

การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา

จินตนา เชาวนวิทยา*

การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคล ตลอดจนเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการเตรียมบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาสาธารณสุขพยาบาล นับว่าเป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากในโรงพยาบาล และเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดผู้ป่วยตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ฉะนั้นบุคลากรทางการพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิทยาการใหม่ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการให้การดูแลให้การพยาบาลได้ดี ดังนั้นการพัฒนาพยาบาลจึงเป็นกระบวนการอันสำคัญ และจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการให้บริการพยาบาลอย่างมาก

การพัฒนาคนเราจะต้องรู้จักคน และวิธีการต่างๆที่จะเสริมความรู้ เพื่อให้คนนั้นเปลี่ยนเจตคติ และพฤติกรรมในการให้บริการที่ดีขึ้น ปัจจัยทางด้านบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
2. เพศ เพศหญิงมีความอดทนที่จะต้องทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย
3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
4. อายุ อายุมีผลต่อระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
5. เกษณียศ พนักงานที่มีระดับเชวณียศสูงก็จะไม่ชอบทำงานประจำ เพราะไม่ท้าทาย เกิดความเบื่อหน่าย
6. เวลาในการทำงาน ทุกคนต้องพอใจในการทำงานในเวลาปกติมากกว่าทำงานในยามวิกาล จึงมีผลต่อการเบื่องานไม่รักงานที่ทำ
7. บุคลิกภาพผู้ที่มีบุคลิกภาพไม่ดี เช่น มีโรคประจำตัว ก็จะไม่พึงพอใจในการทำงาน
8. ระดับเงินเดือน ผู้มีเงินเดือนสูงก็มีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ
9. แรงจูงใจในการทำงาน ถ้าหน่วยงานใดสร้างแรงจูงใจ ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากร

* หัวหน้าพยาบาล กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา

ความต้องการที่จะต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพที่ดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ด้านบุคคลแล้วจะต้องศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของการฝึกอบรมด้วยการฝึกอบรมจะช่วย

1. ลดเวลาในการเรียนรู้
2. เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
3. เพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน
4. เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
5. เพื่อวางแผนกำลังคน
6. เพื่อประโยชน์แก่บุคลากร บุคลากรต้องการทักษะ ความรู้ใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

การฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1. การปฐมนิเทศ(Orientation) เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่
2. การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน (On-The-job Training)
3. การฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory Training) จัดให้มืออบรมโดยมีสภาพคล้ายกับเป็นห้องทดลอง ซึ่งให้บุคคลกลุ่มหนึ่งเข้าอบรมร่วมกัน ตามสภาพแวดล้อมที่ปล่อยให้เป็นธรรมชาติ เหมือนกลุ่มทำงานปกติ มีการสมมติให้มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ที่เป็นสภาพจำกัด หรือมีปัญหาเกิดขึ้นมาในกลุ่ม ซึ่งทำให้พฤติกรรมในกลุ่มงานจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง สังเกตพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ตลอดจนความสัมพันธ์กันระหว่างคนในกลุ่ม

วิธีการอบรมในห้องทดลองนี้ ได้มีการดัดแปลงสืบต่อมา จนกระทั่งมีการจัดเป็นแบบพิเศษที่เรียกว่า "T-group Training หรือ Sensitivity Training"

4. การฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน (Skill Training)
5. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training)
6. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training) การฝึกอบรมระดับการจัดการนี้ หมายถึงผู้จัดการระดับรองหรือหัวหน้างานที่มีภาวะความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่วไป

การวิเคราะห์การวางแผนพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารการพยาบาล

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. ฝึกอบรมก่อนประจำการ - การปฐมนิเทศ	- ให้เรียนรู้กฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงาน - เทคนิคและวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง - รู้จักคน - รู้จักสถานที่ และเครื่องมือต่างๆ - สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ฯลฯ	ด้วยงานในโรงพยาบาลซึ่งบางครั้งไม่สามารถจะทำงานประจำได้ การเป็นวิทยากรก็ต้องเลื่อนไป มีผลทำให้เนื้อหาในการเสริมความรู้ไม่เชื่อมโยงกัน ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเบื่อหน่าย บางครั้งวิทยากรตัวจริงไม่มาเป็นตัวแทนจึงผิดวัตถุประสงค์ในการจัดปฐมนิเทศ	ผู้รับผิดชอบโปรแกรมต้องใช้ความสามารถในการควบคุมเวลาและบริหารจัดการให้ดี พร้อมทั้งประสานงานส่วนตัวเพื่อให้ได้วิทยากรตัวจริง
2. พัฒนาบุคลากรระหว่างประจำการ - การจัดประชุมวิชาการ (เชิญวิทยากรมาบรรยาย)	- ต้องการให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆ - เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ - สร้างขวัญกำลังใจ	งานประจำต้องทำต่อเนื่อง ไม่กล้าทิ้งงานมาฟังวิชาการ ถึงมาฟังก็ไม่สามารถเข้าฟังจนจบ การจัดทุกครั้งถึงแม้ว่าวิทยากรเก่งๆ ดังๆ สมาชิกที่เข้าร่วมมีจำนวนน้อย ไม่คุ้มค่าในการจัดประชุม	ต้องเตรียมผู้เข้าฟังไว้ล่วงหน้าให้ว่างจากงานซึ่งก็ต้องเป็นเวรหยุดจำนวนก็ยังไม่มากเท่าที่ควร ถ้าต้องการให้บุคลากรเข้าฟังมากๆ ควรจัดนอกสถานที่ เพราะผู้เข้าฟังก็ต้องการเปลี่ยนบรรยากาศด้วย

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
- การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน	- เพื่อพัฒนางานบริการให้ดีขึ้นจากเดิมตามความต้องการของสังคม - เพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ - พัฒนาฝีมือในการทำงานให้ถูกขั้นตอนและแม่นยำ	- ผู้รับผิดชอบมีการเรียนจากประสบการณ์เท่านั้น การศึกษาจากแหล่งที่มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีใหม่นี้น้อยมาก ความคิดสร้างสรรค์หรือการมองการณ์ไกลจึงไม่เกิดกิจกรรมในการเรียนรู้จึงเหมือนวนในอ่าง	- ผู้ที่รับผิดชอบในระดับนิเทศ ควรได้มีโอกาสได้เข้าหลักสูตรผู้บริหาร - และควรมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศบ้าง
- การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน	- เตรียมบุคลากรเพื่อเป็นผู้นำนิเทศสร้างความมั่นใจในการทำงาน - เสริมความรู้ด้านการบริหาร จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ - ลดเวลาในการเรียนงาน	- ขาดงบประมาณในการเชิญวิทยากรภายนอก การใช้วิทยากรภายในไม่สร้างขวัญให้ได้รับการอบรม การเรียนรู้จะลดลง จึงต้องเพิ่มเวลาในการทดลองปฏิบัติมากขึ้น	- ควรมีหลักสูตร โดยเฉพาะสำหรับการเตรียมตัวของผู้นำนิเทศจากหน่วยราชการระดับกระทรวง

สรุปและข้อเสนอแนะ

การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าพยาบาล เพราะวิทยาการต่างๆ ทางด้านการแพทย์ และการพยาบาลได้เจริญก้าวหน้า มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคนิคของการทำงานอยู่เสมอ การพัฒนาพยาบาลจึงเป็นกระบวนการอันสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการให้บริการพยาบาลอย่างมาก การพัฒนาพยาบาลด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งมั่นของหน่วยงาน หรือความมุ่งมั่นส่วนตัวประโยชน์ที่ได้รับช่วยให้การทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารการพยาบาลได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และประหยัดขึ้น ความผิดพลาดน้อยลง ลดเวลาในการเรียนงานอีกด้านหนึ่งได้ ช่วยกระตุ้นให้พยาบาลปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าทั้งของตนเองและของหน่วยงาน ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ว่า "เพชรพลอยที่ยังไม่ได้เจียระไนไม่เป็นหินเป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้พัฒนานั้นเป็นภัยต่อสังคมยิ่งนัก" ดังนั้นการพยาบาล เพื่อประโยชน์ในความก้าวหน้าของตัวพยาบาลและเพื่อการปรับปรุงการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพดีขึ้น

เพื่อให้เกิด ความรู้ ความชำนาญ เกิดทักษะและประสบการณ์ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การฝึกอบรมเสริมความรู้ ควรมีการจัดอย่างสม่ำเสมอ และเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ควรจัดอบรมเพื่อพัฒนาตามปัญหาจากการวิเคราะห์ของหน่วยงาน อย่าจัดอบรมในลักษณะทำเป็นงานประจำจะไม่เกิดประโยชน์อะไรเลย จะสิ้นเปลืองงบประมาณไปเปล่าๆ สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้เข้ารับการอบรมด้วย

บรรณานุกรม

1. ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. "การบริการงานบุคคลในแนวใหม่" : คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2534
2. ธงชัย สันติวงษ์. "การบริหารเชิงกลยุทธ์" : ไทยวัฒนาพานิช, 2533
3. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. "จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล" : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535
4. สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. "การบริหารงานบุคลากรทางการพยาบาล" , ศุภวันวิชาการพิมพ์ 2539