

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาประสบการณ์การพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาล เอกชน ขนาด 500 เตียง เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมายของการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยและวิธีการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยนำระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

1. ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
2. ส่วนที่ 2 การให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. ส่วนที่ 3 ประสบการณ์การพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 3.1 เหตุผลของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 วิธีการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้พัฒนาบุคลากร
 - 3.3 ผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาล เอกชนขนาด 500 เตียง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 คน มีอายุระหว่าง 36-49 ปี เป็นเพศหญิงทั้งหมด ทุกคนมีเชื้อชาติไทย นับถือศาสนาพุทธ สถานภาพสมรส คู่ 6 คน โสด 1 คน ทุกคนจบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล ในจำนวนนี้ทุกคนเคยผ่านการอบรมหลักสูตรด้านการบริหารพยาบาล ประสบการณ์ในวิชาชีพพยาบาลตั้งแต่ 14-26 ปี สำหรับแผนกที่ปฏิบัติงาน มีหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานแผนกอายุรกรรมและศัลยกรรม 4 คน แผนกกุมารเวชกรรม 2 คน แผนกสูติรีเวชกรรม 1 คน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ 2-11 ปี จำนวนพยาบาลวิชาชีพที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาตั้งแต่ 8-12 คน

ส่วนที่ 2 การให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า “เป็นการพัฒนาคน เพื่อให้เกิดผลงานและพัฒนาองค์กรโดยรวม” หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลมีความตั้งใจที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพต่อไปในอนาคต ในขณะเดียวกันก็มีความมุ่งหวังที่จะพัฒนางานในหน่วยงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาคนให้มีความพร้อมในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองและงานอื่นได้อย่างมีคุณภาพ ทำให้งานประสบความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็ง เนื่องจากมีบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่ในองค์กร สามารถสานต่องานและนโยบายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างถาวรสืบไปในอนาคต

ทั้งนี้จากความหมายในการพัฒนาบุคลากร ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังกล่าวนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงให้เห็นความคิด ความรู้สึก และการกระทำ ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“การพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างคนเพื่องาน เพราะถ้าคนมีความพร้อมทั้งทางด้านประสบการณ์ การศึกษา ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมแล้ว บุคคลนั้นจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้ผลงานออกมาดี” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“การพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างคนที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน และทำให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาคน เพื่อพัฒนางาน เมื่อคนเรามีความรู้ มีความพร้อมอะไร ๆ ก็เกิดขึ้นได้ พี่ว่าการพัฒนางานและการพัฒนาคนเป็นสิ่งที่คู่กันต้องทำไปพร้อม ๆ กัน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าคนไม่มีความรู้ไม่มีความสามารถ งานมันดำเนินไปไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“การที่พี่พัฒนาเขา...การเอ็มเพาเวอร์ทำให้เขาเกิดการเรียนรู้ และเมื่อเขาได้เรียนรู้ ก็จะทำให้เขาเกิดการพัฒนา เพื่อที่จะเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต...ถ้าไม่มีเขา เราไม่ไหว เราอาจทำงานไม่ทัน... เราจึงต้องพัฒนาคนเพื่อมาช่วยงานของเรา ในส่วนของพี่...พี่พัฒนาคนเพื่องาน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“การพัฒนาศูนย์กลางการ เป็นการสร้างทีมงานที่ดีให้แก่องค์กร เพราะงานของเราทำคนเดียวไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราต้องทำเป็นทีม งานพยาบาลไม่เหมือนกับงานอื่น การที่ทีมงานของเรามีความแข็งแกร่ง ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมออกมาดี ผู้ใช้บริการพึงพอใจ รายได้ก็เข้าสู่โรงพยาบาลเยอะ การที่เราพัฒนาคนของเรา ก็เพราะเรามุ่งหวังที่จะให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“การพัฒนาศูนย์กลางการ...ที่คิดว่ามันเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ท่านบอกว่าต้องสอนให้ตกปลาไม่ใช่เอาปลาไปให้เขา (หัวเราะ) เช่นเดียวกันค่ะถ้าพี่ไปลงงาน..พี่ทำให้..พอคิดไม่เป็นมันก็จะ เป็นปัญหาที่ต้องมาแก้เป็นอินซิเดนซ์ (Incidence: เหตุการณ์) ที่ไม่ตก แต่ถ้าพี่พัฒนาเขา จนเขาทำได้ด้วยตนเอง ก็จะเป็นความยั่งยืนต่อไป...ทำงานได้รับรู้มันจะค่ะ โรงพยาบาลก็ได้ผลงาน เข้าหัตถ์คม (Outcome: ผลลัพธ์) ที่ไม่มีอะไรมารบกวนก็จะได้คนที่เราใช้ได้เต็มที่ ได้ผลงานที่ดี พอหัวหน้ารุ่นปัจจุบันออกไป คนรุ่นต่อไปก็สามารถมาสานต่องานได้โดยไม่สะดุด โรงพยาบาลก็ มันคงก้าวหน้า” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการพัฒนาศูนย์กลางการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

เหตุผลของการพัฒนาศูนย์กลางการ

จากการศึกษาพบว่า การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาศูนย์กลางการในหน่วยงานของตนเอง เนื่องจากเหตุผลหลัก ๆ 6 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และประสิทธิภาพให้แก่บุคลากร
2. เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม
3. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
4. เพื่อปลูกฝังความคิดและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร
5. เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และความภาคภูมิใจแก่บุคลากร
6. เป็นนโยบายขององค์กร

ทั้งนี้จากเหตุผลของการพัฒนาศูนย์กลางการ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้ง 6 ประการ ดังกล่าวนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงออกให้เห็นความคิด ความรู้สึก และการกระทำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และประสิทธิภาพให้แก่บุคลากร

จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้สาเหตุที่ตนเองพัฒนาศูนย์กลางการว่าต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรให้ทันยุคสมัย ทันต่อ

ความก้าวหน้าของสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีของข้อมูลข่าวสารและวิวัฒนาการทางการแพทย์ต่าง ๆ โดยมุ่งเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านความรู้ ประสิทธิภาพ และทักษะในการทำงาน ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เรามีความรู้สึกว่า คือวิทยาการมันไปเรื่อย ๆ นะคะ จริง ๆ แล้วเนี่ยเราจะต้องเปิดเน็ต (Internet) ดูอะไรใหม่ ๆ แต่ว่าบางครั้งเราจะพยายามส่งเสริมน้องใช้พวกนี้ แต่ถามว่าวิชาชีพเรา จริง ๆ แล้วจะมีโอกาสใหม่ คือจะต้องอยู่เองแล้วจะรู้ใช่ไหมคะ คือบางทีมันไม่มีโอกาสตรงนี้ เพราะฉะนั้นเนี่ยถ้าเรามีโอกาส เราก็อยากให้น้องเขาอัปเดต (Update) ความรู้ อยากให้เขา ทันสมัย เพราะว่าวิทยาการมันจะไปเรื่อย ๆ นะคะ จริง ๆ แล้วเนี่ยเราจะต้องเปิดเน็ต ดูอะไรใหม่ ๆ ...เหมือนหมอ เขาต้องอ่านหนังสือเขาต้องอ่านเจอนัล (Journal) แต่ว่าลักษณะน้องเรา... เราก็พยายามอยากจะทำให้เขาทำ บางทีเราก็จะมีเซต (Set: จัด) วิชาการในทีประชุมบอร์ด (Ward) แล้วก็ จะมาเผยแพร่” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“คือต้องการให้เขาได้รับความรู้ที่มันทั้งทันสมัยและทั้งหลากหลาย และก็บางครั้งเนี่ย บางแห่งเขาอาจจะมึนวัดกรรมหรืออะไรใหม่ ๆ นะ ซึ่งก็เป็นเหมือนเปิดให้รับรู้ว่าจะข้างนอกเขา พัฒนาอะไรกันไปถึงไหนแล้ว เพราะว่าถ้าการไปอบรมสัมมนาเป็นแหล่งความรู้ในการหาความรู้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“ถ้าพูดกันจริง ๆ แล้ว วิชาชีพพยาบาลเป็นงานที่ต้องทำโดยใช้ความรู้ไม่ใช่ด้วยความเคยชิน จึงจะทำงานพยาบาลได้ดี แต่ก็มีหลายคนที่ยอมเข้าไปในความรู้สึกของพี่ ๆ ว่าเราจำเป็นต้อง แม่นความรู้ทางวิชาการและต้องตามการเปลี่ยนแปลงของโลกให้ทัน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

2. เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพราะต้องการ สร้างทีมงานที่ดีขึ้นภายในหน่วยงาน เนื่องจากงานการพยาบาลเป็นงานที่ทำคนเดียวไม่ได้ ต้อง ทำงานร่วมกันเป็นทีม การที่บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จะทำให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ถ้าบุคลากรคิดเป็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยตนเอง และรู้จักการทำงานเป็นทีมก็จะทำให้เกิดทีมงานที่ดีขึ้นภายใน หน่วยงาน องค์กรก็ได้รับผลงานที่ดี และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนตลอดไป ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“งานของเราทำคนเดียวไม่ได้ไงพี่ เพราะฉะนั้นเราต้องทำเป็นทีม คำว่าทีม ก็คือทุกคน ต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น บางครั้งเนี่ยต้องยอมเหนื่อยเพื่อเพื่อนบ้างลักษณะตรงนั้น แต่ว่าพวกนี้มันจะเกิดได้ สัมพันธภาพส่วนตัวมันต้องดี ถ้าเราบอดสัมพันธภาพส่วนตัวไม่ดี สัมพันธภาพในการทำงาน การเป็นทีมมันไม่มีทางดี ตัวเราเองให้ความสำคัญที่สุดนะคะในเรื่องทีม

เพราะคิดว่าหัวหน้าเวิร์ดมีหน้าที่สร้างทีม ถ้าทีมไม่ดีก็ยากที่งานจะออกมาดีค่ะ เราสร้างคนเพื่อพัฒนาทีมงานที่ดีค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“พอถึง ณ ปัจจุบันระบบต่าง ๆ มันก็จะคงที่ของมันอยู่แล้วเพราะฉะนั้นเราก็คิดว่า เอาสิ่งเนี้ยมาแบ่งงานตรงนี้ดีกว่า สิ่งสำคัญที่เวิร์ดเรายังต้องการทำให้เป็นทีม เราเน้นคำว่าทีมนะค่ะ เพราะทำงานด้านนี้ต้องทำทีมเวิร์ค...ทีมเวิร์ค (Team Work) ให้ดีก่อน ก็มาแบ่งใจคะ ซึ่งในเวิร์ดเราก็จะแบ่งเป็นทีมระบบต่าง ๆ เช่น ทีมไอ.ซี. (Infectious Control Team: กลุ่มควบคุมการติดเชื้อ) ทีมยูโร (Urology Team: กลุ่มระบบทางเดินปัสสาวะ) เป็นต้น ซึ่งแต่ละทีมเขาก็จะมีผลงานของเขาออกมา เขาก็จะรับผิดชอบงานของเขาถึงเวลาเขาว่าเขาต้องทำอะไรบ้าง นี่แหละค่ะ เหตุผลที่พัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“พี่ค่อนข้างจะมั่นใจว่า ถ้าคลินิกดีมันก็ต้องมาจากทีมเวิร์คที่ดี ถ้าเผื่อไปกันไม่ได้ มันก็คงจะไม่ออกมาอย่างนี้ พี่คิดว่าตัวพี่เองมีหน้าที่ในการทำทีม งานการพยาบาลจะทำคนเดียวไม่ได้ เราต้องดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง ถ้ากลางวันทำดีแล้วกลางคืนไม่ดี มันก็ไม่ใช่ พี่ว่าการที่พี่พัฒนาเขาให้เขาคิดเป็น ทำงานเป็น รู้จักเรียนรู้การที่จะอยู่ร่วมกันเป็นทีม เป็นสิ่งที่วิเศษสุด พี่ปล่อยเขาได้ พี่ก็ไปทำงานอื่นแทน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

3. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลให้เหตุผลของการพัฒนาบุคลากรว่า บุคคลแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกันไป หากเรารู้จักวิธีที่จะดึงความรู้ความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นออกมาใช้ให้เต็มศักยภาพจะทำให้องค์กรได้ใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มที่ ได้ผลงานที่ดีคุ้มค่ากับค่าตอบแทน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเราไม่ให้อิโกลาส ไม่พัฒนาบุคลากร คนเหล่านั้นก็จะทำงานไปวัน ๆ โดยขาดประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะให้ความรู้แก่บุคลากร เมื่อบุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ จนสามารถปฏิบัติงานได้มากขึ้นก็จะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กร และเมื่อบุคลากรได้รับรู้นโยบายหรือทิศทางขององค์กร ก็จะทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ได้ตรงตามนโยบายขององค์กรมากขึ้น องค์กรก็จะสามารถนำความรู้ความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ได้เต็มที่ เป็นการให้ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เราได้เป็นอินชาร์จ (Incharge: หัวหน้าเวร) มาแล้วพอถึงเวลาหนึ่งเขาควรจะดูแลได้มากกว่าอินชาร์จ อย่างน้อยก็เข้าไปบริหารนะค่ะ ไม่ใช่เกี่ยวกับคลินิกอย่างเดียว ในเรื่องต่าง ๆ อาจจะเป็นในเรื่องธุรกิจ ก็ช่วยได้.....เขาจะรู้ความเป็นไปของโรงพยาบาลมากขึ้น รู้ว่าอะไรที่นโยบายเป็นอย่างไร ตอนนี้นักคุณควรทำอย่างไร เขาจะรู้แล้วเขาจะยอมรับตรงนั้นเพราะว่าเรา

จะต้องติดตามแล้วว่ามันเป็นวิชัน (vision: วิสัยทัศน์) มันคืออะไรละ มันเป็นเรื่องที่ต้องทำ...อะไรของโรงพยาบาลก็จะง่ายขึ้น" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

"คนทุกคนต่างก็มีความสามารถในตนเองแตกต่างกันไป เราต้องพยายามดึงศักยภาพที่มีอยู่เหล่านั้นออกมาใช้ ก็ต้องเห็นความสำคัญของแต่ละคน... ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ในเมื่อเราเป็นแหล่ง เป็นแหล่งให้ความรู้เอง...คะ ...เป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนะ (หัวเราะ) ถ้าเราไม่ให้โอกาสเขา ไม่พัฒนาเขา เขาก็อยู่อย่างนั้นทำงานไปวัน ๆ" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

4. เพื่อปลูกฝังความคิดและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลให้เหตุผลของการพัฒนาบุคลากรว่า ต้องการปลูกฝังความคิดและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรพยาบาล เพราะถ้าบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรก็จะทำให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ส่งผลให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการริเริ่มสิ่งใหม่ตามนโยบายขององค์กรทำได้โดยง่าย อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังคำบรรยายต่อไปนี้

"คนเราต้องเริ่มจากคิดก่อน..ไฉนะ ถ้าเขากล้าที่จะคิด กล้าที่จะแสดงออก เขาจะเริ่มมองงาน มองปัญหาออก พอมองปุ๊บเขาจะรู้สึกว๊า เออ! ใ้ฉันต้องทำอย่างนั้นนะ ต้องทำอย่างนี้นะเพราะฉะนั้นคนจะเป็นผู้ใหญ่ขึ้นจะรู้จักคิดมากขึ้น แต่ถ้าเขารู้สึกว่าสิ่งที่เขาคิด พูดไปก็ไม่มีใครฟัง อีกหน่อยเขาก็จะไม่คิดเพราะไม่รู้จะคิดไปทำไม ถ้าทัศนคติเขาเป็นลบก็จะลำบาก...การเปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิดเห็นทำให้ได้นวัตกรรมใหม่ ๆ ก็คืออะไรละ...การทำงานแบบใหม่ ๆ บางทีเป็นสิ่งที่เราไม่คิดถึง แก้ปัญหาในหน่วยงานได้เยอะ จากการที่คนทำงานคิดเอง เพราะฉะนั้นปัญหาในหน่วยงานจะถูกแก้" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

"พี่พูดอยู่เสมอว่า พี่อยากให้น้อง ๆ ในเวิร์ดของพี่ทำด้วยสิ่งที่อยากทำในตัวเขาจะออกมา ช่วยองค์กรของเรา ช่วยองค์กรเสร็จ ถ้าความคิดเขาเป็นโพสิทีฟ (Positive: บวก) กับองค์กร พี่ว่าอะไรมันก็จะเกิดขึ้นได้ พี่จึงพยายามปรับเขา..ปรับทัศนคติให้เขาอยู่ฝั่งเดียวกับเรา" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

5. เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และความภาคภูมิใจแก่บุคลากร

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลให้เหตุผลของการพัฒนาบุคลากรว่า ต้องการที่จะจูงใจพนักงานให้เกิดความภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งจะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กร ทั้งในบุคลากรที่เป็นพนักงานใหม่และพนักงานเก่า ในส่วนที่เป็นพนักงานใหม่ ซึ่งขาดความเชื่อมั่นเพราะต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมใหม่ ต้องปรับตัวกับงานและผู้ร่วมงานใหม่ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน

การฝึกอบรม จะทำให้บุคลากรใหม่ปรับตัวได้เร็วขึ้น ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมบุคลากรใหม่ให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานและเพื่อนร่วมงานได้เร็วขึ้น ทั้งยังช่วยลดความเครียดและความวิตกกังวล ส่วนบุคลากรเก่าการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้บุคลากรพยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีโอกาสได้ทำงานมากขึ้นเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้ดำรงอยู่ในวิชาชีพพยาบาลได้นาน ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เนื่องจากว่า เรามีพนักงานพาร์ทไทม์ (Part-Time: พนักงานชั่วคราว) เข้ามาใหม่เรื่อย ๆ แล้วเราก็มีน้องใหม่ คนเก่าที่ลาออกไป เพราะฉะนั้นคนที่เข้ามาใหม่ ขวัญและกำลังใจ กลัวก็กลัว ที่นี่ก็เป็นเวิร์ดเด็ก พี่พี่เขาเป็นอย่างไรก็ไม่รู้เพราะฉะนั้นถ้าน้องเข้ามาแล้ว เราอยากได้ใจน้อง อยากให้น้องอยู่กับเราไปนาน ๆ เราก็ควรจะมียะไรที่เป็นมิตรจิตมิตรใจกับเขา เราจึงจัดกิจกรรมเพื่อเขา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“เด็กเข้ามาใหม่ต้องการความเชื่อมั่น ต้องการสัมพันธไมตรี ต้องการความโอภาปราศรัย เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นเด็กใหม่มา ต้องการทั้งนั้นแหละค่ะ ทุกคนไม่ว่าใคร... ทุกคนต้องการตรงนั้น เหมือนเรามาใหม่ เข้าไปที่ไหนเราก็อยากให้ใครต้อนรับเรา แล้วยังป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยด้วย..พี่ว่าตรงนี้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“เวลาที่มีอบรม พี่จะจัดคิวให้ทุกคนได้ไป พอไปฟังมาแล้วกลับมาอยู่ (You) ต้องมาเขียนสรุปส่ง มาบรรยายให้เพื่อนร่วมงานฟัง เขาก็เกิดความภูมิใจว่าเขาเป็นที่ยอมรับ เขาเป็นส่วนหนึ่งของเวิร์ด วันนี้มีประชุมเวิร์ดเขาได้เป็นวิทยากรบรรยาย เขาก็ภูมิใจ ที่สำคัญไม่คิดว่าเราลำเอียงรักลูกน้องไม่เท่ากัน ถ้าคนเรามีความพึงพอใจในการทำงานมาก ก็จะทำให้มีความตั้งใจที่จะทำงานมากขึ้น สนใจที่จะพัฒนาตนเองมากขึ้นแต่ในทางตรงกันข้าม หากน้องเขาเบื่อการทำงานไม่ชอบทำงาน อยากลาออกเขาก็อยู่แบบซังกะตายไปวัน ๆ ไม่อยากทำอะไร คิดว่าทำไปก็ไม่ได้อะไรดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

6. เป็นนโยบายขององค์กร

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลให้เหตุผลของการพัฒนาบุคลากรว่า เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นมาตรฐานข้อหนึ่งของระบบการบริหารคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล ซึ่งจะต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร มีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะสำหรับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ทำให้โรงพยาบาลต้องกำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“ในการฝึกอบรม เราดูจากความต้องการของพนักงาน จะถามว่าอยากได้อะไรในส่วน
ของวิชาการ เขาก็จะเขียนบอกกันมา บางทีอาจจะไม่กล้าบอก ถ้ากล้าบอกก็บอกมาเลย แต่ถ้า
ไม่กล้าบอกก็เขียนมาว่าอยากได้อะไรก็เขียนมา หนึ่ง สอง สาม สี่ ห้า ก็เขียนมา ส่วนอีกอันหนึ่งก็
ในเรื่องของ ริสค์ (Risk: ความเสี่ยง) อะไรที่เกิดขึ้นในหน่วยงานขณะนั้น ก็เอาอันนั้นมาทำเป็น
วิชาการว่าจะพัฒนาตัวเขาเอง การทำระบบบริหารคุณภาพทำให้เรามีนโยบายในเรื่องนี้ชัดเจน”
(ผู้ให้ข้อมูลรายชื่อที่ 1)

“เป็นนโยบายขององค์กรค่ะ เรามีการทำแผนประจำปี แผนการอบรมพนักงานจะมีทั้ง
ภายนอกโรงพยาบาล ภายในโรงพยาบาล ก็จะมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นลักษณะแผนประจำปี
ออนเดอะจ๊อบเทรนนิ่ง (On-the-Job Training: การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน) กับการอบรมในสาย
งาน...ออนเดอะจ๊อบเทรนนิ่งทำแผนเป็นรายปีนะคะ แล้วออนเดอะจ๊อบเทรนนิ่ง ที่ประเมินโดย
เพอร์ฟอร์แมนซ์อิมพรูฟเมนต์ (Performance Improvement: พฤติกรรมที่ต้องมีการปรับปรุง)
พอเดือนตุลา ก็เริ่มวางแผนของปีหน้าแล้วถัดมาก็เป็นการอบรมภายนอก ก็จะจัดโดยฝ่ายวิชาการ
พยาบาล นั่นเขาก็ทำแผนการอบรมของเขาเหมือนกันว่า ปีหนึ่งจะจัดอบรมกี่เรื่อง เพื่อจะได้
สอดคล้องกับมาตรฐาน” (ผู้ให้ข้อมูลรายชื่อที่ 3)

“การพัฒนาบุคลากรของเราก็คือ เราจะยึดหลักนโยบายจากฝ่ายการพยาบาลในการ
จัดทำ โอ.เจ.ที. (OJT: การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน) ในหน่วยงาน และก็โอ.เจ.ที.กลางของฝ่าย
การพยาบาล จัดออกเป็นโอ.เจ.ที. หนึ่ง สอง แล้วก็สาม อย่างโอ.เจ.ที. หนึ่ง และสองนี่ก็จะแยกเป็น
แผนงานประจำปีว่า อย่างมกราคมเราจะดูเรื่องอะไรบ้างที่เป็น โอ.เจ.ที. ของเรา เช่น การบริหาร
ยา กิจกรรม 7 ส. เมดเออเรอร์ (Medical Error: การให้ยาผิด) นั่นก็เป็นสิ่งที่เราจะมาลงแต่ละ
เดือน” (ผู้ให้ข้อมูลรายชื่อที่ 4)

“ส่วนหนึ่งเป็นนโยบายของฝ่ายการพยาบาลค่ะ คือเราจะหางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
การปฏิบัติการพยาบาลทั้งในและนอกประเทศ แล้วนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติการพยาบาล
ไม่ใช่ทำตาม ๆ กันไปโดยไม่มีเอกสารอ้างอิง โดยให้ช่วย ๆ กันหามาทั้งจากเจอร์นัล อินเตอร์เน็ต
และเอกสารตำราต่าง ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลรายชื่อที่ 7)

วิธีการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้พัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาพบว่าวิธีการต่าง ๆ ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
แบ่งได้เป็น 15 วิธีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การแลกเปลี่ยนความรู้

3. การปฐมนิเทศ
4. การสอนงาน
5. การส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการ
6. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)
7. การมอบหมายงาน
8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
9. การให้กำลังใจ
10. การพูดคุยและให้คำปรึกษา
11. การประเมินผล
12. การใช้ระบบประกันคุณภาพในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
13. การศึกษาต่อและการสนับสนุนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
14. การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณ
15. การจัดกิจกรรมทางสังคม

ทั้งนี้จากวิธีการพัฒนาบุคลากร ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้ง 15 วิธีดังกล่าวนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงให้เห็นการกระทำ การแสดงออก ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการพัฒนาบุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงให้เห็นวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการฝึกอบรม ซึ่งพบว่ามีการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี ส่วนกิจกรรมที่ทำ ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์กร และการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร ซึ่งการฝึกอบรมภายในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน ซึ่งอาจจะจัดโดยหน่วยฝึกอบรมของโรงพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล หรือในหน่วยงานการพยาบาลนั้น ๆ ส่วนการฝึกอบรมภายนอกองค์กร ไม่ได้เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก เช่น สมาคมโรคหัวใจ สมาคมกุมารแพทย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การฝึกอบรมทำให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เป็นการทบทวนความรู้ในวิชาชีพที่มีอยู่เดิมให้แม่นยำขึ้น ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“ถ้าในส่วนของภายนอกหน่วยงาน การพัฒนาตรงนี้ก็ถ้ามีการอบรมที่เกิดขึ้นภายในโรงพยาบาลนะคะที่เกี่ยวเนื่องกับการพยาบาล ไม่ว่าจะเป็นเกี่ยวเนื่องเฉพาะทางหรือไม่เกี่ยวข้อง แต่เป็นความรู้ก็จะจัดสรรให้เขาไปอบรมโดยมีชั่วโมงว่าปีหนึ่งจะต้องได้เข้ารับการอบรมกี่ชั่วโมง

ถ้าเป็นภายนอกโรงพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะทางของเราก็หมุนเวียนกันไปอบรม” (ผู้ให้ข้อมูล รายที่ 1)

“หนึ่งก็คือ...ก็คือเรื่องของการให้ความรู้ค่ะพี่ กับบุคลากรของเราเองได้มีความรู้ในส่วนของวิชาชีพ ถ้าเป็นของในหน่วยงานเองเนี่ย ก็จะมีการสอนวิชาการทุกเดือน โดยที่จะให้อาร์.เอ็น. (RN: Registered Nurse: พยาบาลวิชาชีพ) รับผิดชอบสอนน้องเนิร์สเอ็ด (Nurse Aide: ผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย) ทุกเดือน น้องจะได้รับการสอนวิชาการ จะมีทีมวิชาการสอนทุกเดือน สามเดือนสอบที่...ที่นี้จะมีทีมในระดับของพยาบาล จะต้องได้รับการแอสซายน์ (Assign: มอบหมายงาน) งานรับผิดชอบ แทบจะทุกคน ซึ่งคนสอนเองก็จะต้องมีการทบทวนความรู้ให้แม่นยำก่อนสอนคนอื่น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“เราก็จะวางแผนการอบรมของเราในปีหน้า ที่นี้การอบรมในปีหน้ามันจะมีสองส่วน อันหนึ่งคือเราไม่ต้องเสียงบอะไรเลย คือเราสามารถจะส่งในงานก็ได้ เราก็จะเห็นออกมาเราก็จะเรียกว่า โอ.เจ.ที.สอง แล้วก็มันจะมีบางอย่างที่จะต้องมีการจัดฝึกอบรมภายใน แต่ว่าฝึกอบรมภายในอาจจะเชิญผู้มีความสามารถจากหน่วยงานต่าง ๆ มาสอนแล้ว พอเดือนตุลา ก็เริ่มวางแผนของปีหน้าแล้ว ถัดมาก็เป็นการอบรมภายนอก เราก็จะส่งพนักงานของเราเข้าไปร่วมการอบรมที่องค์กรต่าง ๆ จัด เช่น สมาคมโรคหัวใจ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

2. การแลกเปลี่ยนความรู้ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานโดยการประชุมเพื่ออภิปราย ปรีกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในหน่วยงานในหลายลักษณะ เช่น จัดให้มีกลุ่มประชุมอภิปราย การจัดทำกรณีศึกษา (Case Study: กรณีศึกษา) การคอนเฟอเรนซ์ (Conference: การประชุมอภิปราย) ภายหลังการรับเคส รวมทั้งการเข้าร่วมการคอนเฟอเรนซ์ของหน่วยงานอื่นที่เปิดให้เข้าร่วมได้ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังใช้วิธีการจัดให้บุคลากรได้รวมกลุ่มกัน เพื่อศึกษาหาความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเป็นการรวมกลุ่มกันไปหาข้อมูลทางวิชาการหรืองานวิจัยจากวารสารทางวิชาการ อินเทอร์เน็ต และห้องสมุด ตามความสนใจของบุคลากรเอง แล้วนำมาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้ ซึ่งตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ดังกล่าวจะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้ร่วมงาน มีโอกาสฝึกการพูดในที่ชุมชน และฝึกทักษะการเป็นผู้นำกลุ่ม ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“พอเดือนต่อไป เราก็จะบอกว่า มีคอนเฟอเรนซ์ พอเข้าที่ประชุมใครจะเลือกเรื่องอะไร ใครคิดว่าช่วงนี้มีเรื่องอะไรที่น่าสนใจ พี่ หนูอย่างรู้เรื่องนี้ โอ.เค.ถึงคราวรอบใครแล้ว ยูไปหาเรื่อง

พวกนี้มา แล้วคราวหน้ามาคุยกันแต่ถ้าเกิดระหว่างทางก่อนที่จะถึงตรงนี้ มีเรื่องอื่นมา ที่เข้าตากรรมการมากกว่าว่ามีเรื่องนี้น่าสนใจมากกว่า เช่น ซาร์ส (SARS: โรคระบาดทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง) เขาก็บอกว่า อันนี้มันเสี่ยงนะ ถ้าอย่างนั้นเอาเรื่องนี้เข้ามาก่อน อันนั้นรอก่อนอะไรอย่างนี้คะ มาจากพวกเขาเลือกกันขึ้นมา" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

"ในแต่ละเดือนจะแบ่งกลุ่ม...จะแบ่งกลุ่มให้เขา หาเรื่องที่จะคุยกันเกี่ยวกับกิจกรรมก็คือกิจกรรมพัฒนาตนเอง รู้สึกจะแบ่งเป็นหกกลุ่ม มีอาร์.เอ็น.หกคน อยู่ในนั้นในแต่ละเดือนจะต้องหาวิชาการเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาเล่าให้เพื่อนกลุ่มอื่นฟังหมุนเวียนกัน ถ้าไม่มีเวลาคนที่อื่นก็ให้หนังสือวิชาการที่เวิร์ดนี่แหละ จะเตรียมไว้อำนวยความสะดวกให้เขา" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

"ส่วนหนึ่งก็คือเราจะพัฒนางานกันเองในเวิร์ด เราจะจัดคอนเฟอเรนซ์ (Conference) ทุกเดือน เฉพาะในเคส (Case: กรณี) เฉพาะเคสเด็ก โรคที่เป็นอยู่ในช่วงนั้นนะ ก็จะเอาเคสมาคอนเฟอเรนซ์กันทุกเดือน แล้วก็จัดอบรมโดยที่แพทย์เป็นผู้มีส่วนร่วมในการที่กำกับเรา เช่นในเรื่อง ซี.พี.อาร์. (CPR: Cardio - Pulmonary Resuscitation: การช่วยฟื้นคืนชีพ) ในเด็ก แล้วก็โรคทางเดินอาหาร" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

"เข้ามาน้องคนไหนเข้ารับเคสไหน แรก ๆ เราก็ชักซ้อมกันดู หนูจะเปิด หนูจะยังงี้เรื่องของหนู อะเขาก็จะเปิด เขาก็จะดึงเรื่องของเขาที่เขาดูแลมาคอนเฟอเรนซ์...ภายในเวิร์ดตอนที่พี่มีประชุมกันทุกเดือน พี่ก็จะมีคอนเฟอเรนซ์กันทุกเดือน แรก ๆ ก็ติด ๆ ขัด ๆ ต้องไปเปิดดูคู่มือบ้าง พี่ช่วยเสริมให้บ้าง หลัง ๆ พอเขาชินก็ง่ายขึ้น เดียวนี้คล่อง กล้าพูด บอกให้นำคอนเฟอเรนซ์...อู๊...สบาย" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

"เวลาที่คอนเฟอเรนซ์จะมีคอนข้างเยอะ อย่างศูนย์หัวใจเราก็จะมีคอนเฟอเรนซ์ และกิริสค์ทีมเนี่ยเขาก็จะเอาเคส ที่มีความเสี่ยงมาคอนเฟอเรนซ์ อันนี้ก็ถ้าน้องสนใจเขาก็จะไปฟังกัน เพราะเวลาที่คอนเฟอเรนซ์ เวทีฟังจะค่อนข้างเยอะ ของเรามีประสบการณ์อย่างไรเราก็ไปแลกเปลี่ยนกับเขาได้...แชร์ (Share: แบ่งปัน) กัน" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

3. การปฐมนิเทศ (Orientation) จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานโดยการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของพนักงานใหม่ด้วยการให้ข้อมูลที่สำคัญ เช่น วัฒนธรรมขององค์กร ระบบการทำงาน เป็นต้น ประกอบด้วยการปฐมนิเทศโดยหน่วยงานส่วนกลางของโรงพยาบาล และโดยหน่วยงานย่อย ในส่วนของโรงพยาบาลจะให้ข้อมูลในภาพรวมขององค์กร และกฎระเบียบต่าง ๆ ส่วนหน่วยงานย่อยจะเป็นการให้ข้อมูลในด้านการปฏิบัติงานประจำวันในหน่วยงาน ซึ่งจะมีการใช้ระบบพี่เลี้ยงร่วมด้วย ทำ

ให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลสำคัญที่จำเป็นในการปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างครอบคลุมภายในระยะเวลาสั้น ๆ ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“บางทีเขามาใหม่เนี่ย เขาจะยังไม่รู้ว่าอะไรที่เขาควรจะต้องรู้ เพราะไม่อย่างนั้นจะมีปัญหา ที่เคยมีปัญหาก็ในเรื่องของระเบียบบุคคล...ลาไม่แจ้ง...แล้วอ้างว่าไม่รู้...เรื่องของการจัดเวรพี.ที (PT: Part-time: พนักงานชั่วคราว) คิดว่าลาพี.ที.ได้โดยไม่เสียวันลา...ปฐมนิเทศสิ่งที่ต้องรู้เมื่อมาทำงาน 3 วันแรกมีอะไรบ้าง แล้วก็ชี้แจงสอน ก็สามวันแรก ก็อาจจะไม่ใช่ครั้งแรกก็จริงบ้างแล้วส่วนที่เหลือก็ให้เขาไปทำงานจริง...ของเราเนี่ยเราจะปฐมนิเทศให้ว่า ในส่วนของการปฐมนิเทศเนี่ย จะบอกเลยว่า จะอย่างไร แล้วก็มีเรื่องของโปรซีเจอร์ (Procedure: วิธีการปฏิบัติ) ที่ต้องได้เป็นโอ.เจ.ที. แล้วก็จะมีบัดดี้ (Buddy: เพื่อน พี่เลี้ยง)” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“สมัยโบราณจับคู่พี่เลี้ยงถือว่าจบแล้ว ถือว่าเกรดดูเอช (Graduate: สำเร็จการศึกษา) คือพร้อมใช้แล้วนะ ในเวลาต่อมาเราก็คิดว่ามันไม่กระชับเพราะว่าเวลาเทรน (Train: มาจากคำว่า Training: การฝึกอบรม) เราน้อย กำหนดให้เทรนได้แค่ 3 วัน เพราะถ้านอกจากนี้ไม่ได้แล้วนะ หมดเวลาเทรนนิ่ง (Training) พี่ต้องใส่ข้อมูลในเทรนแพลน (Train Plan: แผนการฝึกอบรม) ใจ... สามวันนี่ก็ป่วนนะแทบตายเนอะ เพราะว่ามีก็ไอเท็ม (Item: เรื่อง) ละที่เขาต้องรู้เนอะ ใช้อะไรคะ ตั้งแต่รับใหม่เนอะเบสิค (Basic) เลย ยันโนนเลย เซ็ตโอ.อาร์. (Operative Setting: การนัดทำผ่าตัด) คุณทำถูกต้องไหมคุณทำคอมพลีท (Complete) ไหม คุณนัดคนไข้ อืย!สารพัด แล้วก็พี่ผู้สอน แล้วก็พี่ผู้ประเมิน ก็จะมีแบบฟอร์ม (Form) พี่จะมีสองแบบ ซึ่งเราจะแบ่งกัน ถ้างานหลัก ๆ เลยเนี่ย พี่จะทำเอง เช่น คือถ้าเป็นข้อมูลส่วนกลางฝ่ายบุคคลกลางกับฝ่ายวิชาการเขาให้อยู่แล้วในเรื่องของคลินิกจริง ๆ แล้วเนี่ย น้อง ๆ ทุกคนมีส่วนร่วม มีส่วนร่วมเลยแหละ เพราะว่าพี่ก็จะมาออเรนเตชั่น (Orientation: ปฐมนิเทศ) ในเรื่องหลัก ๆ ซึ่งหลัก ๆ ก็คือหน่วยงานเราเป็นอย่างไร ส่วนลงรายละเอียดพอที่บอกหัวเรื่องปั๊บ เป็นพี่เลี้ยงเลย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

4. การสอนงาน จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงให้เห็นวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการสอนงาน เป็นการทำงานโดยมีหัวหน้างานหรือพนักงานที่เชี่ยวชาญเป็นผู้สอนงานให้อย่างมีขั้นตอน แล้วให้พนักงานลงมือทำ มีการติดตามและประเมินผล โดยการสอนงานที่พบจากการศึกษาครั้งนี้มีรูปแบบในการสอนหลายวิธี ได้แก่การสอนโดยหัวหน้างาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง พนักงานเก่าสอนพนักงานใหม่ พยาบาลสอนผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย ซึ่งทำให้พนักงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้ ส่วนตัวผู้สอนก็ได้รับประโยชน์ในการทบทวนความรู้ให้ถูกต้องแม่นยำอยู่เสมอ และได้ฝึกทักษะการสอนงานด้วย นอกจากนี้การสอนงานที่เป็นระบบจะช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย แต่ก็มีข้อจำกัดในกรณีที่ผู้สอนสอนไม่ถูกต้องและขาดการนิเทศ

งานที่ดีก็จะทำให้บุคลากรจำไปปฏิบัติแบบผิด ๆ ได้ ดังนั้นการเลือกตัวผู้สอนงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้ ดังมีคำบรรยายต่อไปนี้

“บางที่อยากรู้ว่าคนเก่า ๆ ไม่รู้อะไร ก็ให้ไปสอนคนใหม่ซะ แล้วเดี๋ยวก็รู้ว่ามันไม่รู้อะไร... เรียกเขามาคุยว่า ไหนสอนน้องอย่างไร บอกซิ แล้วถ้าสอนแล้วไม่ใช่แบบนี้ ไซ้เขาทำอย่างนี้หรอ ก็ จะให้...เท่าที่ทำตอนนี้ก็คือ มีเหมือนกันที่สอนน้องไม่ถูก บอกเขาว่าเฮ้ย! ระดับตรงนี้ไซ้ใหม่ ไม่ใช่ เขียนส่งพี่ เขียนรายงานส่ง ครั้งหลัง ๆ เขาก็จะกระตือรือร้น เตรียมพร้อมตลอด” (ผู้ให้ข้อมูล รายที่ 2)

“เวลาที่สอนงานพยาบาลใหม่ พี่เองจะสอนในบางเรื่อง ส่วนเรื่องงานอื่น ๆ ก็ให้พี่เลี้ยง เขาบางครั้งพี่เลี้ยงเขาไม่ขึ้นแต่มีพยาบาลเก่าคนอื่นขึ้น ก็ให้คนเก่าสอนคนใหม่บ้าง เป็นการฝึก แต่เราต้องตามดูเพราะไม่ใช่ว่าคนเก่าทุกคนจะทำถูกต้องเสมอไป การให้เขาสอนก็ต้องระวังเพราะ ถ้าสอนผิดคนใหม่ก็จำผิด ๆ อีกอย่างที่ต้องดูทัศนคติของคนเก่าด้วย ว่าเขาเป็นบวกหรือเปล่า การ ที่ให้คนที่เคยลบมาสอนเป็นอันตรายอย่างมาก พี่ถึงต้องเลือก เลือกคนสอน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

5. การส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมวิชาการ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แสดงให้เห็นวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมวิชาการ โดยจัดให้มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป และเมื่อกลับมาก็จะให้บุคลากรที่ไปมาบรรยายสรุปเนื้อหาจาก การประชุมให้บุคลากรที่ไม่ได้ไปประชุมวิชาการฟัง ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบความรู้ใหม่ ที่ทันยุคทันสมัย ส่วนผู้ที่บรรยายสรุปก็จะได้ฝึกทักษะการพูดในที่ชุมชน ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“ถ้ามีการอบรมที่เกิดขึ้นภายในโรงพยาบาลนะคะที่เกี่ยวเนื่องกับการพยาบาล ไม่ว่าจะเป็น เกี่ยวเนื่องเฉพาะทางหรือไม่เกี่ยวข้องแต่เป็นความรู้ก็จะจัดสรรให้เขาไปอบรมโดยมีชั่วโมงว่าปี หนึ่งจะต้องได้เข้ารับการอบรมกี่ชั่วโมง ถ้าเป็นการประชุมสัมมนาวิชาการภายนอกโรงพยาบาลที่ เกี่ยวข้องกับเฉพาะทางของเราก็นับเวียนกันไปอบรม พอกลับมาก็มาพูดให้คนในเวิร์ดฟัง ว่า ปัจจุบันข้างนอกเขาไปถึงไหนกันแล้ว ของเราเป็นอย่างไร น้องทุกคนก็ได้รับรู้เหมือนกัน เป็นการฝึก น้องไปในตัวด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“ในช่วงที่ไม่ได้ถูกจำกัดในเรื่องของคอสต์ (Cost: ต้นทุน) เนี่ยนะคะก็จะมีโควต้า (Quota: สัดส่วน) ให้สำหรับการส่งไปประชุมวิชาการภายนอกโรงพยาบาลเราก็จะหมุนเวียน... สมัยก่อนเราก็จะได้โควต้าอันนั้น มิงบประมาณของโรงพยาบาล ก็จะเวียนกันมีโอกาสได้ไปอบรม ภายนอก แต่มาปีสองปีเนี่ยคะ เราต้องรับผิดชอบเวลาและค่าใช้จ่ายเอง ก็มันจำเป็นไม่อย่างนั้น เราก็เหมือน “กบในกะลา” ไม่ทันเขา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

6. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยการให้อำนาจตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เช่น การให้บุคลากรพยาบาลที่อาวุโสหน่อยมีโอกาสทำหน้าที่อินชาร์จ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยฝึกให้บุคลากรทำงานโดยใช้ความคิดของตนเองตัดสินใจ เป็นการฝึกให้บุคลากรเป็นคนคิดเป็น คิดอย่างมีระบบ บริหารจัดการได้ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลจากการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการให้อำนาจ ทำให้ได้รับผลงานที่ดี บุคลากรมีโอกาสฝึกความรับผิดชอบ มีความกล้าในการตัดสินใจ เป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต ทั้งยังช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการซึ่งจะได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็วขึ้น ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“พยาบาลซีเนียร์ (Senior Nurses) ก็จะช่วยดูแลให้พยาบาลด้วยกันส่วนพยาบาลที่ซีเนียร์ระดับกลางก็จะจัดเวรให้เนิร์สเอด...ที่ทำไมเพราะ หนึ่งเป็นการเพิ่มอำนาจในการต่อรอง เพราะฉะนั้นเวลาที่ผมคุยกับคณบดี ถ้าใครเหมือนกับว่า...โดยธรรมชาติแล้วถ้าใครมีส่วนได้ส่วนเสียมีผลประโยชน์ มันจะเพิ่มความเกรงใจกันด้วยระดับหนึ่ง กับอีกอันที่ทำในส่วนของอาร์เอ็น ก็คือการประเมินผล ที่นี้ถ้าเป็นพนักงานใหม่มา เป็นพยาบาล พยาบาลทั้งหมดจะต้องเป็นคนประเมิน พยาบาลใหม่ว่าฟันโปร (Probation: ช่วงระยะเวลาการทดสอบ) ใหม่” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“เวรตึกเขาจะแอสซายน์ให้พุงนี้ทั้งวันเลย ทั้งเช้าทั้งดึก แล้วก็ตัวอินชาร์จเองจะมีความรับผิดชอบอันหนึ่งก็คือ รับผิดชอบแลกรเวร ถ้าน้องแลกรเวรถ้าพี่ไม่อยู่ ถ้าพี่ไม่อยู่เค้าก็จะมีสิทธิ์อนุมัติได้ เป็นสิทธิ์ที่ให้อำนาจดำเนินการไว้ส่วนหนึ่งเลยว่า ถ้าหัวหน้าไม่อยู่อินชาร์จมีสิทธิ์อนุมัติแลกรเวร” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“คนที่อินชาร์จเนี่ยอย่างวันนี้เขาจะมีหน้าที่คาดการณ์ล่วงหน้าให้เวรป่วย-ดึก จนถึงเช้าพุงนี้ว่า เวรป่วยควรจะจัดอัตรากำลังเท่าไร พี่ให้แค่คอนเซ็ป (Concept: แนวคิด) เพื่อให้ น้องเขาฝึกบริหารอัตรากำลังเป็นการฝึกอินชาร์จ ไม่อยากเป็นหัวหน้าที่เหมือนกับก่อน ๆ คือว่า หัวหน้าจะค้านไม่ได้ หรือว่าจะเผด็จการพอดีในหนังสือเล่มนั้น (หนังสือชื่อ “เคส”) เรายกย่องเล่มนั้น มาตลอด เขาเขียนไว้ค่อนข้างดี เช่นเขาฝึกให้คนทำงาน โดยเห็นผลงานตัวเองแล้วก็คิดพัฒนาโดยที่ส่วนใหญ่มาจากตัวเองไม่ใช่หัวหน้า เพราะฉะนั้นเวลาที่ทำงานก็จะพยายามที่จะชี้ปัญหาแล้วก็จุดอ่อนของทีม ให้ทีมเห็นด้วยตัวเอง แล้วก็เล็งต่อแนวคิดที่จะแก้เอง เพราะว่าอะไรที่น้องเขาแก้เองเขาจะทำมากกว่าที่เราสั่งก็จะยึดแนวคิดประมาณเนี่ยจะทำมาตลอด” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

“ซี.เอ็น.เอส. (CNS: Crinical nurse Specialist: พยาบาลผู้ชำนาญการ) ของพี่เนี่ย ที่รับผิดชอบในเรื่องเมดเออร์อะไรก็ตาม เขาก็จะตามจี คอยสอนน้อง เพราะฉะนั้นเขา

เปรียบเสมือนตัวแทนของเราได้ ในเรื่องคลินิกซึ่งเราพยายามจะทำให้เกิดเอ็มเพาเวอร์เมนต์ ในเรื่องของตรงนี้อย่างมาก ๆ เราหวังให้คุณไปไปข้างหน้า เราอาจจะอยู่หรือไม่อยู่ เราไม่รู้ แต่นั่นเอง เราจะต้องไปข้างหน้า...การเอ็มเพาเวอร์ (Empower: การเพิ่มอำนาจ) ทำให้เขาเกิดการเรียนรู้ และเมื่อเขาได้เรียนรู้ ก็จะทำให้เขาเกิดการพัฒนา เพื่อที่จะเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

"ถ้าน้องก็จะการตัดสินใจ การดีล (Deal: การทำความตกลง) กับลูกค้าง่ายขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าโอ.เค.ขึ้น ถ้าเขาอ่านหนังสือ การดูแลคนไข้ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นน้อยลง ถึงบอกว่าการให้ความรู้พนักงานเพื่อลดความผิดพลาดในงาน ให้อำนาจการตัดสินใจเพื่อลดความไม่พึงพอใจและเพิ่มประสิทธิภาพของงานบริการให้มากขึ้นและที่เน้นมากคือว่า ถ้าพนักงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจแล้วเนี่ยงานบริการมันไปไม่ได้ ถ้าทุกอย่างต้องขึ้นกับหัวหน้าหมด วัน ๆ หัวฟู 'ไม่ต้องทำอะไร' (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

7. การมอบหมายงาน จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้บุคลากรได้ปฏิบัติ ทั้งงานด้านคลินิก (Clinic) และงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อเป็นการฝึกให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีภาวะผู้นำมากขึ้น ทั้งยังช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งทำให้นุคลากรมีภาวะผู้นำมากขึ้น เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและทันเวลา แต่มีหัวหน้างานบางท่านให้แง่คิดว่า การที่หัวหน้างานมอบหมายงานให้ลูกน้องทำแทนทั้งหมด จะเป็นภัยต่อตำแหน่งของตนเองคือทำให้ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ เพราะมีคนทำงานแทนได้ ทำให้หัวหน้างานรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ดังคำบรรยายต่อไปนี้

"อีกอันหนึ่งที่จะทำอีกเรื่องหนึ่งก็คือการกระจายงานที่จะให้เขาพัฒนาตัวเองขึ้นทุกคน ต้องมีงานที่รับผิดชอบ เนิร์สเองก็ต้องมีงานที่รับผิดชอบ มอบหมายงานนี้แหละ ใช้การมอบหมายงาน แล้วทุกคนก็จะมีความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แล้วก็ทำตามงาน ตามงานเก่าว่าไปถึงไหนกันแล้ว" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

"เพราะว่ามันมีงานมา แล้วเราพบด้วยตัวเองว่า ถ้าเราไม่มีน้องที่จะให้เขารับผิดชอบ หรือรู้เรื่องเนี่ย มันจะไม่ประสบความสำเร็จ...งานเนี่ยมันจะสำเร็จได้ด้วยทีมนะ คือว่าเราเป็นฝ่ายไปรับนโยบายมาแล้วก็มาบอก ๆ น้องมันนั่งฟังแล้วมันก็ไม่ได้เรสปอนส์ (Respond: การโต้ตอบ) อะไร เพราะฉะนั้นตอนนี้เราก็เลยกระจายไปเลย แต่ก่อนเคยทำเหมือนกันค่ะ เคยทำเป็นแบบ

อะไรหัวหน้าไปประชุมรับมา ๆ แล้วน้องก็จะไม่ค่อยให้ความร่วมมือ แต่ถ้าเขาได้เข้าไปเองเขาก็จะเปรียบเทียบ เขาจะบอกว่าวอร์ดอื่นนะเขาอดิท (Audit: ตรวจประเมิน) มา ของเขาสมนุรณดี วอร์ดเรายังขาดตรงนี้อยู่ต้องทำอะไรเพิ่ม" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

"ให้เขาเป็นผู้นำคอนเฟอเรนซ์ที่วอร์ดเนี่ยตั้งแต่ปีที่แล้ว เขาจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ คอนเฟอเรนซ์ตอนประชุมวอร์ดทุกเดือน เขามีหน้าที่หาเคสมาแล้วก็มาคอนเฟอเรนซ์ที่มีอีกเคส ที่จะมีแกรนด์ราวด์ (Grand Round: การเยี่ยมตรวจ) ของเนอสซิ่งไดเรกเตอร์ (Nursing Director: ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล) ของเมดิคัลไดเรกเตอร์ (Medical Director: ผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์) เขาจะมาแกรนด์ราวด์คนไข้เป็นห้อง ๆ ไปเลยละ ก็จะให้ฝึกพยาบาลเจ้าของทีม (Team: กลุ่มคน) เนี่ย เขาไปพรีเซนต์เคส (Present Case: การนำเสนอกรณีผู้ป่วย) ก็จะมีหมอ มี พยาบาล มีนักโภชนาการ มีพยาบาล แม่บ้าน แล้วฟังเขาเขาจะเป็นคนพรีเซนต์เคส...แล้วก็ให้เขาเป็นตัวแทนในการทำงานต่าง ๆ แล้วอีกอันหนึ่งสุดท้าย ที่นี้จะมีแผนแอคชั่นแพลน (Action Plan: แผนการปฏิบัติงาน) ต่อปี...เราจะแปลงแผนทั้งหมดเป็นกิจกรรมเรียกว่า กิจกรรมโปรเจกต์ (Project: โครงการ) แล้วเรามอบหมายให้พยาบาลแต่ละคนทำ ผลก็ออกมาดี" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

"ที่ว่าบางครั้งมันก็มีผลเสียกับเราเหมือนกันนะ ถ้าเรามอบหมายงานให้น้องทำงานแทนเรา เข้าประชุมแทนเรา บางครั้งเราอาจหมดความสำคัญ เพราะถึงไม่มีเราน้องเขาก็ทำได้ อันนี้ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะมองข้ามไม่ได้ ใครจะไปรู้วันดีคืนดีผู้บริหารอาจจะยกเลิกต้นทุน เอาคนที่ค่าตอบแทนน้อยกว่าขึ้นมาแทนเราก็ได้ต้องวัดดวงกัน" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม จากการศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้การร่วมประชุมภายในองค์กร การกระตุ้นให้บุคลากรรู้จักใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการร่วมเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม การระดมสมอง การให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ ทำให้บุคลากรมีความกล้าที่จะแสดงออกอย่างมีเหตุผล บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่บุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออก เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอยู่เสมอ ส่วนตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยก็ได้รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ ดังคำบรรยายต่อไปนี้

"เวลาประชุมวอร์ด ถ้าเป็นการประชุมที่ต้องการความคิดเห็นเราจะใช้วิธีการเบรนสโตรม (Brain Storm: ระดมสมอง) ทุกคนมีสิทธิพูดมีสิทธิเสนอความคิดเห็นของตนเอง แรก ๆ ที่ทำ..เงียบ มีคนพูดอยู่คนสองคนหน้าเดิม ๆ แต่พอวันเวลาผ่านไปเขาเริ่มคุ้น เริ่มชิน เริ่มมั่นใจว่าสิ่งที่เสนอไป

แล้วเขาไม่ต้องทำเอง จนตอนนี้จะแย่งกันพูด แย่งกันเสนอความคิดเห็นแล้วเขาจะภูมิใจถ้าความเห็นของเขาได้ถูกนำไปใช้ พี่ว่าดีค่ะ บางทีมีความเห็นไม่ตรงกัน ก็ว่ากันไปตามเหตุผลเถียงกันบ้าง ทะเลาะกันบ้างแต่พอเลิกประชุมก็จบ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“มีการเซตแอกติวิตี้ (Set Activities: จัดกิจกรรม) ต่าง ๆ มาโดยอินเด็กซ์เนียได้มาจากจุดอ่อนที่ทุกคนมี แล้วก็มันเป็นการเบรนสตรอมไม่ใช่แค่จากหัวหน้า ลองทำกันมาก็ โอ.เค.น้องเขาก็ชอบการเบรนสตรอมเนีย เป็นวัฒนธรรมในที่ประชุมเวิร์ดของเราเลยอาจเป็นเพราะเขารู้ว่าข้อคิดที่เขาบอกมันไม่เป็นภัยต่อเขาแล้วไม่ใช่ว่าเขาบอกความคิดเรามาแล้วเขาถูกทำนะ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

9. การให้กำลังใจ จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหรือผู้ป้วยใช้วิธีการให้กำลังใจเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรโดยอาจเป็นการยกย่องชมเชยให้คนอื่น ๆ ได้รับรู้ทั่วกัน หรือเป็นการให้รางวัลพนักงานดีเด่น รางวัลบริหารงานดีเด่น เป็นต้น ซึ่งเป็นการกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลทำดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ทำให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวในการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีมากขึ้น เพื่อให้ได้รับการยกย่องชมเชยหรือการได้รับรางวัล ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เวลาที่น้องทำดี เขาตัดสินใจได้ถูกต้องเราก็ยกย่องชมเชย ซึ่งส่วนใหญ่เราจะใช้วิธียกตัวอย่างขึ้นมาชมในที่ประชุมให้คนอื่น ๆ ได้ฟังเป็นตัวอย่างเป็นไอดี (Idea: ความคิด) ไม่ได้ไปแอบชมกันเงียบ ๆ เพราะคิดว่าเวลาที่เขาทำดี ทำถูกถ้ามีคนรับรู้เขาก็จะภูมิใจเป็นวิธีการที่ไม่ต้องเสียเงินเสียทองอะไร หรืออีกอย่างหนึ่งที่โรงพยาบาลเรามีโครงการ “เพชรน้ำหนึ่ง” ซึ่งเขาจะให้รางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือนแก่พยาบาลหรือเนอร์สเอดที่คนไข้หรือญาติเขียนใส่ตู้แสดงความเห็นไว้ เดือนนี้ใครได้เขาก็จะให้ปณิบัตรติดรูปไว้หน้าเวิร์ดให้คนอื่นได้รู้ ก็ได้ผลนะคะน้อง ๆ ตื่นตัวกันดีใคร ๆ ก็อยากมีรูปติดโชว์” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“จะมีหัวข้อหนึ่งที่เราจะเขียนว่า แมนเนจเม้นท์รีวอร์ด (Management Reward: รางวัลการบริหารจัดการ) ก็จะบอกความคาดหวังของตัวเองให้น้องพยาบาลทุกคนฟังว่าสิ่งที่เราต้องการจากพยาบาลทุกคนคือพยาบาลทุกคนเวลาจบมาปริญญาตรีอย่างน้อย ๆ เนี่ยอาจารย์เขาจะสอนการแมนเนจเม้นท์ให้อยู่แล้วคือการเป็นอินซาร์จเนีย นั่นเราอยากให้เขาเอาอันนี้มาอยู่ในงานด้วย พยาบาลทุกคนรู้จักการบริหารจัดการอย่างมีจิตวิทยา รู้จักว่างานไหนทำก่อนทำหลัง การมอบหมายงานกับสมาชิกในทีมรู้จักใส่ใจทุกซอกซี้ดคือ จะเห็นว่ามันใหม่ ๆ บางคนก็จะสั่งอย่างเดียว ไม่รู้จักดูลูกทีมอะไรอย่างเนี่ยเราก็เอาอันนี้มาเป็นโจทย์ แล้วก็จะให้ทุกคนโหวต (vote: ออกเสียง) ก็จะมีท็อป (Top: สูงสุด) อันดับหนึ่งได้คะแนน ก็คือทำกันแค่ในแผนกนะคะ ก็คือให้รางวัล

ตรงที่ทีมโหวตให้ว่าเป็นอินซาร์จที่ดี อันนี้ก็เป็นการให้กำลังใจเป็นการส่งเสริมให้เขาไม่ใช้บทบาทส่วนตัวเขามาก ฝึกให้เขาแมนเนจ (Manage: จัดการ) เป็นนะค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

10. การพูดคุยและให้คำปรึกษา จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้วิธีการพูดคุยและให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการพัฒนาบุคลากร ทั้งในลักษณะที่เป็นการพูดคุยอย่างเป็นทางการ โดยจะพูดคุยกันเมื่อเกิดปัญหา หรือผลการปฏิบัติงานไม่ดี และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ในขณะที่พักรับประทานอาหารหรือในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งในการพูดคุยหัวหน้าหอผู้ป่วยมักจะสอบถามทุกข์สุข ความคิดเห็นของบุคลากร ในขณะปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อปลูกฝังแนวคิดและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ทั้งยังเป็นช่องทางรับฟังปัญหาและความต้องการของบุคลากรอีกด้วย ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เวลาทำงานเยอะคนไข้เยอะ เราเห็นเขาทำงานเหนื่อย ก็ถามเขา พอเขาบอกว่าเหนื่อย ก็คุยกัน บางทีก็ไม่ได้เป็นทางการเวลาพัก เวลาทานข้าว เพราะบางทีการพัฒนาคนเนี่ยทำเป็นทางการไม่ค่อยได้ผล บางทีก็มานั่งคุยกันเนี่ยแหละ คุยกันทุกวันให้เขาว่าต้องคิดแบบนี้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ที่ใช้ก็คือคุย คุยกันนะค่ะ พี่ ไปนั่งคุยกันกับเขา เพราะว่ามันได้ผลกว่าวิธีอื่น พอเราคุยกันทุกวัน ทุกวันเนี่ย มันจะเป็นอะไรที่มันจะ...เขาจะตระหนักค่ะว่า เนี่ยเป็นเรื่องที่เราให้ความสำคัญนะ...อันดับแรก อันดับสองก็คือเราคุยกันทุกวัน...สร้างวิธีคิดให้เขาเนาะ ดีกว่าวิธีอื่น...ดีกว่าการปาวประกาศ..ดีกว่าการมานั่ง..มานั่ง..เออหนังสือเวียนแล้วแจ้งให้ทราบอะไรอย่างเนี่ยะก็นั่งคุยกันทุกวัน...ก็นั่งคุย ถ้าเป็นอาร์เอ็นก็จะถามว่าน้องตอนนี้ทำงานเป็นอย่างไรบ้างอย่างเนิร์สเอดที่ไม่ได้ทำอะไรก็จะมานั่งอยู่เฉย ๆ ก็จะบอกว่า เอ้ย! ถ้าอย่างนี้ทำอย่างนี้ เธอต้องอธิบายอย่างนี้สิ เหมือนนั่งคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ เหมือนนั่งกินข้าวกันอย่างนี้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“เคยไหม ลงโทษ ไม่เคย แต่เรียกมาคุย เคยมีกรณีอย่างนี้เหมือนกันก็คือพยาบาลแยกออกเป็นสามฝ่าย แล้วถือทางน้องเนิร์สเอดแล้วพอลบหลังก็ใส่กันด้วย แล้วพอขึ้นกับคนที่ไม่ถูกใจก็จะมีปัญหากันแบบ...ทะเลาะกัน ออกรับแทนน้องอย่างเนี่ยก็เรียกคุยแล้วคุยกันตรง ๆ ก็ดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“ทุกคนเนี่ยเต็มใจที่จะทำงาน การที่เราพูดคุยกับเขาอย่างเป็นกันเอง ทำให้เขาารู้สึกว่าเราอยู่กันเป็นครอบครัว...การที่เราอยู่กับเขาเหมือนครอบครัว เราจะแนะนำเขามันค่อนข้างง่ายในลักษณะที่เราอยู่กับเขาเหมือนพี่เหมือนน้อง ถ้าเราบอกว่า เออ! แบบนี้พี่ว่าดีนะ เขาจะรู้สึกได้ว่า เออ! ก็ดีตาม แล้วมันก็จะส่งเขาขึ้นไป...ให้สูงขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

11. การประเมินผล จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการประเมิน

ความสามารถแบบให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเป็นวิธีการพัฒนามูลากร ซึ่งในการประเมินผล หัวหน้าหอผู้ป่วยจะชี้แจงว่าในการประเมินจะดูในเรื่องใดบ้าง ผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยในการประเมินจะมีการพูดคุยถึงเหตุผลของระดับการให้คะแนนในการประเมินว่าบุคลากรต้องปรับปรุงตนเองในเรื่องใดบ้าง และดูว่าบุคลากรยอมรับหรือไม่ ถ้าไม่ยอมรับหัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะให้โอกาสบุคลากรคนนั้นชี้แจงเหตุผล ซึ่งการประเมินผลแบบให้ข้อมูลย้อนกลับนี้จะเป็นประโยชน์ในการกระตุ้นให้บุคลากรได้รับรู้ข้อบกพร่องของตนเองและนำไปแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเอง ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“สิ้นปีก็จะมีการสอบดูคอมพีเทนซี (Competency: ความสามารถ, สมรรถนะ) ของแต่ละคนความสามารถที่เราประเมิน ๆ เก็บ ๆ มา ก็มาคุยกันว่าการพัฒนาของเขาตรงนี้พัฒนาไปมากน้อยแค่ไหน เราคิดว่าเขาเป็นแบบนี้เขาเห็นด้วยไหม คุยกัน เมื่อเขารู้เขาจะได้ปรับปรุง..คะในเรื่องการพัฒนาบุคลากร ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“การพัฒนาบุคลากรกรณีที่เขาจบใหม่ จะมีการประเมินความสามารถของเขา สามเดือน หกเดือน ปีหนึ่งตามที่เราตั้งเป้าไว้เนี่ยว่าเขาขึ้นมาที่ระดับไหนแล้วบอกเขา ยังขาดอะไร ต้องเพิ่มอะไร” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ส่วนหนึ่งของการประเมินประจำปีซึ่งดาต้า.(Data: ข้อมูล) ตรงไหนที่เราจะเก็บเราจะบอกทีมก่อนไม่งั้นน้องเขาก็จะรับไม่ได้ น้องทุกคนเนี่ยรู้เขาจะต้องประเมินตนเองด้วย แล้วก็มาประเมินโดยหัวหน้าแล้วก็มานั่งดีสคัส (Discuss: อภิปราย, ได้ตอบ) กันถ้าเขา โอ.เค.หัวหน้าก็จะเซ็นชื่อแล้วส่งที่ฝ่ายการพยาบาลฝ่ายการพยาบาลก็จะจัดลำดับมีมือหนึ่ง มือสอง ก็มีการพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“เวลาประเมินนี้เราจะคุยกับเขาเราจะคุยกับเขาสองคน เราก็จะมีเนี่ยคะ อะ! คุณคิดว่า คุณทำงานรูทีน (routine) ได้ คุณทำอะไรบ้างไหนลองบอกมาซิ หนึ่ง สอง สาม สี่ ห้า ไหนข้อนี้คุณขาดอะไร เราก็จะดูไปที่ละข้อ เขาก็จะให้คะแนนเขา เราก็จะให้คะแนนของเรา แล้วก็มาดูว่าของเราและของเขาเป็นอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“เป็นการกระตุ้นเป็นแค่ส่วนเล็ก ๆ ในการกระตุ้นให้เขาชวนขยายเท่านั้นการประเมินก็เหมือนการสอบซึ่งพวกเราก็โดนสอบกันอยู่แล้วซึ่งถ้ามีการสอบทุกคนก็จะเวิร์ด (Alert: ตื่นตัว) คนที่ได้คะแนนน้อยคราวหน้าต้องปรับปรุง ถ้าไม่ปรับคะแนนก็ไม่มี ที่ว่าดีนะมันเป็นการประเมินตามเนื้อผ้ายุติธรรมดี ไม่ลำเอียง และที่พี่เห็น ๆ ส่วนใหญ่ก็ปรับปรุงตัวนะ...พัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

12. การใช้ระบบประกันคุณภาพในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งหวังให้บุคลากรนำความเสี่ยงและข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่พบมาทำเป็นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เพื่อหาแนวทางแก้ไข ป้องกัน มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“อีกอันหนึ่งก็ในเรื่องของ ริสค์ (Risk: ความเสี่ยง) ถ้ามีปัญหาหรือเหตุการณ์อะไรที่เกิดขึ้นในหน่วยงานขณะนั้น ก็เอาอันนั้นมาทำเป็นวิชาการว่าจะพัฒนาตัวเองอย่างไร อันนี้ไม่ใช่เขาเลือกแล้วละที่เลือก” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“ปัญหาอื่น ๆ ...เรื่องของการสื่อสาร เรื่องของการใช้ภาษาอังกฤษแล้วตัวพี่เองก็ไม่ใช่ว่าตึกเพราะฉะนั้นก็มีจุดที่ต้องพิจารณา ก็ทำเป็นซี.คิว.ไอ.โพรเจกต์ (CQI: Continuous Quality Improvement Project: โครงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง) เรื่องของการพัฒนาโน้นพัฒนานี้ นอกไปจากการพัฒนาบุคลากรตามแผนนะ ก็จะเป็นการพัฒนาเพิ่มขึ้นอีก มีปัญหาเรื่องการสื่อสารมีปัญหาเรื่องของการใช้ภาษาอังกฤษ อันอื่นมันเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่เป็นไร การทำซี.คิว.ไอ.โพรเจกต์ เป็นวิธีการพัฒนาอย่างหนึ่ง ที่เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“อย่างน้องคนนี่เขาจะเป็นทางด้านคลินิกคอลเนิร์สสเปเชียลลิสต์ (Specialist: ผู้ชำนาญพิเศษ) เขาจะเป็นหัวหน้างานทางด้านคลินิกครองจากเรา เขาก็จะโค (Co-Operated: ร่วมมือ) กับน้องอีกคนหนึ่ง ซึ่งดูเป็นออนเดอะจ๊อบเทรนนิ่งเป็นเชิงรุกคือว่าไม่ถึงคราวที่เป็นอินซิเด็นท์หรอก แต่ว่าเขาก็จะจับเอาดับเบิล.ไอ. หลัก ๆ ในเวิร์ด เมด-เลิร์จ (Medical_Surgical Word: หอผู้ป่วยอายุกรรม-ศัลยกรรม) งานหลัก ๆ ที่เจอเยอะก็จะจัดเป็นออนเดอะจ๊อบเทรนนิ่งขึ้น แล้วก็ให้พยาบาลทุกคนหรือพี่.เอ็น.ที่เกี่ยวข้องเนี่ยทำให้ผ่านเทคนิคไปอย่างเนี่ยละ...ในเชิงรุก ในเชิงรับก็...อินซิเด็นท์มาแล้วเราก็แก้ไปโดยจะเอาเข้าที่ประชุมเวิร์ด แล้วก็ทำเช็คลิสต์ (Check List: เรื่องราวที่ต้องตรวจ) ขึ้นอันนี้ทางด้านควอลิตี้ (Quality: คุณภาพ) เชิงรุกกับเชิงรับ พี่ว่าระบบคุณภาพถ้าเราทำมันอย่างจริงจัง มันก็ดีเป็นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีเอกสารหลักฐานชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

13. การศึกษาต่อและการสนับสนุนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จากการศึกษาพบว่า การศึกษาเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หัวหน้าหอผู้ป่วยนำมาใช้โดยมุ่งให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอันจะนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพพยาบาล โดยเน้นที่ตัวบุคลากร โดยการส่งเสริมและ

สนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อเนื่องตลอดเวลา นอกจากนี้ยังพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีการค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ตของโรงพยาบาล การจัดหาหนังสือและตำราต่าง ๆ มาไว้ในหน่วยงาน มีการจัดบอร์ดความรู้ต่างขึ้นภายในหน่วยงาน มีการสนับสนุนให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร ทำให้บุคลากรได้รับความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ สร้างนิสัยให้บุคลากรรักการอ่าน รู้จักแหล่งค้นคว้าหาความรู้ รู้จักการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สำหรับผู้ที่ศึกษาต่อก็ได้รับความก้าวหน้ามีความเจริญเติบโตในวิชาชีพ ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ในด้านของหน่วยงานเองก็ได้รับประโยชน์จากการที่ผู้ที่ศึกษาต่อนำความรู้มาพัฒนาหน่วยงาน และเป็นแหล่งสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการให้แก่หน่วยงาน ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ทั้งกับส่วนตัว และหน่วยงาน ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“มีความรู้สึกว่า จำเป็นนะคะตอนนี้ ถ้าเขาสอบได้ คิดว่าก็จะจัดเวรเอื้อให้เขาไปเรียนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตอนนี้น้องเองก็มีหลายคนที่ไม่ไปเรียนปริญญาตรี เป็นการศึกษาทั้งหมดละคะคิดว่าสำคัญ ไม่ใช่เฉพาะทางด้านพยาบาลอย่างเดียว...ตอนนี้ของอาร์.เอ็น ก็มีจะสอบโทอยู่คนหนึ่ง แต่ว่าของเนิร์สเอดนี่สอบติดเยอะ อย่างในเดือนหน้าทั้งเดือนก็จะไปเทรนคอมพิวเตอร์ระบบใหม่เต็มเดือนเลย เพราะฉะนั้นอาร์.เอ็น.ตอนนี้จะออกไปเรียนโทค่อนข้างลำบาก แต่ก็มาขอไปสอบแต่ก็ยังไม่ได้ลงอะไรชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“ส่วนพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเนี่ย เขาก็จะเหมือนกับว่าส่งเสริมตัวเอง แต่ละคนก็จะไปหาที่เรียน เราก็จะส่งเสริมด้านเวลาให้เขา...การที่เราอยู่กับเขาเราก็จะบอกว่าอันนี้น่าสนใจนะลองไปเรียนหรือสมัครเรียนอะไรดู เขาก็ไปเรียน เพราะว่าเราให้เขาเช่น มีน้องคนหนึ่งที่เขาไปสอนของพี่เรียนปริญญาโทจบไปคนหนึ่งแล้วนะคะทางระบาควิทยา พี่ก็ส่งเขาขึ้นไปให้เวลาเขาไปเรียน จัดเวรให้เรียน เขาก็มาปรึกษาว่าต้องทำอะไรบ้างนะพี่หนูช่วงนี้ต้องไปเข้า เข้าอะไรของเขาที่ต้องไปฝึกอะไรของเขา พี่ก็ให้เวรเขาไป เสร็จแล้วตอนนี้ก็ขึ้นไปเป็นผู้จัดการแผนก ไอ.ซี แล้วอีกคนกำลังจะเรียนปริญญาโทอยู่ อีกคนหนึ่งก็เรียน...เขาก็มาปรึกษาเราว่า จะเรียนอะไร เราก็ว่าเออ! อยากเรียนก็เรียนไป พี่จะให้เวลาแล้วถ้าให้เวลาตรงนั้นมันก็ค่อนข้างยาก เพราะคนที่อยู่ก็ค่อนข้างอึดอัดเหมือนกัน เราก็ต้องคุยกับทุกคนว่า เออ!คนนี้จะไปอยู่ตรงนั้นนะ คนนี้จะไปอยู่ตรงไหนทุกคนต้องรับทราบ เพราะเราอยู่กันแบบครอบครัว” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“อย่างการศึกษาต่อคนที่เขาไปเรียนนอกสถานมาอย่างเนี่ย เขาก็จะเอาแนวทางใหม่ ๆ ของเขามา สู่ระบบงานของเรา เขาอาจจะกลับมาพัฒนาองค์กรเรื่องนี้ เรื่องนี้จะทำวิจัยเรื่องนี้มาแล้วเป็นอย่างนั้นซึ่งตอนนี้ทางฝ่ายการพยาบาลของเราเองนี้ก็ได้มีการพัฒนาใหม่ ๆ เช่น

สแตนด์ดาร์ดเมคกิง (Standard Making: การจัดทำมาตรฐาน) หรืออีวิเด็นท์เบส (Evidence Base: การบูรณาการความรู้ กับหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์) อะไรอย่างนี้มาลงสู่ระบบการทำงานเหมือนกัน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

“ที่โรงพยาบาลของเรามีการเชื่อมต่อสัญญาณอินเทอร์เน็ตมาใช้ที่เวิร์ด มีอินทราเน็ต (Intranet: เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในโรงพยาบาล) เวลาเขามีจดหมายเวียนเมื่อก่อนเขาต้องเดินมาส่ง ๆ เอกสารเวิร์ดโน้ตเวิร์ดนี้กว่าจะครบ เดียวนี้ไม่ต้อง เวลานั้นเองจะอ่านก็เปิดดูได้เองซึ่งเขาก็จะมีว่าเจ้าหน้าที่ระดับไหนเข้าได้แค่ไหน ๆ ก็ประหยัดเวลาประหยัดกระดาษด้วย แต่ตอนนี้ที่ยังปริ้นท์ (Print: พิมพ์) ออกมาติดบอร์ดอยู่บ้างกลัวหลุดเพราะบางที่น้องเขาไม่มีเวลาทำงาน โรงพยาบาลเราเอาแน่นนอนไม่ได้ บางวันก็แทบไม่เวลาเปิดเน็ตทำแต่งงานหัวฟูทั้งเวร (หัวเราะ) ส่วนที่เป็นความรู้ใหม่พี่ก็ให้น้องเขาผลัดเปลี่ยนกันจัดบอร์ด (Board: กระดาน) ความรู้ไว้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“พี่ว่าดินะ เป็นการสร้างนิสัยให้เขารักการอ่าน รู้จักการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โรงพยาบาลหลายคนไม่ชอบการอ่าน บางคนอ้างว่าไม่มีเวลา โรงพยาบาลเขาก็ซัพพอร์ต (Support: สนับสนุน) ให้เปิดเน็ตที่เวิร์ดได้ น้องเขาก็เริ่มใช้เป็นไม่ล้าสมัย เวลาพี่ให้เขาไปหางานเจอร์นัล หางานวิจัยหรือวิชาการใหม่ ๆ มาพูด มาเล่าให้เพื่อนฟัง เขาก็รู้ว่าเขาควรจะไปค้นจากแหล่งไหน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

14. การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณ จากการศึกษาพบว่า นอกจากหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลจะพัฒนามุคлагกรในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติในการการทำงาน ดังที่กล่าวมาแล้ว วิธีการพัฒนามุคлагกรอีกวิธีการหนึ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติคือ การนำหลักพระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารงาน เมื่อบรรยายภาคในหน่วยงานหนุ่เช่น มีการร้องเรียนจากผู้ให้บริการ หรือเวลาที่พยาบาลถูกแพทย์ตำหนิ ซึ่งทำให้นุคлагกรเกิดความเครียด หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะแนะนำให้ใช้การฝึกจิต ฝึกสมาธิ มีการพาไปวัด มีการทำบุญสังฆทาน ทำให้นุคлагกรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น สามารถเผชิญกับปัญหาได้ดีขึ้น มีวุฒิภาวะมากขึ้น รู้จักการปล่อยวาง เป็นการพัฒนาด้านจิตใจ ช่วยเสริมสร้างพลังใจให้แก่บุคลากร ทำให้มีสติและมีความสุขรอบคอบมากขึ้น ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เดือนก่อนเวิร์ดที่ถูกคนไข้ร้องเรียนเรื่องทำกลับบ้านช้า ก็เขาจะกลับตั้งแต่หกโมงเช้าแล้วหมอก็ไม่ได้สั่งดิสชาร์จ (Discharge: จำหน่ายออกจากโรงพยาบาล) ไว้ โฮมเมด (Home Medicine: ยาที่สั่งให้ผู้ป่วยกลับไปใช้ที่บ้าน) ก็ยังไม่มี ตามหมอก็ตามไม่ได้ มือถือปิด หมอคนนี้เขาเคยสั่งที่เวิร์ดไว้ว่ามีอะไรให้ตามมือถืออย่างเดียว ห้ามโทรไปบ้านเด็ดขาด น้องก็ไม่วู้จะทำ

อย่างไร ผู้อำนวยการก็ยังไม่วาย มาว่าจะตามหมอได้ก็เกือบแปดโมงแล้ว กว่าหมอจะมาก็เกือบเก้า โมง พอคนไข้บ่น หมอบอกว่าไม่เห็นมีใครบอกว่า คนไข้จะรีบกลับบ้าน ญาติเลยเดือด เขียนอิน ซิเด็นท์ ชะยาวเหยียดวอร์ดโดนเต็ม ๆ นื่อง ๆ ที่วอร์ดโดยเฉพาะคนเป็นอินซาร์จเวรตึกเครียดมาก... บอกแข็งเลย พี่เห็นเขาเบื่อ ๆ กันวันเสาร์เลยชวนเขาไปทำสังฆทานที่วัด เพื่อว่าสิ่งไม่ดีมันจะ ออกไปพ้น ๆ ตัวบ้าง" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

"ที่ฝ่ายการฯ.ของเรา จะมีการนัดพวกเฮด ๆ (Head Nurses: หัวหน้าหอผู้ป่วย) ทั้งหลายไปทำบุญ บางทีไปนั่งสมาธิให้จิตใจสงบหนึ่งวัน สามวันแล้วแต่ใครจะสะดวก พี่รู้สึกว่ ากิดนะ ตอนนั้นก็เลยเอาวิธีนี้มาใช้กับน้องบ้าง พี่ว่าก็ช่วยนะ บางคนไปแล้วจิตใจตอนนี้มีบวชชี่ พรหมณที่ไหนน้องคนนี้จะขอไปเรื่อยเลย แต่พี่ก็ว่าเขาเปลี่ยนนะจากที่เคยร้อน ๆ ก็ดูเขาเย็นลง พอเกิดเหตุอะไรคนอื่น ๆ เต็มเร่า ๆ แต่เขาเฉย เหมือนเขารับได้มากขึ้น" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

15. การจัดกิจกรรมสังคม ในการพัฒนานุคลากรนั้นนอกจากหัวหน้าหอผู้ป่วยจะ คำนึงถึงการพัฒนาทางด้านทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และพัฒนาด้านจิตใจแล้ว หัวหน้า หอผู้ป่วยยังแสดงออกถึงการกระทำ ในการพัฒนานุคลากรทางด้านสังคม เช่น การจัดงานเลี้ยงวัน เกิดของพนักงาน การจัดไปเที่ยวในวันหยุดเป็นหมู่คณะ เป็นต้น โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องการสร้าง ความรู้สึกว่ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ทุกคนอยู่ร่วมกันเหมือนเป็นญาติเป็นครอบครัว เดียวกัน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นการผ่อนคลายความตึงเครียด ดังคำ บรรยายต่อไปนี้

"พยาบาลเราตื่นเช้าก็มาทำงาน วัน ๆ อยู่แต่ที่ทำงานมากกว่าอยู่บ้าน ถ้าเราไม่สร้าง สังคมให้เขา เขาก็จะมาทำงานแล้วก็กลับบ้าน ไม่สนใจใคร อีกหน่อยก็กลายเป็นหุ่นยนต์ เริ่มมา เป็นปีแล้วคะ อ้าวเดือนนี้วันเกิดใครเลี้ยงกันที่ไหน ใครหาสถานที่ พอถึงเวลาก็เฮกันไป จลองกัน บางทีก็พากันไปต่อคาราโอเกะ เขาก็สนุกกันดี" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

"วอร์ดพี่เขาจะเที่ยวกันเป็นทีมนะ พอมีวันหยุดเอาแล้ว เขาก็จะไปไหน ไปทะเล ไปภูเขา แล้วแต่จะตกลงกันบางทีเอาเงินวอร์ดไป ส่วนใหญ่พี่จะจัดให้ปีละครั้งอย่างน้อย นอกนั้น เขาจัดกันเองก็มี พาครอบครัวไปด้วยก็ได้ สามี่เขา ลูกเขา พวกเรารู้จักหมดคุ้นเคยกันดี เวลาจัด ไปเที่ยวแต่ละครั้งต้องไปสองรอบเพราะต้องมีคนทำงานด้วย ก็สลับกันไป เขาก็สนิทกันดี นาน ๆ ได้ไปพักผ่อนร่วมกันบ้าง ไม่เช่นนั้นก็ได้แต่เห็นหน้ากันในงาน เปลี่ยนบรรยากาศบ้าง พี่ว่ามัน ช่วยให้สัมพันธภาพของเขาดีขึ้น บางคนเวลาทำงานก็เคร่งเครียดแต่เวลาไปเที่ยวก็เปลี่ยนเป็นคน ละคน" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

ผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร

จากศึกษาพบว่า ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมส่วนใหญ่เป็นไปในทางบวก แต่ก็มีบ้างที่เกิดผลในด้านลบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลต่อดัชนีบุคลากร

1.1 ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาด้านความรู้ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาด้านความรู้ โดยทำให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์ มีการทบทวนความรู้ในวิชาชีพอยู่เสมอ และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ดังคำบรรยายต่อไปนี้

"มันก็ทำให้น้อง ๆ ได้ตื่นตัว แล้วก็ได้เห็นว่าการทบทวนนี่มันไปถึงไหนแล้ว เขาก็เริ่มใส่ใจ แล้วก็ทุกคนก็อยากจะมีโอกาสที่จะออกไปอัปเดตตรงนี้ ช่วงแต่ก่อนนี่จะมีเรื่องนวดเท้าที่ฮิต ๆ เราก็จะให้เขาไปเรียน น้อง ๆ เขาก็จะมาเผยแพร่ให้เพื่อน ๆ ดู แล้วก็มีการลองทำกับคนไข้แล้วก็แบกรับ (Back Rub: นวดหลัง) มั่ง นวดเท้ามั่ง เราก็ยังใช้อยู่ถ้าคนไข้ต้องการ" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

"ทุกคนได้รู้มากขึ้น ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ มากขึ้นอย่างการทำงานจริง ๆ ก็ไม่ได้ไปค้นคว้ากันมากเท่าไร ส่วนมากถ้ามีโอ.เจ.ที. ตัวนี้เข้ามาเสริมเนี่ย ทุกคนก็จะต้องไปหาหนังสืออ่านเป็นแนวทางของเขา ทุกคนก็ขวนขวายมากขึ้น" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

"อาชีพเราถ้าจบมาแล้ว ไม่ได้ศึกษาความรู้มาก ๆ ไม่รู้ลึกมันก็ลำบากเหมือนกัน เราทำแต่งงานรูทีน (Routine: งานประจำ) ไม่ได้มีความรู้อะไรลึกซึ้ง การที่เขาไปได้ความรู้จากที่อื่นมาอย่างนี้ มีเคสใหม่ ๆ มีเคสอะไรที่แปลก ๆ เขาก็จะได้รู้ เพราะเรารับแต่เด็กบางทีเรามีผู้ใหญ่มาอยู่เขาก็ได้ใช้ความรู้ตรงนั้นมาช่วยกันพัฒนา" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

"กลับมาเขาได้รู้มากขึ้น รู้หมายถึงว่าเวลาอบรมอาจจะมาจากบริษัทอื่น เข้ามาพูดหรือหมอเข้ามาพูดเขาก็จะเอาไอ้ที่เขาอบรมมาสื่อให้กับภายในแล้วมาแก้ไขภายใน.. มาทำ เอ!.. ทำยังไงถึงจะดีนะ.. เขาก็จะมาพูดให้น้อง ๆ ฟัง น้อง ๆ ในที่ประชุมก็จะเกิดความรู้สึกว่า เออ! อันนี้เราทำไม่ถูกวิธีนี้เราทำไม่ถูก ก็แก้ จะได้ตรงนั้น" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

1.2 ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการพูดในที่ชุมชน การกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล ทักษะการตัดสินใจและทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนทักษะอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เท่าที่ดูก็คิดว่าเป็นที่น่าพอใจ อันนี้หมายถึงว่าดูจากตัวชี้วัดนั้นะคะก็คือดูจาก อินชิตันท์ ที่เกิดจากความผิดพลาดจากวิธีปฏิบัติงานเนี่ยไม่มี หมายถึงว่าไม่ทำงานผิดวิธีปฏิบัติ คือเราจะมีพวกอินชิตันท์ประจำเวิร์ดที่เราจะเก็บแล้วก็ดูจากการพัฒนาของบุคลากร แล้วเนี่ยก็ อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจหมายถึงว่าเวลาที่มีสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาทุกคนก็จะเรียนรู้ แล้วก็สามารถปฏิบัติตามนั้นได้ไม่มีปัญหาอะไรในการทำงานบแล้วก็ดูจากความพึงพอใจของลูกค้าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เรา ยอมรับได้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“น้องกล้าคิด กล้าที่จะพูด ในสิ่งที่ตัวเองคิด แล้วก็กล้าที่จะยอมรับว่าบางครั้งสิ่งที่ตัวเองคิด เออ! มันก็ไม่ถูกไปเสียทั้งหมด แต่ไม่ใช่ตัดสินจากคน ๆ เดียวคือ เขาจะรู้ว่าคุณคิดของเขาถ้าเขาคิดออกมาแล้วดี ก็คือกล้าที่มามบอกว่า ควรจะอย่างนั้นควรจะเป็นอย่างนี้ ...จะทำให้รู้สึกว่าคุณ! เราสามารถคิดได้แล้วเราสามารถที่จะพูดในสิ่งที่เราคิดได้ แล้วสิ่งที่เราคิดมามันก็อาจจะมั่งทั้ง เออ! ถูกแล้วหรือถูกเป็นบางส่วน หรืออาจจะต้องการความคิดของคนอื่นมาเสริมได้ความคิดเราดีขึ้น มันจะทำให้การเรียนรู้เรื่องของการอยู่ร่วมกันดีขึ้น ยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่นด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“คนที่ไปมาเขาก็จะนำความรู้ส่วนที่ได้มา มาคุยให้ในเวิร์ดฟังว่า ไปได้วิทยากรใหม่ ๆ อะไรมา เช่น การพ่นยา ก็จะมาคุยให้ฟัง ก็จะเป็นการฝึกการเป็นผู้นำตรงนี้ด้วย อีกอย่างเขาได้ฝึกการพูด การนำเสนอ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“ส่วนมากต้องมีความเชื่อว่าน้องเราทำได้ มักจะติดกันว่าน้องระดับล่างทำไม่ได้ แนใจหรือว่าเขาทำไม่ได้ อย่างการจัดตารางเวรเนี่ยก็จะเจอปัญหาว่า เอ๊ะเขาทำได้หรอไม่มีปัญหาหรอ มันก็จะเป็นตัวกักตัวหนึ่ง บางครั้งไม่ได้บอกว่าทุกอย่างจะโอ.เค.แต่ลดลง และต้องพยายามให้น้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพราะถ้าฝึกน้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ อะไรที่เราคิดก็จะทำไม่ได้ ถือว่าตัวนี้จะต้องเป็นเรื่องของงานบริหารตัวหนึ่ง พัฒนาทักษะเขา แล้วการจัดเวรมันจะไม่ง่ายเพราะว่าจัดอย่างไรที่จัดออกมาแล้วทุกคนยุติธรรม พอใจไม่ลำเอียงก็คือฝึกงานบริหารให้เขาในส่วนหนึ่ง ทุกวันนี้ไม่มีปัญหาหัวหน้าไม่ต้องมานั่งจัดเวรเองจนตาแฉะ แกรมตารางเวรก็ออกตรงเวลา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

1.3 ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้จักแหล่งค้นคว้าหาความรู้ รู้จักการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เป็นเรื่องที่เราต้องกระตุ้นเขา ส่งเสริมให้เขามีลักษณะของการพัฒนาตนเองตลอด ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะพัฒนาคนของเราในระยะยาวเพราะเมื่อบุคลากรมีการพัฒนา โรงพยาบาล

ก็ได้ประโยชน์ เราจะโชคดีที่มีน้องค่อนข้างแอคทีฟ (Active: กระตือรือร้น) หลายคน เลย เหมือนกับว่าทุกคนจะอยู่นิ่งไม่ได้ น้องในเวิร์ดเขาจะพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มีอบรมที่ไหนก็จะไป ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นหลายคน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ผลที่ตามมาทีนี้คะ พูดถึงว่าทุกคนก็ให้ความร่วมมือ เมื่อจัดฝึกอบรมครั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรมในเด็กอะไรอย่างเนี่ยหรือการคอนเฟอเรนซ์เกี่ยวกับเรื่องโรคเรื้อรังทางเดินอาหาร ทุกคนก็ให้ความสนใจ และก็มาไม่ค่อยได้ขาดกันเลย...เราพัฒนาคนทางด้านความรู้ให้เขาเต็มที่เนี่ย ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมามันจะไม่ค่อยมี” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“ทุกวันนี้้องทุกคนจะตื่นตัว เพราะต้องรู้ เขาจะต้องอบรมวิชาการ เขาจะอยู่เฉย ๆ ทำไปวัน ๆ หนึ่งไม่ได้ ซึ่งทั้งหมดทางฝ่ายการเขาก็จะมีเรคคอร์ด (Record: บันทึก)” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“เดิมเราจะใช้แบบประเมินจากบุคคล....บุคคลดี ไม่ลา...ดี มันบอกอะไรไม่ได้ค่ะ แต่พอเรามาใช้ตัวคอร์เนี่ยมันจะออกมาหลัก ๆ ว่า เราต้องการอะไร อย่างอาร์เอ็น เนี่ยความรู้ด้านคลินิกจะเป็นอย่างนี้คุณนำทีมได้ไหม ใ้ใหม่คะ เพราะเขาเป็นอาร์เอ็นเขาต้องนำทีม...วันวันก็เอาแต่เซ็ดตัว แจกยา กลับ คือมันจะไม่ใช่ มันจะลืกลงไปอีก ทีนี้ทุกคนก็จะแอคทีฟเพราะเขารู้ว่าเขาจะถูกประเมินตรงนี้ เขาก็จะกระตือรือร้นที่จะพัฒนา พอสิ้นปีก็จะตรงไปตรงมา...จะประเมินเขาไปเลยว่าคุณทำได้แต่ว่าคุณยังไม่ถึงตรงนี้ คุณไม่ถึงกับดีคือเขาก็จะยอมรับมันก็จะตรงไปตรงมา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

1.4 ทำให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้ามีความเจริญเติบโตในวิชาชีพ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรว่า ทำให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้ามีความเจริญเติบโตในวิชาชีพ ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“พัฒนาเพราะว่าเขาได้เป็นอินซาร์จมาแล้วพอถึงเวลาหนึ่งเขาควรจะดูแลได้มากกว่าอินซาร์จ อย่างน้อยก็เข้าไปบริหารนะคะ ไม่ใช่เกี่ยวกับคลินิกอย่างเดียว ในเรื่องต่าง ๆ อาจจะเป็นในเรื่องธุรกิจ ก็ช่วยได้ เขาจะรู้ความเป็นไปของโรงพยาบาลมากขึ้นรู้ว่าอะไรที่นโยบายเป็นอย่างไร ตอนที่คุณควรทำอย่างไร เขาจะรู้แล้วเขาจะยอมรับตรงนั้นเพราะว่า เราจะต้องคิดตามแล้วว่ามันเป็นวิชั่นมันเป็นอะไรละ มันเป็นเรื่องที่ต้องทำ...อะไรของโรงพยาบาลก็จะง่ายขึ้น พอถึงเวลาที่เขาต้องการหัวหน้าใหม่ น้องพี่ก็ได้รับการโปรโมท (Promote: เลื่อนขั้น) นี่ก็สามคนแล้วก็ดีใจไปกับเขา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

1.5 ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น ช่วยเสริมสร้างพลังใจให้แก่บุคลากร ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เราทำได้แล้วเราดีใจรู้สึกว่าเขาที่กำลังใจเขาทำงานโดยไม่ถูกบังคับเขาจะทำอะไรโดยออกมาจากตัวเขาเอง เพราะฉะนั้นผลงานมันจะดีกว่า เขาจะสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า ถ้าเขาเห็นงานของเขาเอง ได้ผลงานที่ดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“เขารู้สึกสนุก รู้สึกปลอดภัยในการเสนอความคิดในสิ่งที่เขาพูดแล้วชักจูงชวน (Suggestion: เสนอแนะ) อันไหนที่ถูกนำไปทำแล้วเขามีใจ...เพราะฉะนั้นเวลาที่จะมีใครเข้าไปดูเราประชุมก็จะมีกรยกมือแข่ง กันตลอด...ที่ขอตรงที่เขาคิดเองแล้วเขากำหนด เขาทำมันก็ได้ เอ้าท์คัม (Outcome: ผลลัพธ์) ที่มันเป็นไปตามเป้าแล้วเขาก็มีความสุขด้วย พี่ไม่อยากเห็นเขาโดนบังคับให้เขาทำงานอะไรสักอย่างแล้วเขาไม่มีความสุข การไม่มีความสุขในการทำงานเนี่ยมันทุกข์มาก แต่ถ้าเขามีความสุขขวัญและกำลังใจในการทำงานของเขาก็จะดีตามไปด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

1.6 ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในระหว่างผู้ร่วมงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่าทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นการผ่อนคลายความตึงเครียด ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“ค่อนข้างดีนะพี่...ไม่มีการเกี่ยงงาน เพราะว่ามืออยู่สามคน ถ้าไม่ช่วยกันแล้วมันไม่มีทางที่มันจะยอมกันนะพี่...เพราะฉะนั้นเนี่ยะ หนึ่งไม่มีการเกี่ยงงาน สองตัวพยาบาลก็ลงไปทำงานไปช่วยน้องพอสมควร บางทีคนไข้กลับบ้านไม่มีอะไรทำก็ชวนกันไปเก็บเตียง ชวนกันไปวัดไข้ พยาบาลก็ดูแลคนไข้ได้ดีขึ้นด้วย แล้วก็สัมพันธภาพดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“จะเน้นเรื่องการอยู่ร่วมกันให้เขาทำงานคือ เน้นเรื่องของทีม เราคุยกันเสมอว่า เก่งคนเดียวอยู่ไม่ได้ เพราะฉะนั้นทุกคนต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน เรียนรู้การอยู่เป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นทีมเนี่ยนอกจากเรื่องงานที่จะต้องประสานกันให้ได้แล้วก็ เรื่องของการยอมรับความคิดเห็นแล้วเนี่ย มันอยู่ได้ด้วยใจ ทุกคนต้องมีความสุขที่จะอยู่ด้วยกัน เพราะถ้าตรงนี้สร้างไม่ได้ พี่มีคอนเซ็ปว่า “การทำทีมก็คือการอยู่ร่วมกัน ” ถ้าคนอยู่ร่วมกันทำงานกันได้ดีมีความสุขในการใช้ชีวิตอยู่ด้วยกัน มาทำงานกันแปดชั่วโมงอย่างเนี่ยทุกอย่างมันจะไปได้ดี ทุกวันนี้ดีมากเดี๋ยวเดือนนี้งานวันเกิดคนนั้น เดือนนั้นวันเกิดคนนี้ เรามีจัดเลี้ยงให้กัน ความสัมพันธ์มันดี ไม่ค่อยหนักใจ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

2. ผลต่อหน่วยงาน

2.1 ทำให้หน่วยงานได้รับผลงานที่ดี หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า ทำให้หน่วยงานได้รับผลงานที่ดี งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและทันเวลา ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“เป็นจุดหนึ่งที่มีมองว่าถ้าให้เขาแสดงออกแล้วคุยกันด้วยเหตุผลเขาจะรับได้ แล้วอีกอันหนึ่งก็คือว่า ถ้าจะทำอะไรจะถามกันก่อนว่า “เอาไหม” ถ้าบอกว่า “เออ! น่าลอง” ก็จะลองทำกันดู แล้วก็มาคอมเมนต์ (Comment: ให้ข้อคิดเห็น) กันทีหลังว่าปัญหามันอยู่ที่ตรงไหนอย่างบางโครงการถ้าหากเปิดคิดจะทำ ก็จะถามว่าเออ! ที่มีโปรเจกต์ (Project: โครงการ) อย่างนี้รายละเอียดอย่างนี้ เอาไหม ถ้าทุกคนเห็นว่า “น่าลอง” ก็ลองทำ แล้วถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น เรามาคุยกันว่า ปัญหาของโปรเจกต์นี้ ไม่ดีตรงไหนถ้าไม่ดีที่ตัวระบบของมันก็เปลี่ยน แต่ถ้าไม่ดีที่คน ก็มาแก้กันที่คน น้องค่อนข้างให้ความร่วมมือดีในเรื่องของตรงนั้น มองว่า ให้ความรู้เขานะคะ และให้เหตุผลเขา เขาค่อนข้างจะรับได้ ให้ความร่วมมือดี” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ไม่ใช่แต่ว่า เราจะเน้นไปที่ว่าผู้ป่วยพอใจไหม เราดูเอาที่คัมที่คนไข้ เอาที่คัมที่คนไข้ ซึ่งตอนนี้เราก็คิดว่าคลินิกของเราค่อนข้างจะได้มาตรฐาน ค่อนข้างจะมั่นใจว่า ถ้าคลินิกดีมันก็ต้องมาจากทีมเวิร์กที่ดี ถ้าเผื่อไปกันไม่ได้ มันก็คงจะไม่ออกมาอย่างนี้ เราค่อนข้างจะพอใจได้ว่า เออ! หมอกรีเวส (Request: การขอร้อง) ขอเอาคนไข้ขึ้นมาที่วอร์ดเรา” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

2.2 เป็นแหล่งสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า การที่บุคลากรได้พัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อ เป็นการช่วยเหลือหน่วยงานโดยเป็นแหล่งสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“ตอนนั้นเขาไปเรียนจิตวิทยา ซึ่งผลการเปลี่ยนแปลงก็ไม่ชัดเจนเพราะว่าเราเพิ่งเริ่มแต่เราก็ได้อาศัยประโยชน์พึ่งพาเขา เพราะว่าพอดีช่วงนั้น เรามีอีวีเด็นท์เบสเนอซิ่ง (Evidence Based Nursing) ก็จะให้เขาช่วยหาที่ซิส (Thesis: วิทยานิพนธ์) ที่เกี่ยวข้องให้..ใช้งาน (หัวเราะ) แต่ว่าเขาก็จะเป็นลักษณะซัพพอร์ตทิฟ (Supportive: สนับสนุน) ของวอร์ดช่วยหาหนังสือในห้องสมุดให้กับเพื่อน หาข้อมูลให้ ถ้าไม่อย่างนั้นแหล่งข้อมูลของเรามีน้อย เขาจะกว้างกว่าเรา เขาเข้าหอสมุดมหาวิทยาลัยบ่อย ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“พอดีหนังสือที่เรามีมันจะเป็นเหมือนกับว่ามันเป็นเบสิคมันก็จะมีประโยชน์ในการใช้อ้างอิง แต่ว่าความรู้ใหม่มันก็ยังไม่ค่อยมี เวลาที่มีน้อง ๆ ไปเรียนปริญญาโท เขาก็จะช่วยวอร์ดทางอ้อม โดยการหาช่วยหาข้อมูลใหม่มาให้เพื่อน ๆ เขาไปเรียนเขาได้รู้อะไรมาบางที่เขาก็มาเล่าให้เพื่อนฟังว่าตอนนี้ข้างนอกเขาเป็นอย่างไรกัน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

3. ผลต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย

3.1 ช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“ถ้าเริ่มฝึกเขาก็จะดีขึ้นเยอะแต่ใช้เวลาพี่ ตอนนั้นก็ยังไม่ใช่ว่าอยากได้รอยเปอร์เซ็นต์ แต่มองว่าเจ็ดสิบแปดสิบเปอร์เซ็นต์ แฮปปี้ (happy: มีความสุข) ขึ้น สบายขึ้นบางที่เมื่อก่อนตอนที่มาทำงานใหม่ ๆ โอ้โฮ! แลกรเวรกันก็ต้องโทรเข้ามือถือ ไปต่างจังหวัดก็โทร มีเรื่องอะไรก็โทร...แต่พักันแบบพอเราเคลียร์ตรงนี้ จักระบบให้เขา ให้อำนาจในการตัดสินใจเขา ตอนนั้นเขาก็จะโทรมาเพื่อแจ้งเฉย ๆ หรือในบางครั้งที่เขาตัดสินใจไม่ได้เขาก็จะโทรปรึกษาว่าอย่างนี้ อย่างนี้ ลักษณะการโทรปรึกษาของเขาก็จะเปลี่ยนไปจากที่เคย “อย่างนี้พี่จะเอาอย่างไร” เป็นว่า “เออ! พี่หนูว่าอย่างนี้ อย่างนี้พี่โอ.เค.ใหม่ พอเราบอกว่าโอ.เค.ก็จบ คือก็จะเปลี่ยนไปในแง่ว่า “แมนเนจได้แต่ขอคำปรึกษาหน่อย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ตอนนี้หรือคะ...ก็ดีขึ้นคะ น้องเขาก็ได้ช่วยเรามากแล้วเราแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เขามีตัวจับ ของเราจะมิตัวจับ เค.พี.ไอ. (KPI: Key Performance Indicators: ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ) ที่จับของซี.เอ็น.เอส. (CNS: Clinical Nurse Specialist) ว่าเขาจะต้องดูในเรื่องของคลินิก อะไรบ้าง แต่นั่นต้องหมายถึงว่าเขาจะต้องได้เค.พี.ไอ. อันหนึ่งที่เราจะจับ ซึ่งมีหลายตัวนะคะ หนึ่งในนั้นจะต้องมีในเรื่องของเอ็น.ไอ. มีการพัฒนาเด็กจบใหม่มา มีออธรีนเตชันเด็กใหม่มา เพราะฉะนั้นในเรื่องคลินิกเราสามารถมอบให้เขาได้เลย” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“สบายขึ้น สบาย รู้สึกว่าถึงงานหนักเท่าไร แต่ถ้าเราเซ็ระบบดีเราก็กางานสบาย ตอนนี้อยู่ที่ โอ.เค. ทำงานทันแล้วก็...นโยบายยังไงเราก็กิดว่ารับได้แล้วเราก็กเามาลงปฏิบัติก็ทิม แอดเซ็ป (Accept) กันดีคะ น้องเขาก็มีความสุข” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

3.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ประโยชน์ ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“พี่ที่ทำอยู่มันก็ยังไม่ดีนัก มันไม่ดีที่สุด นะนะ แต่ว่าเนื่องจากเป็นความคิดของเราเป็นส่วนใหญ่ แต่ตอนนี้ก็พยายามอาศัยทีมว่าเราจะมิตวิธีการอะไรที่ดีกว่านี้ไหมถ้ามิตวิธีการที่ดีกว่านี้ก็จะเอาของเขามาใช้ ตอนนี้น้องเขาก็เริ่ม ๆ ออกความคิดเห็น และเข้ามาช่วยงานหลายอย่างก็ทำให้มีหลายมุมมอง มีแนวคิดดี ๆ ออกมาบ้าง แต่ถามว่าตอนนี้ดีที่สุดไหม...ก็ยัง แต่คงต้องมีอะไรที่ดีกว่านี้ อยากทำหลายอย่าง ใจมันคิด แต่มีอ้อมมันทำไม่ทัน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“ได้นวัตกรรมใหม่ ๆ ก็คือ...อะไรล่ะ.....การทำงานแบบใหม่ ๆ บางทีเป็นสิ่งที่เราคิดไม่ถึง แก้ปัญหาในหน่วยงานได้เยอะ จากการที่คนทำงานคิดเอง เพราะฉะนั้นปัญหาในหน่วยงานจะถูกแก้เพราะว่าคนทำงานรู้สึกว่าเป็นปัญหา แล้วเขาคิดวิธีแก้ปัญหามาแล้วมันใช้ได้นี่คือสิ่งที่ได้ พนักงานกล้าที่จะแสดงออกมากขึ้น ทำให้ผลประโยชน์ส่วนตัวคือรู้ว่าพนักงานคิดอะไร รู้ว่าเขาคิดอะไรเขาอยากได้อะไร แล้วเราจะได้ตอบสนอง เขาได้ถูกด้วยแล้วเราก็จะมีคนที่มีความสามารถมากขึ้น คือ คนพนักงานในความดูแลของเราถ้าเป็นคนที่รู้จักคิดรู้จักที่จะแก้ปัญหาในงานถือว่าเขามีคุณภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ได้งาน ก็ดีนะคะ ก็ต้องยอมรับว่า น้องรู้ว่าตัวเองอยู่หน่วยอะไรรับผิดชอบในระบบอะไรเวลาเราเข้าประชุมเนี่ย บางครั้งเขาอาจติดขัดอะไรก็ตามเนี่ย เขาก็จะส่งตัวแทนของเขาเข้าไป ซึ่งถ้าเทียบแล้วเขาก็รับผิดชอบของเขาได้ดี สามารถที่จะตามงานได้ดีทีเดียว เกิดความรับผิดชอบในที่งานดีขึ้น คือต่อเหมือนจิ๊กซอว์นะ...ขอบมาก เพราะมันได้งานที่ดี ประสานงานได้ เรามีคนทำงาน ได้เปิดให้น้องได้รู้ว่า เออ!ข้างนอกเขาทำอะไรกันนะ คุณมีไอเดียอะไรคุณไปเสนอเขา แล้วเขาก็อาจไปฟังคนอื่นมาก็เสนอไอเดียอันนั้นอาจจะมาสู่วอร์ดเรา ก็ทำให้เกิดวงกลมระหว่างทีมเกิดขึ้น ภายในหน่วยงานระหว่างหน่วยงานก็ยิ่งเกิดขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

4. ผลต่อองค์กร

4.1 ผู้รับบริการได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วขึ้น หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วขึ้น ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“ถ้าน้องที่เห็นได้ชัดก็จะการตัดสินใจ การติดกับลูกค้ายิ่งขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าดีขึ้น ถ้าเขาอ่านหนังสือ การดูแลคนไข้ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นน้อยลง ถึงบอกว่าการให้ความรู้พนักงานเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน ให้อำนาจตัดสินใจเพื่อลดความไม่พึงพอใจ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานบริการให้มากขึ้นและที่เน้นมากคือว่าถ้าพนักงานไม่มีอำนาจตัดสินใจแล้วเนี่ย งานบริการมันไปไม่ได้ ถ้าทุกอย่างต้องขึ้นกับหัวหน้าหมด” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ผลที่ตามมาที่ดี การวางแผนการพยาบาลตรงกับปัญหาของผู้ป่วยมากขึ้นเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น แล้วก็ครอบคลุมมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

4.2 เกิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและเป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลรับรู้ผลของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทำให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“อย่างน้อยก็ยังมีกรอบทบทวนความรู้ และก็มีการประเมินวิธีปฏิบัติงานให้มันเป็นมาตรฐาน แล้วก็เป็นวิธีปฏิบัติเดียวกัน รู้สึกดี รู้สึกว่าถ้าไม่มีตรงนี้เลย คือ เดิมเนี่ยแต่ก่อนนี่ที่เริ่มเป็นใหม่ ๆ จะไม่มีตรงนี้ เราจะสะเปะสะปะมาก ๆ เลย แล้วเราก็จะมีคอมเพลน (Complain: บ่น) ว่า อยู่โรงพยาบาลเดียวกันทำไมทำไม่เหมือนกัน...พอเรามีการทำตรงนี้วิธีปฏิบัติเดียวกัน และ ผู้รับบริการก็ไม่สับสน ...แต่ถ้าถามว่ามันเสียเงินเยอะไหม...ไม่ แล้วก็ตามที่ทีมเราแข่งแล้วก็ทำไปได้ เดินหน้าพัฒนาเรื่องอื่นต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“ตอนนี้ถ้าเขาจะต้องดูแลผู้ป่วยสักเคสหนึ่งเนี่ยะ เขาจะต้องดูอะไรบ้าง มันทำให้เขา กระชั้นขึ้น เมื่อก่อนเขาอาจจะไม่เห็นนะ เขาก็สะเปะสะปะไปตามเรื่อง รับเวรบางคนก็ยาวนาน มาก ไม่รู้เลอะไรกันนักหนาส่งเวรทีก็เย็นเยื่อไม่จับประเด็น แต่เนาะตอนนี้เขาจับประเด็นกันได้แล้ว ก็จะเป็นระบบเป็นเรื่องเป็นราวตรงประเด็นมากขึ้น เวลารับเวรก็ไม่ต้องมานั่งเสียเวลาเป็นชั่วโมง สองชั่วโมง” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

แม้ว่าตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลทีกล่าวมาจะเป็นผลในด้านบวกของการพัฒนาบุคลากร แต่จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า เกิดผลในด้านลบบางประการเช่นกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและรับผิดชอบงานได้มากขึ้น ทำให้หัวหน้างานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่ เพราะเกรงว่าลูกน้องจะก้าวขึ้นมาแทนที่ ในกรณีที่ต้องมีการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“ที่ว่าบางครั้งมันก็มีผลเสียกับเราเหมือนกันนะ ถ้าเรามอบหมายงานให้น้องทำงานแทนเรา เข้าประชุมแทนเรา บางครั้งเราอาจหมดความสำคัญ เพราะถึงไม่มีเราน้องเขาก็ทำได้ อันนี้ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มองข้ามไม่ได้ ใครจะไปรู้วันดีคืนดีผู้บริหารอาจอยากลดต้นทุน เอาคนที่ค่าตอบแทนน้อยกว่าขึ้นมาแทนเราก็ได้ ต้องวัดดวงกัน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

2. พนักงานรู้สึกเหนื่อย ท้อแท้ หมดกำลังใจ ที่จะให้ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากปริมาณงานมาก ไม่มีเวลาเพียงพอ ขาดงบประมาณสนับสนุน ดังคำบรรยายต่อไปนี้

“อยากให้ดีกว่านี้ ขณะนี้แค่พอใจ แต่ถามว่าอยากให้มากกว่านี้ไหม.....ถ้าทำได้เขาควรจะได้ดีกว่านี้แต่ด้วยความจำกัด.....เวลาและอัตราค่าจ้างคน ยังไม่ถึงจุดที่เราต้องการ เราต้องการมากกว่านี้ แล้วน้องเองเนี่ย เขาก็อยาก แต่ว่าเรา...เรามี.....มันเป็นเอกชนนะคะ เพราะฉะนั้นทำทุกอย่างมันมีข้อติดขัดหลาย ๆ อย่างเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน เรื่องเงินอะไรก็ตามแต่ก็มีการสนับสนุนค่ะ แต่บางทีคนไข้เรามาปั๊ป เรายังต้องเอา...มาที่คนไข้ก่อน...มีว่าบางทีน้องก็เหนื่อยกันจนไม่ทำหรือบางทีน้องก็ท้อ..ท้อ คือเหนื่อยงานแล้วเขาก็ไม่ค่อยมีแรงทำ เรายัง

ต้องพูดกระตุ้น คือเสียบ้างนิ่งบ้าง พูดบ้างนิ่งบ้างหรือบางทีก็พูดด้วยกันทั้งคู่ ให้เขาได้รู้สึก (release: ปลดปล่อย ระบาย)" (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

จากการศึกษาประสบการณ์การพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาล เอกชน เขตกรุงเทพมหานครในครั้งนี้ สรุปได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า "เป็นการพัฒนาคน เพื่อให้เกิดผลงานและพัฒนาองค์กรโดยรวม"ซึ่งจากความหมายในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยดังกล่าวมานี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้บรรยายถึงเหตุผลในการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ประเด็น คือ 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และประสบการณ์ให้แก่บุคลากร 2) เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม 3) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 4) เพื่อปลูกฝังความคิดและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร 5) เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และความภาคภูมิใจแก่บุคลากร 6) เป็นนโยบายขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาบุคลากรใน 15 วิธีหลัก ๆ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ 3) การปฐมนิเทศ 4) การสอนงาน 5) การส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการ 6) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) 7) การมอบหมายงาน 8) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 9) การให้กำลังใจ 10) การพูดคุยและให้ปรึกษา 11) การประเมินผล 12) การใช้ระบบประกันคุณภาพในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน 13) การศึกษาต่อและการสนับสนุนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 14) การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณ 15) การจัดกิจกรรมสังคม ส่วนผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เป็นไปในด้านบวก มีเพียงส่วนน้อยที่ส่งผลในด้านลบ