

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องประสบการณ์การพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาล เอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสบการณ์การพัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับการรับรู้ความหมายและบรรยายวิธีการพัฒนาศักยภาพ จากประสบการณ์การพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เตรียมความพร้อมในการดำเนินการวิจัยด้วยการเตรียมตนเองให้มีความรู้ในระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้เกิดความไวเชิงทฤษฎี และใช้สร้างแนวคำถาม ระยะที่ 2 ดำเนินการวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย แผนกหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 คน การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลครั้งแรก เป็นแบบเฉพาะเจาะจงตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด คือ เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยในที่ดำรงตำแหน่ง 2 ปีขึ้นไป เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ณ โรงพยาบาลแห่งนี้นานที่สุด และยินดีเข้าร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้สร้างสัมพันธภาพและความไว้วางใจกับผู้ให้ข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-Depth Interview) โดยใช้แนวคำถามที่จัดเตรียมไว้ เป็นวิธีการหลักและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาทุกครั้ง โดยใช้เทคนิคของโคไลซี่ (Colaizzi, 1978 cited in Streubert & Capenter, 1995, p. 39; 1999, p. 51; Holloway & Wheeler, 1996) สำหรับผู้ให้ข้อมูลรายต่อไปผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นมาสรุปและกำหนดเป็นประเด็นที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งต่อไป จากนั้นคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนในประเด็นเหล่านั้นได้ โดยอาจเป็นผู้ให้ข้อมูลรายเดิมหรือผู้ให้ข้อมูลรายใหม่ ซึ่งผู้วิจัยกระทำเช่นนี้ จนไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มเติม ข้อสรุปต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้รับการอธิบายอย่างชัดเจน จึงยุติการเก็บข้อมูล และระยะที่ 3 เขียนรายงานการวิจัย โดยเขียนรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างข้อสรุปตามปรากฏการณ์ที่พบในการศึกษา

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาค้างนี้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร รวม 7 คน มีอายุตั้งแต่ 36-49 ปี ทุกคนนับถือศาสนา

พุทธ และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพสมรส คู่ 6 คน โสด 1 คน ปฏิบัติงานในแผนก
อายุกรรมและศัลยกรรม 4 คน แผนกกุมารเวชกรรม 2 คน แผนกสูติรีเวชกรรม 1 คน
ประสบการณ์ในวิชาชีพพยาบาล 14-26 ปี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่
ระหว่าง 2-11 ปี ทุกคนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการอบรมเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาล
ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้ความหมายของ
การพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการพัฒนาคนเพื่อให้เกิดผลงานและพัฒนาองค์กรโดยรวม
2. เหตุผลของการพัฒนาบุคลากร ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยสรุปได้ 6 ประเด็น
ดังนี้

- 2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และประสบการณ์ให้แก่บุคลากร
- 2.2 เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม
- 2.3 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
- 2.4 เพื่อปลูกฝังความคิดและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร
- 2.5 เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และความภาคภูมิใจแก่บุคลากร
- 2.6 เป็นนโยบายขององค์กร

3. วิธีการในการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงออกหรือกระทำการพัฒนา
บุคลากรพยาบาล โดยใช้วิธีการต่าง ๆ 15 วิธี ดังนี้

- 3.1 การฝึกอบรม
- 3.2 การแลกเปลี่ยนความรู้
- 3.3 การประชุมพิเศษ
- 3.4 การสอนงาน
- 3.5 การส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการ
- 3.6 การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)
- 3.7 การมอบหมายงาน
- 3.8 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 3.9 การให้กำลังใจ
- 3.10 การพูดคุยและให้คำปรึกษา
- 3.11 การประเมินผล
- 3.12 การใช้ระบบประกันคุณภาพในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
- 3.13 การศึกษาต่อและการสนับสนุนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

3.14 การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณ

3.15 การจัดกิจกรรมทางสังคม

การอภิปรายผล

จากการศึกษาการให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เกิดขึ้นในบริบทของการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร และมีวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถอภิปรายในรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

1. การให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการพัฒนาคน เพื่อให้เกิดผลงานและพัฒนาองค์กรโดยรวม แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีความตั้งใจที่จะสร้างบุคลากรพยาบาลที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาเพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการที่จะฝึกอบรม สอนงานให้ลูกน้องมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ในเบื้องต้นได้เป็นอย่างดี ทั้งยังมีความรับผิดชอบที่จะพัฒนาศักยภาพของลูกน้องให้สูงขึ้นกว่าเดิมอีกด้วย (มนูญวงศันาริ, 2540) เช่นเดียวกับพนิดา ช่างขึ้น (2548) ที่กล่าวว่า ประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการอบรมคือ เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ซึ่งก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ในการสร้างความสำเร็จ ความเติบโต ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง (ไพโรจน์ อุลิต, 2547) หัวหน้างานในฐานะที่เป็นหนึ่งในผู้ใกล้ชิดและสัมพันธ์กับพนักงานมากที่สุด องค์กรควรให้ความสนใจในการเพิ่มขีดความสามารถของหัวหน้างานในแง่ของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และพัฒนาตนเองของลูกน้อง จากงานวิจัยชิ้นหนึ่งของต่างประเทศ กล่าวอย่างชัดเจนว่า เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นาน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตัวและการทำงาน of หัวหน้างานเป็นสำคัญ (สุจิตต์ ปุคะละนันท์, 2547, หน้า 85)

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนางานในหน่วยงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาคนให้มีความพร้อมในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองและงานอื่นได้อย่างมีคุณภาพ ทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2548) ที่กล่าวถึง “10 วิธีจัดการความรู้หน่วยราชการ สูการเป็นองค์กรเรียนรู้” ว่า หลักปฏิบัติข้อหนึ่งใน

บรรดา 10 ข้อ คือ เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงานคือพัฒนาคน-พัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง สอดคล้องกับเพญศิริ สุธรรมโม, รุ่งฤดี สุขวิริยะเสถียร และสถาพร ปิ่นเจริญ (2547, หน้า 16) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ คือ ช่วยให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น การที่บุคลากรพยาบาลได้รับการเสริมสร้างความรู้และความสามารถจนสามารถปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานการพยาบาล เช่น การเป็นตัวแทนหน่วยงานเข้าร่วมประชุมกับองค์กรต่าง ๆ ของโรงพยาบาลและรับผิดชอบดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ที่ประชุมมา ทำให้พยาบาลสามารถปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานการพยาบาลได้ เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ทำให้สามารถสนองนโยบายต่าง ๆ ของโรงพยาบาลได้ทั้งงานในด้านการบริการ ด้านการบริหาร และงานในระบบคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล

เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนามุคคลากรในหน่วยงานของตนเพื่อพัฒนาการทำงานจะเป็นการเสริมสร้างให้องค์กรมีความเข้มแข็ง เนื่องจากมีบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่ภายในองค์กรสามารถสนองงานและนโยบายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างถาวรสืบไปในอนาคต สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีความเจริญรุ่งเรือง มักมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคือ การมีบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมเป็นองค์ประกอบ ซึ่งความเจริญนั้นจะคงอยู่ได้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง หากองค์กรนั้น ไม่ได้ “สร้างคน” ขึ้นมาสานต่องานให้มีความต่อเนื่องก็จะทำให้ความเจริญขององค์กรนั้น ๆ ไม่ยั่งยืน และต้องประสบความล้มเหลวในที่สุด ซึ่งปิญญู สาธร (2536) กล่าวว่า การพัฒนามุคบุคลากรมีความมุ่งหมายเพื่อช่วยส่งเสริมในการดำเนินงานของบุคลากรได้ถูกต้องและได้มีโอกาสเข้าถึงการฝึกอบรม เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่หน่วยงานเป็นสำคัญ

ความหมายของการพัฒนามุคบุคลากรดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับพวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546, หน้า 208) ที่กล่าวว่า การพัฒนา คือ ความเจริญเติบโตหรือก้าวหน้าขึ้นไปเป็นลำดับ ทั้งนี้จะต้องเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน นั่นคือเมื่อมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าเกิดขึ้นแล้ว ให้คงอยู่ต่อไปหรือไม่ให้เกิดการล่มสลาย ทำให้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับการพัฒนาระบบให้สนับสนุนการพัฒนา ในการพัฒนามุคบุคลากรพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนาทุก ๆ ส่วนที่เกี่ยวข้องไปด้วยกัน ตัวอย่างที่พบอยู่ในปัจจุบันคือ พยาบาลส่วนหนึ่งได้รับการพัฒนาด้านความรู้ (สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท) แต่ไม่มีงานรองรับ และไม่มีระบบสนับสนุนที่เหมาะสมให้พยาบาล

เจริญก้าวหน้าต่อไป ผลที่เกิดขึ้นคือ พยาบาลจะโอนย้าย ลาออกจากงานเดิมไปสู่งานใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนารอบวงจร และพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ทั้งการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกัน

2. เหตุผลที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาคุลากร จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้เหตุผลของการพัฒนาคุลากร ดังนี้

2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และประสบการณ์ให้แก่ บุคลากรจากข้อค้นพบ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้เหตุผลของการพัฒนาคุลากรว่า เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาล ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ที่กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถทักษะวิธีการทำงานที่ทันสมัย ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี เช่นเดียวกับไพโรจน์ อุลิต (2548) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาคุลากรจะทำให้บุคคลมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น และพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายภายในองค์กร ทั้งยังเป็นการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพและมีคุณภาพสูงให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว ในขณะที่พินิดา ชวงชื่น (2548, หน้า 1) กล่าวว่า การพัฒนาคน จำเป็นจะต้องเข้าใจลักษณะเฉพาะของคนเสียก่อน เพราะคนนั้นมีความละเอียดอ่อนซับซ้อนในเรื่อง ความรู้สึก พฤติกรรม การพัฒนาคนไม่ใช่เฉพาะเรื่องการให้ความรู้ การฝึกอบรม การศึกษา แต่เราจำเป็นต้องหาวิธีการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และรักษาศักยภาพที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรให้ได้ ผู้นำยุคใหม่จึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการดึงเอาศักยภาพความสามารถในตัวผู้ตามออกมาให้ได้ (วรภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2547, หน้า 33)

2.2 เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลให้เหตุผลของการพัฒนาคุลากรว่า ต้องการสร้างทีมงานที่ดีภายในหน่วยงาน เพราะทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ง่าย ส่วนการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันจะทำให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ถ้าบุคลากรคิดเป็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยตนเอง รู้จักการทำงานเป็นทีม ก็จะทำให้เกิดทีมเวิร์คที่ดี องค์กรก็ได้รับผลงานที่ดี หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเห็นว่า งานการพยาบาลต้องกระทำกันเป็นทีม จะมีใครเก่งกว่าใครคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว แล้วมีปัญหาในการอยู่ร่วมกันกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ไม่ได้ ต้องมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้ทุกคนทำงานอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข ผลงานออกมาดี ซึ่งจะส่งผลให้

บุคลากรอยู่ในวิชาชีพได้นาน ซึ่งสอดคล้องกับ จิราภรณ์ สีขาว (2541, หน้า 1 อ้างถึงใน ณรงค์ศักดิ์ สุมาลย์โรจน์, 2548) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนั้น ผลงานที่ได้จากทีมจะมากกว่า ผลงานของแต่ละคนที่ทำงานคนเดียวมารวมกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ในการปรับปรุงประสิทธิผลในการทำงานที่มีอยู่หลายกรณี เช่นเดียวกับ วราภรณ์ รุ่งเรือง กลกิจ (2547) ที่กล่าวว่าจากการที่มีการแข่งขันสูงและผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกซื้อได้อย่างกว้างขวางครอบคลุมไปทั่วโลก ทำให้ผู้นำในลักษณะที่ใช้ความสามารถของตนเพียงผู้เดียว จะบริหารงานทั้งองค์กรต่อไปไม่ได้อีกแล้ว จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำไปในลักษณะการชักจูง ห่วงล้อมเน้นการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เพื่กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดการทำงานเป็นทีม (Team Work) เพราะการใช้พลังและความสามารถของคนหลายคน หรือของกลุ่มน่าจะมีคุณภาพมากกว่าการต้องพึ่งพิงอยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว ซึ่งสอดคล้องกับเรวัตร์ ชาตวิจิตร (2546) ที่กล่าวว่า ทีมงานเป็นหัวใจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ได้อย่างดี แต่เมื่อใดก็ตามที่มีการอยู่ร่วมกันเป็นทีม ย่อมต้องมีหลักเกณฑ์ ที่ให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน และในทางตรงกันข้ามอาจจะมีความเห็นพ้องไม่ตรงกัน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผล ย่อมที่จะต้องมีการบริหารทีมงานให้สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ด้วยดี เช่นเดียวกับ วราภรณ์ ตระกูลสุชาติ (2548) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ณรงค์ศักดิ์ สุมาลย์โรจน์ (2548) ยังกล่าวว่า สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญที่เป็นประโยชน์ของทีม คือความมีชีวิตชีวาของกลุ่ม และการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนในกลุ่ม

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่านอกจากหัวหน้าหอผู้ป่วยจะคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ และทัศนคติแล้ว ยังคำนึงถึงการพัฒนาทางด้านสังคมด้วยเพราะ การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลหลายคน จึงต้องมีการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน ในสังคม เพราะถ้าความสัมพันธ์ส่วนตัวไม่ดี การทำงานเป็นทีมก็จะไม่เกิดขึ้น

2.3 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
 หัวหน้าหอผู้ป่วยให้เหตุผลของการพัฒนาบุคลากรว่า เมื่อบุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ จนสามารถปฏิบัติงานได้มากขึ้นก็จะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กร ได้รับรู้นโยบายหรือทิศทางขององค์กรก็จะทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ได้ตรง

ตามนโยบายขององค์กรมากขึ้น องค์กรก็จะสามารถดึงความรู้และความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ได้เต็มที่ เป็นการให้ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ ยุทธนา เหมังกร (2546, หน้า 95) รองประธานบริษัทแฟลเชิล (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทได้รับรางวัลนายจ้างยอดเยี่ยมแห่งเอเชียเมื่อปี พ.ศ.2544 ที่กล่าวว่า ทางบริษัทได้ส่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operator) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสตรีและมีเวลาว่างในการทำงานมากให้ไปเรียนพื้นฐานเกี่ยวกับช่าง เมื่อจบหลักสูตรแล้วกลับมาทำงาน เมื่อเครื่องเสียเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ไม่ต้องเสียเวลารอช่างมาซ่อม เพราะเครื่องในบริษัทมีเป็นร้อย ๆ เครื่อง เมื่อเครื่องเสียต้องรอช่างมาซ่อมเสียเวลาค่อนข้างมาก เมื่อพนักงานกลุ่มนี้จบหลักสูตรมาก็สามารถซ่อมได้ถ้าเครื่องมือเสียเล็ก ๆ น้อย ๆ ทำให้บริษัทไม่ต้องจ้างช่างเพิ่ม ซึ่งพนักงานจะภูมิใจว่าตนได้ทำงานที่มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้นด้วย ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรที่เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ วาปี แก้วนพรัตน์ (2547) ที่กล่าวว่า “ศักยภาพของคนนำมาซึ่งความสำเร็จอย่างงามหัตถ์จรรย แต่เราเสียดาบที่เราใช้ศักยภาพเพียงส่วนน้อยเท่านั้นในการทำงาน พวกเราต้องนำศักยภาพที่มีอยู่เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดมีองค์ประกอบมากมายที่ทำให้ศักยภาพ โดดเด่นขึ้นมา ที่สำคัญอยู่ที่ใจ เราเชื่อว่า เพียงทุกคนเริ่มคิดบวก ก็สามารถผลักดันศักยภาพของพวกเขาออกมาได้” จากผลการวิจัยทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความปรารถนาที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรเป็นสำคัญ

2.4 เพื่อปลูกฝังความคิดและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้เหตุผลของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการปลูกฝังความคิดและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรพยาบาล เพราะเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือริเริ่มทำสิ่งใหม่ตามนโยบายขององค์กรได้ สอดคล้องกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) ที่กล่าวว่า การพัฒนาคนให้มีทักษะ พฤติกรรม หรือความรู้เป็นสิ่งที่ไม่ยาก แต่การที่จะพัฒนาให้บุคลากรนำเอาความรู้และทักษะนั้นมาใช้หรือการที่จะทำให้พฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนเป็นนิสัยที่ถาวรนั้นเป็นสิ่งที่ยากมากกว่า ดังนั้นผู้ที่ทำการพัฒนาบุคลากร จะต้องปรับพฤติกรรมจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมซึ่งเป็นเรื่องภายนอก ไปสู่การพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายในมากขึ้น เช่น การพัฒนาจิตสำนึก ความเชื่อ ทัศนคติของบุคลากรให้มากขึ้น จึงจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเรื่อง ปัจจัยที่คนประสบความสำเร็จในอาชีพ พบว่า มีถึงร้อยละ 85 ที่มาจากทัศนคติและร้อยละ 15 ที่เกิดจากความรู้และทักษะ จะเห็นวาระระดับการศึกษาสูงไม่ได้เป็นเครื่องมือรับประกันว่าจะประสบความสำเร็จ (การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

สมัยใหม่, 2546) และสอดคล้องกับการศึกษาของบาร์เร็ทและแคน (Bartlett & Kang, 2004, pp. 423-440) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของลูกจ้างและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและความมุ่งมั่นต่อองค์กรของพยาบาลในโรงพยาบาล ในประเทศนิวซีแลนด์และสหรัฐอเมริกาที่มีขนาดเท่ากัน ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมการนิเทศงานเพื่อการฝึกอบรมแรงจูงใจที่จะเรียนรู้จากการฝึกอบรมและการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการได้รับอิทธิพลและแบบแผนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของบุคคลมีผลต่อความสำเร็จมากที่สุด

2.5 เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และความภาคภูมิใจแก่บุคลากร จากข้อค้นพบ

หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้เหตุผลของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และความเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร ทั้งในบุคลากรที่เป็นพนักงานใหม่และพนักงานเก่า ในส่วนที่เป็นพนักงานพนักงานใหม่ ซึ่งขาดความเชื่อมั่นเพราะต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมใหม่ ต้องปรับตัวกับงานใหม่ ผู้ร่วมงานใหม่ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การฝึกอบรม จะทำให้บุคลากรปรับตัวได้เร็วขึ้น ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ง่ายขึ้น ส่วนบุคลากรเก่าการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้บุคลากรพยาบาลเกิดความพึงพอใจในวงมากขึ้น เพราะมีโอกาสได้ทำงานมากขึ้นเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และอยู่ในวิชาชีพพยาบาลได้นาน สอดคล้องกับ สุนันท์ นิยมธรรมและคณะ (2548, หน้า 29) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่นที่สามารถคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมได้ การจัดการมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการจูงใจ การออกแบบงานสำหรับบุคคลและทีม การประเมินผลงาน และการให้รางวัลที่เหมาะสมตลอดจน มีการจัดการกับความเครียดและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานในกรณีพนักงานใหม่ที่ต้องทำงานอยู่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ ต้องปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน ต้องเรียนรู้งาน อาจทำให้เกิดความเครียด การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการปฐมนิเทศ ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ง่ายขึ้น ส่วนกรณีพนักงานเก่า ขวัญ และกำลังใจอาจตกต่ำลงเนื่องจากความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน สวัสดิการไม่ดี หรือการไม่ได้รับการปรับเงินเดือน หากขวัญ และกำลังใจของพนักงานตกต่ำ พวกเขาก็จะไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลกระทบให้งานล่าช้า ผลผลิตขาดคุณภาพ ในทางกลับกันหากพนักงานมีขวัญและกำลังใจดีเยี่ยม พวกเขาก็จะเกิดความมุ่งมั่น พร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อพัฒนางานและหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ เชื่อกันว่าแม้จะมีพนักงานที่เก๋ แต่ถ้าขาดขวัญและกำลังใจที่ดี ก็เหมือนรถที่มีเครื่องยนต์ดี แต่มีน้ำมัน

เหลืออยู่แค่กันดั้ม วิ่งไปไม่ไกลก็ต้องจอด แต่ถ้าพนักงานทั้งเก่งและมีขวัญและกำลังใจดี พร้อมทั้งจะทุ่มเทเพื่อหน่วยงาน บริษัทเล็ก ๆ ก็อาจวิ่งแข่งคู่แข่งรายใหญ่ได้เหมือนกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะละเลยเรื่องนี้ไปไม่ได้ ต้องบำรุงขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานภายในองค์กรด้วย

2.6 เป็นนโยบายขององค์กร จากข้อค้นพบ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ให้เหตุผลของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นนโยบายขององค์กร เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นมาตรฐานข้อหนึ่งของระบบการบริหารคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล ซึ่งจะต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร มีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะสำหรับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ทำให้โรงพยาบาลต้องกำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง กฤษฎี อุทัยรัตน์ (2543, หน้า 34-36) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลต้องมีการเตรียมความพร้อม การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะควรจะสอดคล้องกับผลการประเมินความต้องการการฝึกอบรม และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเน้นหนักสิ่งที่จำเป็นสำหรับพัฒนาคุณภาพงาน

เป็นที่สังเกตว่าเหตุผลในการพัฒนาบุคลากรที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกล่าวถึงจะไม่มีท่านใดที่กล่าวถึง การสร้างเครือข่าย (Network) เช่นเดียวกับอาชีพอื่น ๆ ซึ่งในศตวรรษที่ 21 นี้ มีการให้ความสำคัญกับประเด็นนี้กันมากเพราะการมีเครือข่ายจะทำให้มีการติดต่อสื่อสารหรือประสานงานกันระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีเครือข่ายมากย่อมเป็นผู้ได้เปรียบทั้งในด้านข้อมูลข่าวสารและการประสานงาน ซึ่งการที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยคำนึงถึงเหตุผลการพัฒนาบุคลากรในขอบเขตของหน่วยงานเป็นหลักก็เป็นได้

3. วิธีการในการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงออกหรือกระทำ มีดังนี้

3.1 การฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้พัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ซึ่งมีทั้งการฝึกอบรมภายในองค์กร และการส่งบุคลากรไปร่วมฝึกอบรมภายนอกองค์กร ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเชื่อว่าวิธีการเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ ชูชัย สมितिไกร (2540, หน้า 1) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการพัฒนาองค์กรและบุคลากร เช่นเดียวกับ สฐิระ ประมวลพฤกษ์ (2538, หน้า 2) ซึ่งกล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในการงานพัฒนาบุคคลขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่มีอยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์กรมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการ

จัดฝึกอบรม เป็นที่นิยมในด้านธุรกิจมาก เพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้น การฝึกอบรม สิ้นเปลืองเวลาน้อย ได้ผลคุ้มค่าแก่การลงทุน มาร์ควาต์ ไมเคิล เจ (2548, หน้า 38) กล่าวว่า พนักงานที่มีความรู้จะถือเป็นทรัพย์สินอันล้ำค่าที่สุดในยุคเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้นี้ ทรัพย์สินเพียงอย่างเดียวขององค์การที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีมูลค่าเพิ่มขึ้น เมื่อมันถูกนำไปใช้ก็คือ ทักษะด้านความรู้ของพนักงาน ดังนั้น การฝึกอบรมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ จึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

3.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานโดยจัดให้มีการประชุมอภิปราย ปรีกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในหน่วยงานในหลายลักษณะ เช่น จัดให้มีการอภิปราย การจัดทำกรณีศึกษา การประชุมกลุ่มภายหลังการรับเวร รวมทั้งการเข้าร่วมการประชุมกลุ่มของหน่วยงานอื่นภายในโรงพยาบาล นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังใช้วิธีการจัดให้บุคลากรได้รวมกลุ่มกัน เพื่อศึกษาหาความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับชนิดา เหมือนแก้ว (2527, หน้า 35) ที่กล่าวว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับวิจารณ์ พานิช (2548 ข) ที่กล่าวว่า ความรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเอง จากการปฏิบัติของตนเอง เสริมด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกัลยาณมิตรนักปฏิบัติ คือหัวใจของคำว่า "ความรู้" ในกิจกรรมจัดการความรู้

3.3 การปฐมนิเทศ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานโดยการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของพนักงานใหม่ด้วยการให้ข้อมูลที่สำคัญ เช่น วัฒนธรรมขององค์กร ระบบการทำงาน เป็นต้น ซึ่งการปฐมนิเทศประกอบด้วย การปฐมนิเทศโดยหน่วยงานส่วนกลางของโรงพยาบาล และการปฐมนิเทศโดยหน่วยงานย่อย ซึ่งในส่วนของโรงพยาบาลจะให้ข้อมูลในภาพรวมขององค์กร กฎระเบียบต่าง ๆ ในส่วนของหน่วยงานจะเป็นการให้ข้อมูลในด้านการปฏิบัติงานประจำวันในหน่วยงาน ซึ่งจะมีการใช้ระบบพี่เลี้ยงร่วมด้วย ทำให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลสำคัญ ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ครอบคลุมภายในระยะเวลาสั้น ๆ ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น สอดคล้องกับ กฤษฎี อุทัยรัตน์ (2543, หน้า 35) ที่กล่าวว่าเจ้าหน้าที่ใหม่ควรได้รับการปฐมนิเทศทั้งในระดับโรงพยาบาลและระดับหน่วยงาน เช่นเดียวกับ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2548 ข, หน้า 4) ที่กล่าวว่า การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำให้เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงาน และธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งการปฐมนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่

หรือที่เปลี่ยนงานใหม่ หากการปฐมนิเทศไม่ชัดเจนหรือไม่ครอบคลุมเนื้อหาสาระในส่วนที่บุคคลต้องเข้าไปเกี่ยวข้องหรือทำงานตั้งแต่ต้น จะก่อให้เกิดปัญหาในภายหลังได้ เพราะสิ่งที่เขาคาดหวังต่องานที่จะทำอาจจะไม่ตรงกับสภาพงานที่แท้จริงจนปรับตัวเองเข้ากับงานไม่ได้ และสอดคล้องกับเพ็ญศิริ สุธรรมโม, รุ่งฤดี สุขวิริยะเสถียร, และสถาพร ปิ่นเจริญ (2547, หน้า 16) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ คือ ช่วยให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ทั้งยังช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดจากพนักงานใหม่ที่ยังไม่เข้าใจระบบงานที่ถูกต้อง

3.4 การสอนงาน พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการสอนงาน ในการพัฒนาบุคลากร โดยมีรูปแบบในการสอนหลายวิธี ได้แก่การสอนโดยหัวหน้างาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง พนักงานเก่าสอนพนักงานใหม่ พยาบาลสอนผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย ซึ่งทำให้ผู้สอนและผู้เรียนต่างก็ได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (2548) ที่กล่าวว่า การสอนงานมีประโยชน์มากมายทั้งต่อผู้ได้รับการสอน ผู้สอน และองค์กร อาทิ ช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา เป็นการมอบหมายงานที่มีประโยชน์ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานช่วยพัฒนาสัมพันธภาพในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หากพิจารณาเรื่องค่าใช้จ่ายก็จะเห็นว่า มีค่าใช้จ่ายน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับการจัดการฝึกอบรมในลักษณะเต็มรูปแบบ เช่นเดียวกับ ชวนะภวการณ์ (2547) ที่กล่าวว่า การที่เป็นผู้จัดการไม่ว่าจะเก่งแค่ไหน หรือ ชยันต์แค่ไหนก็ตาม จะต้องมีการแบ่งแจกจ่ายงานไปยังคนอื่น ๆ ด้วย การมอบหน้าที่จะเป็นการฝึกหัดพนักงาน สร้างความเป็นอิสระจากภาระหน้าที่อันยาวนาน และ ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จ ก็จะต้องเลิกควบคุมบังคับ และ เลือกรับคนให้เหมาะสม แต่ใช้วิธีช่วยสอนงานหรือให้คำแนะนำจะเป็นการดี จากการศึกษาของบุญนำ สมุทรศรีรินทร์ (2548, หน้า 77) พบว่า การสอนงานเป็นการแนะนำเรื่องของการทำงานภายในหอผู้ป่วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะสอนหรือแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในขณะที่บุคลากรกำลังทำงานอยู่ การกระทำดังกล่าวก็เพื่อต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้ใหญ่ สามารถบริหารงานได้ รวมทั้งเป็นหนทางหนึ่งในการเตรียมตัวของบุคลากร สำหรับการเจริญเติบโตในวิชาชีพต่อไปในอนาคต และสอดคล้องกับสุจินต์ วิจิตรกาญจน์ (2529, หน้า 532-533) ที่กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติการพยาบาล ทักษะในการให้การพยาบาล รวมถึงการสาธิตการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ใหม่ ๆ เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่องานบริการพยาบาล

ส่วนในเรื่องการสอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงนั้น ธัญมณีนันท์ พานิช (2547, หน้า 7) กล่าวว่า ระบบพี่เลี้ยงเป็นโครงการที่สอดคล้องกับการขยายตัวขององค์กร พี่เลี้ยงจะคอยฝึก ระบบคิดให้พนักงาน ช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาในขอบเขตของตัวเอง ซึ่งผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องดูแลเอาใจ ใส่ลูกน้องให้มีความอบอุ่นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว การสร้างระบบพี่เลี้ยงที่เข้มแข็งเป็นสิ่งจำเป็น เพราะพนักงานมีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน และมาจากหลายพื้นที่ย่อมมีปัญหาในการปรับตัว แต่การคัดเลือกคุณลักษณะของผู้ที่จะมาเป็นพี่เลี้ยงก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะถ้าได้พี่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดความล้มเหลว แต่ถ้าได้พี่เลี้ยงที่ดี วิธีการนี้จะเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมทั้งสองฝ่ายคือพยาบาลใหม่จะได้รับประโยชน์คือได้รับความรู้แบบอย่าง พยาบาลที่เป็นพี่เลี้ยงก็ได้ฝึกทักษะในการสอน ซึ่งในปัจจุบันมักใช้ระบบพี่เลี้ยงร่วมกับวิธีการอื่น ๆ และสอดคล้องกับสุจิตต์ ปุละละนันท์ (2547, หน้า 15) ที่กล่าวว่าองค์กรชั้นนำหลายแห่งใช้ระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือในการสอนงาน ให้คำปรึกษาชี้แนะเพื่อการเรียนรู้งาน การปรับตัวในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับกิลลีส (Gillies, 1994) ที่กล่าวว่า ระบบพี่เลี้ยง เป็นกระบวนการจัดผู้มีประสบการณ์ ซึ่งเป็นพยาบาลอาวุโสให้ทำงานร่วมกับพยาบาลใหม่ โดยทำหน้าที่สอน ช่วยเหลือ เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือในเรื่องการวิจัย และช่วยสร้างความมั่นใจให้กับพยาบาลใหม่ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการสอนงาน เรียนงานกันภายในหน่วยงานทำได้สะดวก ประหยัดค่าใช้จ่าย และสอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ได้มากกว่า ทั้งยังส่งผลดีทั้งผู้เรียนและผู้สอนอีกด้วย เป็นการยิงปืนนัดเดียวได้นกถึงสองตัว

3.5 การส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมวิชาการ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้แสดงให้เห็นวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมวิชาการ โดยจัดให้มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป และเมื่อกลับมาก็จะให้บุคลากรที่ไปมาบรรยายสรุป เนื้อหาจากการประชุมให้บุคลากรที่ไม่ได้ไปประชุมวิชาการฟัง ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนได้รับความรู้ใหม่ที่ทันยุคทันสมัย ส่วนผู้ที่บรรยายสรุปก็จะได้ฝึกทักษะการพูดในที่ชุมชน สอดคล้องกับ กฤษฏ์ อุทัยรัตน์ (2543, หน้า 36) ที่กล่าวว่า การจัดกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะ อาจทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งควรเลือกให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ของโรงพยาบาล เช่น การประชุมกลุ่มย่อยระหว่างผู้ประกอบวิชาชีพเดียวกัน และร่วมกับวิชาชีพอื่น การส่งเจ้าหน้าที่ไปร่วมประชุมวิชาการกับกลุ่มวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษา เป็นต้น

3.6 การให้อำนาจ (Empowerment) จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยการให้ออกาสตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เช่น การให้

บุคลากรพยาบาลที่อาวุโสหน่อยมีโอกาสทำหน้าที่หัวหน้าเวร การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยฝึกให้บุคลากรทำงานโดยใช้ความคิดของตนเองตัดสินใจ เป็นการฝึกให้บุคลากร คิดอย่างมีระบบ และ บริหารจัดการได้ สอดคล้องกับฮาร์ด และคณะ (Hard et al., 1996 อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2541, หน้า 14) ที่กล่าวว่า หนทางที่จะไปสู่คุณภาพการดูแลคือการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้บุคคล โดยให้เขาได้ให้บริการที่ต้องมีการตัดสินใจบ่อย ๆ บางองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ได้เสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับบุคลากร ซึ่งอาจจะประสบผลสำเร็จแต่ในไม่ช้า การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเลือนหายไป ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นโครงสร้างที่สำคัญในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานทั้งหมด (Wislon & Laschiinger, 1994, p. 46) นอกจากนี้ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546 ก, หน้า 19) ยังกล่าวไว้ว่า ผู้นำทางการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ต้องพบกับสิ่งท้าทายอย่างมากที่เกิดจากพยาบาลผู้ต้องการพลังอำนาจ คือ มุ่งหวังที่จะใช้ความรู้ และความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตผลทางการพยาบาลให้เกิดขึ้น ในเวลาเดียวกันผู้นำก็ จำเป็นจะต้องสร้างสรรค์พยาบาลเหล่านี้ให้เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในการบริการพยาบาลด้วยการค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของนวล จงเปรมภักไพศาล (2546) เกี่ยวกับประสบการณ์ การสร้างสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (การให้อำนาจในการตัดสินใจ) แก่บุคลากร ซึ่ง ยุพดี โสติพันธ์ (2539, หน้า 23 อ้างถึงใน พรพิมล พรภิกานนท์, 2546, หน้า 54) กล่าวว่า การมอบ อำนาจหน้าที่ เป็นภาระสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารการพยาบาลควรดำเนินการ เพื่อให้เกิด การกระจายอำนาจพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ประการคือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และพันธะผูกพัน การมอบ อำนาจหน้าที่มิใช่เป็นเพียงการมอบหมายงาน และชี้แนะแนวทางเท่านั้น แต่เป็นการมอบ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีพันธะผูกพันที่ จะต้องรายงานผลแก่ผู้บังคับบัญชา

3.7 การมอบหมายงาน จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนามูลากรโดยการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้บุคลากรได้ปฏิบัติ ทั้งงานด้านคลินิกและงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อเป็นการฝึกให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานที่ นอกเหนือไปจากงานประจำ มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีภาวะผู้นำมากขึ้น เป็นการเตรียมการ และเลือกสรรบุคคลมือดีมาสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต ทั้งยังเป็นการช่วยแบ่งเบา ภาระหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาติ กิจยรรยง (2545, หน้า 158) และปราชญา กล้าผจญ (2543, หน้า 72-73) ที่กล่าวว่าการมอบหมาย

งานเป็นศิลปะการทำงานที่สำคัญอย่างสูง ผู้บริหารท่านใดที่สามารถมอบหมายงานให้กับผู้บังคับบัญชาของตนทำได้ ผู้บริหารท่านนั้นก็จะใช้เวลาทำงานหลักในด้านการบริหาร ซึ่งเหตุผลหนึ่งของการมอบหมายงานคือ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักการมอบหมายงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำ ไม่ใช่ทำเสียเองทั้งหมด ถ้าผู้บังคับบัญชาคนใดทำงานทุกอย่างเองแล้ว ก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานไม่เป็น ไม่รู้จักศาสตร์แห่งการบริหาร เช่นเดียวกับ เบิร์ช พอล (2547, หน้า 70-71) ที่กล่าวว่า การมอบหมายงานคือเครื่องมือในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดของหัวหน้างาน ทำให้หัวหน้างานมีเวลาไปทำสิ่งอื่น ๆ และทำให้คนที่ได้รับมอบหมายงานไปนั้นได้พัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ พินดา ชวংশั้น (2548, หน้า 5) ที่กล่าวว่า การมอบหมายงานที่ทำทลาย เป็นวิธีที่พัฒนาบุคลากร เพราะบุคลากรต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ การศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเมื่อมอบหมายงานให้บุคลากรแล้ว ต้องยอมให้เขาทำงานนั้น ๆ อย่างอิสระ เป็นการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในตัวบุคคล ตระหนักถึงความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากร และนำเอาความสามารถนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Kyle, 1995, p. 508) เช่นเดียวกับ สัจจิตต์ ปุคะละนันท์ (2547, หน้า 14) ที่กล่าวถึงการมอบหมายงานพิเศษและการหมุนเวียนงาน (Challeng Job Assignment and Job Rotation) ว่า การมอบหมายงานหรือภารกิจเป็นพิเศษเป็นเครื่องมือที่ใช้กันมากสำหรับกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) เพื่อเป็นการฝึกฝนให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่มีความท้าทายต่อศักยภาพ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ รวมทั้งจะช่วยสร้างการยอมรับให้กับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ไปด้วยในขณะเดียวกัน เช่น การมอบหมายให้เป็นคณะทำงานในโครงการย่อย ๆ ของบริษัท เป็นต้น

ในอีกด้านหนึ่งการมอบหมายงานก็เป็นเรื่องของความไว้วางใจ โดยหัวหน้างานต้องวางใจว่าผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ ตัวหัวหน้างานจะยังคงมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์กรอยู่ เหตุผลที่หัวหน้างานบางคนไม่กล้ามอบหมายงานเพราะรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในสถานภาพของตนเอง กลัวว่าตัวเองจะถูกเลียดขาเก้าอี้

3.8 การบริหารแบบมีส่วนร่วม จากการศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยใช้การเข้าร่วมประชุมภายในองค์กร การกระตุ้นให้บุคลากรรู้จักใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการร่วมเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม การระดมสมอง การให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ ทำให้บุคลากรมีความ

กล้าที่จะแสดงออกอย่างมีเหตุผล บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่บุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออก สอดคล้องกับการศึกษาของมงคล อืดเหล็ก (2543, หน้า 14) ที่กล่าวว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน องค์การน่าอยู่มีบรรยากาศเอื้อต่อการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับสมชาติ กิจยรรยง (2545, หน้า 59) ซึ่งกล่าวว่า พนักงานควรได้มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือในเรื่องเกี่ยวกับสภาพการทำงานบ้าง ส่วนพลุ เดชะรินทร์ (2547, หน้า 90) กล่าวว่า มีรายงานการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่าการที่บุคลากรชั้นยอดขององค์กรจะอยู่และภักดีต่อองค์กร ต่อเมื่อวัฒนธรรมขององค์กรนั้นมุ่งเน้นในเรื่องของความเป็นเลิศ มีลักษณะที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการทำงานร่วมกัน และมีการสื่อสารระหว่างกัน ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมขององค์กรที่มีลักษณะของการสั่งการสูง ไม่มีความยืดหยุ่น จะมีอัตราการลาออกที่สูงไม่ว่าการจ่ายผลตอบแทนจะดีเพียงใด

จะเห็นได้ว่า การบริหารที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและสามารถเก็บรักษาบุคลากรที่ดีเหล่านั้นไว้กับองค์กรให้นาน แต่มีข้อพึงระวังคือในการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น ต้องไม่ปล่อยให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับองค์กรอย่างรุนแรง ไปในทางเสียหายจนกลายเป็นการสกัดกั้นความคิดและการเรียนรู้ ต้องพึงระวังมิให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงออกทางอารมณ์อย่างเปิดเผยมากเกินไป จนในที่สุดกลายเป็นทะเลาะเบาะแว้งกัน แทนที่จะเป็นการมุ่งแสวงหาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

3.9 การให้กำลังใจ หัวหน้าหรือผู้ปวยใช้วิธีการให้กำลังใจเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรโดยอาจเป็นการยกย่องชมเชยให้คนอื่น ๆ ได้รับรู้ทั่วกัน หรือเป็นการให้รางวัลพนักงานดีเด่น รางวัลบริหารงานดีเด่น เป็นต้น ซึ่งเป็นการกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลทำดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ถือเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน วีระ โฆษิตวงศ์สกุล (2548) กล่าวว่า การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นและยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้ เพื่อที่พนักงานจะสามารถจะทุ่มเท ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับการศึกษาของฐชัย รัตนวิทยบุญพงษ์ (2527, หน้า 22-27 อ้างถึงใน วิบูลย์ ผกามาศ, 2541, หน้า 29) ที่กล่าวถึงลักษณะกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษว่า การให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี เป็นการกระตุ้นความสนใจของอาจารย์ ส่วนวิจารณ์ พานิช (2548) ให้ความเห็นว่า รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจ

ในควมามีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การปรองดองกันเป็น "สววรรคิโนที่ทำงาน" ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง หรือเพิ่มเงินเดือนเสมอไป รางวัลแก่ผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม" ซึ่งเพ็ญศิริ สุธรรมโม, รุ่งฤดี สุขวิริยะเสถียร และสถาพร ปิ่นเจริญ (2547, หน้า 16) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่า เป็นการช่วยให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจ ที่ตนเองได้รับการพัฒนาหรือได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากองค์กร เช่นเดียวกับ มาร์ควาร์ท ไมเคิล เจ. (2548, หน้า 39) ที่กล่าวว่า สิ่งที่น่าทึ่งของพนักงานที่มีความรู้ก็คือ พวกเขาเป็นเจ้าของวิธีการในการผลิต และพวกเขาก็สามารถนำสิ่งนั้นไปจากองค์กรได้ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้เองผู้จัดการจึงต้องดึงดูดและจูงใจ โดยการให้รางวัล ให้การยอมรับ และธำรงรักษาพนักงานเอาไว้ด้วยการให้การศึกษา ฝึกอบรม และปรับปรุงพัฒนา เพราะทุกคนเชื่อว่าก่อนเริ่มงานคนเราก็ต้องการกำลังใจ คนที่ทำสำเร็จก็ต้องการกำลังใจในแง่ของรางวัล เพื่อต่อยอดถึงจุดสูงสุดของการเดินทางด้วยความพยายามอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ถ้าล้มเหลวก็ต้องการคนปลอบใจ โดยธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชาย เด็ก หนุ่มหรือคนชรา เก่งหรือไม่เก่ง ล้วนต้องการกำลังใจด้วยกันทั้งสิ้น หัวหน้างานจึงมีหน้าที่โดยตรงคือ ให้กำลังใจพนักงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ (วีระ บุญญาติวงศ์, 2548)

3.10 การพูดคุยและให้คำปรึกษา จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้วิธีการพูดคุยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการพัฒนาบุคลากร ทั้งในลักษณะที่เป็นการพูดคุยอย่างเป็นทางการ โดยจะพูดคุยกันเมื่อเกิดปัญหา หรือผลการปฏิบัติงานไม่ดี และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งในการพูดคุยหัวหน้าหอผู้ป่วยมักจะสอบถามทุกข์สุข ความคิดเห็นของบุคลากร ในขณะปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อปลูกฝังแนวคิด ทศนคติให้แก่บุคลากร ทั้งยังเป็นวิธีการรับฟังปัญหาและความต้องการของบุคลากร สอดคล้องกับ พงษ์ศักดิ์ นาวาประดิษฐ์ (2548) ที่กล่าวว่า กิจกรรมที่ต้องทำเป็นเชิงรุกระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องคือต้องพูดคุยกันอย่างเปิดกว้าง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เอาใจใส่และให้ความเป็นกันเองกับเขา เรื่องแรงงานสัมพันธ์ไม่มีทฤษฎีตายตัว ตรงนี้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ จึงเห็นได้ว่าการพูดคุยมีประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร โดยการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สุจิตต์ ปุละละนันท์ (2547) ที่กล่าวว่า การให้คำปรึกษาเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้หัวหน้างานต้องได้รับการฝึกฝนเกี่ยวกับจิตวิทยาในการให้คำปรึกษาด้วย

เพื่อให้เกิดการเปิดใจ ยอมรับ เกิดความเข้าใจในสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางที่เหมาะสมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน จึงจะทำให้วิธีการที่ปรึกษาได้ผลดี นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่หัวหน้าห่อผู้ป่วยพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การสอบถามทุกข์สุข การสอบถามถึงปัญหาในการทำงาน ยังเป็นการแสดงออกถึงความห่วงใย ความเอาใจใส่ ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างบารมีในการเป็นผู้นำ

3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าห่อผู้ป่วยใช้วิธีการประเมินความสามารถแบบให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในการประเมินผลหัวหน้าห่อผู้ป่วยจะชี้แจงว่าในการประเมินจะดูในเรื่องใดบ้าง ผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยในการประเมินจะมีการพูดคุยถึงเหตุผลของระดับการให้คะแนนในการประเมินว่าบุคลากรต้องปรับปรุงตนเองในเรื่องใดบ้าง และดูว่าบุคลากรยอมรับหรือไม่ ถ้าไม่ยอมรับหัวหน้าห่อผู้ป่วยก็จะให้โอกาสบุคลากรคนนั้นชี้แจงเหตุผล ซึ่งการประเมินผลแบบให้ข้อมูลย้อนกลับนี้จะประโยชน์ในการกระตุ้นให้บุคลากรได้รับรู้ข้อบกพร่องของตนเองและนำไปแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับปราชญา กล้าผจญ (2543, หน้า 91-92) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ดีมากในการใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความขยันขันแข็ง ตั้งใจทำงาน ร่วมกันสร้างผลผลิตไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรืองานให้บริการที่ดี ทียอดเยี่ยม ที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันทั้งหลาย อันจะส่งผลให้องค์การหรือหน่วยงานนั้น มีชื่อเสียงมาก ทำให้เป็นที่น่าดึงดูดใจ มีผู้ที่อยากมาสมัครเข้างานเพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นอย่างมาก ซึ่งวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ช่วยพัฒนาพนักงานให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กับองค์กร และเตรียมบุคลากรไว้สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

3.12 การใช้ระบบประกันคุณภาพ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน หัวหน้าห่อผู้ป่วยใช้วิธีการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งหวังให้บุคลากรนำความเสี่ยงและข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่พบมาทำเป็นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เพื่อหาแนวทางแก้ไข ป้องกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับปราชญา กล้าผจญ (2543, หน้า 9) ที่กล่าวว่า คนที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาให้ทำงานอย่างเป็นระบบตามแบบอย่างของการจัดระบบงานที่ดีที่ตนเองได้ปฏิบัติอยู่นั้น ก็จะสามารถสร้างผลงานที่ดี ๆ ออกมาได้เป็นจำนวนมาก งานที่ดีเหล่านั้นจะมีคุณภาพสูง เนื่องจากได้รับการผลิตจากระบบการผลิตที่ดี มีการตรวจสอบคุณภาพ กลั่นกรองงาน

หากพบข้อบกพร่องใด ๆ เกิดขึ้น ก็จะมีการปรับปรุงดัดแปลง แก้ไขให้ดียิ่งขึ้น การปฏิบัติงานส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดจะได้มาตรฐาน หรือเกินกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้

3.13 การศึกษาต่อและการสนับสนุนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จาก

การศึกษาพบว่า การศึกษาเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หัวหน้าผู้ป้อนนำมาใช้โดยมุ่งให้เกิดความรู้ความเข้าใจอันจะนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพพยาบาล โดยเน้นที่ตัวบุคลากร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีการค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ตของโรงพยาบาล การจัดหาหนังสือและตำราต่าง ๆ มาไว้ในหน่วยงาน มีการจัดบอร์ดความรู้ต่าง ๆ ขึ้นภายในหน่วยงาน มีการสนับสนุนให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ สมชาติ กิจวรยาง (2545, หน้า 75) ที่กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรมี 3 วิธี และหนึ่งในสามวิธีนั้นได้แก่ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง ซึ่งทำได้โดยการ ให้บุคลากรศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน การส่งเอกสารให้สรุปรายงาน การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ จากการศึกษาของจุฑา สุทธาภาศ (2543) ซึ่งได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาคนาจารย์ในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ พบว่า คนาจารย์ต้องการการศึกษาต่อมากที่สุดเป็นลำดับแรก รองลงมาคือได้รับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การไปทัศนศึกษาดูงาน การสอนแผนงาน การสัมมนาทางวิชาการ ตามลำดับ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในศตวรรษที่ 21 นี้ บุคลากรพยาบาลมีความตื่นตัวในเรื่องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทกันเป็นอย่างมาก ซึ่งนอกจากจะเป็นเพราะในโรงพยาบาลหลายแห่งกำหนดเกณฑ์ของผู้ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลว่า จะต้องจบการศึกษาระดับปริญญาโท อีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันบทบาทของพยาบาลเปลี่ยนแปลงไปทำให้พยาบาลมีความรู้สึกว่า ความรู้ที่มีอยู่เดิมไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้หลายด้านเช่นในปัจจุบัน เพราะนอกจากพยาบาลจะต้องทำงานบริการพยาบาลแล้ว ยังต้องทำงานบริหารด้านการพยาบาล การบริหารธุรกิจ การทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงพยาบาล และทำงานในระบบบริหารคุณภาพ ส่วนการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ที่มีข้อจำกัดในเรื่องการศึกษาต่อที่อาจเกิดจากความไม่พร้อม ขาดงบประมาณหรือโอกาสไปศึกษาต่อ ซึ่งจะช่วยลดความรู้สึกของบุคลากรพยาบาล เกี่ยวกับไม่ได้รับการอบรมทางการบริหาร หรือไม่ได้รับการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง มาก่อน

3.14 การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณ จากการศึกษาพบว่านอกจากหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลจะพัฒนานุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการทำงานดังที่กล่าวมาแล้ว การพัฒนานุคลากรอีกวิธีการหนึ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติคือ การนำหลักพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงาน เมื่อบรรยากาศในหน่วยงานหดหู่ เช่น มีการร้องเรียนจากผู้ให้บริการ หรือเวลาที่พยาบาลถูกแพทย์ตำหนิ ซึ่งทำให้นุคลากรเกิดความเครียด หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะแนะนำให้ใช้การฝึกจิต ฝึกสมาธิ มีการพาไปวัด มีการทำบุญสังฆทาน ซึ่งทำให้นุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น ความสามารถในการเผชิญกับปัญหาได้ดีขึ้น มีวุฒิภาวะมากขึ้น รู้จักการปล่อยวาง ซึ่งสอดคล้องกับ วาสนา สิงห์โกวิท (2528, หน้า 156) ที่กล่าวว่าการพัฒนานุคลากรควรทำไปพร้อม ๆ กันกับการพัฒนาทางด้านจิตใจ การพัฒนานุคลากรในองค์กรนั้น ๆ จึงจะได้รับผลสูงสุด เพราะถ้าจิตใจของบุคคลในองค์กรเจริญขึ้น ผลการทำงานในองค์กรก็ย่อมดีขึ้นด้วย ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาทางด้านจิตใจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากสำหรับวิชาชีพพยาบาล ซึ่งต้องทำงานกับชีวิตคนและทำงานภายใต้ความเครียด โดยเฉพาะพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนที่ต้องรับหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในทีมสุขภาพเป็นสื่อกลางระหว่างแพทย์และผู้ป่วยหรือญาติผู้ป่วย เมื่อนุคลากรพยาบาลมีจิตใจดีผลงานที่ออกมาย่อมดีไปด้วย

3.15 การจัดกิจกรรมสังคม ในการพัฒนานุภาคนั้นนอกจากหัวหน้าหอผู้ป่วยจะคำนึงถึงการพัฒนาทางด้านทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และพัฒนาด้านจิตใจแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยยังแสดงออกถึงการกระทำ ในการพัฒนานุภาคนทางด้านสังคม เช่น การจัดงานเลี้ยงวันเกิดของพนักงาน การจัดไปเที่ยวในวันหยุดเป็นหมู่คณะ เป็นต้น โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องการสร้างความรู้สึกที่ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ทุกคนอยู่ร่วมกันเสมือนเป็นญาติหรือบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารการพยาบาลของสังคมไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาการทางสังคมด้วยเช่นกัน

เป็นที่น่าสังเกตว่าการพัฒนานุภาคนด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่กล่าวมาข้างต้น ไม่มีการพัฒนานุภาคนทางด้านร่างกาย เช่น การออกกำลังกาย การเล่นกีฬา การตรวจร่างกายประจำปี และการป้องกันโรคภัยไข้เจ็บ ซึ่งอาจจะเนื่องจาก หัวหน้าหอผู้ป่วยในการศึกษารั้งนี้เน้นการพัฒนาคน เพื่อให้เกิดผลงานและพัฒนาองค์กรโดยรวม จึงมุ่งพัฒนาความรู้และทักษะของคน เพื่อพัฒนางานและองค์กร เป็นหลัก

4. ผลที่ได้จากการพัฒนานุภาคน พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่รับรู้ที่เกิดผลในด้านบวก กล่าวคือ ช่วยให้นุภาคนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ การพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การได้รับความก้าวหน้าและมีความเจริญเติบโตในวิชาชีพ มีขวัญและกำลังใจดีขึ้น เกิดสัมพันธภาพที่ดีในระหว่างผู้ร่วมงาน หน่วยงานได้รับผลงานที่ดี เป็น

แหล่งสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ ผู้รับบริการได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วขึ้น เกิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ กรรณิการ์ นาโคอยู่ (2547, หน้า 24) ที่กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ว่า ช่วยให้บุคคลนั้นมีโอกาสได้รับความรู้และความคิดใหม่ ทำให้เป็นคนที่ทันสมัย ทันต่อความความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งยังช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เมื่อบุคลากรได้รับความรู้จากการฝึกอบรมก็จะสามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในการแก้ข้อบกพร่องปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคลากรทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่ง ชูชัย สมิทธิกร (2540, หน้า 15) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์การมีกำลังทดแทนได้ทันเวลาที่ ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และสอดคล้องกับ วิจิตร อวระกุล (2537 อ้างถึงใน กรรณิการ์ นาโคอยู่, 2547 หน้า 28) ที่กล่าวว่า ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมได้แก่ ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น ช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจถ้าใช้วิธีการฝึกอบรมที่ถูกวิธี ความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการดีขึ้น ช่วยให้หน่วยงานได้ปรับตัวดีขึ้น นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมีประโยชน์โดยตรงต่อพนักงาน คือ เป็นการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน ทำให้มีโอกาสรับเงินเดือนในตำแหน่งที่สูงขึ้น พนักงานเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ กับงานของตน เพิ่มการประสานงาน ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญในการทำงานดีขึ้น ทำให้เป็นพนักงานที่มีคุณภาพ สามารถขยายความรับผิดชอบมากขึ้น สูงขึ้น มีความรู้ด้านการงานสูงขึ้น

ส่วนผลในด้านลบ ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยท่านหนึ่ง เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และบุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้สึกเหนื่อย ท้อแท้ หดงำลังใจ ที่จะให้ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องปริมาณงาน เวลาและงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในช่วงที่เก็บข้อมูลการวิจัยเป็นช่วงที่โรงพยาบาลเอกชนได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจทำให้มีการจำกัดอัตราค่าจ้างพยาบาล ในขณะที่เดียวกันก็มีการนำระบบบริหารคุณภาพ และระบบคุณภาพมาตรฐาน

โรงพยาบาลมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย โรงพยาบาลจึงต้องแบ่งเวลาไปทำงานอื่นๆ เช่น งานเอกสาร การควบคุมคุณภาพ และการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผลเช่นนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรเพ็ญ เจริญศิลป์ (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณค่าของบุคคล ความก้าวหน้าของวิชาชีพ นโยบายการพัฒนามนุคลากร กับพฤติกรรมการพัฒนามนุคลากร ตามทฤษฎีการปรับตัวของรอย พบว่า การรับรู้คุณค่าของบุคคล ความก้าวหน้าของวิชาชีพ นโยบายการพัฒนามนุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการพัฒนามนุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการบริหารพยาบาล

จากข้อค้นพบที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนามนุคลากร 15 วิธี ได้แก่

1) การฝึกอบรม 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ 3) การประชุม 4) การสอนงาน 5) การส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการ 6) การเพิ่มอำนาจ 7) การมอบหมายงาน 8) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 9) การให้กำลังใจ 10) การพูดคุยและให้คำปรึกษา 11) การประเมินผล 12) การใช้ระบบประกันคุณภาพในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน 13) การศึกษาต่อและการสนับสนุนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 14) การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณ 15) การจัดกิจกรรมทางสังคม ผู้บริหารการพยาบาลควรนำข้อมูลนี้ไปใช้เป็นแนวทาง ในการส่งเสริม หรือเตรียมหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นการพัฒนาคน เพื่อให้เกิดผลงานและพัฒนาองค์กรโดยรวม โดยเฉพาะบางวิธีที่ยังไม่ได้ใช้อย่างแพร่หลายเท่าที่ควร ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มอำนาจ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้อำนาจบุคลากร โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้อำนาจหัวหน้าเวรในการอนุมัติการเปลี่ยนเวร การบริหารอัตรากำลัง เป็นต้น ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ว่าจะทำให้เกิดประโยชน์ คือ ทำให้งานมีความคล่องตัวขึ้น ผู้ใช้บริการได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็ว หัวหน้าหอผู้ป่วยจะได้มีเวลาไปคิดพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้ผู้บริหารการพยาบาลนำแนวคิดนี้ไปใช้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนามนุคลากร โดยไม่ต้องเกรงว่าตนจะหมดความสำคัญ เพราะเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้มากขึ้น ผู้บริหารการพยาบาลก็จะได้ทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นไปอีก

2. การมอบหมายงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการมอบหมายงาน ในลักษณะต่าง ๆ เช่น การมอบหมายให้จัดตารางเวร การเป็นตัวแทนหน่วยงานเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น เป็นต้น เพราะภาระงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีมากมาย และนับวันจะมากขึ้นทุกที เนื่องจากบทบาทของ

พยาบาลในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้ผู้บริหารการพยาบาลนำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยการพิจารณาว่างานใดสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นทำได้ งานใดที่ต้องทำด้วยตนเอง เพื่องานจะได้เสร็จทันเวลา ทั้งยังเป็นการเตรียมผู้ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้บริหารการพยาบาลในอนาคต

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การใช้วิธีนี้ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาในการริเริ่มสิ่งใหม่ ช่วยลดแรงต่อต้านในการปรับเปลี่ยน การระดมสมองทำให้ได้รับแนวคิดที่หลากหลาย ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้ผู้บริหารการพยาบาลนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นวิธีการที่เหมาะสมอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

4. การให้กำลังใจ จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีนี้ในการพัฒนาบุคลากร และพบว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ได้ผล ผู้บริหารการพยาบาลจึงควรนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ โดยควรให้กำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ซึ่งอาจเป็น รางวัลหรือคำชมเชย เพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำ ความดียิ่งๆขึ้นไปอีก ส่วนในผู้ที่ผลงานยังไม่ดีก็ควรพูดปลอบใจให้กำลังใจเช่นกัน เพื่อจะได้มีกำลังใจปรับปรุงตนเอง

5. การพูดคุยและให้คำปรึกษา จากผลการวิจัยพบว่า เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรในด้านแนวคิด และทัศนคติที่ได้ผลดี และประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะเมื่อบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ก็จะทำให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดี ก็จะทำให้บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ และมักต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลงหรือการริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่

6. การใช้ระบบประกันคุณภาพในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการใช้ระบบประกันคุณภาพที่เป็นรูปธรรมจะเป็นการช่วยให้งานเป็นระบบระเบียบมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารการพยาบาลจึงควรนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการปรับปรุงระบบงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

7. การเสริมสร้างพลังจิตวิญญาณ เป็นวิธีการหนึ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เนื่องจากเมืองไทยเป็นเมืองแห่งพระพุทธศาสนา การพาบุคลากรไปทำบุญที่วัด การปฏิบัติศีล จะช่วยบุคลากรมีจิตใจที่สงบเยือกเย็นลง มีสติ มีความสุขุมรอบคอบ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผู้บริหารการพยาบาลจึงควรนำวิธีการนี้ไปปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม

8. จากผลการวิจัยที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการจัดกิจกรรมสังคม เช่น การจัดเลี้ยงวันเกิดหรือการไปท่องเที่ยวเป็นหมู่คณะ เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งทำให้

บุคลากรมีความรู้สึกเหมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ช่วยให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง การคิดริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้ผู้บริหารการพยาบาลนำแนวคิดนี้ไปสอดแทรกใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพราะนอกจากจะช่วยพัฒนาจิตใจของบุคลากรแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในระหว่างผู้ร่วมงาน

ด้านการวิจัยทางการพยาบาล

1. ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะในโรงพยาบาลเอกชน ขนาด 500 เตียงขึ้นไปในเขตกรุงเทพมหานคร เพียง 2 แห่ง เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณและเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาดแตกต่างจากนี้ หรือทำการศึกษาในโรงพยาบาลของรัฐ ซึ่งมีบริบทแตกต่างกันร่วมด้วย อาจทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม และสามารถนำมาเปรียบเทียบหรือขยายผลการศึกษาด้านวิจัยทางการพยาบาลในครั้งนี้ ให้ความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2. จากข้อค้นพบเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้ง 15 วิธี สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางวิจัย และพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ด้านการศึกษา

จากผลการวิจัยในเรื่องความหมาย วิธีการ และผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร สามารถนำไปใช้ในการสอนโดยสอดแทรก และยกเป็นตัวอย่างในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในบริบทของสังคมไทย