



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในหัวข้อดังต่อไปนี้คือ

1. ความหมาย และความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล
2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล
3. การจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล
4. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

คำว่าบุคลากรนั้นได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกัน ดังต่อไปนี้

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2528: 82) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลา เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

สวอนสเบิร์ก (Swansburg 1986: 1) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของการศึกษาขณะปฏิบัติงานว่า เป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งได้แก่การศึกษาที่ได้รับขณะปฏิบัติงาน การศึกษาที่ได้รับจากนายจ้าง และการศึกษาภายหลังจากการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว

สำหรับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลนั้น ได้มีนักการศึกษาทางการพยาบาลให้ความหมายไว้ดังนี้

วิเชียร ทวีลาภ และคณะ (2531: 247) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ส่วนไดวินเซนตี (Divincenti 1972: 153) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลว่าเป็นการวางแผนจัดประสบการณ์การศึกษาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติการพยาบาลและการบริการพยาบาล เพื่อช่วยให้บุคลากรพยาบาลแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากความหมายและคำจำกัดความต่าง ๆ ข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลเป็นกระบวนการเสริมสร้างผู้ปฏิบัติการพยาบาลให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน โดยการจัดประสบการณ์ทางการศึกษาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติการพยาบาลและการบริการพยาบาล เพื่อช่วยให้บุคลากรพยาบาลแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และการพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันไปตลอด เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

ในอดีตหลักสูตรการศึกษานพยาบาลเน้นทางด้านปฏิบัติการพยาบาล ด้านทฤษฎีมีไม่มากนัก การศึกษาไม่ซับซ้อนหรือยุ่งยากเพราะเทคโนโลยีในด้านการรักษายังไม่ก้าวหน้ามากเช่นปัจจุบัน ดังนั้นงานของพยาบาลจึงเน้นแต่เพียงการให้การรักษานพยาบาลตามแผนการรักษาของแพทย์ และจัดอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ผู้ป่วย การให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสมรวมไปถึงการดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่ในหอผู้ป่วย แต่ในปัจจุบันนี้การศึกษาทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการรักษานพยาบาลก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นขอบเขตความรับผิดชอบของบุคลากรพยาบาลจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ๆ

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อให้บุคลากรพยาบาลมีความสามารถทันต่อความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ๆ เพราะการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลจะช่วยให้สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้

ดีขึ้น ทันสมัยขึ้น และสอดคล้องกับการรักษา ทั้งการพยาบาลทั่วไป และการพยาบาลเฉพาะสาขาตามต้องการ (สลักหน้ มีชูทรัพย์ 2527: 67) นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานตลอดทั้งช่วยส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อีกด้วย (ทวิบูลย์ หอมเย็น 2526: 36)

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคลากรโดยทั่ว ๆ ไปนั้น มุ่งเน้นที่การพัฒนาตัวบุคคลในด้านความรู้ ความชำนาญ (ทักษะ) ทศนคติ และพฤติกรรม โดยหวังว่าตัวคนที่จะได้รับการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวนี้จะเป็นตัวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาในองค์การได้

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (วาสนา สิงห์โกวินทร์ 2528: 1)

1. เพื่อให้บุคคลสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. เพื่อพัฒนาบุคคลให้ถึงขีดความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยนโยกย้ายตัวบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่การงาน และเมื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต

ในการพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาลมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ ต้องการให้บุคลากรปรับปรุงความสามารถในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วย โดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น (Steven 1978: 28) และในการพัฒนาพยาบาลโดยเฉพาะพยาบาลประจำการนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) และนิสัยการทำงาน (Habits)

การพัฒนาในด้านความรู้ (Knowledge) นั้น เป็นจุดประสงค์แรกในการจัดการอบรมแต่ละครั้ง เพราะส่วนมากในการจัดอบรมมักจะเริ่มต้นจากพยาบาลประจำการ (Staff nurse) ที่ยังขาดความรู้ที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ บางครั้งอาจเป็นพยาบาลใหม่ซึ่งยังไม่มีความรู้ ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เลย

การเพิ่มทักษะ (Skill) ในการปฏิบัติการพยาบาลนั้นเป็นจุดประสงค์อันสำคัญอย่างหนึ่งในวิชาชีพพยาบาล เพราะนอกจากจะให้ความรู้กว้างขวางแล้ว ยังต้องให้เกิดความชำนาญในการลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติการพยาบาลด้วย

การปรับปรุงทัศนคติ (Attitude) หรือที่ท่าที่มีต่อการพยาบาล ต่อเนื่องร่วมงานและวิชาชีพนั้น ถึงแม้ว่ามากจะให้เริ่มทำตั้งแต่เข้าศึกษาในวิชาชีพ แต่ก็มีควมจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเสริมสร้างทัศนคติที่อยู่ตลอดเวลา ถึงแม้จะเป็นการยาก และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะฝึกรวมกันได้โดยตรง ต้องใช้วิธีลับซบซ้อ และเป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยหลายอย่างรวมทั้งความรู้ ทักษะ ภูมิหลัง ค่านิยมของแต่ละบุคคล ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการปรับปรุงทัศนคติจึงเป็นผลพลอยได้จากการฝึกรวมแต่ละครั้งเป็นส่วนมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้รับผิดชอบในการจัดอบรมควรคำนึงถึง

การปรับปรุงนิสัย (Habits) ในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรจะช่วยปรับปรุงนิสัยในการทำงานได้ ถ้าการพัฒนาบุคลากรนั้น ๆ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน อาจช่วยเปลี่ยนนิสัยจากเฉื่อยชา มาเป็นกระตือรือร้น จากการใช้อำนาจมาเป็นใช้เหตุผล

ในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และนิสัยในการทำงาน ซึ่งจะมีผลให้บุคลากรพยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ดังที่ สลักพันธ์ มีชูทรัพย์ (2527: 74) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลไว้ว่า

1. ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริการพยาบาลได้ผลดีมีประสิทธิภาพ และประหยัดขึ้น
2. ความผิดพลาดน้อยลง
3. ลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง
4. กระตุ้นให้พยาบาลปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง และของหน่วยงาน ดังที่ผู้กล่าวว่า "เพชรพลอยที่ยังไม่เจียรนัยไม่เป็นนิษแก่ใคร แต่บุคคลที่ไม่ได้พัฒนานั้นเป็นภัยต่อสังคมยิ่งนัก"

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรพยาบาลจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับการบริหาร การพยาบาลอย่างยิ่ง เพื่อประโยชน์ทั้งในความก้าวหน้าของตัวพยาบาลและเพื่อปรับปรุงให้ การพยาบาลมีคุณภาพดีขึ้น

การจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

ปัจจุบันนี้มีคัมภีร์ที่ใช้ในการบริหารอยู่ 2 คำ คือ การจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกัน และใช้แทนกันได้ แต่ คำว่า "การจัดการ" นั้นจะเน้นในเรื่องของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ดวงดี สังฆโฆบล 2529: 212) ซึ่งได้มีผู้ให้คำจำกัดความของ "การจัดการ" ไว้ต่างกัน ดังนี้

แมสซี และ ดักกลาส (Massie and Douglas 1981: 30) ได้เสนอว่า การจัดการคือกระบวนการ (Process) ที่กลุ่มผู้บริหารใช้เพื่อประสานกิจกรรมของบุคคล อื่น ๆ ซึ่งการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2528: 23) กล่าวว่าจัดการเป็นกระบวนการ ที่จะจัดให้บุคคลกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมาย

ลินา ลินานูเคราะห์ (2530: 24) ได้กล่าวถึงการจัดการว่าเป็นการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพและได้ผลผลิตสูงที่สุด

ส่วนการจัดการทางการพยาบาลนั้น เฮอร์แมน (Herman 1961: 9) ได้ ให้ความหมายไว้ว่าเป็นระบบประสานงานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีขอบเขตตลอดจนความ คล่องตัว ซึ่งเป็นความจำเป็นในการให้การพยาบาลผู้ป่วย

จากความหมาย และคำจำกัดความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงการจัดการ พอสรุปได้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มี อยู่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วนการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล หมายถึง กระบวนการเสริมสร้าง ผู้ปฏิบัติงานพยาบาลให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และวิธีการ ในการทำงาน โดยการจัดประสบการณ์ทางการศึกษาที่เหมาะสมกับการปฏิบัติการพยาบาล และการบริการพยาบาล

ดังนั้นการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลก็คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อประสานกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และวิธีการในการทำงาน ซึ่ง โทบินและคณะ (Tobin and Others 1974: 93) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่าประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลที่ได้

การวางแผน

ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ควรมีการวางแผนและโครงการเนื้อเป็นแนวปฏิบัติที่แน่นอนชัดเจน ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 192) กล่าวว่า "องค์การหรือหน่วยงานที่มุ่งหวังความสำเร็จก้าวหน้าของงาน และต้องการให้งานดำเนินไปตามนโยบายหรือแผนงานที่วางไว้ จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมอยู่ด้วยเสมอ" ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการวางแผนการจัดเตรียมอย่างรอบคอบ ยึดหลักการประหยัด และให้เกิดผลดีต่อบุคลากรและองค์การมากที่สุด ระวัง เนตรโนอิแก้ว (2528: 26) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการบริหารที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้วงหน้า หรืออาจกล่าวได้ว่า การวางแผน คือการเตรียมการไว้วงหน้า เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ส่วน ลินา ลินานูเคราะห์ (2530: 70) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตลอดจนกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้วงหน้า ทั้งนี้เพื่อให้ทราบรูปแบบ และวิธีการ ระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนควรประกอบด้วย การพยากรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การกำหนดแผนการ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กิจกรรมหรืองาน ที่กำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการ นอกจากนี้ในการวางแผนผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ กำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการในอนาคต

การวางแผนโดยทั่วไปจะมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ (สฤกษ์ มิชุทรัพย์ 2530: 21)

1. สสำรวจความต้องการและสภาพแวดล้อม เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการ ในการที่จะนำมาเป็นแนวความคิดในการวางแผน ซึ่ง สจันต์ วิจิตรกาญจน์ (2529: 305-306) ได้เสนอรูปแบบของการสำรวจความต้องการในการในการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ดังนี้ คือ

1.1 การวิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ เป็นการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติการ พยาบาลของบุคลากรในหอผู้ป่วย เพื่อศึกษาลักษณะการทำงาน ข้อบกพร่องหรือความผิดพลาด ที่เกิดขึ้น

1.2 การประเมินขณะปฏิบัติงาน เป็นการสังเกตการปฏิบัติงานโดยตรง ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ผู้ถูกสังเกตทราบ

1.3 การศึกษาข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การโอน ย้าย ลาป่วย ลากิจ และการเปลี่ยนเวร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาในการ ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่องาน ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางการ ในการวางแผน การพัฒนาบุคลากรพยาบาลต่อไป

1.4 การสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเฉพาะตัวแก่บุคลากร พยาบาลระดับต่าง ๆ เพื่อถามความคิดเห็นในการปฏิบัติการด้านต่าง ๆ รวมทั้งความประสงค์ ที่จะพัฒนาเป็นส่วนรวม หรือเฉพาะเพื่อตนเอง

1.5 การประชุมร่วมระหว่างหัวหน้าหน่วยงาน จัดให้มีการประชุมระหว่าง หัวหน้าหน่วยงานเป็นประจำ เพื่อปรึกษาหารือหากมีปัญหา และร่วมหาทางแก้ไข รวมทั้งเสนอ แนววิธีการอื่น ๆ ที่เห็นสมควรเพื่อพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานให้ดีขึ้น

1.6 การสัมภาษณ์ เพื่อต้องการทราบปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ขางอย่างจากผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ หรือกลุ่มบุคคลโดยเฉพาะ

1.7 การจัดวางเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน หมายถึง หน่วยงานได้วางเกณฑ์มาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติการพยาบาลแต่ละอย่างไว้ แล้วพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ถึงมาตรฐาน ที่กำหนดไว้หรือไม่

1.8 การจัดตั้งกล่องรับความคิดเห็น จากผู้มารับบริการ หรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ในสถาบัน

2. กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน และต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นตัวประเมินผลงานที่ได้รับว่า แผนงานที่กระทำไปแล้วได้ผลตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ การกำหนดวัตถุประสงค์จะยึดหลักดังนี้

2.1 ชัดเจน และกระชับรัด

2.2 วัตถุประสงค์ต้องตอบสนองปัญหาและความต้องการได้

2.3 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สามารถปฏิบัติได้

3. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง ข้อมูลที่รวบรวมได้จะต้องถูกต้อง แม่นตรง มิฉะนั้นจะทำให้เกิดการผิดพลาดในการวางแผนขึ้นได้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพื้นฐานจะยึดหลักคำถาม 5W+1H คือ ทำไมต้องทำ (Why) ทำอะไร (What) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไร (When) ใครเป็นผู้ทำ (Who) และทำอย่างไร (How)

4. คำเนิการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขั้นลงมือทำแผนนี้ผู้วางแผนจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งมีจะมีอยู่หลายประการ โดยพิจารณาทั้งข้อดีและข้อเสีย และวิธีการแก้ไขก่อนนำแผนไปปฏิบัติ ในกรณีที่จะต้องขออนุมัติ หรือของบประมาณ ต้องดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจก่อนจึงนำแผนไปปฏิบัติได้

5. ติดตามประเมินผล เพื่อสรุปและตีค่าผลการดำเนินงานต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ อาจจำเป็นต้องแก้ไข เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติการติดตามประเมินผลกระทำทุกขั้นตอน เพื่อช่วยกำกับให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การที่จะบริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีแผนงานเป็นตัวชี้แนวทาง ซึ่งลักษณะของแผนอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (ชาญชัย ลวติรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2520: 67)

1. แผนระยะสั้น (Short - range Planning) หมายถึง แผนงาน ในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีหวังว่าจะเกิดในระยะเวลาอันสั้น ในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลนั้น แผนระยะสั้น หมายถึง การจัดอบรมแก่บุคลากรพยาบาล ที่มีกำหนดระยะเวลาค่อนข้างสั้น เช่น 1-2 วัน หรือ 1 ลัปดาห์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญเฉพาะอย่าง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แก่บุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2. แผนระยะยาว (Long - range Planning) หมายถึง แผนงาน ในกิจกรรมขนาดใหญ่ มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมงานสาขาอื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ต้องใช้กระบวนการวางแผนสลับซับซ้อน รวมทั้งต้องการความชำนาญพิเศษเกี่ยวกับเทคนิคในการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล แผนระยะยาวเป็นการจัดหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องแบบเป็นทางการแก่บุคลากรพยาบาล ซึ่งอาจจะจัดภายในหรือนอกสถาบันก็ได้ การจัดหลักสูตรแบบนี้มีการกำหนดระยะเวลาค่อนข้างยาว เช่น 1-2 ปี หรืออาจจะถึง 4 ปีก็ได้ เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่ว ๆ ไป โดยเสริมความรู้ในแนวที่ค่อนข้างกว้าง เพื่อให้ผู้ศึกษานำความรู้ไปพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และการทำงาน

การดำเนินงาน

การดำเนินงาน หมายถึง การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร กำหนดมาตรฐานของงาน ร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน และคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและพยาบาลประจำการ

เมื่อผู้บริหารได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลตามขั้นตอน ดังกล่าวแล้ว ในขั้นดำเนินงานพัฒนาบุคลากรพยาบาลมีหลักการดำเนินงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนี้ (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว 2528: 61)

1. ต้องศึกษาแผนให้เข้าใจเสียก่อน เช่น เข้าใจวัตถุประสงค์ รู้ว่าต้องทำงานอะไร เมื่อไร มีงบประมาณมากน้อยเพียงใด ใครเป็นผู้ร่วมงาน ฯลฯ
2. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทราบรายละเอียดคนพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้
 4. จะต้องมีการประสานงาน ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 เพื่อให้งานต่อเนื่อง

5. จัดให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
 6. กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนเป็นระยะ ๆ และอาจ
 ปรับแผนให้เหมาะสม

7. จัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ
 การดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จะต้องได้รับความเห็นชอบและการ
 สนับสนุนให้สอดคล้องกับนโยบายหลักเสียก่อน เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นงานที่ต้องใช้เงิน
 กำลังคน เวลา และวัสดุอื่น ๆ เป็นอันมาก จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจ และ
 การประสานงานจากทุกฝ่ายโดยใกล้ชิด งานจึงจะสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและ
 โดยที่งานดังกล่าวมีลักษณะสำคัญและต้องการความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ดังนั้น
 ในการดำเนินงานจึงควรจัดทำในรูปคณะกรรมการ เพื่อวางนโยบายโดยรอบคอบ เพื่อให้มี
 การประสานงานโดยใกล้ชิด (สมพงษ์ เกษมลิน 2526: 193) เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ
 ทางกรมพยาบาลจำเป็นต้องอาศัยผู้ชำนาญการพยาบาลหลาย ๆ สาขา พร้อมกับพิจารณาหาทาง
 ในการแก้ไข จึงจะเกิดผลดี (Steven 1975: 14) คณะกรรมการที่สำคัญได้แก่ คณะกรรม
 การบริหาร เป็นคณะกรรมการประจำทำหน้าที่ในการแนะนำ อำนวยความสะดวก ประสานงาน
 และสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรดำเนินไปด้วยดี และคณะกรรมการดำเนินงานเป็นคณะกรรมการ
 ชั่วคราว จัดตั้งขึ้นโดยเฉพาะสำหรับงานในโปรแกรมหนึ่ง ๆ ซึ่งได้แก่ บุคลากรทุกประเภท
 ที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมนั้น เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน และประสานงานที่ได้ผลดี

การประเมินผล

การประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้ทั่วไปสำหรับองค์การต่าง ๆ เพื่อว่าการปฏิบัติ
 งานในองค์การเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด ซึ่งอาจเปรียบเทียบได้จากผลงานที่ทำได้กับมาตรฐาน
 ที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วตัดสินว่าได้ผลงานเป็นที่
 พอใจหรือไม่ องค์การโดยทั่วไปจะมุ่งประเมินในเรื่องสำคัญดังนี้ (บวร ประพนฤติ 2521: 20)

1. ความรู้ เป็นการเพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการ ข้อเท็จจริง เทคนิคต่าง ๆ
2. ทักษะเกี่ยวกับแนวทางในการมอง หรือมีความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
3. พฤติกรรม หมายถึง บุคคลมีความประพฤติปฏิบัติเป็นอย่างไร และใช้การเรียนรู้ที่ได้รับมานั้นอย่างไร
4. ผลงานที่ได้รับ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริงเกี่ยวกับผลงาน การประเมินผล เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำงานทุกระดับ ไม่ว่าจะในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับทีมงาน การประเมินผลเป็นการประมาณหรือตัดสินค่าของผลที่ได้จากการกระทำ การประเมินผลเป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีต่าง ๆ เป็นวิธีการที่มีระบบระเบียบการปฏิบัติ มีหลักเกณฑ์และเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง เพื่อจะให้ข้อมูลย้อนกลับที่เชื่อถือได้

สำหรับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา (สมพงษ์ เกษมลิน 2526: 199) การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปถูกต้องตามหลักวิชา จะช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะสามารไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

การประเมินผลอาจจะเป็นระยะ ๆ ภายหลังเริ่มการทำงานกระทั่งสิ้นสุดการทำงาน หรือจะเป็นการประเมินรวบยอด เมื่อการทำงานสิ้นสุดลงแล้วทุกขั้นตอน การใช้ประโยชน์จากการประเมินทั้ง 2 ลักษณะ มีความแตกต่างกัน คือ (สมคิด รักษาสิทธิ์ 2529: 102)

1. การประเมินผลเป็นระยะ ๆ (Formative evaluation) เป็นการประเมินย่อย ทำบ่อยครั้งเป็นระยะ ๆ โดยต่อเนื่อง เพื่อทำการวินิจฉัยผลงานระหว่างที่การปฏิบัติงานกำลังดำเนินอยู่ เพื่อประมวลปัญหาและความต้องการของบุคลากรขณะปฏิบัติงาน เพื่อทราบความก้าวหน้าของการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง และเพื่อทราบจุดอ่อนจุดแข็งของการทำงาน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลนี้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการแก้ปัญหา และสนองความต้องการได้ถูกต้องทันเวลา เป็นการขจัดหรือป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้

2. การประเมินผลแบบรวบยอด (Summative evaluation) เป็นการประเมินผลงานทั้งหมด เพื่อดูว่า ผลงานในลักษณะต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ได้รับการตอบสนองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด สำหรับประโยชน์ของการประเมินผลแบบนี้คือนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิเคราะห์เพื่อปรับแผนงาน ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน หรือเพื่อวางแผนการดำเนินงานในขั้นต่อ ๆ ไป

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลแบบประเมินเป็นระยะ ๆ หรือแบบรวบยอด จะต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า และผู้ที่มีส่วนร่วมในการประเมินจะต้องเห็นความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องประเมินผลงาน สำหรับหลักการและกระบวนการในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้ (ประนอม โอทกานนท์ 2529: 153-154)

1. กำหนดเป้าหมาย และกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของการประเมินผล เป้าหมายของการประเมินผล หมายถึง การระบุว่าในการประเมินผลครั้งนี้จะทำการวัดและตัดสินใจเรื่องอะไร ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดจากเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรในครั้งนั้น

ส่วนการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของการประเมินผล หมายถึง การระบุว่าเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาบุคลากร ความสามารถในเรื่องนั้นของผู้รับการพัฒนาน้อยคืออะไร ซึ่งความสามารถที่ระบุไว้นี้จะใช้เป็นเกณฑ์ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเรื่องนั้นได้รับผลสำเร็จหรือไม่

2. รวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ ในการประเมินผลนั้น ผู้ที่ทำการประเมินผลจะต้องได้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น มาใช้ในการวิเคราะห์ลงความเห็น เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลมานั้น มีเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันอยู่ 3 วิธีคือ (ชาญชัย ลิวตรงลิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2520: 199)

2.1 วิธีการสังเกต คือการเฝ้ามอง สังเกต และพิจารณาอย่างมีระเบียบการ เพื่อที่จะได้รู้ถึงความเป็นไป ความสัมพันธ์หรือความมีเหตุมีผล ของพฤติกรรมหรือสิ่งต่าง ๆ

2.2 วิธีการสอบถาม เป็นการหาข้อเท็จจริงของผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งเป็นไปได้ทั้งแง่ความรู้ ความรู้สึก ความคิดเห็น วิธีการสอบถามมี 2 แบบคือ การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม

2.3 วิธีการวัดผล มีหลายวิธี ดังนี้

2.3.1 วิธีการทดสอบ เช่นทดสอบการปฏิบัติงาน การทดสอบความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร โดยการเขียนซึ่งเป็นทั้งแบบปรนัย และอัตนัย การสอบปากเปล่า

2.3.2 การสำรวจตนเอง ใช้วัดทางด้านบุคลิกภาพ ความสนใจทัศนคติ คุณค่า

2.3.3 วิธีให้แสดงตนเองมาใช้วัดทางบุคลิกภาพ

2.3.4 สังคมมิติ ใช้วัดสถานภาพทางสังคมของบุคคลในหมู่คณะว่าใครเป็นที่นิยมชมชอบ หรือเชื่อถือมากที่สุด ปานกลาง หรือต่ำมาก

3. วิธีวิเคราะห์และสรุปผลการวิเคราะห์ จากข้อมูลที่รวบรวมได้ การวิเคราะห์ผลการประเมินควรร่วมกันพิจารณา โดยออกมาในรูปคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ประเมินบุคคล ประเมินคุณภาพการดูแล และต้องสามารถหาผลประโยชน์จากการประเมินได้ โดยนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน และในการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้ประเมินอาจใช้ความรู้สถิติศาสตร์ ช่วยในการวิเคราะห์ตีความและสรุปผล

4. บันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน การบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปเป็นอย่างมาก

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนยาบาล จะต้องมีการประเมินคุณค่าการศึกษาและการปฏิบัติงาน โดยประเมินทุกคนที่เกี่ยวข้อง คือ บุคลากรนยาบาลผู้รับการพัฒนา ผู้สอน ผู้นิเทศ และหัวหน้าตึก ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้คือ (ไชแสง ชวศิริ 2528: 190)

1. ประสิทธิภาพของการพัฒนา และการวางเนื้อหาของโครงการ
2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการอบรม
3. การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาการดูแลผู้ป่วยสำเร็จตามจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด

การประเมินผลที่ดีจะต้องทำเป็นระยะ ๆ ติดต่อกันไป และหลังจากนั้นจะต้องดำเนินการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการประเมินผลหลังจากรับการพัฒนาไปแล้วระยะหนึ่ง การติดตามผลเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ เพราะทำหน้าที่เสมือนตัวป้อนกลับ ให้ผู้จัดอบรมได้ทราบว่าผู้รับการอบรมไปแล้ว นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการ

ปฏิบัติจริงได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคอะไรบ้าง ต้องการเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมอีกบ้าง การติดตามผลนั้นควรทำเป็นระยะ เช่น 3 เดือน 6 เดือน ภายหลังจากอบรม

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะช่วยตัดสินว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว และเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดทิศทางและแนวทางที่จะแก้ไขปรับปรุงขั้นต่อ ๆ ไป ดังนั้นในการที่จะประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจหลักการต่าง ๆ ในการประเมินผลก่อน

สรุป ในการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรนั้น มีขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล ซึ่งแต่ละขั้นตอนนี้มีวิธีการ และหลักการแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความเข้าใจวิธีการและหลักการต่าง ๆ ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และช่วยให้การพัฒนาบุคลากรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

องค์การพยาบาลโดยทั่วไป จะมีกลุ่มผู้บริหารร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปพยาบาลผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน แบ่งเป็น 3 ระดับ ตามลักษณะของงาน ดังนี้คือ (ดวงวดี สังข์โบล 2529: 218-223)

1. ผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง คือพยาบาลที่รับผิดชอบการบริหารงานขององค์การทั้งหมด เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการดำเนินงานขององค์การพยาบาลโดยส่วนรวม
2. ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง คือพยาบาลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น และรับผิดชอบการบริหารงานขององค์การพยาบาลเป็นบางส่วนเท่านั้น
3. ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น คือ พยาบาลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลระดับปฏิบัติการเท่านั้น

หัวหน้าหรือผู้ช่วย เป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการให้การพยาบาลผู้ช่วย ด้วยการควบคุมดูแลให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติการพยาบาล

อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นบุคคลที่สำคัญในการดำเนินการให้บริการการพยาบาลบรรลุตามวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ เพราะเป็นพยาบาลผู้บริหารที่ปฏิบัติภารกิจใกล้ชิดผู้ป่วย และเจ้าหน้าที่พยาบาลระดับปฏิบัติการมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ ทำให้ทราบว่าในการที่จะดำเนินการให้บริการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น จะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง และควรมีวิธีการดำเนินงานอย่างไร ซึ่งจะส่งผลให้การปรับนโยบายหรือแผนงานขององค์การมาเป็นแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารพยาบาล โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารการพยาบาล กับผู้ปฏิบัติการพยาบาลโดยตรงคือผู้ป่วย บทบาทของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย คือต้องเป็นผู้รับนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวความคิด เป้าหมาย และระเบียบในการปฏิบัติงานมาจากผู้บริหารระดับสูงกว่า แล้วนำไปดำเนินการ มอบหมายให้แก่บุคลากรภายในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบอยู่ ให้ปฏิบัติตามนโยบาย และวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของบริการพยาบาลที่ผู้ป่วยจะได้รับเป็นหลักสำคัญ (Stevens 1983: 13-19) ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีหน้าที่รับผิดชอบในขอบเขตกว้าง ๆ 3 ประการ คือ (1) การพยาบาลผู้ป่วย (2) การบริหารงานบุคลากร และ (3) การบริหารงานนโยบายของหน่วยงาน ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจจะปฏิบัติด้วยตนเอง หรือจะเป็นผู้อำนวยการ และควบคุมให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติก็ได้

สำหรับงานบริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในด้านการพยาบาล ทักษะในการให้การพยาบาล รวมถึงการลาอิดการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ใหม่ ๆ และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงของพยาบาลประจำการ เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงกับงานด้านบริการพยาบาล และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญสูง ในด้านการปฏิบัติการพยาบาล (สัจจันต์ วิจิตรกาญจน์ 2529: 298) ส่วนกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องจัดขึ้นก็คือ การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วยทุกระดับ (กุลยา ตันตติผลชิวะ 2525: 42) ให้การศึกษา การจัดประชุมในทุกระดับหอผู้ป่วย การประชุมวิชาการ จัดการรวบรวม นิเทศงาน และประเมินผลงานของบุคลากร รวมทั้งการจัดการศึกษาในหน่วยงาน และจะต้องร่วมมือกับฝ่ายพัฒนาบุคลากรในการให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากร (ดวงวิมล ลังโซบล 2529: 223, Barrette 1975: 187, Krieger 1986: 175)

หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบในงาน
ด้านวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ (คู่มือข้าราชการแผนกการพยาบาล 2528)

1. ประเมินเทคโนโลยีใหม่ที่ทุกระดับในหอผู้ป่วย รวมทั้งนักศึกษาพยาบาล
เจ้าหน้าที่และนักศึกษาจากสถาบันอื่น ที่ขอเข้าฝึกอบรมและดูงาน
2. เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำและควบคุมเกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติงานแก่นักศึกษา
พยาบาลทุกระดับ และผู้มาจากสถาบันอื่นซึ่งเข้ารับการฝึกอบรมและดูงาน
3. ปฏิบัติงานทางด้านวิชาการที่จะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญในการศึกษา
เช่น มีส่วนร่วมในการประสานงานเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมพยาบาลสาขาต่าง ๆ โครงการ
อบรมพยาบาลหลังการศึกษา และร่วมในการจัดสัมมนาเกี่ยวกับผู้ป่วยในความรับผิดชอบ ร่วมกับ
เจ้าหน้าที่ทุกระดับในหอผู้ป่วย
4. เป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติการพยาบาล ตลอดจนสอนการ
พยาบาลเฉพาะทางให้กับเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วย

จะเห็นได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรทางการ
พยาบาลประสบผลสำเร็จ เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นพยาบาลระดับบริหารที่ปฏิบัติงานใกล้ชิด
กับผู้ป่วย และเจ้าหน้าที่พยาบาลระดับปฏิบัติการมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ ทำให้ทราบดีว่า
ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น จะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง และควรมี
วิธีการจัดการอย่างไร ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่จำเป็น และอยู่ในความสนใจของหลาย ๆ
สถาบัน ซึ่งได้มีการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

ทองกษัตริย์ วัชรโรทยาน (2523) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในประเทศไทย สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันจะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรเท่าที่สถานศึกษาพยาบาลได้จัดทำขึ้นนั้น มีตั้งแต่การอนุญาตให้เข้ารับการศึกษาคือทั้งระยะยาว และระยะสั้น การเข้าอบรม สัมมนา และการประชุมวิชาการต่าง ๆ ส่วนวิธีการจัดดำเนินการนั้น มีการสำรวจหาความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการวางแผนนโยบายและแผนการพัฒนาอาจารย์ มีการกระตุ้นให้อาจารย์ได้มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ส่วนอุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร คือ ตัวอาจารย์เอง เรื่องงบประมาณและตัวผู้บริหารเป็นอันดับรอง

ในปีเดียวกัน อคมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2523) ได้ศึกษาโครงการจัดและดำเนินการหน่วยพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาลในโรงพยาบาล กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พยาบาลฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ในโรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โรงพยาบาลนครเชียงใหม่ และโรงพยาบาลนครราชสีมา จำนวน 200 คน โดยแบ่งเป็นพยาบาลฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ โรงพยาบาลละ 25 คน พบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างในความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาลและความคิดเห็นต่อโครงการจัดและดำเนินงานหน่วยพัฒนาบุคลากร ด้านบริการพยาบาลในโรงพยาบาล ไม่มีความแตกต่างกัน

อรพินธ์ กุลประภา (2520) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรในด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การแต่งตั้งโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน และการศึกษาคูงานได้รับการพัฒนาอยู่บ้างแล้ว แต่ในด้านการประชุมในเขต ผู้บริหารเห็นว่าการประชุมในเขตที่ปฏิบัติอยู่ได้รับการพัฒนามากกว่าความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่า เนื่องจากขาดการวางแผนที่ดี ขาดกำลังคน และขาดงบประมาณ บุคลากรไม่สนใจในกิจกรรมที่จัดให้อย่างแท้จริง

ดิษพงษ์ วิเศษไชยศรี (2527) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารการศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา พบว่า การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดี คือการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตามหน้าที่

กำหนด ส่วนการดำเนินงานบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย คือการสนับสนุนบุคลากรให้ศึกษาต่อในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ความเหมาะสมในการแต่งตั้งบุคลากรการจัดประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ให้เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ และภาระหน้าที่รับผิดชอบการจัดให้บุคลากรที่บรรจุใหม่ได้เรียนรู้การทำงาน ภายใต้การแนะนำของผู้มีประสบการณ์มาแล้ว การจัดการฝึกอบรมประชุมทางวิชาการ และสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ชนิดา เหมือนแก้ว (2528) ได้ศึกษากิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ที่แน่นอน การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรม ตลอดจนสำรวจความต้องการของคณาจารย์ทำให้การพัฒนาคณาจารย์ด้านต่าง ๆ ได้ปฏิบัติน้อย และไม่ต่อเนื่อง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจากการขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน และการดำเนินอย่างเป็นระบบ ตลอดจนไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ

กนิษฐา ชนสารศิลป์ (2529) ได้ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสภาการศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารงานการพยาบาลและพยาบาลประจำการ มีระดับการรับรู้ปัญหาการพัฒนาบุคลากรพยาบาลแตกต่างกันคือ ในด้านการประชุมพิเศษ ผู้บริหารทางการพยาบาลทั้งหมดตอบว่าได้รับกิจกรรมนั้น ๆ และในด้านการโยกย้ายเพื่อการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลส่วนใหญ่ตอบว่าได้ปฏิบัติทั้งหมด แต่พยาบาลประจำการส่วนน้อยตอบว่าได้รับกิจกรรมต่าง ๆ นั้น

นิรมล คำเพื่อน (2529) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าปัญหาการจัดการทางการพยาบาล ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยในด้านการวางแผน การมอบหมายงาน การนิเทศ และการประเมินผล โดยมีข้อคำถามให้ประเมินทั้งสิ้นจำนวน 57 เรื่อง เป็นปัญหาระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.31) จำนวน 38 เรื่อง และเป็นปัญหาระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.14-2.48) จำนวน 13 เรื่อง และการวิเคราะห์ความต้องการ การพัฒนาการจัดการทางการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหน่วย 5 ด้าน คือ โครงสร้างและนโยบายของโรงพยาบาลและหน่วยงาน ระบบการสนับสนุน แหล่งวิชาการ ระบบสื่อสาร และความร่วมมือประสานงาน บุคลากร ทัศนคติ และพฤติกรรม ของเจ้าหน้าที่ใน

หน่วยงาน พบว่าพยาบาลหัวหน้าหน่วยมีความต้องการพัฒนาลักษณะงาน และปัจจัยต่าง ๆ ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50-4.39

สุนัตรา วัชรเกตุ (2531) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับพฤติกรรมการจัดการทางการพยาบาลของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ตามการรายงานของตนเอง พบว่าการได้รับการอบรมด้านการจัดการทางการพยาบาล เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการจัดการทางการพยาบาลทั้ง 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในสถาบันต่าง ๆ ส่วนปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพเกิดจาก ขาดการวางแผนและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งขาดการติดตามและประเมินการจัดกิจกรรม ซึ่งสิ่งต่อไปนี้เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำ และเนื่องจากยังไม่มีผู้ทำวิจัยโดยตรงเกี่ยวกับการจัดการพัฒนาทางการพยาบาล ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่จะศึกษาข้อมูลดังกล่าว โดยเน้นที่กระบวนการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล เพื่อเป็นส่วนประกอบในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยนำเอาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย