

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
2. เพื่อศึกษาปัญหาของกระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 24 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 24 คน และหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา จำนวน 24 คน รวมทั้งสิ้น 72 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นด้วยการใช้กรอบแนวคิดของ Huber (1980 อ้างถึงใน Keritner and Kinicki, 1989) ตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากร

3. การส่งและเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้จัดส่งและรับแบบสอบถามกลับคืนมาด้วยตนเอง แบบสอบถามที่ได้รับคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.22

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

### สรุปผลการวิจัย

#### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. อายุ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล อายุ 50 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 44.29
2. วุฒิกการศึกษาสูงสุด ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล วุฒิสุงกว่าปริญญาตรี มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 61.43
3. ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่เป็นประชากรในงานวิจัย ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 34.29
4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 50.00
5. ประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลระหว่าง 5-10 ปี มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 27.14

#### ตอนที่ 2 ลักษณะของปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบมากที่สุดในการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า วิทยาลัยพยาบาลมีปัญหาในการบริหารงานบุคคล โดยมีลักษณะของปัญหาและรายละเอียดของปัญหาตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ การแสวงหาบุคคลมีปัญหาด้านการขาดการสรรหาบุคคลเชิงรุก การทำนุบำรุงและรักษา มีปัญหาด้านการขาดขวัญในการทำงาน

ตอนที่ 3 กระบวนการและปัญหาของกระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล  
ด้านการแสวงหาบุคคลและด้านการทำนุบำรุงและรักษาของผู้บริหาร  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัด  
กระทรวงสาธารณสุข สรุปได้ดังนี้

3.1 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการตาม  
กระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลครบทุกขั้นตอนดังนี้ กำหนด  
ปัญหา พัฒนาการเลือก ประเมิน และพิจารณาทางเลือก และนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตาม  
ผลการปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

#### การกำหนดปัญหาของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการ แสวงหาบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกำหนดปัญหาของการ  
แก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล โดยการกำหนดประเด็นปัญหา การระบุ  
ปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยมีราย  
ละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงาน  
บุคคล โดยใช้ผลของการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันเป็นปัจจัยในการชี้บ่งสภาพการณ์ ผู้บริหาร  
วิทยาลัยพยาบาลดำเนินการในการระบุปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยการหาสาเหตุของปัญหา  
และผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติเพียงบางขั้นตอนไม่ครบตามกระบวนการ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล  
กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยใช้ความเร่งด่วนในการแก้ปัญหาเป็น  
ข้อคำนึงในการกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้หลักในการจัดลำดับความสำคัญ  
ของปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยพิจารณาจากความเร่งด่วนของปัญหาและพิจารณาจากความ  
สำคัญของปัญหา ปัญหาในขั้นตอนการกำหนดปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล  
พบมากที่สุด คือ การวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อนำมากำหนดประเด็นปัญหา ลักษณะของปัญหาใน

การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาการใช้ผลการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันเป็นปัจจัยในการชี้แจงสถานการณ์ ลักษณะปัญหาในการระบุปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ การไม่ได้กำหนดบทบาทของผู้แก้ปัญหา ลักษณะปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์การแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ ข้อมูลที่นำมากำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และปัญหาในการจัดอันดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ การพิจารณาสภาพความเป็นจริงของปัญหาไม่ถูกต้อง

### การพัฒนาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการ

#### แสวงหาบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพัฒนาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคลโดยการระบุสาเหตุของปัญหา การระบุอันดับความสำคัญของสาเหตุ กำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือก และแนวทางในการกำหนดชุดทางเลือก โดยมีรายละเอียด ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการในการกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดแนวทางการกำหนดชุดทางเลือกที่แก้ปัญหายังมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติเพียงบางขั้นตอนไม่ครบตามกระบวนการ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลหาสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักเหตุ-ผล และใช้วิธีระดมสมองในการหาสาเหตุเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาหาสาเหตุ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีหลักในการระบุอันดับความสำคัญของสาเหตุ เพื่อให้การแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหาการบริหารงานบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดสรรปริมาณน้ำหนักความสำคัญ แต่ละสาเหตุเมื่อปัญหาเกิดจากหลายสาเหตุ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ลักษณะของเกณฑ์จะต้องสามารถปฏิบัติได้ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกำหนดแนวทางในการกำหนดทางเลือกเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาจะต้องพิจารณาครอบคลุมเรื่องคน เงิน เวลา และเทคนิคการบริหาร ปัญหาในการพัฒนาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพบมากที่สุด คือ ขั้นตอนในการกำหนดเกณฑ์การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา

ปัญหาในการใช้หลักเกณฑ์ เพื่อพิจารณาสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ การขาดการระดมสมองจากบุคคลในองค์กร ปัญหาในการระบุนับดับความสำคัญของสาเหตุ เพื่อให้การแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหาการบริหารงานบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ การไม่ได้ปรับปรุงสาเหตุเพื่อให้สามารถรับผิดชอบได้ในฐานะผู้แก้ปัญหา ปัญหาในการกำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาไม่สามารถปฏิบัติได้ และปัญหาในการกำหนดแนวทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ การเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นตามมา

### การประเมินและพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประเมินและพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคลโดยการประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้า รูปแบบการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเลือกทางเลือก โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ของความสำเร็จในการแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดในการประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล รูปแบบของการแก้ปัญหาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเลือกใช้ คือ การทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้ประสบการณ์ และวิชาการบริหารเป็นปัจจัยที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ปัญหาในขั้นตอนการประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยประสพมากที่สุด คือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินทางเลือก ลักษณะปัญหาในการใช้เกณฑ์การประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ ความเหมาะสมของเวลาที่ต้องการในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ปัญหาของรูปแบบของการแก้ปัญหาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ การพิจารณาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด และปัญหาในการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ การไม่ได้ใช้วิชาการบริหารเพื่อเป็นกลวิธีในการตัดสินใจเลือกทางเลือก

### การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหา การบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล โดยวางแผนดำเนินงาน พิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติ ติดตามผลการปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติการแก้ปัญหา โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการในการนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยการติดตาม การปฏิบัติในส่วนของขั้นตอน ในการนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลปฏิบัติครบทุกขั้นตอนตามกระบวนการ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการในการวางแผนดำเนินงานของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยการจัดตารางเวลาเพื่อลงมือปฏิบัติ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยพิจารณาจากความชัดเจนในเรื่องของปริมาณของสิ่งที่ต้องการวัด ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีวิธีการติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยใช้วิธีการสังเกตและการนิเทศงาน ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีวิธีการประเมินผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยวิธีการสังเกตและการนิเทศงาน ลักษณะปัญหาในการนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพบมากที่สุด คือ การพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัด ปัญหาในการวางแผนดำเนินงานเพื่อนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพปัญหาในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหาของบุคคลในหน่วยงานมากที่สุด ลักษณะปัญหาในการวางแผนดำเนินงานเพื่อติดตามผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ การกำหนดความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหาของบุคคลในหน่วยงาน และการจัดตารางเวลาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ปัญหาการใช้เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ การกำหนดแบบฟอร์มที่ใช้ใน

การประเมินผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาและการกำหนดปริมาณสิ่งที่ต้องการในการแก้ปัญหา ปัญหาในการติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพ คือ การนิเทศงานและปัญหาในการประเมินผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยประสพ คือ การใช้วิธีการอ่านรายงาน และการนิเทศงาน

3.2 จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการตามกระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษาครบทุกขั้นตอน ดังนี้ การกำหนดปัญหา การพัฒนาทางเลือก ประเมินและพิจารณาทางเลือก และนำทางเลือกไปปฏิบัติ และติดตามผลการปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

#### การกำหนดปัญหาของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกำหนดปัญหาของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา โดยการกำหนดประเด็นปัญหาการระบุดูแล การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยใช้ผลของการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันเป็นปัจจัยในการชี้บ่งสถานการณ์ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการในการระบุดูแลการบริหารงานบุคคล โดยการหาสาเหตุของปัญหา และผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติเพียงบางขั้นตอนไม่ครบตามกระบวนการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้ความเร่งด่วนในการแก้ไข้ปัญหา และการสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นข้อคำนึงในการกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้หลักในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยพิจารณาจากความสำคัญของปัญหา ปัญหาในการกำหนดปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพบมากที่สุด คือ การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อนำมากำหนดประเด็นปัญหาลักษณะของปัญหาในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารวิทยาลัยประสบปัญหา การใช้ข้อมูลจากบุคคลในองค์กรเป็นปัจจัยในการบ่งชี้สภาพการณ์ ลักษณะปัญหาในการระบุปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยประสบ คือ การไม่ได้ กำหนดบทบาทของผู้แก้ปัญหา ลักษณะปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์การแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ ข้อมูลที่นำมากำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และการจัดอันดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ ปัญหาการพิจารณาสภาพความเป็นจริงของปัญหา ไม่ถูกต้อง และการไม่ได้พิจารณาความต้องการ ของหน่วยงาน

### การพัฒนาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการ ทำนุบำรุงและรักษา

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพัฒนาทางเลือกของ การแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา โดยการระบุสาเหตุของปัญหา การระบุอันดับตามสำคัญของสาเหตุ กำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือก และแนวทางในการ กำหนดชุดทางเลือก โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการในการกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหาร งานบุคคล โดยกำหนดแนวทางในการกำหนดชุดทางเลือกที่แก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหาร ส่วนใหญ่ปฏิบัติบางขั้นตอนไม่ครบตามกระบวนการ การหาสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้หลักเหตุ-ผล เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาหาสาเหตุ ผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาลมีหลักในการระบุอันดับความสำคัญของสาเหตุ เพื่อให้การแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหา การบริหารงานบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยการจัดสรรปริมาณน้ำหนักความสำคัญแต่ละ สาเหตุเมื่อปัญหาเกิดจากหลายสาเหตุผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา การบริหารงานบุคคลโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ลักษณะของเกณฑ์จะต้องสามารถปฏิบัติได้ การกำหนดแนวทางในการกำหนดทางเลือกเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหการบริหารงาน บุคคลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกำหนดโดยการเลือกแนวทางซึ่งเมื่อนำไป ดำเนินการแก้ปัญหาแล้วไม่ก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นเพิ่มขึ้นและกำหนดโดยการพิจารณาครอบคลุม เรื่อง คน เงิน เวลา และเทคนิคการบริหาร ปัญหาในการพัฒนาทางเลือกของการแก้ปัญหาการ บริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพบปัญหามากที่สุดในขั้นตอนของการระบุสาเหตุของ



ปัญหาซึ่งเป็นการหาสาเหตุที่เป็นต้นเหตุแห่งปัญหา ปัญหาในการใช้หลักเกณฑ์เพื่อพิจารณาระบุสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหา คือ ความลำบากในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาสาเหตุ ปัญหาในการระบุอันดับความสำคัญของสาเหตุเพื่อให้การแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหาการบริหารงานบุคคล ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ การปรับปรุงสาเหตุเพื่อให้สามารถรับผิดชอบได้ในฐานะผู้แก้ปัญหา ปัญหาในการกำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาไม่สามารถปฏิบัติได้ และปัญหาในการกำหนดแนวทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาการหาสาเหตุของปัญหาที่มีพลังก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด และการขาดการพิจารณาด้านการเงิน เทคนิค และด้านการบริหารงานในการกำหนดแนวทางแก้ปัญหา

#### การประเมินและพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประเมินและพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา โดยการประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้า รูปแบบการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้ เกณฑ์ความเป็นไปได้ของความสำเร็จในการแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดในการประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล รูปแบบของการแก้ปัญหาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเลือกใช้ คือ การทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้ประสบการณ์เป็นปัจจัยที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือก ปัญหาในการประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบมากที่สุด คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกการแก้ปัญหา ลักษณะปัญหาในการประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยประสบ คือ การขาดความเหมาะสมของเวลาที่ต้องการในการดำเนินตามแผนปฏิบัติการ ปัญหาของรูปแบบของการแก้ปัญหาเพื่อ

ใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัย  
 ประสบ คือ การพิจารณาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาโดยใช้ความพอใจของผู้บริหาร ปัญหาในการตัด  
 สินใจเลือกทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ  
 การทดลองหลาย ๆ ลู่ทางเพื่อเลือกทางเลือก

### การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหา การบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลนำทางเลือกไป  
 ปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา  
 โดยวางแผนดำเนินงาน พิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติ ติดตามผลการปฏิบัติ และประเมินผล  
 การปฏิบัติการแก้ปัญหา โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการในการนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหา  
 การบริหารงานบุคคลโดยการวางแผนดำเนินงาน ในส่วนของขั้นตอนการนำทางเลือกไปปฏิบัติพบ  
 ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลปฏิบัติครบทุกขั้นตอนตามกระบวนการ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล  
 ดำเนินการในการวางแผนดำเนินงานโดยการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับ  
 การนำทางเลือกไปปฏิบัติ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติของการ  
 แก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยพิจารณาจากความชัดเจนในเรื่องของปริมาณของสิ่งที่ต้องการ  
 วัด ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีวิธีการติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดย  
 ใช้วิธีการสังเกตและการนิเทศงาน วิธีการประเมินผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้  
 บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้วิธีการนิเทศงาน ปัญหาในขั้นตอนการนำทางเลือกไปปฏิบัติของการ  
 แก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาการพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัด  
 ปัญหาในการวางแผนดำเนินงานเพื่อนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล  
 ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาการไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหาของบุคคลใน  
 หน่วยงานมากที่สุด ลักษณะปัญหาในการวางแผนดำเนินงานเพื่อติดตามผลการแก้ปัญหาการบริหาร  
 งานบุคคล ปัญหาที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ การไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบของผู้  
 แก้ปัญหาของบุคคลในหน่วยงาน ปัญหาการใช้เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหาร  
 งานบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ การกำหนดปริมาณสิ่งที่ต้องการในการแก้ปัญหา

ปัญหาในการติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบปัญหา จากการใช้วิธีการสังเกตและปัญหาในการประเมินผลการแก้ปัญหาการบริหารงาน บุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาวิธีการใช้แบบสอบถามมากที่สุด

เมื่อพิจารณาทุกขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลให้ข้อมูลว่า การแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ด้านการบำรุงรักษา มีการกำหนดปัญหา การพัฒนาทางเลือกการประเมินและพิจารณาทางเลือก การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติ แต่การปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนยังไม่ครบถ้วนตามกระบวนการ

#### การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

##### ตอนที่ 1 ลักษณะของปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ ในการบริหารงานบุคคล มีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปราย ดังนี้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 98.57) ให้ข้อมูลว่า วิทยาลัยพยาบาลมีปัญหาในการบริหารงานบุคคล ลักษณะของปัญหาพบว่า การแสวงหาบุคคลมีปัญหามากที่สุด (ร้อยละ 53.62) โดยมีรายละเอียดของปัญหา คือ การขาด การสรรหาบุคคลเชิงรุก (ร้อยละ 33.33) ลักษณะปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาล มีปัญหารองลงมาคือ การบำรุงรักษา (ร้อยละ 37.68) โดยมีรายละเอียด ของปัญหา คือ การขาดขวัญในการทำงาน (ร้อยละ 13.04) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ กัญญา ทศนสุวรรณ (2521) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคคลากรในสถานศึกษาพยาบาล ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพ มหานคร เช่น การสรรหาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคลยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคคลยังไม่มีระเบียบ หรือไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน ในการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคลพบว่า สวัสดิการต่าง ๆ ยังจัดให้แก่อาจารย์ พยาบาลน้อยมาก นอกจากนี้สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2518) ยังได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการ บริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การสรรหาบุคคล ที่ดำเนินการมักจะเป็นไปในลักษณะของการรับบุคคลากรเพิ่มตามการขยายตัวของหน่วยงาน และ

ตามความเหมาะสมของนักเรียน การพิจารณาความดีความชอบจะพิจารณาจากผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้อาจารย์พยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรมีวิธีการชักจูงบุคคลในวิชาชีพให้เกิดแรงจูงใจในการเข้ารับราชการที่วิทยาลัยพยาบาล นอกจากนี้ การสืบเสาะหรือค้นหาผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาพยาบาลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะใช้ในการสรรหาบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้ได้อาจารย์พยาบาลที่เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เข้ามาปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล การบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษาบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หลักเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่งที่ปฏิบัติในวิทยาลัยพยาบาล คือ การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน วิทยุติ และความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามบัญชี อัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกาศในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535) ค่าตอบแทนมักจะไม่จูงใจให้บุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะทางวิชาชีพ เป็นวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติต่อชีวิตมนุษย์ อีกทั้งยังเสี่ยงต่อการติดเชื้อจากการทำงาน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลส่วนใหญ่เป็นในรูปแบบที่ทางราชการจัดให้ ทำให้บุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลที่เกิดขึ้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ การคงอยู่ของปัญหาอาจเนื่องมาจากการไม่มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

ตอนที่ 2 กระบวนการและปัญหาของกระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล  
ด้านการแสวงหาบุคคล และการทำนุบำรุงและรักษา ของผู้บริหาร  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัด  
กระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปราย ดังนี้

## 2.1 กระบวนการและปัญหาของกระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล

### ด้านการแสวงหาบุคคล

#### 2.1.1 การกำหนดปัญหาและปัญหาการกำหนดปัญหาการบริหารงาน

#### บุคคลด้านการแสวงหาบุคคล

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลวิเคราะหีสถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยใช้ผลของการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน (ร้อยละ 64.86) เป็นปัจจัยในการชี้บ่งสถานการณ์ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ ฐธธรรม, 2535) ที่กล่าวว่า ในขั้นของการกำหนดปัญหา ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การจะรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาปัจจุบันซึ่งกระทำได้โดยการประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากรในองค์การ ผลของการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันจะทำให้ทราบว่า สถานการณ์ปัจจุบันนั้นสนองตอบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไรก็ตาม วีระพล สุวรรณันต์ (2534) และ รศ.นา อัชชะกิจ (2535) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการระบุสาเหตุการณ์ของปัญหาว่า การอธิบายสภาพที่แท้จริงของการเบี่ยงเบนจะทำให้เข้าใจสาเหตุการณ์ได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการขาดการสรรหาบุคคลเชิงรุกนั้น นอกจากจะใช้ผลของการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันเป็นปัจจัยในการชี้บ่งสถานการณ์แล้วยังต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น ผลของการคาดคะเนการเกิดเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งจะทำให้สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ที่มีแนวโน้มว่า จะเกิดขึ้นถ้าไม่มีการแก้ไข พยากรณ์ผลเสียหายซึ่งอาจจะเกิดแก่หน่วยงาน สังคม หรือประเทศชาติและคาดคะเนปริมาณความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการขาดการสรรหาบุคคลเชิงรุกจะต้องอาศัยประสบการณ์ที่ผู้บริหารเคยประสบเป็นปัจจัยในการกำหนดประเด็นปัญหาาร่วมด้วยอีกปัจจัยหนึ่ง เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล การใช้

ประสบการณ์ที่ผู้บริหารเคยประสบจะเป็นการมองไปข้างหน้าโดยตั้งสมมติฐานไว้ Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) กล่าวว่า อดีตที่ใกล้เคียงที่สุดจะเป็นการประเมินค่าที่ดีที่สุดของอนาคต นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการขาดการสรรหาบุคคลเชิงรุก ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันจากทุกแนวคิดเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า สถานการณ์นั้น ๆ ได้สนองเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ด้วยวิถีทางที่น่าจะเป็นไปได้ดีที่สุด และสถานการณ์ควรจะได้รับพิจารณาด้วยภาพที่เป็นความต้องการของทั้งด้านหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงาน ดังนั้นข้อมูลจากบุคคลในองค์กรและข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยพยาบาลทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการขาดการสรรหาบุคคลเชิงรุก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาดังกล่าว การใช้ปัจจัยในการกำหนดหลาย ๆ ปัจจัยร่วมกันจะทำให้การแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดำเนินการในการระบุปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยการหาสาเหตุของปัญหา (ร้อยละ 86.49) และผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติบางขั้นตอน (ร้อยละ 75.68) Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงในวัชร ฐธธรรม, 2535) กล่าวว่า ขั้นตอนปัญหาเป็นขั้นที่ยอมรับกันว่า ยากที่สุดและเป็นขั้นที่สำคัญในกระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งผลกระทบจากความล้มเหลวในด้านนี้จะรุนแรงมาก ดังนั้นการหาสาเหตุของปัญหาซึ่งเป็นต้นเหตุอันเป็นปัจจัยแห่งสมมติฐานของการเบี่ยงเบน ยังผลให้เกิดความแตกต่างระหว่างเหตุการณ์ที่ปรากฏจริงกับสภาพเหตุการณ์มาตรฐานที่ประสงค์ตามเป้าหมาย ในการหาสาเหตุของปัญหาจำเป็นจะต้องมีการกำหนดความต้องการทั้งหมดที่อยู่ในเป้าหมายหรือปัญหาทั้งหมดที่จำเป็นต้องแก้ไขเพื่อจะได้สามารถทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ปัญหาที่แท้จริงจำเป็นต่อการแก้ไข ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการที่จะดำเนินการระบุปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ได้ชัดเจนเป็นปัญหาที่ถูกต้องแท้จริง มีความสมบูรณ์และครบถ้วนนั้น นอกจากจะหาสาเหตุของปัญหาแล้วควรจะดำเนินการตามขั้นตอน คือ ในการระบุปัญหา ผู้บริหารควรเขียนลักษณะของปัญหา ในส่วนนี้ วีระพล สุวรรณันต์ (2534) และ รศนา อักษรกิจ (2535) กล่าวว่า เป็นขั้นตอนของการกระทบกับปัญหา นั่นคือ เมื่อปัญหาที่พบเป็นปัญหาที่กว้าง ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ หรือใช้วิธีการแยกแยะเพื่อแยกแยะเหตุการณ์ที่เป็นอาการของปัญหาออกไปจากประเด็นปัญหาที่แท้จริง เมื่อได้ประเด็นปัญหาที่แท้จริงแล้วจะเข้าสู่ขั้น

ตอนของการหาสาเหตุของปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ทราบสาเหตุที่แท้จริง การกำหนดความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับกระบวนการแก้ปัญหา เพราะถ้าวัตถุประสงค์บรรยายถึงความสำคัญและผลดีของการจัดปัญหาได้อย่างสมเหตุสมผลมากเพียงไร ย่อมแสดงว่า ปัญหาก่อให้เกิดผลเสียและสำคัญควรรีบเร่งแก้ไขมากเพียงนั้น การกำหนดบุคคลผู้ดำเนินการแก้ปัญหาเป็นส่วนประกอบสำคัญประการสุดท้ายสำหรับขั้นตอนการระบุปัญหา การระบุผู้แก้ไขถ้าระบุกว้างเกินไปว่าใครก็แก้ไขได้ หรือผู้แก้ไขต้องเป็นคนที่มีความเหมาะสมและอำนาจสูงสุดเท่านั้น ปัญหาที่กำหนดดังกล่าวจะไม่มีโอกาสได้รับการแก้ไข การกำหนดบทบาทผู้แก้ปัญหา ควรพิจารณาเลือกบุคคลที่มีลักษณะดังนี้ คือ (1) มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการแก้ไขปัญหา (2) บุคคลเดียวหรือตำแหน่งเดียว และ (3) หากเป็นกลุ่มบุคคลจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับเท่าเทียมกัน

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหการบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา (ร้อยละ 70.27) ความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และการแก้ปัญหาได้ตระหนักและเห็นความสำคัญในการที่จะต้องเร่งแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารกำหนดควรคำนึงถึงความสามารถที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ร่วมด้วย จะเป็นเสมือนการสร้างกำลังใจ และแรงยั่วยุทางบวกให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา หรือผู้ที่มีหน้าที่ในการแก้ปัญหา และจะเป็นเสมือนการเปิดทางให้ดำเนินไปถึงที่หมายได้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์จึงมีความสำคัญ จากจุดนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการกำหนดวัตถุประสงค์การแก้ปัญหการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล นอกเหนือจากที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ใช้ในการกำหนดปัญหาแล้ว ควรจะพิจารณาความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาด้วย เนื่องจากจะเป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจหรือจุดหมายปลายทางของการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดสภาพแห่งการหมดปัญหา นอกจากนี้การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร จะเป็นข้อความที่เป็นหลักฐานในสิ่งที่ผู้แก้ปัญหามีตั้งใจที่จะกระทำให้สัมฤทธิ์ผล การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถประเมินผลได้ประกอบด้วย ข้อมูลที่มองเห็นได้ วัดได้ เป็นวัน เวลา ปริมาณ คุณภาพ และสถานที่ ซึ่งจะส่งผลต่อกระบวนการแก้ปัญหาในขั้นของการประเมินผล ทำให้ผู้บริหารสามารถรู้เกณฑ์การประเมินผลได้ชัดเจน รวมทั้งสภาพการสิ้นสุดของปัญหาว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้หลักในการจัดอันดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยพิจารณาจากความเร่งด่วนของปัญหา (ร้อยละ 72.97) และความสำคัญของปัญหา (ร้อยละ 72.97) ในส่วนของการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การขาดการสรรหาบุคคลเชิงรุก นอกจากจะพิจารณาจากความเร่งด่วนของปัญหาและความสำคัญของปัญหาแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การพิจารณาโดยพิจารณาถึงความต้องการของหน่วยงานด้วยจะทำให้บุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วย

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าปัญหาในขั้นตอนการกำหนดปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคลผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาจากขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหา (ร้อยละ 45.95) การวิเคราะห์สภาพการณ์จะนำไปสู่การกำหนดประเด็นปัญหา สภาพของปัญหา และการกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการกำหนดปัญหา การวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคลปัญหาหลายปัจจัย เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สภาพการณ์เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลได้ถูกต้อง ทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาในขั้นตอนนี้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าปัญหาที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพบปัญหา การใช้ผลของการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน (ร้อยละ 59.46) Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงในวัชรีย์ ธวัชธรรม, 2535) กล่าวถึงการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันไว้ว่าผลของการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันจะทำให้ทราบ วัน เวลา ที่เริ่มเกิดปัญหา หัวข้อปัญหาที่เป็นหัวข้อจริง ประเภทของปัญหาและปริมาณของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพการณ์บรรลุตามวัตถุประสงค์ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการวิเคราะห์สภาพการณ์ของปัญหา ปัจจุบันผู้บริหารควรกระทำโดยการประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากรในองค์การ การกระทำโดยวิธีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ



จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการระบุปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาคือ การไม่ได้กำหนดบทบาทของผู้แก้ปัญหา (ร้อยละ 51.35) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การแก้ปัญหาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล อาจต้องมีการกำหนดตัวบุคคลที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นที่เกิดขึ้นนั้นมีโอกาสที่จะไม่ได้รับการแก้ไขมาก ในส่วนบทบาทของผู้แก้ปัญหานั้น วีระพล สุวรรณพันธ์ (2534) กล่าวว่า ควรเป็นเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง และหากจะเป็นกลุ่มบุคคลควรเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในระดับเท่าเทียมกัน เหตุผลเพราะบุคคลเหล่านี้สามารถเข้าใจและมองเห็นปัญหารวมทั้งเลือกแนวทางแก้ไขที่สามารถปฏิบัติได้ค่อนข้างใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงเหมือนกัน

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์การแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่น่ามากำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 56.76) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาของ กิติ ตย์คานนท์ (2535) ที่ได้ให้แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา ไว้ว่า ก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหาจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะแก้ปัญหานั้นๆ แค่นั้น ถ้ามีปัญหหลายเรื่องเราจะแก้ปัญหามากเรื่องหรือแก้เพียงบางเรื่อง จะแก้ปัญหารื่องใดบ้าง และเรื่องใดก่อนเรื่องใดหลัง ปัญหาเรื่องเดียวแต่เป็นปัญหาใหญ่ เราจะแก้ให้เสร็จไปเลยในครั้งเดียวหรือแบ่งแก้ปัญหมาให้เสร็จเป็นระยะๆ หรือเป็นช่วงๆ และคำถามอื่นๆ ในทำนองนี้ เหล่านี้คือคำถามที่ผู้บริหารจะต้องถามตนเองในการที่จะคิดแก้ปัญหาและผู้บริหารจะต้องหาคำตอบของทุกๆ คำถาม ซึ่งคำตอบเหล่านั้นก็คือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นและก็คือ ข้อมูลที่ผู้บริหารสามารถนำมากำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการจัดอันดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาจากการพิจารณาสภาพความเป็นจริงของปัญหาไม่ถูกต้อง (ร้อยละ 56.76) การพิจารณาสภาพความเป็นจริงของปัญหานั้นจะนำมาซึ่งการกำหนดปัญหา การพิจารณาสภาพความเป็นจริงของปัญหาได้ครอบคลุมและถูกต้องจะนำมาซึ่งการกำหนดปัญหาที่ถูกต้อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ในการพิจารณาสภาพความเป็นจริงของปัญหาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจะต้องแยกให้ชัดเจนระหว่างความต้องการ และความจำเป็นก่อน หลังจากนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อสรุปประกอบหลาย

อย่างในการพิจารณาสภาพความเป็นจริงของปัญหา เช่น ประสบการณ์ของผู้บริหาร ความรู้ในวิชาการบริหาร และเทคนิคการเก็บข้อมูลจากบุคคลในองค์กร ผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การเขียนสภาพเหตุการณ์ของปัญหาจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาสภาพที่เป็นจริงของปัญหาได้ถูกต้อง ในขั้นตอนของการเขียนสภาพเหตุการณ์ของปัญหา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรระบุในเรื่องเวลาของความเบี่ยงเบนของปัญหา ควรระบุสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงๆ ควรระบุข้อมูลที่วัดได้ ละเว้นข้อมูลที่เป็นนามธรรม ให้ใช้ข้อมูลประเภทวัดได้ในรูปของรูปธรรม และการเขียนสภาพเหตุการณ์ของปัญหา ควรจะให้ครอบคลุมและทั่วถึง

### 2.1.2 การพัฒนาทางเลือกและปัญหาการพัฒนาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กำหนดทางเลือกการแก้ปัญหากระบวนการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล โดยการกำหนดแนวทางเพื่อการกำหนดชุดทางเลือกที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 72.97) และผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติตามขั้นตอน (ร้อยละ 72.97) การที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาโดยการกำหนดชุดทางเลือกที่แก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้แนวทางแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ หลายแนวทางการหาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาควรประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ หลายขั้นตอน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการคิดค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหานี้ การระบุสาเหตุของปัญหา การจัดอันดับความสำคัญของสาเหตุ การระบุจุดมุ่งหมาย การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือก และการกำหนดแนวทางเพื่อการกำหนดชุดทางเลือกเป็นประเด็นที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรตระหนัก ถ้าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ตระหนักและปฏิบัติ จะทำให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่ประสิทธิภาพ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลหาสาเหตุของปัญหา การบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลโดยการใช้หลักเหตุผล (ร้อยละ 86.49) และใช้วิธีระดมสมองในการหาสาเหตุ (ร้อยละ 86.49) การใช้หลักเหตุผลในการหาสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล เป็นการตอบคำถาม "อย่างไร" และ "ทำไม" (วีระพล สุวรรณพันธ์, 2534) ทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทราบวิธีการหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา การให้หลักเหตุผลในการหาสาเหตุของปัญหานี้ ผู้บริหารอาจตั้งคำถาม



กลับไปกลับมาหลังจากที่ได้สาเหตุแล้ว ซึ่งการถามกลับไปกลับมาหลายๆ ครั้งจะทำให้สามารถสรุปได้ว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริงหรือไม่ นอกจากนี้ การใช้การระดมสมองในการหาสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล จะทำให้ผู้บริหารทราบสาเหตุแห่งปัญหาได้อย่างครอบคลุม เนื่องจากการหาสาเหตุของปัญหามีความสัมพันธ์กันกับการพัฒนาทางเลือก การดำเนินการ 203 เพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย การหาสาเหตุของปัญหาเป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินการหาทางเลือก ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการใช้หลักเกณฑ์ในการหาสาเหตุของปัญหาการแสวงหาบุคคลนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรร่วมประสบการณ์ในการหาสาเหตุร่วมด้วย ประสบการณ์เกิดจากรู้ความชำนาญจากการคลุกคลีกับงานนานๆ นอกจากนี้การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาสาเหตุ จะทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบสาเหตุสำคัญและสามารถค้นหาสาเหตุหลักของปัญหาได้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีหลักในการระบุอันดับความสำคัญของสาเหตุ เพื่อให้มีการแก้ไขสาเหตุแห่งการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยการจัดสรรปริมาณน้ำหนักความสำคัญแต่ละสาเหตุเมื่อปัญหาเกิดจากหลายสาเหตุ (ร้อยละ 78.38) เพื่อให้ขั้นตอนในการพัฒนาทางเลือกสามารถค้นหาวิธีการในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพหลายวิธี ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการระบุอันดับความสำคัญของสาเหตุซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาทางเลือกนอกจากหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้แล้ว การระบุจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดสมมติฐานของสาเหตุ โดยลดการเบี่ยงเบนเพื่อเปลี่ยนสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่พึงประสงค์ให้เป็นสภาพเหตุการณ์ตามเป้าหมายที่ต้องการได้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล โดยเกณฑ์จะต้องสามารถปฏิบัติได้ (ร้อยละ 100) ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ กิติ ตย์คานนท์ (2535) ที่กล่าวถึงการเลือกวิธีการแก้ปัญหาไว้ว่าต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ หลายประการได้แก่ เทคโนโลยีที่สามารถนำไปใช้ได้ แนวทางปฏิบัติที่สามารถเป็นไปได้ ลักษณะและการบริหารองค์การ งบประมาณที่จะนำมาใช้ได้ ทรัพยากรรวมทั้งบุคลากรที่สามารถนำมาใช้ได้ ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า เกณฑ์ที่วัดได้และมีลักษณะเฉพาะเจาะจงจะช่วยให้การพิจารณาทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการ

เลือกทางเลือกการแก้ปัญหาผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการใช้เกณฑ์ที่กว้างแบบครอบจักรวาล เนื่องจากจะก่อให้เกิดความสับสนในทางปฏิบัติ หรือกระชั้นชิดตรงไปตรงมาเกินไป จนมีอาจนำไปปฏิบัติได้ เกณฑ์ที่เลือกจะต้องสนับสนุนว่าการแก้ไขจะประสบผลสำเร็จสอดคล้องตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ นั่นก็คือ เกณฑ์ที่กำหนดจะต้องวัดได้ ทั้งนี้เนื่องจากการเขียนวัตถุประสงค์จะต้องประกอบด้วย ข้อมูลที่มองเห็นได้ วัดได้เป็นวัน เวลา ปริมาณ คุณภาพ และสถานที่

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีแนวทางในการกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลโดยการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาคือพิจารณาครอบคลุมเรื่อง คน เงิน เวลา และเทคนิคการบริหาร (ร้อยละ 72.97) รศนา อัคระกิจ (2535) กล่าวว่า แนวทางในการกำหนดชุดทางเลือกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น จึงควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วนรอบคอบ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาการขาดการสรรหาบุคคลเชิงรุกนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรกำหนดทางเลือกการแก้ไขโดยใช้หลายๆแนวทาง เช่น การแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหา กำหนดแนวทางหลายแนวทางในการแก้ไขปัญหา และแนวทางที่เลือกเมื่อนำไปใช้จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นตามมา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการพัฒนาทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพบปัญหาในขั้นตอนการกำหนดเกณฑ์การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา (ร้อยละ 37.84) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เกณฑ์การตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาควรเป็นข้อความซึ่งระบุผลตอบแทนที่บรรลุได้และวัดได้เพราะหากเกณฑ์ในการแก้ปัญหามีลักษณะเฉพาะเจาะจงจะทำให้การพัฒนาทางเลือก กระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลง่ายขึ้น นอกจากนี้เกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกควรจะสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะเดียวกันกับการตั้งวัตถุประสงค์ที่ดีในการแก้ปัญหา โดยเกณฑ์จะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง เกณฑ์จะต้องวัดได้ และเกณฑ์จะต้องมีลักษณะบรรลุได้ ซึ่งจะทำให้ผู้มีหน้าที่แก้ไขปัญหาการแก้ไขปัญหานั้นได้สำเร็จ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบปัญหาการขาดการระดมสมองจากบุคคลในองค์กร (ร้อยละ 56.76) ในการใช้หลักเกณฑ์เพื่อพิจารณาระบุสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับวิธีดำเนินการระดมสมองของบุคคลในองค์กรเพื่อระบุสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ตามแนวคิดของรศนา อัครชกิจ (2535) คือ 1) ชี้แจง (ล่วงหน้า ถ้าเป็นไปได้) จุดประสงค์ หรือเป้าหมายที่แน่ชัดของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่เกิดขึ้น 2) สนับสนุนสมาชิกทุกคนให้ช่วยกันเสนอข้อคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์อย่างกว้างขวาง (ภายในประเด็น) และอิสระเต็มที่ 3) ยอมรับข้อเสนอแนะทั้งหมดโดยไม่คัดค้าน พร้อมกันนั้นพยายามส่งเสริมให้สมาชิกเกิดกำลังใจสามารถขยายแนวคิดให้กว้างไกลแบบรับช่วงต่อเนื่องกันไป 4) นำข้อเสนอแนะทั้งหลายมาพิจารณากลับกรอง สืบรวจ เพิ่มเติมรายละเอียดทั้งทางด้านประสพการณ์ และวิชาการ เพื่อต่อเติมเสริมสร้างความหนักแน่นจนเป็นที่ยอมรับ และ 5) นำข้อเสนอแนะที่ผ่านการคัดเลือกยอมรับแล้วมาจัดลำดับความสำคัญตามประโยชน์อันจะพึงได้รับจากการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะเหล่านั้น

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการระบุอันดับความสำคัญของสาเหตุ เพื่อพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบคือ การไม่ได้ปรับปรุงสาเหตุเพื่อให้สามารถรับผิดชอบได้ในฐานะผู้แก้ปัญหา (ร้อยละ 56.76) ในการปรับปรุงสาเหตุเพื่อให้สามารถรับผิดชอบได้ในฐานะผู้แก้ปัญหานั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรพิจารณาเฉพาะสาเหตุที่อยู่ในขอบข่ายภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะผู้แก้ปัญหาหากไม่สามารถปฏิบัติได้ จะต้องเปลี่ยนจากการแก้ปัญหาเป็นข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการกำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหา เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาไม่สามารถปฏิบัติได้ (ร้อยละ 54.05) การกำหนดเกณฑ์เพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติได้นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น เทคโนโลยีที่สามารถนำไปใช้ได้ ลักษณะและการบริหารขององค์การ งบประมาณที่จะนำมาใช้ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลที่สามารถนำมาใช้ได้ ร่วมด้วย เพื่อให้เกณฑ์ที่กำหนดสามารถนำมาปฏิบัติได้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการกำหนดแนวทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพปัญหา การเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นตามมา (ร้อยละ 48.65) จากปัญหาที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพในการกำหนดแนวทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการกำหนดชุดทางเลือกเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ จะช่วยให้แนวทางที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเลือกใช้ในการแก้ปัญหา เป็นแนวทางที่สามารถแก้ปัญหาได้และไม่ก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นตามมา ในการกำหนดชุดทางเลือกเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับวิธีการเขียนแนวทาง ในการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ รศนา อัจฉะกิจ (2535) เช่น การเขียนแนวทางการแก้ไขปัญหาคงต้องระบุรายละเอียดให้ชัดเจนเพียงพอที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การเขียนแนวทางการแก้ไขปัญหาคงต้องแจกแจงรายการ ซึ่งครอบคลุมครบทั่วทั้งระบบ เช่น ด้านการเงิน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการตลาด ด้านเทคนิค และด้านบริหาร เป็นต้น การเขียนแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น รายละเอียดของขั้นตอนจะต้องสนับสนุนว่า การแก้ไขจะประสบผลสำเร็จสอดคล้องตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และการเขียนแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ขั้นตอนจะต้องประกอบด้วยรายการที่แสดงรายละเอียดของวิธีการครบถ้วนทุกแง่มุม

### 2.1.3 การประเมินและพิจารณาทางเลือกและปัญหาการประเมินและพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ของความสำเร็จในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 83.78) เป็นตัวกำหนดในการประเมินทางเลือก โดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชร ฐธธรรม, 2535) ที่ได้กล่าวถึง การประเมินทางเลือกการแก้ปัญหาว่าประเด็นที่ควรจะได้นำมาพิจารณาช่วยในการประเมินทางเลือกทางปฏิบัติการแก้ปัญหา การที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจะตัดสินใจเลือกเกณฑ์ในการประเมินทางเลือกเพื่อให้ได้ทางเลือกที่เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วิธีการปฏิบัติเพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือกการแก้ปัญหาภายใต้เกณฑ์ในการประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ตารางการตัดสินใจของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชร ฐธธรรม, 2535) คือ

การเลือกทาง แก้ปัญหา	เกณฑ์					
	ผลตอบแทน	ความสำเร็จที่ น่าจะเป็นไปได้	ค่าใช้จ่าย	อัตราเสี่ยง	ผลตอบแทน ที่ได้รับ	จังหวะเวลา
ทางเลือก 1						
ทางเลือก 2						
ทางเลือก 3						
ทางเลือก 4						

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า รูปแบบของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเลือกใช้คือ การทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด (ร้อยละ 97.30) ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ที่กล่าวถึงรูปแบบของการแก้ปัญหาเพื่อใช้ในการพิจารณาเลือกทางเลือกในรูปแบบของการทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งรูปแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา โดยการคิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้มากที่สุด เมื่อผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกรูปแบบที่สมเหตุสมผลมากที่สุด ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับหลักการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ที่จะกำหนดทางเลือกรูปแบบที่สมเหตุสมผลมากที่สุด

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้ประสบการณ์ (ร้อยละ 83.78) และวิชาทางการบริหาร (ร้อยละ 83.78) เป็นปัจจัยที่ช่วยในการตัดสินใจ เลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ ภูธรธรรม, 2535) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์คือ ครูที่ดีที่สุด เนื่องจากสถานการณ์บางอย่างย่อมเกิดซ้ำได้อีก ประสบการณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสามารถให้ข้อคิดต่อผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลก่อนการตัดสินใจในสถานการณ์ปัจจุบันผู้วิจัยมีความเห็นว่าการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรใช้ปัจจัยหลายๆ ปัจจัยช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือก

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาขั้นตอนในการประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบมากที่สุด คือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินทางเลือก (ร้อยละ 54.05) ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหา โดยใช้แนวคิดของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ ฐุธรรม, 2535) ดังนี้ หลังจากที่ได้ทางเลือกการแก้ปัญหาแล้วผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรจะประเมินทางเลือกนั้น เพื่อพิจารณาว่าทางเลือกใดจะให้ผลตอบแทนมากที่สุด และส่งผลกระทบต่อไม่ต้องการน้อยที่สุด ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจะต้องพยายามเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าว่า ถ้าได้มีการลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกจะมีอุปสรรคใดบ้างและจะต้องพยายามประเมินผลกระทบต่างๆ ที่น่าจะเกิดขึ้นได้ หลังจากนั้น ผู้บริหารจึงจะนำส่วนที่อยู่ในความปรารถนาทั้งหลายของแต่ละทางเลือกขึ้นมาเปรียบเทียบกัน และตัดสินใจเลือกทางเลือกได้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาการใช้เกณฑ์ในการประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบคือ ความเหมาะสมของเวลาที่ต้องการในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 54.05) ในการแก้ปัญหาด้านจังหวะเวลา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรจัดคำนวณเวลาที่ต้องการใช้ในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเวลาที่ผู้บริหารมีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการประเมินทางเลือกที่มีประสิทธิภาพได้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาการใช้รูปแบบของการแก้ปัญหาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบคือ การพิจารณาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ร้อยละ 64.86) รูปแบบของการแก้ปัญหาโดยการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นกระทำได้โดยการคิดด้านวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้มากที่สุด โดยผู้บริหารควรมีความรู้ดีทางที่เลือกเป็นอย่างดี รวมทั้งมีความสามารถคำนวณเปรียบเทียบผลที่จะตามมาของแต่ละทางเลือก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หลุมพรางในการหาทางเลือกของ วีระพล สุวรรณันต์ (2534) จะช่วยผู้บริหารในการพิจารณาทางเลือก ซึ่งเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะทำให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น



ประโยชน์สูงสุดได้คือ ผู้บริหารไม่ควร "พอใจกับชุดของทางเลือกเพียง 2-3 ชุด" แต่ควรพยายามเสาะแสวงหาชุดทางเลือกเพิ่มขึ้นอีก ในการชุดทางเลือกผู้บริหารไม่ควร "หลงประสพการณ์" นั่นคือ หาชุดของทางเลือกเฉพาะที่เคยนำไปใช้ในการแก้ไขในอดีตเท่านั้น เนื่องจากหาชุดของทางเลือกเหล่านั้นแก้ปัญหาได้จริง ปัญหาคงหมดไปนานแล้ว และหลุมพรางสุดท้ายผู้ "หลงวิชาการ" นั่นคือ หาทางเลือกโดยเน้นเฉพาะวิชาการโดยไม่ได้มองถึงความเป็นไปได้หรือข้อจำกัดอันเกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณี ศาสนา กฎหมาย ระบบการปกครอง และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสพคือ การไม่ใช้วิชาการบริหาร เพื่อเป็นกลวิธีในการตัดสินใจเลือกทางเลือก (ร้อยละ 45.95) เนื่องจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล จะต้องเลือกแผนปฏิบัติการที่ดีที่สุดเพื่อลงมือปฏิบัติการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคน และสาเหตุของปัญหา การขาดการสรรหาบุคคลเชิงรุก เป็นสาเหตุที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดังนั้น การตัดสินใจเลือกทางเลือกจึงต้องดำเนินการให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการใช้ปัจจัยเพื่อช่วยในการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือก ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรใช้ปัจจัยหลาย ๆ ประการช่วยในการชี้แนะ เพื่อให้สามารถเลือกแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้ประกอบด้วย ประสบการณ์ การหยั่งรู้ คำแนะนำจากผู้อื่น การทดลองปฏิบัติและวิชาการบริหาร

#### 2.1.4 การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติ และปัญหา

##### การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคล

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดำเนินการในการนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลโดยการติดตามการปฏิบัติ (ร้อยละ 91.89) และผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติครบทุกขั้นตอนตามกระบวนการ (ร้อยละ 51.35) ในขั้นตอนการนำทางเลือกไปปฏิบัติ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้

บริหารควรปฏิบัติตามขั้นตอน ตั้งแต่ วางแผนดำเนินงานพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติ ติดตามการปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดำเนินการในการวางแผนดำเนินงานของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล โดยการจัดตารางเวลาเพื่อลงปฏิบัติ (ร้อยละ 86.49) ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับแนวคิดของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงในวัชร ฐธรรม, 2535) ที่กล่าวถึงการนำทางเลือกไปปฏิบัติว่าในขั้นของการปฏิบัติจะต้องประกอบด้วยกรมอบหมายงาน มอบหมาย ความรับผิดชอบ และการจัดตารางเวลาเพื่อลงมือปฏิบัติ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล โดยพิจารณาจากความชัดเจนในเรื่องของปริมาณของสิ่งที่ต้องการวัด (ร้อยละ 89.19) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหา ควรประกอบ การพิจารณาเกณฑ์หลาย ๆ เกณฑ์ร่วมกัน เช่น ความชัดเจนในเรื่องของเวลา และปริมาณสิ่งที่ต้องการ นอกจากนี้ การใช้แบบฟอร์มวัดผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหา ที่เป็นตัวเลข หรือเป็นแบบปรนัย จะช่วยให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สะดวก และประหยัดเวลาในการวัดผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีวิธีการติดตามผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล โดยใช้วิธีการสังเกต (ร้อยละ 97.30) และการนิเทศงาน (ร้อยละ 97.30) ในส่วนของวิธีการประเมินผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ผู้บริหารประเมินผลโดยใช้วิธีการสังเกต (ร้อยละ 97.30) และวิธีการนิเทศงาน (ร้อยละ 97.30) การประเมินผล และติดตามผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรจะใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีร่วมกัน เนื่องจากแต่ละวิธีจะมีข้อดี และข้อจำกัดในตัวเอง

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในขั้นตอนการนำทาง เลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบมากที่สุด คือ การพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัด (ร้อยละ 51.35) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผู้บริหารควรตรวจสอบว่า เกณฑ์ที่ใช้วัดสอดคล้องกับการนำทางเลือกไปปฏิบัติและตามผลการปฏิบัติหรือไม่ การใช้แบบฟอร์มวัดที่เป็นตัวเลข หรือแบบปรนัย จะช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบเกณฑ์ได้ชัดเจนและสะดวกขึ้น

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการวางแผนดำเนินงานเพื่อนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบปัญหาการไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหาของบุคคลในหน่วยงานมากที่สุด (ร้อยละ 78.38) สำหรับปัญหาในการวางแผนดำเนินงานเพื่อติดตามผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบคือ การกำหนดความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหของบุคคลในหน่วยงาน (ร้อยละ 56.76) และการไม่ได้จัดตารางเวลาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 56.76) ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับหลักการมอบงานและความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่มีลักษณะต่าง ๆ ตามแนวคิดของ Hunsaker and Alessandre (1980 อ้างถึงใน วัชร ฐาธรรม, 2535) คือ การมอบงานและความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรจะกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่อง ใครต้องทำอะไร ทำเสร็จเมื่อไร และทำอย่างไร เพื่อหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิด และหลีกเลี่ยงการสูญเสียความไว้วางใจ การเขียนหัวข้องานและความรับผิดชอบสำหรับบุคคลากรที่มีลักษณะวิถีแบบผูกมิตร (Amiables) และลักษณะวิถีแบบแสดงตน (Expressives) ผู้บริหารควรจะมีตระวังเป็นพิเศษ เนื่องจากพฤติกรรมทั้งสองลักษณะนี้จะทำให้ความสนใจค่อนข้างไปทางด้านผูกมิตรสัมพันธ์มากกว่าด้านงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะกำหนดงานที่มอบหมายให้ไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการระบุเวลาสิ้นสุดของงานที่เหมาะสม และเพื่อให้การลงมือปฏิบัติตามแผนประสบความสำเร็จผู้บริหารควรจัดโครงสร้างสำหรับบุคคลประเภทที่มีลักษณะแสดงตน ซึ่งเป็นบุคคลที่ไม่จัดโครงสร้างให้ตนเอง แต่ต้องการลงมือปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับบุคคลลักษณะผูกมิตร ผู้บริหารควรกำหนดหัวข้อของงานด้วยข้อความที่เป็นจริงและเป็นรูปธรรม กำหนดเฉพาะสิ่งที่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติให้ได้เท่านั้น ในส่วนของปัญหาที่เกิดจากการจัดตารางเวลาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหานั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการแก้ปัญหา ควรจะร่วมกันจัดตารางเวลาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดว่า เวลาใดงานชิ้นใด ควรดำเนินให้เสร็จสมบูรณ์ ตารางการลงมือ

ปฏิบัติงานควรประกอบด้วย ขั้นตอนงาน 2 ขั้นตอน คือ ช่วยแผนปฏิบัติการเป็นตอน ๆ ตามลำดับขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติงาน และจัดกำหนดเวลาโดยประมาณในแต่ละขั้นของงาน

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาการใช้เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคลที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบคือ การไม่ได้กำหนดแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติการแก้ปัญหา (ร้อยละ 54.05) และการไม่ได้กำหนดปริมาณสิ่งที่ต้องการในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 54.05) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาจะต้องสอดคล้องกับตารางการลงมือปฏิบัติงาน แบบฟอร์มจะต้องกำหนดเวลา และความถี่ของการใช้ประเมินผลการปฏิบัติการแก้ปัญหา นั่นคือ จะต้องชัดเจนในเรื่อง เมื่อไร และบ่อยเพียงไร และเกณฑ์ที่กำหนดจะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ในส่วนของปัญหาการกำหนดปริมาณสิ่งที่ต้องการในการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดปริมาณสิ่งที่ต้องการในการแก้ปัญหา จะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์ที่ได้สร้างไว้ในขั้นของการวางแผนดำเนินงาน และจะต้องรวมเรื่องเวลา และปริมาณของสิ่งซึ่งผู้บริหารได้กำหนดไว้ สำหรับตารางลงมือปฏิบัติไว้ด้วย

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบคือ การนิเทศงาน (ร้อยละ 54.05) ในส่วนของปัญหาในการประเมินผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหา การใช้วิธีการนิเทศงาน (ร้อยละ 37.84) จากปัญหาการติดตามผลและการประเมินผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับแนวคิดของ อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (มปป.) ที่กล่าวถึงการประเมินผลโดยทั่วไปไว้ว่า จะประกอบด้วยกิจกรรม 5 ขั้นตอน คือ การตีค่าระบบการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การปรับปรุง และการรับรอง ในส่วนของรายละเอียดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการแสวงหาบุคคล ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบปัญหาการใช้วิธีการนิเทศงานนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับขั้นตอนการนิเทศงานตามแนวคิดของ ชารี มณีศรี (2521) ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการนิเทศงานเพื่อประเมินผล และติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลได้คือ 1) จัดทำตารางรายการนิเทศโดยกำหนดวัน เวลา สถานที่ให้แน่นอน 2) ประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาการทำ

งานที่ซ้ำซ้อน 3) ให้คำปรึกษาแนะนำ และผู้เฝ้าตรวจจะมีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมาย 4) เมื่อผู้แก้ปัญหา หรือผู้บริหารพบข้อบกพร่องของแนวทางในการแก้ไขปัญหาคควรเขียนข้อบกพร่องเหล่านั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และ 5) พิจารณาผลงานและวัดผลสัมฤทธิ์ ผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการแสวงหาคูคน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วิธีประเมินผลและการติดตามผลการปฏิบัติการ แต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดในตัวของมันเอง ควรใช้หลาย ๆ วิธีผสมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้มากที่สุด

## 2.2 กระบวนการและปัญหาของกระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา

### 2.2.1 การกำหนดปัญหาและปัญหาการกำหนดปัญหาของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา โดยใช้ผลของการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน (ร้อยละ 80.77) เป็นปัจจัยในการตั้งสถานการณ์ ผลของการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันจะทำให้ทราบสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดปัญหา หรือทราบหัวข้อปัญหาที่เป็นหัวข้อจริงของปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา เพื่อให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสามารถวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษาได้ถูกต้องตรงกับสภาพความเป็นจริงของปัญหา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารควรรใช้ปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น ผลของการคาดคะเนการเกิดเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งเป็นวิธีการเข้าหาปัญหาแบบวางแผนทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสามารถพยากรณ์ผลเสียหาย ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้หากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข และเนื่องจากปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์จึงควรรใช้ข้อมูลจากบุคคลในองค์การ และข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ

วิทยาลัยพยาบาลทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย นอกจากนี้ประสบการณ์ที่ผู้บริหารเคยประสบจะช่วยให้การกำหนดประเด็นปัญหาเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา เป็นการมองไปข้างหน้าโดยการตั้งสมมติฐานไว้ เพื่อประเมินค่าที่ดีที่สุดของอนาคต

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดำเนินการในการระบุปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยการหาสาเหตุของปัญหา (ร้อยละ 92.31) และผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติบางขั้นตอน (ร้อยละ 84.62) เนื่องจากขั้นระบุปัญหาเป็นขั้นที่ยากที่สุด และเป็นขั้นที่สำคัญในกระบวนการแก้ปัญหา เพื่อให้การกำหนดปัญหาเป็นไปอย่างถูกต้อง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในขั้นระบุปัญหาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอนตามกระบวนการ คือ เขียนลักษณะของปัญหา หาสาเหตุของปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดความสำคัญของวัตถุประสงค์โดยแสดงออกถึงความจำเป็นและความเร่งด่วน และกำหนดบทบาทของผู้แก้ปัญหา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงความเร่งด่วนในการแก้ไข ปัญหา (ร้อยละ 76.92) และการสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ (ร้อยละ 76.92) การพิจารณาความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาคือ เป็นเสมือนการชี้ให้เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจหรือจุดหมายปลายทางของการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดสภาพแห่งการหมดปัญหา นอกจากนี้การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจะเป็นข้อความที่เป็นหลักฐานในสิ่งที่ผู้แก้ปัญหาตั้งใจที่จะกระทำให้สัมฤทธิ์ผล จากจุดนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรคำนึงถึง ความจำเป็นในการแก้ไข ปัญหา การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และวัตถุประสงค์ที่กำหนดสามารถประเมินได้ ร่วมด้วยเพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา มีประสิทธิภาพสามารถทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทราบสถานะของงานที่พึงปรารถนา อันจะนำมาซึ่งการนัดหมายทางเลือกที่ถูกต้องต่อไป

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้หลักในการจัดอันดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยพิจารณาจากความสำคัญของปัญหา (ร้อยละ 84.62) การที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพิจารณาความสำคัญของปัญหาการขาด

ขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความสำคัญของปัญหาอย่างเดียวอาจทำให้ผู้เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาไม่เห็นความสำคัญของปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอาจจะไม่ได้ปัญหาที่ควรแก้ไขเป็นอันดับแรกได้ เนื่องจากขวัญในการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรของหน่วยงานโดยตรง ดังนั้น การพิจารณาความสำคัญของปัญหาจึงควรพิจารณา ถึงความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งจะรวมถึงความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานด้วย

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในขั้นตอนการกำหนดปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงขั้นตอนกำหนดปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหา ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหา (ร้อยละ 57.69) การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นผลจากความแตกต่างระหว่างความต้องการกับสภาพความเป็นจริง จะนำไปสู่การกำหนดประเด็นปัญหาซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการกำหนดปัญหา ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงรักษา เป็นปัญหาที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดังนั้นเพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ครอบคลุม และถูกต้องจะนำมาซึ่งการกำหนดปัญหาที่ตรงกับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดปัญหา วีระพล สุวรรณรัตน์ (2534) กล่าวว่าก่อนที่จะแก้ปัญหาจะต้องทราบก่อนว่าปัญหาคืออะไร หากสามารถที่จะกำหนดปัญหาได้แล้วการแก้ไขปัญหาก็สามารถแก้ไขได้โดยไม่ยากนัก จากที่กล่าวมาจะพบว่าการวิเคราะห์สถานการณ์จะต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบ และระมัดระวัง เนื่องจากมีความสำคัญต่อกระบวนการแก้ปัญหาในขั้นต่อมา ฉะนั้นจึงเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารมักจะประสบปัญหา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาการใช้ข้อมูลจากบุคคลในองค์การไม่ถูกต้อง (ร้อยละ 69.23) จากข้อมูลในการวิจัยจะพบว่า ในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่แตกต่างกันแสดงให้เห็นว่า ในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคลในแต่ละด้าน ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้ปัจจัยที่ในการกำหนดประเด็นปัญหาที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าวิธีการกำหนดและวิเคราะห์ปัญหาของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิฑูรธรรม, 2535) กล่าวว่า หากปัญหาได้รับการวิเคราะห์อย่างสมบูรณ์ และอธิบายได้อย่างถูกต้องจะเป็นเสมือนการพิทักษ์ให้ปลอดภัยจากข้อสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง ผู้บริหารควรระวังเป็นพิเศษ

ในการวิเคราะห์โดยใช้ทักษะ การค้นหาเหตุผล ซึ่งประกอบด้วย การสอบถามผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับข้อเท็จจริง ผู้บริหารอาจใช้ความรู้ที่เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ขององค์การ ใช้คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร และในบางครั้งการวิเคราะห์ปัญหาจะต้องทำร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา

#### จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าปัญหาในการระบุปัญหาการ

บริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบบัณฑิต การไม่ได้ กำหนดบทบาทของผู้แก้ปัญหา (ร้อยละ 53.85) เนื่องจากปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำ นุบำรุงรักษาเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นอกจากนี้อำนาจในการตัดสินใจสั่งการ หรือแก้ปัญหา ยังต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานระดับสูง ดังนั้นการระบุปัญหาจึงมีความสำคัญผู้วิจัยมี ความเห็นว่า การระบุปัญหาผู้บริหารควรกำหนดบทบาทของผู้แก้ปัญหาไว้ให้ชัดเจน และควรเป็น เพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการ แก้ปัญหาขั้นต่อไป

#### จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าในการกำหนดวัตถุประสงค์การ

แก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบบัณฑิต เกี่ยวกับข้อมูลที่น่ามากำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 42.31) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการกำหนดวัตถุประสงค์การแก้ปัญหา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรกำหนดขอบเขตของปัญหา ที่ต้องการแก้ไข เรียงลำดับความสำคัญก่อน-หลัง รวมทั้งรูปแบบของระยะเวลาในการแก้ไข ปัญหา ซึ่งการกระทำเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสามารถเก็บข้อมูลเพื่อนำมา กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษาได้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า การจัดอันดับความสำคัญของ ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบบัณฑิต จาก การไม่ได้พิจารณาความต้องการของหน่วยงาน (ร้อยละ 46.15) และปัญหาการพิจารณาสภาพ ความเป็นจริงของปัญหา (ร้อยละ 46.15) จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า การจัดอันดับความสำคัญ ของปัญหาการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกันจะมีการจัดอันดับความสำคัญของปัญหาที่แตกต่างกัน แต่ในส่วนของเกณฑ์ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการจัดอันดับความสำคัญของปัญหานั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการจัดอันดับความสำคัญของปัญหา ผู้บริหารจะต้องแยกให้ชัดเจนระหว่างความต้องการและ



ความจำเป็น โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับปัญหาที่มีความจำเป็นก่อน

### 2.2.2 การพัฒนาทางเลือกและปัญหาการพัฒนาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาและกระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการในการกำหนดโดยกำหนดแนวทางการกำหนดชุดทางเลือกที่จะแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 76.92) และผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติบางขั้นตอน (ร้อยละ 73.08) ในการกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหา โดยการกำหนดชุดทางเลือกที่จะแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพหลายแนวทาง แต่เนื่องจากอำนาจในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา เป็นอำนาจของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ในการดำเนินการกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหา การบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรปฏิบัติให้ครบขั้นตอนดังนี้ ระบุสาเหตุของปัญหา จัดอันดับความสำคัญของสาเหตุในการแก้ปัญหา จัดอันดับความสำคัญของจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา กำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือกและกำหนดแนวทางการกำหนดชุดทางเลือกที่แก้ปัญหอย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าการหาสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา นั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลหาสาเหตุโดยใช้หลักเหตุ-ผล (ร้อยละ 88.46) เนื่องจากปัญหาการขาดขวัญในการทำงานเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้นในการหาสาเหตุของปัญหา จึงต้องอาศัยหลักเกณฑ์ในการหาสาเหตุ หลายหลักเกณฑ์เพื่อให้เกิดความครอบคลุม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การใช้หลักเกณฑ์ในการหาสาเหตุของปัญหาการขาดขวัญในการทำงานนั้น ควรใช้ประสบการณ์ในการหาสาเหตุซึ่งประกอบด้วย การศึกษาเอกสารในฐานะนักวิชาการ รวมถึงการปรึกษากับผู้ที่เคยประสบปัญหาเช่นนี้มาในอดีต และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาสาเหตุ จะทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบสาเหตุและสามารถค้นหาสาเหตุหลักของปัญหาได้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าหลักในการระบุอันดับความสำคัญของสาเหตุแห่งปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา เพื่อให้การแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้หลักการจัดสรรปริมาณน้ำหนักความสำคัญแต่ละสาเหตุเมื่อปัญหาเกิดจากหลายสาเหตุ (ร้อยละ 80.77) รศนา อัชชะกิจ (2535) กล่าวว่า การจัดอันดับความสำคัญของสาเหตุก็คือ การหาพลังของสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาแต่ละปัญหาอาจจะเป็นผลเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ ทุกสาเหตุย่อมมีพลังของสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาในอันดับแตกต่างกัน นอกจากนี้ทรัพยากรซึ่งเป็นบุคคล เงิน เวลา หรือวัสดุอุปกรณ์มีจำกัด ดังนั้นจึงต้องพิจารณาจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้ตรงประเด็นกับสาเหตุที่มีพลังก่อปัญหาสูงสุด จากข้อจำกัดดังกล่าว ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรจัดสรรปริมาณน้ำหนักความสำคัญแต่ละสาเหตุ เมื่อพบว่าปัญหาเกิดจากหลายสาเหตุ ซึ่งวิธีการปฏิบัติทำได้โดยการแบ่งน้ำหนักเป็นร้อยละ จะช่วยในการพิจารณาว่า สาเหตุใดมีอันดับความสำคัญระดับใด เช่น 75 เปอร์เซ็นต์ 15 เปอร์เซ็นต์ หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าการพิจารณากำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาโดยเกณฑ์จะต้องสามารถปฏิบัติได้ (ร้อยละ 84.62) ในการพิจารณากำหนดทางเลือกการแก้ปัญหา นอกเหนือจากเกณฑ์ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล เลือกใช้แล้วผู้วิจัยมีความเห็นว่า เกณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงจะช่วยให้การพิจารณากำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เกณฑ์ที่เลือก จะต้องสนับสนุนว่าการแก้ไข จะประสบผลสำเร็จสอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หรือไม่ ดังนั้นเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษาจึงควรใช้เกณฑ์ที่สามารถวัดได้ ร่วมด้วย

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าแนวทางในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีแนวทางในการกำหนดโดยการเลือกแนวทางซึ่งเมื่อนำไปดำเนินการแก้ปัญหาแล้วไม่ก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 80.77) และการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาพิจารณาครอบคลุมเรื่อง คน เงิน เวลา และเทคนิคการบริหาร (ร้อยละ 80.77) สำหรับการกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาการขาดขวัญในการทำงาน นอกเหนือจากแนวทางที่ผู้บริหารใช้แล้ว การแก้ที่สาเหตุแห่ง

ปัญหาจะทำให้ปัญหาถูกขจัดได้หมดสิ้นและเนื่องจากปัญหาการขาดขวัญในการทำงานเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของรัฐ หรือหน่วยงานไม่ดี การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่เหมาะสม รวมทั้งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในหน่วยงานด้วยตนเองหรือสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดแนวทางหลายแนวทางในการแก้ไข ปัญหาและแก้ไขสาเหตุแห่งปัญหาที่ก่อให้เกิดปัญหาที่วิกฤตก่อน จะช่วยให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ได้แนวทางในการกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการพัฒนาทางเลือกการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพบปัญหาในขั้นตอนการระบุสาเหตุของปัญหา ซึ่งเป็นการหาสาเหตุที่เป็นต้นเหตุแห่งปัญหา (ร้อยละ 42.31) ปัญหาการระบุสาเหตุของปัญหา หรือการหาสาเหตุที่เป็นต้นเหตุแห่งปัญหา ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหานั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หลักเกณฑ์ในการดำเนินการเพื่อระบุสาเหตุของปัญหา โดยการพยายามฝึกหรือสร้างความคิดพื้นฐานสี่แนวทางโดยตอบคำถามสี่ข้อของ รศนา อัชชะกิจ (2535) จะช่วยให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทราบต้นเหตุแห่งปัญหา เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาทางเลือกที่มีประสิทธิภาพได้ คำถามเพื่อสร้างความคิดพื้นฐานสี่แนวทางได้แก่

- 1) บังเกิดอะไรขึ้น 2) ทำไมเหตุการณ์เหล่านี้จึงเกิดขึ้น 3) ควรปฏิบัติต่อไปอย่างไร และ
- 4) อะไรจะบังเกิดต่อไปในภายภาคหน้า การตอบคำถามแต่ละข้อจะช่วยให้สามารถเรียนรู้วิธีการคิดเพื่อแก้ปัญหาในลักษณะเชื่อมโยง ดังนี้ คำถามข้อที่ 1 มุ่งส่งเสริมให้สามารถคิดค้นจำแนกความยุ่งยากซับซ้อนจนประจักษ์ในตัวปัญหาแท้จริงอย่างชัดเจน คำถามข้อที่ 2 มุ่งฝึกปรือให้สามารถค้นคิดสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา คำถามข้อที่ 3 มีจุดประสงค์ให้ผู้ตอบคำถามรู้จักคิดหาโอกาสและตัวเลือกที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ เมื่อตัดสินใจเลือกไปปฏิบัติและคำถามข้อที่ 4 ฝึกหัดให้เป็นผู้มองการณ์ไกล คาดคะเนเหตุการณ์ และปัญหาที่จะเกิดในอนาคต

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า การใช้หลักเกณฑ์เพื่อพิจารณาระบุสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบปัญหา ความลำบากในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาสาเหตุ (ร้อยละ 61.54) ปัญหาความลำบากในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาสาเหตุ นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการฝึกเพื่อให้เกิดแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ รศนา อัชชะกิจ (2535) นั้น จะช่วยผู้บริหารในการคิด "สิ่งแปลกใหม่" ซึ่งเป็นการคิดแบบ "อิสระ" กล่าวคือ ไม่คำนึงถึง

การที่จะไม่เป็นที่ยอมรับเพราะไม่เป็นที่คุ้นเคย เป็นต้น

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการระบุนับดับความสำคัญของสาเหตุเพื่อพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาการไม่ได้ปรับปรุงสาเหตุเพื่อให้สามารถรับผิดชอบได้ในฐานะผู้แก้ปัญหา (ร้อยละ 65.38) เนื่องจากสาเหตุของปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ส่วนใหญ่เกิดจากการได้รับเงินค่าตอบแทน (เงินเดือน) ไม่เพียงพอ ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาล ได้รับเงินค่าตอบแทนตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ในปัจจุบันใช้บัญชีอัตราเงินเดือนที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ในปัจจุบันใช้บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนหมายเลข 1 สาเหตุของปัญหาเป็นสาเหตุที่เป็นบทบาทของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือที่จะแก้ไขปัญหาได้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า การปรับการเขียนสาเหตุที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรเปลี่ยนจากการแก้ปัญหาเป็นข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการกำหนดเกณฑ์ในการเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหา เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาไม่สามารถปฏิบัติได้ (ร้อยละ 65.38) เกณฑ์ที่มีลักษณะบรรลุได้จะทำให้ผู้แก้ปัญหาสามารถกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพได้ วิธีการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้พิจารณากำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับแนวคิดของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิฑูรธรรม, 2535) ที่ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารใช้ปัจจัยหลายประการในการกำหนดเกณฑ์ ซึ่งได้แก่ ประสิทธิภาพของผู้บริหาร หรือประสิทธิภาพของผู้มีหน้าที่แก้ไข้ปัญหา การขอคำแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาประเภทเดียวกัน หรือคำแนะนำจากนักวิชาการในสาขาที่เกี่ยวข้อง และวิธีสุดท้ายจะต้องมีเวลามาก และจะต้องไม่เกิดผลเสียหายต่อการแก้ปัญหานั้นคือ การทำการทดลองลู่ทางที่เลือกโดยใช้เกณฑ์ดังกล่าว

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการกำหนดแนวทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหา การไม่ได้หาสาเหตุของปัญหาที่มีพลังก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด (ร้อยละ 50.00)

และการขาดการพิจารณาด้านการเงิน เทคนิค และด้านการบริหารงานในการกำหนดแนวทางแก้ปัญหา (ร้อยละ 50.00) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเลือกแนวทางในการกำหนดชุดทางเลือก เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงและรักษานั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดชุดทางเลือก เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดจากการกำหนดแนวทางเลือก การแก้ปัญหาที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบอยู่หมดไป

### 2.2.3 การประเมินและพิจารณาทางเลือก และปัญหาการประเมิน และพิจารณาทางเลือกของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงและรักษา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลชี้ให้เห็นความเป็นไปได้ของความสำเร็จในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 92.31) เป็นตัวกำหนดในการประเมินทางเลือก โดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงและรักษา ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชร ฐวธรรม, 2535) ที่กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินทางเลือก โดยใช้เกณฑ์ความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จในแต่ละทางเลือกไว้ว่า เป็นเกณฑ์ที่สำคัญที่สุด แต่อัตราเสี่ยงของผลกระทบทางลบ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ถ้าโอกาสล้มเหลวมีสูง และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องสูง ก็มีความสำคัญเช่นกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการประเมินทางเลือกการแก้ปัญหา โดยใช้ตารางการตัดสินใจของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชร ฐวธรรม, 2535) จะช่วยให้ผู้บริหารประเมินทางเลือกที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า รูปแบบของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการดำเนินงานบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเลือกใช้การทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด (ร้อยละ 96.15) ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ที่กล่าวถึงรูปแบบของการแก้ปัญหา เพื่อใช้ในการพิจารณาเลือกทางเลือกในรูปแบบของการทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งรูปแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาโดยการคิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้มากที่สุด เมื่อผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกตามรูปแบบที่สมเหตุสมผลมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงและรักษา เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลในองค์กรโดยตรง และสาเหตุที่ก่อให้เกิด

ปัญหาต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ใช้ประสบการณ์ (ร้อยละ 96.15) เป็นปัจจัยที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การใช้ปัจจัยเพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือกผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรรู้ใช้ปัจจัยหลายๆ ปัจจัยร่วมกัน

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาขั้นตอนในการประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบมากที่สุดคือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกการแก้ปัญหา (ร้อยละ 61.54) ปัญหาการตัดสินใจเลือกทางเลือกการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะเกณฑ์การตัดสินใจเลือกทางเลือกตามแนวคิดของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชร ฐวธรรม, 2535) ดังนี้ ทางเลือกที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเลือกจะต้องให้ผลตอบแทนสูงสุด ด้วยอัตราความเสี่ยงและค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาการใช้เกณฑ์ในการประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้า ของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบคือ ความเหมาะสมของเวลาที่ต้องการในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 76.92) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาด้านจังหวะเวลา ผู้บริหารควรจัดคำนวณเวลาที่ต้องการใช้ในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเวลาที่ผู้บริหารมีอยู่ เพื่อดำเนินการประเมินทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อไป

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่าปัญหาการใช้รูปแบบของการแก้ปัญหาการบริหารงาน ด้านการทำนุบำรุงและรักษาที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบคือ การพิจารณาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาโดยใช้ความพอใจของผู้บริหาร (ร้อยละ 61.54) รูปแบบของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมี

ปัญหาการพิจารณาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาโดยใช้ความพอใจในการเลือกทางเลือกนั้น ๆ ได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารไม่มีเวลา ผู้บริหารได้รับข่าวสารไม่ดีพอ หรือผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการแก้ปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรพยายามหลีกเลี่ยง และพยายามใช้รูปแบบที่น้อยที่สุดในการพิจารณาทางเลือก

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบ คือ การไม่ได้ทบทวนลู่ทางเพื่อเลือกทางเลือก (ร้อยละ 50.00) เนื่องจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา จะต้องเลือกแผนปฏิบัติการที่ดีที่สุด เพื่อลงมือปฏิบัติการให้บรรลุวัตถุประสงค์การเลือกลู่ทางที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจะต้องใช้ปัจจัยหลายประการช่วยในการชี้แนะ เช่น ประสบการณ์ของผู้บริหาร การหยั่งรู้ และการทดลองปฏิบัติ การทบทวนลู่ทางเลือกที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก จะนำมาซึ่งลู่ทางที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา

#### 2.2.4 การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติและปัญหาการนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า การดำเนินการในการนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการโดยการวางแผนดำเนินงาน (ร้อยละ 96.15) ในส่วนของขั้นตอนในการนำทางเลือกไปปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ปฏิบัติครบทุกขั้นตอนตามกระบวนการ (ร้อยละ 57.69) ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ที่กล่าวว่า เมื่อเลือกทางแก้ปัญหาได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การนำทางเลือกไปปฏิบัติ และผู้บริหารที่มีทักษะจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงปัจจัยที่ทำให้เกิดการไร้ประสิทธิภาพผู้วิจัยมีความเห็นว่า หลังจากนำทางเลือกไปปฏิบัติแล้ว ขั้นตอนของการประเมินค่าหรือติดตามผลการปฏิบัติเพื่อประสิทธิภาพของทางเลือกนั้นก็มีความสำคัญ ทางเลือกที่ดีจะต้องลดข้อแตกต่างระหว่างสภาพความเป็นจริงกับสภาพที่ต้องการได้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า การดำเนินการในการวางแผนดำเนินงานของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดำเนินการโดยการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการนำทางเลือกไปปฏิบัติ (ร้อยละ 92.31) ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับวิธีดำเนินการในการวางแผนดำเนินงาน เพื่อให้การนำทางเลือกไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรီ สุธรรม, 2535) คือ การปฏิบัติการนำทางเลือกไปปฏิบัติผู้บริหารควรจะปฏิบัติให้ครบขั้นตอน ดังนี้ 1) มอบหมายงานและความรับผิดชอบ การมอบหมายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารควรจะมอบหมายความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย 2) การจัดตารางเวลาเพื่อลงมือปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร จะทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทราบกำหนดว่าเวลาใด/งานชิ้นใด/ควรดำเนินให้เสร็จสมบูรณ์ โดยจัดกำหนดช่วงเวลาให้มีเหตุผลพอที่งานจะทำได้เสร็จทัน

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล นิยามเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา โดยนิยามจากความชัดเจนในเรื่องของประเภทของสิ่งที่ต้องการวัด (ร้อยละ 96.15) Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรီ สุธรรม, 2535) ได้ให้เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาไว้ว่า เกณฑ์จะต้องมีลักษณะเฉพาะและชัดเจนเกี่ยวกับเวลา และปริมาณของสิ่งที่ต้องการซึ่งเกณฑ์เหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถนิยามตัดสินได้ว่าเมื่อไร และอย่างไร ที่ผู้บริหารจะวัดผลการปฏิบัติงานใหม่ตามสภาพที่เป็นจริงเพื่อดูว่าจะสำเร็จหรือไม่ จากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีงานด้านการบริหารงานมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรจะใช้แบบฟอร์มวัดผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาที่เป็นตัวเลข หรือเป็นแบบปรนัย เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประหยัดเวลา และสะดวกในการวัดผลการปฏิบัติการแก้ปัญหา โดยการเลือกแบบฟอร์มที่ใช้วัด ควรจะอยู่ภายใต้ความพอใจของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ตกลงใจร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา หรือมีหน้าที่แก้ปัญหานั้น

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า วิธีการติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้วิธีการสังเกต (ร้อยละ 96.15) และการนิเทศงาน (ร้อยละ 96.15) สำหรับวิธีการประเมินผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ใช้วิธีการ



นิเทศ (ร้อยละ 88.46) ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการประเมินผลหลายวิธี เช่น การประเมินผลการแก้ปัญหา การขาดขวัญในการทำงาน นอกจากวิธีการที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลใช้อยู่คือ การสังเกต และการนิเทศงานแล้ว การสัมภาษณ์ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยให้ผู้บริหาร ทราบว่าการแก้ปัญหการขาดขวัญในการทำงานบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ เนื่องจากเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงาน แต่หากมีข้อจำกัดในการสัมภาษณ์การใช้แบบสอบถาม หรือการให้บุคคลในหน่วยงานเขียนรายงานก็จะช่วยให้การประเมินผลและติดตามผลการแก้ปัญหการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ประสบความสำเร็จได้

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในขั้นตอนการนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพบปัญหามากที่สุดในขั้นตอน การพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัด (ร้อยละ 42.31) ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติการแก้ปัญหา ผู้บริหารควรจะพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดว่าสอดคล้องกับการนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติหรือไม่ โดยผู้บริหารอาจจะใช้ฟอร์มวัดที่เป็นตัวเลข หรือเป็นแบบปรนัยก็ได้ หรือหากมีปัญหา ผู้บริหารอาจจะใช้วิธีวัดโดยการให้คำถามร่วมด้วยก็ได้ และผู้บริหารควรพิจารณาว่าอะไรเหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะนั้นๆ อะไรคือสิ่งที่ปัญหาและได้บังคับบัญชาพอใจ

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการวางแผนดำเนินงานเพื่อนำทางเลือกไปปฏิบัติของการแก้ปัญหการบริหารงานบุคคลด้านการดำเนินงานบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาการไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหาของบุคคลในหน่วยงานมากที่สุด (ร้อยละ 76.92) สำหรับปัญหาในการวางแผนดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการการแก้ปัญหการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงานบำรุงและรักษา ปัญหาที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบคือ การไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหาของบุคคลในหน่วยงาน (ร้อยละ 73.08) การกำหนดความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหจะช่วยให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทราบว่าใครต้องทำอะไร ทำเสร็จเมื่อไร และทำอย่างไร และเนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหามีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน การกำหนดความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหา นอกจากจะทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามการแก้ปัญหาได้แล้ว ทำให้ผู้บริหารไว้วางใจได้ว่า ผู้รับผิดชอบในการแก้ปัญหา สามารถปฏิบัติการแก้ปัญหาได้สำเร็จ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในการกำหนด

ความรับผิดชอบของผู้แก้ปัญหา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรรู้บุคลิกลักษณะของบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาการใช้เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาการไม่ได้กำหนดปริมาณสิ่งที่ต้องการในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 65.38) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการกำหนดปริมาณที่ต้องการในการแก้ปัญหาคงต้องสอดคล้องกับเกณฑ์ที่ได้สร้างไว้ในขั้นของการวางแผนดำเนินงาน และจะต้องรวมเรื่อง เวลา และปริมาณของสิ่งซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้กำหนดไว้ด้วย

จากข้อมูลในการวิจัยพบว่า ปัญหาในการติดตามผลการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลด้าน การทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาจากการใช้วิธีการสังเกต (46.15) สำหรับปัญหาในการประเมินผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบปัญหาวิธีการใช้แบบสอบถาม (ร้อยละ 38.46) จากวิธีการติดตามผลการปฏิบัติการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประสบปัญหาการใช้วิธีการสังเกตนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับเครื่องมือ และเทคนิคการสังเกต ตามแนวคิดของ อนันต์ ศรีโสภา (2525) ซึ่งได้กล่าวไว้ในเรื่องการวัดผลการศึกษา ดังนี้ เทคนิคของการสังเกตหมายถึง วิธีในการใช้เครื่องมือในการสังเกต เช่น Check list Rating scale เป็นต้น เทคนิคของการสังเกตเป็นขบวนการสังเกตและการบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่สังเกตได้ ในการสังเกตเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงยิ่งขึ้นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรจะคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) ควรวางแผนว่าจะสังเกตอะไรบ้างไว้ล่วงหน้า 2) ควรกำหนดเวลาในการสังเกตให้อยู่ในลักษณะแบบสุ่ม 3) ควรจะบันทึกผลจากการสังเกตทันที หลังจากการสังเกตได้สิ้นสุดลง 4) ไม่ควรตีความ หรือสรุปข้อคิดเห็นของการสังเกตระยะเวลาสั้นๆ และ 5) ควรเตรียมรายการ หรือแบบฟอร์มที่จะทำการสังเกตให้ชัดเจน สำหรับปัญหาในการประเมินผลการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการทำนุบำรุงและรักษา ที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประสบปัญหาจากการใช้แบบสอบถามนั้นผู้วิจัยมีความเห็นด้วยกับการปรับปรุงแบบสอบถาม เพื่อให้สามารถวัดผลได้ตรงตามที่ผู้บริหารต้องการตามความคิดเห็นของ อนันต์ ศรีโสภา (2525) คือ ควรสร้างแบบสอบถาม ควรระวังการใช้คำถามแบบปฏิเสธซ้อนปฏิเสธ ควรระวังการมีตัวเลือกไม่พอเพียง ควรหลีกเลี่ยง

เสียงคำถามที่ขัดแย้งกัน ควรชัดเจนได้คำที่ต้องการเน้น ในกรณีที่ถามให้เปรียบเทียบควรจะกำหนดสิ่งที่จะให้เปรียบเทียบลงไปด้วย ควรหลีกเลี่ยงข้อตกลงที่ยังไม่ยอมรับ ควรแบ่งคำถามออกให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของผู้ถูกถามแต่ละพวก สร้างคำถามที่สามารถให้คำตอบที่สมบูรณ์และควรจะทำหน้าที่นำหน้าของคำตอบให้ชัดเจน

ในการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการทำนุบำรุงและรักษาผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าวิธีประเมินผลและการติดตามผลการปฏิบัติการ แต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดในตัวของมันเอง ควรใช้หลายๆ วิธีผสมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้มากที่สุด

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ปฏิบัติครบทุกขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาอย่างไรก็ดีเห็นควรปฏิบัติให้ครบทุกกระบวนการ
2. ในขั้นตอนการกำหนดปัญหาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรใช้ปัจจัยในการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาหลายปัจจัยร่วมกัน การระบุปัญหาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาควรคำนึงถึงปัจจัยหลายๆ ปัจจัยร่วมกัน การจัดเรียงอันดับความสำคัญของปัญหาผู้บริหารควรใช้ความเร่งด่วนของปัญหา ความต้องการของหน่วยงาน ความสำคัญของปัญหา และสภาพความเป็นจริง เป็นข้อควรให้ความสนใจในการจัดอันดับความสำคัญของปัญหา
3. ในขั้นตอนของการกำหนดทางเลือกซึ่งเป็นกระบวนการย่อยของการพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอน การหาสาเหตุและจัดอันดับความสำคัญของสาเหตุ ควรให้ความสนใจปัจจัยหลายๆ ปัจจัย
4. ในขั้นตอนการประเมินและพิจารณาทางเลือก ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรประเมินทางเลือกโดยใช้การคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้า และการพิจารณาทางเลือกควรพิจารณาจากรูปแบบการแก้ปัญหาหลายๆ รูปแบบ

5. ในขั้นตอนการนำทางเลือกไปปฏิบัติ และติดตามผลการปฏิบัติ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรรู้วิธีการประเมินผล และติดตามผลหลายๆ วิธี

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยในแนวลึกเกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหา การบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในลักษณะของการศึกษาเฉพาะกรณี
2. ควรมีการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดหน่วยงานอื่น เช่น สังกัดกระทรวงกลาโหม หรือวิทยาลัยพยาบาล สภากาชาดไทย