ

ผู้วิจัยแจก และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวน 158 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน 150 ฉบับ คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบถ้วน ได้จำนวน 144 ฉบับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าเฉลี่ยและค่าร้อยละ ของข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนข้อมูล ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ทักษะในการสื่อสาร และความสามารถ ในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ทักษะ

ในการสื่อสาร และความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยใช้สถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) และวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออก พบว่า อายุเฉลี่ย 49.94 ปี ส่วนใหญ่มีอายุช่วง 50 - 55 ปี ร้อยละ 32.60 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 45 - 49 ปี ร้อยละ 31.30 อายุต่ำสุด 35 ปี อายุสูงสุด 59 ปี สถานภาพสมรสคู่เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.90 การศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่ จบปริญญาตรี ร้อยละ 81.30 รองลงมาปริญญาโท ร้อยละ 18.70 แยกตามสาขาที่ศึกษาส่วนใหญ่ จบปริญญาโทสาขาการบริหารการพยาบาล ร้อยละ 10.40 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นพยาบาลวิชาชีพเฉลี่ย 27.22 ปี ระยะเวลา 20 - 29 ปี ร้อยละ 62.50 ระยะเวลาต่ำสุด 8 ปี ระยะเวลาสูงสุด 37 ปี ระยะเวลาในการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย เฉลี่ย 11.63 ปี ระยะเวลา 11 - 15 ปี มากที่สุด ร้อยละ 29.20 ระยะเวลาต่ำสุด 1 ปี ระยะเวลาสูงสุด 28 ปี ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยสาขาอายุรกรรมและหอผู้ป่วยสาขาศัลยกรรมร้อยละ 16.00 ผ่านการอบรมด้านการบริหารเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 73.40 และเป็นหลักสูตรการบริหารสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 56.30 ส่วนใหญ่ได้รับการอบรมเฉพาะทางร้อยละ 48.60 และกำลังศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 0.70 ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.70

2. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($M = 4.09$ $SD = 0.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ ($M = 4.20$ $SD = 0.37$) รองลงมาคือ ด้านการเป็นแบบอย่าง ($M = 4.17$ $SD = 0.41$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($M = 4.14$ $SD = 0.47$) ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ($M = 4.14$ $SD = 0.47$) ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำท่าย ($M = 3.83$ $SD = 0.42$) ตามลำดับ

3. ทักษะในการสื่อสารของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($M = 3.99$ $SD = 0.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะในการฟัง ($M = 4.06$ $SD = 0.37$) รองลงมาด้านทักษะในการสื่อสารแบบเปิด ($M = 3.99$ $SD = 0.42$)

ด้านทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ($M = 3.97$ $SD = 0.35$) ด้านทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารที่ปราศจากการลำเอียง ($M = 3.92$ $SD = 0.42$) ตามลำดับ

4. ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($M = 3.85$ $SD = 0.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ($M = 3.87$ $SD = 0.38$) รองลงมา ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ($M = 3.83$ $SD = 0.44$) ตามลำดับ

5. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง และทักษะในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .66$ $r = .69$ ตามลำดับ)

6. ทักษะในการสื่อสารและภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 52.7 ($R^2 = .527$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < .001$ เมื่อพิจารณาจะพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์สูงสุด คือ ทักษะในการสื่อสาร ($Beta = .451$) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ($Beta = .326$) ตามลำดับ ผลการศึกษาสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

6.1 สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

Y' ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย = $0.148 + 0.542$ ทักษะในการสื่อสาร + 0.376 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

6.2 สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

Z' ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง = $.451 Z_{\text{ทักษะในการสื่อสาร}} + .326 Z_{\text{ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง}}$

อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานที่ตั้งไว้ดังนี้

1. การศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องจากปัจจุบัน โรงพยาบาลในฐานะผู้ให้บริการด้านสุขภาพต้องพัฒนาคุณภาพบริการให้ได้มาตรฐาน ประกอบกับนโยบายกระทรวงสาธารณสุขให้ทุกโรงพยาบาลผ่านการรับรองคุณภาพ (Hospital Accreditation) โดยอาศัยภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารโรงพยาบาลในระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จและการพัฒนาองค์กร (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2544) หัวหน้าหอผู้ป่วยถือว่าเป็นแกนนำสำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพ ดังนั้นเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการบริการ ปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองนโยบายต่าง ๆ และสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับองค์กร จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องมีความกระตือรือร้น หาวิธีการบริหาร และใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ (คารณิ จามจุรี, 2546) ประกอบกับการศึกษาครั้งนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 18.70 และเป็นปริญญาโทสาขาการบริหารการพยาบาล ร้อยละ 10.40 และกำลังศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 0.70 ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.70 อธิบายว่า การศึกษาอย่างเป็นทางการเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Kouze & Posner, 1995) การเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นการพัฒนาความสามารถด้านวิชาชีพและความสามารถในการเป็นผู้นำ สอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริวรรณ หม่อมพอนุช (2544) ที่พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ร่วมกับกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นพยาบาลวิชาชีพนาน 20 - 29 ปี ร้อยละ 62.50 เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยนาน 11 - 15 ปี ร้อยละ 29.20 อธิบายว่า ประสบการณ์ในการทำงานทำให้นุคนคลมีโอกาสรเรียนรู้จากการสังเกต ทักษะและวิธีการทำงานของผู้นำที่ตนเองร่วมงานด้วยหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จและนำมาเป็นแบบอย่าง (Kouze & Posner, 1995) ประสบการณ์ในการทำงานที่มากขึ้นย่อมทำให้นุคนคลเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดี สามารถคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย สอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริวรรณ หม่อมพอนุช (2544) ที่พบประสบการณ์ในการทำงานสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ มาเรียม ตระกูลชัยศรี (2550); กาญจนา แสนทวี (2547) และศิริวรรณ หม่อมพอนุช (2544) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับสูง ส่วนการศึกษาของ เมทินิ จิตต์อ่อนน้อม (2542); ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2545) และสิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ที่ศึกษาพบว่า ผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับปานกลาง

หากจะมองรายด้าน พบว่า ด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถพบอยู่ในระดับสูง อธิบายได้ว่าการบริหารงานปัจจุบันมุ่งการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (ประพิณ วัฒนกิจ, 2546) ลักษณะผู้นำที่เน้นการสั่งการและควบคุมการทำงานอย่างเคร่งครัดจึงไม่เหมาะกับองค์กรในปัจจุบัน (สุมาลี จักรไพศาล, 2541) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้นุคนคลได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน

อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ พงรรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2544) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตัดสินใจได้เต็มความสามารถจึงทำให้คะแนนเฉลี่ยด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถอยู่ในระดับสูง

ด้านการเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูงเช่นกัน อธิบายได้ว่า ในปัจจุบันโรงพยาบาล จะมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำของบุคลากรเข้าสู่ ตำแหน่งพยาบาลที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมักมีประสบการณ์การทำงานมานานทำให้ สามารถวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ อย่างมีวิจารณญาณและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (1995) ที่ว่าการที่ผู้นำสามารถค้นหาและสร้างค่านิยม ร่วมกับผู้ตามในการทำตนเป็นแบบอย่างหรือชี้แนะแนวทางการทำงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดทัศนคติ ที่ดีในงาน ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี และชี้แนะแนวทางการทำงาน ดังการศึกษาของ ศิริวรรณ หม่อมพอนุช (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุน ทางสังคมกับผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์พบว่า คะแนนเฉลี่ย ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง และมาเรียม ตระกูลชัยศรี (2550) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพัน ต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลส่วนกลางพบว่า คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำ ที่เป็นแบบอย่างด้านการเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง ซึ่งต่างกับการศึกษาของ เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542); จีระพร แคนเขตต์ (2543) พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการเป็นแบบอย่างอยู่ใน ระดับปานกลาง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง อธิบายได้ว่า หน้าที่ ของผู้บริหาร คือ การสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์สำหรับ องค์กรว่าต้องการก้าวไปในทิศทางใด เพื่อเป็นสื่อสะท้อนเจตนารมณ์ แนวคิด และค่านิยม ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบรรลุมาตรฐานคุณภาพสถานบริการ องค์กรต้องมอบ นโยบายให้ทุกหน่วยงานรับไปปฏิบัติและมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอโดยผู้บริหาร ระดับสูง (อนุวัฒน์ สุขขุดิกุล, 2542) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้รับนโยบายจากองค์กรจึงต้อง มีการกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับหน่วยงานที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลและกลุ่ม การพยาบาลและทำให้วิสัยทัศน์นั้น ๆ นำไปสู่การปฏิบัติจริง วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อาจมาจากการระดมสมองของบุคลากรในหน่วยงาน นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ โดยการประกาศ วิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้ทุกคนทราบ และทบทวนวิสัยทัศน์ทุกครั้งเมื่อมีโอกาส เช่น การประชุม ประจำเดือน (เรมวณ นันท์สุขวัฒน์, 2542) ผลจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้ทุกคน

มีความมุ่งมั่น และผูกพันต่อการทำงาน ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ จึงอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับการศึกษาของ มาเรียม ตระกูลชัยศรี (2550); ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช (2544) กาญจนา แสนทวี (2547) และศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2545) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ อยู่ในระดับสูงซึ่งต่างกับการศึกษาของ สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการเสริมสร้างกำลังใจก็พบว่า อยู่ในระดับสูงเช่นกัน เนื่องจากปัจจุบันใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นทีมผลสำเร็จของทีมคือผลสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องให้กำลังใจ สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในทีมงาน ประกอบภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันมีนโยบายลดต้นทุน มีข้อจำกัดในเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ ล้วนอยู่ในระบบราชการที่ต้องทำตามนโยบายและกฎระเบียบ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544) ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้กำลังใจ ให้กำลังใจ ประกาศเกียรติคุณ เพื่อเป็นการจูงใจให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ด้านการเสริมสร้างกำลังใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ จึงอยู่ในระดับสูงสอดคล้องกับการศึกษาของ มาเรียม ตระกูลชัยศรี (2550); ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช (2544); กาญจนา แสนทวี (2547) ซึ่งต่างกับการศึกษาของ สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) และศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2545) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการเสริมสร้างกำลังใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทาย ก็อยู่ในระดับสูงเช่นกับด้านอื่น ๆ อาจเนื่องมาจากปัจจุบันมีการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ทำให้ผู้นำต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยที่ผู้นำต้องแสวงหาโอกาส การปฏิบัติการใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ภายใต้การยอมรับและแสดงความคิดเห็นจากบุคลากร แล้วนำมาตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิบัติการแบบใหม่ ๆ ถึงแม้จะมีโอกาสเกิดผลลัพธ์ที่ไม่แน่นอนก็ตาม (อรทิพา ส่องศิริ, 2546) หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องพัฒนาตัวเองตลอดเวลา มีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ดี มีระบบและใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาและปฏิบัติการแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทายของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ จึงอยู่ในระดับสูงสอดคล้องกับการศึกษาของ มาเรียม ตระกูลชัยศรี (2550); ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช (2544); กาญจนา แสนทวี (2547) ซึ่งต่างกับการศึกษา

ของ สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) และศรีสุภา พิทักษ์วรรณ (2545) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทายของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับปานกลาง

2. การศึกษาระดับทักษะในการสื่อสารของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออก

ผลการศึกษาพบว่า ทักษะในการสื่อสารของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขภาคตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (ด้านทักษะในการฟัง ด้านทักษะในการสื่อสารแบบเปิด ด้านทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ด้านทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารที่ปราศจากการลำเอียง) อธิบายจากหัวใจขององค์กร คือ การสื่อสาร ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารจะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความเข้าใจ และมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร มีความกล้าที่จะเสนอแนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ Schemerthorn (1999) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารจะช่วยเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรองค์กรได้ ซึ่งขอมุ่งเน้นอยู่กับการมีวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545) และจะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมทำให้เกิดขวัญกำลังใจ อนุวัฒน์ สุภษัตริกุล (2544) เกิดความเข้าใจระหว่างบุคลากรทุกระดับขององค์กร ความเข้าใจที่เกิดขึ้นนั้นทำให้เกิดการยอมรับ ความร่วมมือ และการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้านรวมทั้งด้านพฤติกรรม Ivancevich (1999) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องพัฒนาตัวเองตลอดเวลาให้มีทักษะในการสื่อสารเพื่อทำให้เกิดการยอมรับ ความร่วมมือเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ พรพิมล ผดุงสงฆ์ (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะในการสื่อสาร ความอิสระในงานกับการจัดการเพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์พบว่า ทักษะในการสื่อสารตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง และทักษะในการสื่อสารตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการจัดการเพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย และการศึกษาของ วันชัย พิริยวดี (2545) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความสามารถในการสื่อสาร ปัจจัยด้านองค์กร และพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับต้น โรงพยาบาลรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพที่พบว่า ความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารระดับต้น โรงพยาบาลรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง และความสามารถในการสื่อสารสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับต้นโรงพยาบาลรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพได้ การศึกษาของ บุญเรือน ภาณุทัต (2546) ที่ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพลต่อ

ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปภาคกลางที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีระดับการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูงและการศึกษาของ ปิยมน สุนทรภา (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความทนทาน การสื่อสารระหว่างบุคคลกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่ยากของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง

3. การศึกษาระดับความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออก

ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีระดับสูง ทุกด้าน อธิบายจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีอายุเฉลี่ย 49.94 ปี ส่วนใหญ่มีอายุช่วง 50 - 55 ปี ร้อยละ 32.60 ซึ่งอายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่บุคคลใช้ในการจัดการความขัดแย้ง (Miller, 2003) สอดคล้องกับการศึกษาของ อำพร จันทรักษา (2542) ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับระดับของความขัดแย้ง ในบทบาทของพยาบาล พยาบาลที่มีอายุน้อยจะมีความขัดแย้งในบทบาทสูงกว่าพยาบาลที่มีอายุมาก ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่า พยาบาลที่อายุมากกว่าจะเลือกวิธีการควบคุมความขัดแย้งที่เหมาะสมกว่า พยาบาลที่มีอายุน้อย การบริหารความขัดแย้งจะมุ่งที่การรักษาระดับความขัดแย้งที่เหมาะสม ในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยการกระตุ้นความขัดแย้งและการลดความขัดแย้ง การกระตุ้นให้มีความขัดแย้ง โดยการทำให้เกิดสถานการณ์ที่มีความแตกต่างของความคิดเห็นเพื่อให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการพิจารณา กระตุ้นการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ คิดสร้างสรรค์ด้วยการท้าทาย สิ่งใหม่ ๆ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นสามารถเลือกวิธีการควบคุมความขัดแย้งที่เหมาะสมใช้ขั้นตอน ที่ถูกต้อง (ดารณี จามจุรี, 2546) เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการจัดการความขัดแย้งด้วยการกระตุ้น ให้เกิดการแข่งขัน บุคลากรมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว มุ่งมั่นในการพัฒนาปฏิบัติงาน สามารถ ควบคุมให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมได้ และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยผู้ที่ต้องปฏิบัติบทบาท การบริหารหลายอย่างในเวลาเดียวกัน จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการ ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ซึ่งเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะในการแก้ไข ความขัดแย้งก็จะสามารถบริหารจัดการให้การทำงานในหอผู้ป่วยเป็นไปโดยราบรื่น เกิดประสิทธิผลของทีมงานพยาบาลได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ บุญเรือน ภาณุทัต (2546) ที่ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปภาคกลางที่พบว่า ความสามารถในการจัดการ ความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง รวมทั้งการศึกษาของ อินทิรา พันธุ์เมธิร์ (2545)

ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ เขต 3 พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการโต้เถียงข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง แต่ต่างจากการศึกษาของ อุปกิจ พลระวงศ์ (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระบบรางวัล และวัฒนธรรมองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะการกระตุ้นความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ และศิริรัตน์ ศิริพิชญ์ตระกูล (2544) ที่ศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความคาดหวังและความเป็นจริง โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งในความเป็นจริงนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขภาคตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ตารางที่ 7) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยข้อ 1 คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย อธิบายได้ว่าเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีก็จะมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้ดีด้วยเช่นกัน เนื่องจากการบริหารงานในปัจจุบันมีการใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจจึงเป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งไม่ตรงกันและอาจลุกลามไปสู่การขัดแย้งได้ การจัดการความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้นำ (Harold, 2006) หน้าที่ของผู้นำไม่ใช้การห้ามความขัดแย้งทุกอย่างไป แต่ต้องพยายามทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมที่จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร เกิดความมีเหตุผลในการแก้ปัญหา (เรมวอล นันทสุวัฒน์, 2542) การพัฒนาความขัดแย้งไปสู่การสร้างสรค์ผู้นำจะต้องมีเป้าหมายที่จะนำกลุ่มไปสู่การมองว่าความขัดแย้งเป็นการแก้ปัญหา ร่วมกันที่จะต้องแก้ไขเพื่อประโยชน์ร่วมจะทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นเสริมสร้าง และช่วยให้บุคคลปรับปรุงความสามารถของตนเองเพื่อที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (ดารณี จามจุรี, 2546) รวมทั้งหาวิธีแก้ปัญหา และเป็นคนกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ยเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแก่สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร (ศจี อนันต์นพคุณ, 2542) ผู้นำจึงเป็นผู้ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการความขัดแย้ง ในองค์กรพยาบาลผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ย่อมมีลักษณะพิเศษที่สามารถบรรเทา

ข้อขัดแย้งได้ดี (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมนั้นต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสในการทำงานที่ท้าทาย ในอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสิ่งใหม่และเจริญก้าวหน้า ไม่เพียงแต่สนใจเหตุการณ์ปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องมีวิสัยทัศน์ นั่นคือ สนใจเหตุการณ์ในอนาคต ผู้นำไม่ใช่เพียงบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษหรือบุคคลที่มีตำแหน่งสูง แต่ต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ตั้งใจ มุ่งมั่น ในจุดมุ่งหมายมีพลังและเชื่อถือได้ สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ Kouzes and Posner (1995) ผู้นำซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (Challenging the Process) หมายถึง ค้นหาโอกาสที่กล้าเสี่ยง ไม่กลัวต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้กับความผิดพลาดในอดีต 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) สร้างความหวัง ความฝันให้ผู้ตาม จูงใจผู้ตามมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง เนื่องจากผู้นำไม่สามารถทำงานให้สำเร็จด้วยตัวคนเดียว 3) การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling Others to Act) คือ การพยายามให้ผู้ตามได้ปฏิบัติและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความไว้วางใจ 4) การเป็นแบบอย่าง (Modelling the Way) สิ่งที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่น และแสดงออกในแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยม ซึ่งผู้ตามต้องคอยสังเกตผู้นำและตัดสินใจว่าจะเชื่อถือผู้นำหรือไม่ 5) การเสริมสร้างให้กำลังใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำตอบสนองผู้ตามให้การยอมรับบทบาทผู้ตามแต่ละบุคคล และแสดงความชื่นชม ยินดีความสำเร็จที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Holt (1986) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่พบว่า ภาวะผู้นำจะเอื้อหรือสนับสนุนต่อการจัดการความขัดแย้ง ให้บรรลุทั้งผลงานและความสัมพันธ์ McNeeSe - Smith (1995) ศึกษาความพึงพอใจในงาน ผลภาพในงาน และความยึดมั่นต่อองค์กร พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เป็นแบบอย่าง โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ผลภาพในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และสามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ร้อยละ 16 และทำนายความพึงพอใจในงานร้อยละ 11 ศิริวรรณ ดันกิตติวัฒน์ (2543) แบบของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง จันทร สารชร (2544) พฤติกรรมผู้นำเผด็จการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน และจิตรา นนท์ โกสีย์รัตนภิบาล (2550) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ดังนั้นการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างก็จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

5. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะในการสื่อสารกับความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออก

ผลการศึกษาพบว่า ทักษะในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความสามารถจัดการความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ตารางที่ 7) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยข้อ 1 คือ ทักษะในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย อธิบายได้ว่าเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะในการสื่อสารดี จะมีความสามารถจัดการความขัดแย้งได้ดีเช่นกัน อธิบายจาก ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) มีความสำคัญต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมต่อทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี (Gipson, Ivancevich, & Donnelly, 1997) ทักษะในการสื่อสาร เป็นปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยหนึ่ง ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีทักษะที่แตกต่างกันทำให้มีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลขาดทักษะในการสื่อสารที่ดีแล้วอาจทำให้เกิดผลเสียต่อบุคคลและองค์กร ได้ ดังนั้นทักษะในการสื่อสารนับเป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร วันชัย วัฒนศัพท์ (2547) ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการฟังและทักษะการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจมนุษย์ลึกซึ้ง นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) ในการบริหารและบริการพยาบาลจะต้องมีการติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งในองค์กรพยาบาลเองและหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้การบริการผู้ป่วยมีประสิทธิภาพ การสื่อสารจะทำให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานในการทำงาน มักจะเกิดปัญหาความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันหรือขัดแย้งกัน การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เข้าใจตรงกัน การที่บุคลากรในองค์กรมีความขัดแย้งกัน มีความคิดเห็นและทัศนคติที่ไม่ตรงกัน องค์กรนั้นจะประสบกับความล้มเหลวในการทำงาน ผู้ที่สามารถช่วยเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ได้ คือ ผู้บริหารซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดีของผู้บริหาร ดังนั้นการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะในการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างดี สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยมน สุนทราภา (2544) พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุงยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย และตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุงยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลและการศึกษาของ บุญเรือน ภาณุทัต (2546) พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย และตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล การจัดการความขัดแย้งในหน่วยงาน เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะใช้เทคนิคของการสื่อสารที่ชัดเจน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกัน การเผชิญหน้า ใช้เทคนิคการฟังที่มีประสิทธิภาพจัดการความขัดแย้ง (Trombly, Comer, & Villamil, 2002) สอดคล้องกับ McMillan (1997) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถ

พัฒนาการบริหารความขัดแย้งได้จากการอ่าน ประชุม ประสบการณ์ และทักษะการสื่อสาร และ
 ชวดี อัครลาวัลย์ (2547) ที่พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลเสนอว่า ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความขัดแย้ง
 ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดีของบุคคลและผู้บริหาร การบริหารจัดการที่เหมาะสม วิธีการ
 แก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมขององค์กรที่มีความสามัคคี
 ดำเนินกรีกองค์กรและมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องดังนั้นในการบริหารหอผู้ป่วย เมื่อหัวหน้า
 หอผู้ป่วยมีทักษะในการสื่อสารที่ดีและนำมาใช้ในแก้ปัญหาหรือกระตุ้นการความขัดแย้งก็จะ
 สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

6. ปัจจัยคัดสรรที่ร่วมกันพยากรณ์ความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้า
 หอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออก

ผลการศึกษาพบว่า ทักษะในการสื่อสารและภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างสามารถร่วมกัน
 พยากรณ์ความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 52.7 (ตารางที่ 8)
 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยข้อ 2 คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ทักษะในการสื่อสาร
 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ เมื่อพิจารณา
 นำหนักและทิศทางจะพบว่าตัวพยากรณ์ที่มีค่า เบต้า (Beta) สูงสุด คือ ทักษะในการสื่อสาร
 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างแสดงให้เห็นว่า หากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะในการสื่อสาร
 ที่ดีและมีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างก็จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ จะเห็นว่า
 ร้อยละ 52.7 หรือประมาณครึ่งหนึ่งเป็นปัจจัยระดับบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ ทักษะในการ
 สื่อสารที่ดีและมีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้
 อธิบายจากการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เข้าใจตรงกัน การที่บุคลากรในองค์กรมีความขัดแย้งกัน
 ผู้ที่สามารถช่วยเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ได้คือผู้บริหาร
 ซึ่งขึ้นอยู่กับว่ามีวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดีของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งผู้บริหารต้อง
 พัฒนาทักษะการฟังและทักษะการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจมนุษยสัมพันธ์ซึ่ง (วันชัย วัฒนศัพท์,
 2547) ดังนั้น การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะในการสื่อสารที่ดี จะช่วยให้สามารถจัดการ
 ความขัดแย้งได้อย่างดี สอดคล้องกับ บุญเรือน ภาณุทัต (2546) พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล
 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งและพยากรณ์ความสามารถ
 ในการจัดการความขัดแย้งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ การจัดการความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้นำ (Harold,
 2006) บุญใจ ศรีสถิตยัณราฎ (2550) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งเป็นสมรรถนะหนึ่งที่มีผลต่อ
 ความสำเร็จของผู้บริหารการพยาบาลในยุคปฏิรูปสุขภาพ สอดคล้องกับ Holt (1986) ที่ศึกษา
 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมการจัดแย้งของผู้บริหารในโรงพยาบาลขนาดใหญ่

พบว่า ภาวะผู้นำจะเอื้อหรือสนับสนุนต่อการจัดการความขัดแย้ง หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่บทบาทสำคัญในการกระตุ้น แก้ไขความขัดแย้งให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการสื่อสารที่ดีและมีภาวะผู้นำ เพื่อนำมาจัดการความขัดแย้ง ซึ่งการพัฒนาให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีปัจจัยทั้ง 2 ดังกล่าว ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยเองและผู้บริหารทางการแพทย์ นโยบายและการบริหารองค์กร องค์กรต้องหาแนวทางในการพัฒนาปัจจัยเหล่านี้ต่อไป อย่างไรก็ตามมีอีกประมาณเกือบครึ่ง ของความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเกิดจากปัจจัยอื่นๆ ซึ่งการศึกษานี้มิได้ครอบคลุมจึงควรมีการศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าทักษะในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยและสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ ผู้บริหารทางการแพทย์ ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้ที่กำลังจะขึ้นเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยให้ความสำคัญกับทักษะในการสื่อสารสนับสนุนหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้ที่กำลังจะขึ้นเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ได้รับการเรียนรู้หรืออบรมเพิ่มทักษะในการสื่อสารเพื่อให้มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งในระดับสูงยิ่งขึ้นและใช้ทักษะในการสื่อสารเป็นเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง
2. หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเอง โดยเรียนรู้หรืออบรมเพื่อฝึกทักษะในการสื่อสาร เน้นทักษะในการฟัง ทักษะในการสื่อสารแบบเปิด ทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารที่ปราศจากการลำเอียง เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะในการสื่อสารที่ดีและนำมาใช้ในแก้ปัญหาหรือกระตุ้นการความขัดแย้งก็จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์
3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถพยากรณ์ความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ ดังนั้นผู้บริหารทางการแพทย์ ควรให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและส่งเสริมเพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยบริหารงานโดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของตน โดยค้นหาโอกาสและกล้าเสี่ยง ไม่กลัวต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาตนเองโดยมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงให้เห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์และความตั้งใจ และปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้

ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้โอกาสในการคิดและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานแก่พยาบาลประจำการ เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยบริหารงานโดยหลักของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างก็จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

5. ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการศึกษาพยาบาลก็สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนแก่นักศึกษาพยาบาล ในวิชาการบริหารการพยาบาล โดยเน้นทักษะในการสื่อสารและภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของพยาบาลวิชาชีพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์และศึกษาปัจจัยพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนั้นจึงควรขยายผลการศึกษา เช่น ทดลองใช้โปรแกรมฝึกทักษะในการสื่อสารต่อการจัดการความขัดแย้ง
2. จากการศึกษาพบว่า ทักษะในการสื่อสารและภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 52.7 และยังมีอีกเกือบร้อยละ 50 ที่อธิบายโดยปัจจัยอื่น ๆ จึงควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น โครงสร้างของหน่วยงาน ขนาดของหอผู้ป่วย เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง
3. จากการศึกษาพบว่า ทักษะในการสื่อสารและภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 52.7 จึงควรขยายผลการศึกษาในโรงพยาบาลอื่นเช่น โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย หรือศึกษาในภาคอื่น
4. เนื่องจากทักษะการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็น จึงควรขยายผลการศึกษา โดยการศึกษาความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ เนื่องจากพยาบาลวิชาชีพก็จำเป็นต้องจัดการความขัดแย้ง ด้วยเช่นกัน