



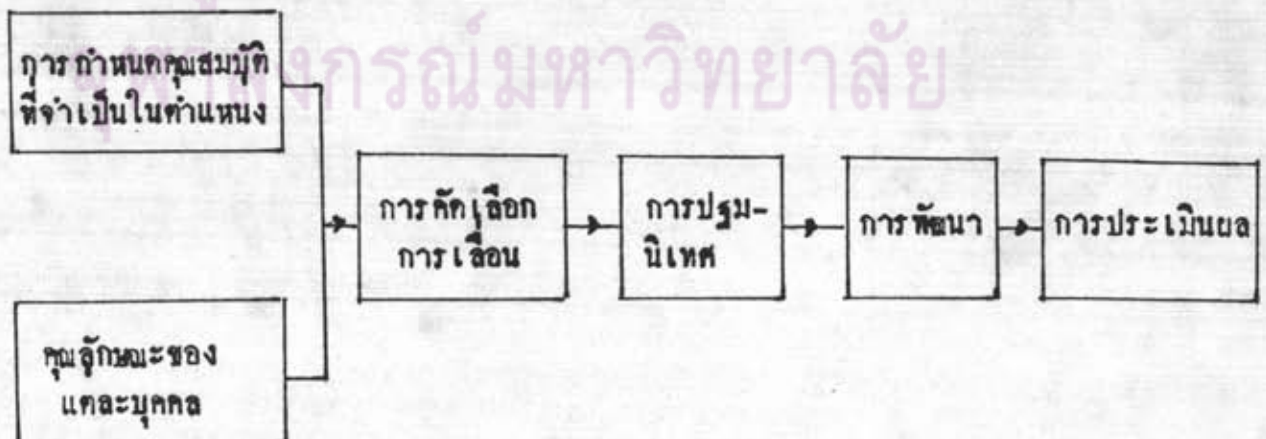
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ เรื่อง การเตรียมบุคลากรพยาบาลสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย ผู้วิจัยจะเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 เรื่อง คือ

1. รูปแบบการเตรียมผู้บริหาร
2. หลักและวิธีการสรรหาและพัฒนาหัวหน้างาน
3. การสรรหาและการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. รูปแบบการเตรียมผู้บริหาร

คุนซ์ และคณะ (Koontz, et al 1986 : 293-296) มีความเห็นว่าผู้บริหารทุกระดับ เป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การ การที่ผู้บริหารจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่องค์การ ต้องการนั้น กิจกรรมสำคัญขององค์การต้องกระทำ คือ การเตรียมผู้บริหาร ซึ่งรูปแบบการเตรียมผู้บริหารประกอบด้วย



คุณซ์ และคณะ ได้จำแนกกิจกรรมการ เทรียมผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1.1 คุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่ง เพื่อให้การคัดเลือกผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจะต้องวิเคราะห์ตำแหน่งนั้นว่าต้องการบุคคลที่มีทักษะอะไรบ้าง ในการวิเคราะห์คุณสมบัติที่ต้องการในตำแหน่งนี้จะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ คือ งานนี้ต้องทำอะไรบ้าง ทำได้อย่างไร ต้องการผู้ที่มีความรู้ ทักษะและทักษะอะไรบ้าง ซึ่งหากบุคคลใดไม่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดแล้ว บุคคลนั้นก็จะได้ไม่ได้รับการพิจารณาเพื่อการคัดเลือก

1.2 คุณลักษณะของแต่ละบุคคล เมื่อได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องประเมินบุคคลเหล่านี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกต่อไป

1.3 การคัดเลือก การเลื่อน เป็นกิจกรรมที่พิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดไปดำรงตำแหน่ง วิธีการควรทำเป็นคณะบุคคล

1.4 การประเมินผล องค์การจะให้ความรู้แก่ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกในด้านความรู้เกี่ยวกับองค์การ การดำเนินงานในตำแหน่งนั้นและความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ

1.5 การพัฒนา เป็นกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นเพื่อเสริมความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในตำแหน่งนั้นให้แก่ผู้บริหาร ในส่วนที่ยังขาดอยู่

1.6 การประเมินผล จะช่วยให้ทราบว่าผู้บริหารควรได้รับการแก้ไข ปรับปรุง ในเรื่องใดบ้าง เพื่อองค์การจะได้ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นต่อไป

รูปแบบการเตรียมผู้บริหารนอกเหนือจากแนวคิดของคุณซ์และคณะแล้ว จากการศึกษาคนควาเอกสาร วรรณกรรม ผู้วิจัยพบคำสำคัญ 2 คำ ซึ่งเห็นว่าเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความหมายของรูปแบบการเตรียมผู้บริหาร คำ 2 คำนี้ ได้แก่ คำว่า การสรรหา และการพัฒนา ซึ่งหากวิเคราะห์แนวความคิดของคุณซ์และคณะ ก็จะพบว่า การสรรหามีความหมายครอบคลุมคำว่า การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็น

ในตำแหน่งนั้น คุณลักษณะของแต่ละบุคคลและการคัดเลือกเพื่อเลื่อนให้บรรจุในตำแหน่งนั้น คำว่า การพัฒนามีความหมายครอบคลุมคำว่า การปฐมนิเทศ การอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งผู้วิจัยจะอภิปรายรายละเอียดในตอนต่อไป

2. หลักและวิธีการสรรหาและพัฒนาหัวหน้างาน

2.1 การสรรหา (Recruitment)

นักการศึกษาและนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การสรรหาไว้ดังนี้

ซงชัย สันติวงษ์ (2523 : 72) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง การเสาะหาให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยระดมให้ได้ผู้สมัครงานจำนวนหนึ่งที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะทำการคัดเลือกและสัมภาษณ์ ตลอดจนการทดสอบผู้สมัครงานเหล่านี้ เพื่อเลือกเฟ้นหรือคัดเลือกให้ได้คนที่ที่สุด

ไพโรจน์ สิทธิวิชา (2523 : 27) กล่าวว่า การสรรหามีจุดเริ่มต้นตั้งแต่การจักแสวงหากคนตามคุณลักษณะของตำแหน่งที่กองการให้เขาทำงาน

สมยศ นาวิการ (2525 : 513) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการสรรหากำลังคน คือ การจัดหาผู้สมัครงานให้เพียงพอที่องค์การจะคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว การสรรหา หมายถึง การดำเนินการเพื่อแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ โดยให้มีผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวนหนึ่งเพื่อที่จะคัดเลือกให้ได้ผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นมากที่สุด

กิจกรรมเกี่ยวกับการสรรหานี้ เมื่อพิจารณาจากรูปการเตรียมผู้บริหารของคุณซ์และคณะ ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่ง และการประเมินบุคคลที่อยู่ในข่ายการพิจารณา

2.1.1 การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่ง การที่ต้องกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งก็เพื่อที่จะคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์รับตำแหน่งก่อนแล้ว

จึงพิจารณาคุณลักษณะของผู้สมัครให้ตรงกับคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่งนั้นให้มากที่สุด การที่จะกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งขั้นได้ ก่อนอื่นต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งในการวิเคราะห์งานนั้นจะอาศัยการบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) โดยระบุว่า งานในตำแหน่งนั้นมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะงานเป็นอย่างไร ในการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น จะต้องพิจารณาจากคุณสมบัติขั้นต่ำที่ต่องานสำหรับงานตำแหน่งนั้น เช่น ความสามารถ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา ฯลฯ (ปรานี พรหมวิเชียร 2528 : 112) ตัวอย่างของคุณสมบัติที่กำหนดไว้ เช่น การรับสมัครผู้จัดการบริษัท ก. ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติดังนี้ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการบริหาร ทุกและเขียนภาษาอังกฤษได้ดี มีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการบริษัทอื่นมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี เป็นต้น

2.1.2 การประเมินบุคคลที่อยู่ในข่ายการพิจารณา เมื่อกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งเป็นที่ชัดเจนแล้ว องค์กรก็จะสามารถคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ขั้นต่ำไว้ได้จำนวนหนึ่งเพื่อทำการประเมินบุคคลเหล่านั้น ซึ่งวิธีการประเมินมีหลายวิธี ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การวัดความมีอาวุโส การวัดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และการเปรียบเทียบความสามารถระหว่างผู้ร่วมงาน วัดอุปสงค์ของวิธีประเมินแต่ละวิธี มีดังนี้

การสอบข้อเขียน เป็นวิธีการที่ใช้ทดสอบวัดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานตำแหน่งกรของบุคคลและด้านการบริหารงานบุคคล

การสอบสัมภาษณ์ ซึ่งนิยมจัดในรูปของคณะกรรมการทำหน้าที่สอบสัมภาษณ์ ซึ่งจุดมุ่งหมายของการสอบสัมภาษณ์ คือ เพื่อวัดบุคลิกลักษณะของร่างกาย วัดท่วงที วาจา วัดความมีไหวพริบ และวัดความสามารถควบคุมอารมณ์ในภาวะกดดันต่าง ๆ

การวัดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ การทดสอบเพื่อวัดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลจะต้องวัดจากผลงานของบุคคลนั้นเท่าที่ผ่านมาเป็นระยะเวลาพอสมควร มีไว้วัดเฉพาะผลงานก่อนหน้าทำการคัดเลือกเพียง 2-3 เดือน

เพราะผลงานก่อนคัดเลือกอาจจะมีเกินเนื่องจากต้องการจะไ้รับเลือกเท่านั้น ข้อม
 เชื้อถือไม่ได้และเป็นการวัดที่ไม่สมบูรณ์ เพราะจุดมุ่งหมายในการวัดความสามารถ
 จากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลที่จะไ้บรรจุเป็นหัวหน้างานชั้นสูงขึ้นไปนั้น ต้องพิจารณา
 ถึงบุคคลที่มีนิสัยเหมาะสม อุดมคติในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานที่เกินเรื่อยมาเป็น
 ระยะเวลาอันยาวนาน 2-3 ปีติดต่อกันมาแล้ว ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลเป็นหัวหน้า
 งานจึงต้องเลือกบุคคลที่มีผลงานที่เกินในอดีตเป็นระยะเวลาอันต่อเนื่องกันมาพอสมควร
 (อมร รัชศาสตร์ 2525 : 8-9)

การวัดความมีอาวุโส ความเป็นจริงแล้ว การวัดความมีอาวุโสมิใช่จะวัด
 กันเฉพาะจำนวนอายุการทำงานเป็นเกณฑ์ว่าเป็นคนแก่ เป็นคนมีความรู้ความ-
 สามารถได้เสมอไป แท้จริงเป็นเพียงเกณฑ์ที่จะพิจารณาเท่านั้น ส่วนเกณฑ์ที่จะใช้
 ตัดสินใจขั้นสุดท้ายของความมีอาวุโสก็คือ การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในหน้าที่
 การงานเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไปบรรจุ แต่ถ้าหากพิจารณาแต่อายุการ-
 ทำงานอย่างเดียวแล้ว จะเป็นผลให้บุคคลที่มีอายุการทำงานยังน้อย แต่มีความรู้ความ-
 สามารถสูงนั้น มีกำลังขวัญในการทำงานต่ำ ไม่มีบรรยากาศขงใจในการทำงาน
 ทำลายความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคคล

การเปรียบเทียบระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นเครื่องวัดความดีเด่นหรือความ
 ดีกว่ากันระหว่างบุคคลในหน่วยงานเดียวกัน หรือในหน้าที่การงานที่เหมือนกันได้อย่างดี
 วิธีหนึ่ง โดยคุณผลจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาระหว่างบุคคล เพื่อเปรียบเทียบกันดูว่า
 ผู้ใ้จะมีความดีเด่นและมีความเหมาะสมจะเป็นหัวหน้างานที่ดีเหนือกว่ากัน ซึ่งเกณฑ์
 วัดความสามารถของบุคคลที่เป็นเพื่อนร่วมงานดังกล่าวอาจใช้เครื่องวัดสิ่งต่อไปนี้ คือ
 ความรู้ในงานที่ทำ ผลจากการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำ การส่งเสริม
 กำลังขวัญในกลุ่มผู้ร่วมงาน ความสามารถในการควบคุมตนเองและความสามารถในการ
 สอนงานหรืออำนวยการ

สำหรับวิธีคัดเลือกบุคคลเพื่อเป็นหัวหน้างานนั้น ควรจะใช้หลาย ๆ วิธี
 ประกอบกัน เพื่อจะได้ประสิทธิผลที่สูงขึ้น (จ่านงค์ สมประสงค์ 2518 : 47-

2.2 การพัฒนา (Development)

มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนา ไว้ดังนี้

สมบูรณ์ วิชัยบุญ (2527 : 194-195) ให้ความหมายของการพัฒนา บุคคลว่าหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคคลยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผูปฏิบัติงานให้เป็นไปได้ในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีกำลังขวัญในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ไพโรจน์ สิทธิประชา (2523 : 63) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนา คือ มุ่งที่จะพัฒนาเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผูปฏิบัติงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุบนิสัย ทัศนคติและวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การพัฒนายังเป็นกระบวนการที่จะคงดำเนินการต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่ผูปฏิบัติงานทำงานอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การนั้นอีกด้วย

จากความหมายของคำจำกัดความต่าง ๆ ที่กล่าวถึง การพัฒนาพอสรุปได้ว่า

การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพื่อพัฒนาให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว ว่าเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้การพัฒนายังเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น การพัฒนาประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ อบรม และพัฒนาโดยการประชุมผลการปฏิบัติงาน

สำหรับกิจกรรมเพื่อพัฒนาหัวหน้างานที่ได้รับการคัดเลือกนั้น มีผู้แบ่งประเภทของการพัฒนาและแบ่งเป็นกิจกรรม ดังนี้

มัททิกย์ อินทรจีน (2526 : 51-56) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การจัดที่เลี้ยง การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย การรักษาการแทน การพาไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส การส่งไปศึกษาและปฏิบัติงาน การจัดประชุม สัมมนาและฝึกอบรม การส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ และการส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน

วาสนา สิงห์โกวินท์ (2528 : 3-4) แบ่งประเภทของการพัฒนา ออกเป็น การพัฒนาก่อนทำงาน การพัฒนาระหว่างทำงาน และการพัฒนาภายหลังปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง

เมื่อนำแนวคิดเกี่ยวกับประเภทและกิจกรรมการพัฒนาของ วาสนา สิงห์โกวินท์ และ มัททิกย์ อินทรจีน มาจัดเข้าด้วยกันแล้วสามารถจัดประเภทของการพัฒนาหัวหน้างาน ได้เป็น 3 ระยะ คือ

การพัฒนา ก่อนทำงาน กิจกรรม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสอนงาน การทดลองเรียนงาน การศึกษาอบรม

การพัฒนาระหว่างทำงาน กิจกรรม ได้แก่ การพาไปสังเกตการณ์ ในบางโอกาส การจัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม

การพัฒนาภายหลังปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง

รายละเอียดของการพัฒนาแต่ละประเภท มีดังนี้

2.2.1 การพัฒนา ก่อนทำงาน

กิจกรรมการพัฒนา ก่อนทำงาน ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสอนงาน การทดลองเรียนงาน การศึกษาอบรม

การปฐมนิเทศ เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาท หน้าที่รับผิดชอบและ การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งบอกถึงที่องค์การคาดหวังในตัวหัวหน้างาน เพื่อให้หัวหน้างานจะได้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองได้ดียิ่งขึ้น และสามารถปฏิบัติ

งานใดถูกต้องตามบทบาทของตนเองมากยิ่งขึ้น ระยะเวลาในการประชุมพิเศษ
แตกต่างกันไปตามตำแหน่งและหน่วยงาน

การสอนงาน (Coaching) ในการสอนงาน ผู้ที่อยู่เบื้องหลังคัมภีร์ชา
ได้รับการฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเองโดยตรง เพื่อให้มีความรู้ความ
ชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น ในการสอนงานผู้ควบคุมจะต้องรู้ว่า ควรจะให้ผู้ที่
รับการฝึกสอนมีความรู้อะไรบ้าง สอนวิธีการทำงาน วิธีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
ชี้ให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติการ การติดตามผล การแก้ไขข้อบกพร่อง และวิธีการ
ทำงานให้ผู้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

การทดลองเรียนงาน (Understudies) ผู้ที่จะได้รับการพัฒนา
บุคคล จะถูกสมมุติขึ้นมารับตำแหน่งบริหาร โดยทำหน้าที่และรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น
ทุกอย่าง โดยผู้ที่เป็นหัวหน้าหยุดงานชั่วคราว วิธีนี้ทำให้ผู้ฝึกอบรมมีประสบการณ์
จากงาน และผู้ที่เป็นหัวหน้าอาจทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา วิธีนี้สามารถทำให้ผู้ได้รับ
การฝึกอบรมเรียนรู้ได้เร็ว เป็นการกระตุ้นผู้ที่พัฒนาดีกว่าวิธีอื่น เพราะมีแรง
จูงใจมาก (ปรานี พรหมวิเชียร 2528 : 130-131)

การศึกษาอบรม หน่วยงานอาจส่งหัวหน้างานไปศึกษาเพิ่มเติมใน
เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ระยะเวลาใน
การศึกษาอาจเป็นหลักสูทระยะสั้นหรือระยะยาว

2.2.2 การพัฒนาระหว่างทำงาน

กิจกรรมการพัฒนาระหว่างทำงาน ได้แก่ การพาไปสังเกตการณ์
การจัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม

การพาไปสังเกตการณ์ การดูงาน องค์การควรจะให้หัวหน้างาน
มีโอกาสได้ไปศึกษาการทำงานของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายกับของหน่วยงานตน
เพื่อที่จะได้นำข้อดี ข้อค้อย ที่ได้จากการดูงานนั้นมาปรับปรุงหรือนำมาใช้กับหน่วยงาน
ของตนต่อไป

การจัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม อาจจะจัดภายในหรือภายนอก
หน่วยงาน วิธีการที่ใช้ มีดังนี้

วิธีที่ 1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันแพร่หลาย เพราะเป็นวิธีที่ครอบคลุมเรื่องราวได้มาก ผู้บรรยายเพียงคนเดียวสามารถให้ความรู้แก่คนจำนวนมาก ๆ ได้ จึงเหมาะในการให้ความรู้พื้นฐานและการให้ข้อมูลอย่างกว้าง ๆ การบรรยายนี้อาจใช้ประกอบกับวิธีการอื่น ๆ เช่น ใช้ก่อนการอภิปรายกลุ่ม ใช้ในการแนะนำหัวข้อเรื่อง หรือใช้เพื่อการทบทวนสรุปใจความ เป็นต้น

วิธีที่ 2 การบรรยายเป็นชุดหรือการประชุมปรกาศ (Symposium) เป็นการปรกาศของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 2-6 คน ซึ่งจะบรรยายหรือแสดงความคิดเห็นตามหัวข้อเรื่องที่กำหนดให้ในแง่มุมต่าง ๆ กัน โดยมีประธานหรือพิธีกรคนหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายและเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง วิธีการนี้ใช้เพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเท็จจริง สืบหาปัญหา และเพื่อแนะแนวทางให้ผู้ฟังค้นหาข้อเท็จจริงต่อไป

วิธีที่ 3 การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการนำเอาประสบการณ์และความเห็นของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นความเห็นร่วมกันของกลุ่ม นอกจากนี้การสัมมนาอาจใช้เพื่อสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา สรุปผลงาน หรือเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน โดยผู้ร่วมสัมมนาจะได้รับมอบหมายให้ศึกษาและจัดทำรายงานในหัวข้อที่จะสัมมนานั้นให้เสร็จก่อนการสัมมนา เพื่อให้พร้อมที่จะเสนอข้อที่ประชุมซึ่งจะอภิปรายและวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา และสรุปผลการสัมมนานั้น การสัมมนาเหมาะกับคนกลุ่มเล็ก ๆ และอาจใช้ประกอบกับวิธีการอื่น ๆ ได้ เช่น ภายหลังจากการบรรยาย เป็นต้น

วิธีที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop Seminar) เป็นการสัมมนาที่บุคคลตั้งแต่ 10-25 คน ซึ่งมีความสนใจหรือมีปัญหาที่จะต้องร่วมกันแก้ไข มาพบปรึกษาหารือ ศึกษาค้นคว้าหรือวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหา เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน หรือเพื่อให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น สถานที่ใช้สำหรับจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการควรจะต้องใหญ่พอที่จะจัดที่นั่งได้อย่างสบาย มีที่วางเอกสารข้อมูลต่าง ๆ

ที่จะใช้ มีห้องสมุดหรือเอกสาร ข้อมูลสำหรับการค้นคว้า และควรมีกระดานคำหรืออุปกรณ์อื่นสำหรับจดบันทึกด้วย

วิธีที่ 5 การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการประชุมที่ประกอบด้วยผู้ร่วมประชุมไม่เกิน 20 คน เพื่อพิจารณาปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ การประสานงาน การวางแผนปฏิบัติงานใหม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

วิธีที่ 6 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพฤติกรรม (Sensitivity Training) อาจเรียกชื่อได้อีกอย่างหนึ่งว่าการฝึกอบรมมนุษย์สัมพันธ์ เพราะเป็นการอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิธีการฝึกอบรมนี้มีความแตกต่างที่สำคัญจากวิธีอื่น ๆ คือ จะไม่มีการมอบหมายงานหรือปัญหาใด ๆ ให้ผู้เข้าอบรมพิจารณา แต่จะให้ผู้เข้าอบรมมีอิสระอย่างเต็มที่ในการเลือกว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร โดยผู้จัดการอบรมจะเข้าไปมีบทบาทในกลุ่มน้อยที่สุด เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นว่าเรามีความรู้สึกของตัวเองในฐานะสมาชิกของกลุ่มอย่างไร และมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่นอย่างไร วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการฝึกอบรมแบบนี้ คือ ต้องการให้ผู้เข้าอบรมได้มีประสบการณ์และเรียนรู้ถึงความรู้สึก อารมณ์ ของตนเองและของผู้อื่นจะช่วยให้มีความรู้สึกไวต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นกลุ่มและทักษะในการวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง และเพื่อประโยชน์ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เทคนิคนี้เหมาะสมที่จะใช้กับกลุ่มคนที่มีจำนวนไม่มากนัก เพื่อผู้เข้าอบรมทุกคนจะได้มีโอกาสมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ สำหรับวิธีอื่นที่อาจใช้ร่วมกับวิธีนี้ ได้แก่ การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ และเกมการบริหาร เป็นต้น

วิธีที่ 7 การฝึกอบรมแบบเกมการบริหาร (Management Game) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้าอบรมจะได้ทดลองปฏิบัติในเหตุการณ์ที่เหมือนชีวิตจริง และจะได้รับบทบาทเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ซึ่งจะต้องรับผิดชอบและดำเนินการเกี่ยวกับสถานการณ์นั้น ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ที่จะจัดการกับปัญหาที่เขาอาจต้องเผชิญในการทำงาน ลักษณะของเกมอาจมีตั้งแต่แบบธรรมดา ๆ จนถึงแบบ

ยุ่งยาก สลับซับซ้อนถึงกับต้องใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เข้าช่วยก็ได้ ในการใช้เกมการบริหารนี้ถ้ามีผู้เข้าอบรมมากก็จะต้องมีการแบ่งกันเป็นกลุ่มย่อย และแต่ละกลุ่มก็แข่งขันกันในเกม เกมการบริหารนี้เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคคลในระดับหัวหน้างานหรือระดับผู้บริหาร เพราะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วิธีการทำงานของกลุ่ม ฝึกหัดการเป็นผู้นำ ฝึกทักษะในการตัดสินใจ ฝึกฝนการสังเกต และฝึกหัดแบบต่าง ๆ ของการมีสัมพันธ์กับผู้อื่นในทางสังคม

วิธีที่ 8 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้แสดงตัวออกมาโดยไม่มีผู้ชี้แนะว่าจะต้องทำอะไร สมาชิกเพียงแต่จะโต้แย้งเรื่องที่จะให้ผู้แสดงทราบเท่านั้น ผู้ที่ใคร่เลือกเป็นผู้แสดง จะแสดงความคิดเห็น ประสิทธิภาพ ตลอดจนลักษณะท่าทีออกมาโดยมิได้มีการปรุงแต่ง ซึ่งจะช่วยทั้งผู้แสดงและผู้เข้าร่วมประชุมได้มองเห็นภาพและวิธีการของการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี การใช้วิธีแสดงบทบาทสมมุติในการอบรมนี้โดยทั่วไปนิยมใช้เกี่ยวกับการประชุมแก้ปัญหา ฝึกฝนการวิเคราะห์ และวิจารณ์ความเห็นของผู้อื่น ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

วิธีที่ 9 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) เป็นการฝึกฝนให้คุ้นเคยกับการวิเคราะห์ปัญหา และทดสอบความคิดเห็นของตนเอง โดยนำเอากรณีปัญหาพร้อมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา เพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น ๆ เพราะฉะนั้นการศึกษารณีตัวอย่างนี้จึงเป็นการฝึกเพื่อให้เกิดความชำนาญในการวิเคราะห์ปัญหาอันสืบสนและยุ่งยากภายในขอบเขตของการแก้ปัญหา และเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้มากที่สุด

วิธีที่ 10 การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการอบรมโดยการอธิบายประกอบการแสดงจากของจริง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าศึกษาอบรมเกิดความสนใจและเข้าใจได้เป็นอย่างดี การแสดงอาจกระทำให้เห็นถึงกระบวนการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ หรือการทดลองต่าง ๆ เป็นต้น เหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มเล็ก ๆ การสาธิตนี้อาจใช้ได้กับผู้เข้าอบรมทุกระดับ ทุกประเภท และ

โดยปกติแล้วการสาธิตนี้จะไม่ใช่ตามลำดับ แต่จะใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ เช่น การบรรยาย การทดสอบปฏิบัติ การอภิปราย เป็นต้น

วิธีที่ 11 วิธีการระดมความคิด (Brainstorming) เป็นวิธีการอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นโดยเสรี ปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ ทั้งสิ้น ผู้เข้าอบรมสามารถเสนอแนะความคิดเห็นได้ทุกแง่มุมอย่างรวดเร็วภายในเวลาจำกัด และในช่วงเวลาของการเสนอแนะนั้นจะไม่มีคำถามถึงข้อดี-ดก ดี-ไม่ดี เหมาะสม-ไม่เหมาะสม หรือ ควร ไม่ควร แต่อย่างไรก็ตาม ความคิดทุกอย่างจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มทั้งสิ้น วิธีการระดมความคิดนี้ได้รับความสนใจและการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าหลายความคิดย่อมดีกว่าความคิดเดียว ฉะนั้นจึงเป็นการฝึกให้รู้จักเคารพและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น

วิธีที่ 12 วิธีฝึกทำงานในเวลาที่กำหนด (In Basket Technique) เป็นวิธีการอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมสมมุติตัวเองเป็นหัวหน้างาน แล้วมอบตะแกลงใส่เอกสารและเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับเข้ามา ผู้แสดงจะต้องนำเรื่องในตะแกลงพิจารณาว่าจะตัดสินใจทำอะไรต่อไป จะทำเองหรือมอบหมายสั่งการให้ผู้อื่นทำหรือวินิจฉัยได้เองสุดแต่กรณี โดยมีเงื่อนไข 3 ประการ คือ จำกัดเวลา ใช้เอกสารเฉพาะที่ได้รับไม่มีข้อมูลอื่นช่วย และต้องทำโดยลำพังตนเองไม่มีคนอื่นช่วย สำหรับเรื่องที่จะมอบให้ฝึกปฏิบัติ จะมีหลายลักษณะทั้งเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เรื่องด่วนหรือเรื่องลับ ทั้งนี้เพื่อให้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงกับงานในหน้าที่ของนักบริหาร ข้อสำคัญในการฝึกอบรมแบบนี้ คือ การเลือกเรื่องที่จะมอบให้ฝึกอบรมต้องน่าสนใจ ท้าทายความรู้ ความสามารถของผู้ฝึก และฝึกทักษะในการตัดสินใจได้หลายลักษณะ เช่น เรื่องเร่งด่วน เรื่องสั่งการ เรื่องเสนอขึ้นไป เป็นต้น นอกจากนี้ถ้าจะให้ได้ผลดีควรใช้วิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น เกมการบริหาร เป็นต้น

วิธีที่ 13 วิธีฝึกปฏิบัติงานแบบสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็น การฝึกปฏิบัติงานที่จำลองมาจากการปฏิบัติงานจริงประจำวัน ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องสมมุติบทบาทเป็นหัวหน้างาน ผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรอื่นใดก็ได้ที่มีการกำหนด



สภาพแวดล้อมให้ของทัศนใจว่าควรจะทำอะไร อย่างไร รวมทั้งลำดับงานตามความสำคัญก่อนหลังด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกปฏิบัติงานแบบสถานการณ์จำลองก็เพื่อมุ่งฝึกความสามารถในการตัดสินใจโดยอาศัยความรู้พื้นฐานที่ผู้ทำงานบริหารระดับต่าง ๆ จะจะต้องเผชิญ

วิธีที่ 14 การอภิปรายแบบแยกประเด็นย่อย (Buzz Session) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีชื่อเรียกอีกหลายอย่าง เช่น Huddle Method และ Phillip 66 เป็นต้น เป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมทั้งหมดได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยแบ่งที่ประชุมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ระหว่าง 2-6 คน เพื่ออภิปรายปัญหาในช่วงเวลาจำกัด ซึ่งแต่ละกลุ่มอาจพิจารณาแต่ละเรื่องหรือเรื่องเดียวกันแต่คนละประเด็น เช่น ช่วยกันตั้งคำถามหรือสิ่งที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากวิทยากร ตลอดจนการประเมินคุณค่าของการฝึกอบรม เป็นต้น การอภิปรายแบบแยกประเด็นย่อยนี้ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมที่ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมมากขึ้น เทคนิคนี้อาจใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ ได้ เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น

วิธีที่ 15 การประชุมกลุ่มแบบซินดิเกต (Syndicate Method) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้ในสถาบันพัฒนานักบริหาร ลักษณะของการประชุมกลุ่มแบบซินดิเกต มีการจัดกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อพิจารณาปัญหา ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกของกลุ่มที่มีอาชีพต่าง ๆ กัน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกัน เมื่อแต่ละกลุ่มได้พิจารณาปัญหาแต่ละปัญหาแล้ว จึงนำผลนั้นมาพิจารณากันในที่ประชุมใหญ่ วิธีการแบบนี้เหมาะที่จะใช้กับผู้เข้าอบรมที่มีความรู้และประสบการณ์สูงพอสมควร จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง (สุเมธ เกียววิศเรศ 2527 : 130-134)

ในการส่งหัวหน้างานไปฝึกอบรมนั้น หัวหน้างานควรจะได้มีการวิเคราะห์สิ่งที่หัวหน้างานควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อว่าจะได้จัดการให้การพัฒนาได้ถูกเป้าหมาย วิธีการที่จะวิเคราะห์ว่าหัวหน้างานควรเพิ่มเติมในเรื่องใดนั้นมีวิธีการสังเกต การจับวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการสำรวจความต้องการ

ใช้วิธีการสังเกต (Observation) คือ สังเกตการปฏิบัติงาน ซึ่งการสังเกตเป็นวิธีการที่วิธีหนึ่งในการที่จะให้ใครมาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้สึกรู้สีกว่า การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน

จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) คือ พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานหรือผู้ช่วยเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันบรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้นมีหลักที่ควรคำนึงถึง คือ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ถ้าขาดตกบกพร่องอยู่ที่พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและหาวิธีการแก้ไข ซึ่งการพิจารณาเป็นวิธีการที่จะใช้แก้ไขข้อขัดข้อง

สำรวจความต้องการ (Survey) การสำรวจเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการกรอกแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 : 186-187)

2.2.3 การพัฒนาภายหลังจากหัวหน้างานหรือผู้ช่วยปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง

เมื่อหัวหน้างานปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่ง ซึ่งผลของการประเมินอย่างเป็นระเบียบแบบแผนจะให้ประโยชน์ คือ ทำให้ผู้ถูกประเมินทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนในขณะนี้เป็นอย่างไรบ้าง และควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใด การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผนให้ประโยชน์ดังกล่าวแล้ว การประเมินผลอาจจำแนกเป็น 4 วิธี โดยจำแนกตามผู้ประเมิน ดังนี้

วิธีที่ 1 การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการธรรมดาอย่างหนึ่ง วิธีการอื่น ๆ ได้รับความนิยมนับแต่หลายมากขึ้น และสามารถใช้ควบคู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

วิธีที่ 2 การประเมินผลโดยกลุ่มของผู้บังคับบัญชา โดยคณะกรรมการ หรือผู้บริหารกลุ่มหนึ่งที่ตกลงกรอกแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการนี้มี ประสิทธิภาพมากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพราะวิธีนี้อาศัยทัศนะของบุคคลหลายคน แต่อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ค่อนข้าง จะเสียเวลา และทำให้ความรู้สึกทางด้านความรับผิดชอบที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของ พวกเขาลดน้อยลง

วิธีที่ 3 การประเมินผลโดยกลุ่มพนักงานระดับเดียวกัน พนักงานถูก ประเมินโดยเพื่อนร่วมงานของพวกเขาที่อยู่ระดับเดียวกันภายในองค์การ วิธีการนี้ มีความยุ่งยากเมื่อต้องการให้พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นพื้นฐาน ของ การ เลื่อนตำแหน่ง

วิธีที่ 4 การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ผู้บังคับบัญชาจะ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาของพวกเขา วิธีการนี้คล้ายคลึงกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษา เมื่อนักศึกษาถูกขอให้ประเมิน อาจารย์ของพวกเขา ถึงแม้ว่าวิธีการนี้ไม่ใช่กันอย่างแพร่หลายภายในองค์การ ธุรกิจ ก็ตาม วิธีการนี้ได้กลายเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมากขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดีขึ้น (สมยศ นาวีการ 2525 : 529-531)

การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะใช้วิธีใดก็ตาม จะต้องเริ่มต้นจาก การวิจัยพิจารณาสิ่งที่วัดได้ แล้วทำการตีค่าสิ่งที่วัดได้ ดังจะจำแนกการประเมินผล เป็น 4 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 วิธีการจกบันทึกปริมาณงาน วิธีนี้นิยมใช้กับงานที่ต้องทำเป็น ประจำและทำตามแบบแผนซ้ำ ๆ กัน เช่น งานเอกสาร งานพิมพ์หนังสือ ซึ่ง ลักษณะของการปฏิบัติงานสามารถที่จะนับจำนวนงานที่ทำได้ต่อวัน สัปดาห์หรือเดือน เมื่อถึงระยะเวลาการประเมินผลก็นำผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือ เกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผลที่ได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานนั้นจะแสดงให้ทราบถึง ความสามารถในการทำงาน

วิธีที่ 2 วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด (Graphic Rating Scale) วิธีนี้นับได้ว่าเป็นที่นิยมใช้ในการประเมินผลมากที่สุดและเป็นวิธีการที่เก่าแก่ที่สุด โดยผู้ทำการประเมินจะได้จัดทำแบบฟอร์มการประเมินที่มีมาตราส่วน (Scale) ของการประเมินแต่ละเรื่อง อาจจะทำให้เป็นคะแนนไว้ก่อนได้

วิธีที่ 3 วิธีการพิจารณาโดยการตรวจรายการ (Checklist) วิธีนี้ผู้ประเมินจะพิจารณาจากรายการที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดคำถามเกี่ยวกับลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะเป็นผู้พิจารณาว่าพนักงานผู้ถูกประเมินมีคุณลักษณะตามลักษณะข้อใด ผู้ทำการประเมินก็จะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือหัวข้อนั้น การประเมินตามวิธีนี้ส่วนใหญ่แล้วหัวหน้างานจะเป็นผู้ประเมิน

วิธีที่ 4 วิธีการเปรียบเทียบบุคคล (Paired Comparison Method) วิธีนี้ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบพนักงานที่ทำงานอยู่ที่ละคู่ โดยพิจารณาจากผลงานหรือคุณลักษณะแล้วตัดสินที่ละคู่ว่าคู่ไหนดีกว่า ทำจนครบทุกคู่ หลังจากนั้นจึงรวมคะแนนเพื่อจัดลำดับนำไปพิจารณาต่อ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีสิ่งที่เจ้าหน้าที่หรือผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลควรที่จะต้องคำนึงอยู่หลายประการ เช่น วัตถุประสงค์ของการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจกมันที่กผลปฏิบัติงาน เป็นต้น การนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารหรือเพื่อนำการไปใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ นั้น จะกระทำโดยถือเป็นความลับหรือไม่ ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารจะตัดสินใจว่าจะกระทำโดยเป็นความลับหรืออย่างเปิดเผย ส่วนผลการประเมินทั้งหมดขององค์การหรือหน่วยงานก็อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์การหรือหน่วยงานนั้นอีกด้วย (บัณฑิตย์ อินทรจีน 2526 : 49-50)

ในตอนต่อไปซึ่งเป็นการสรรหาและพัฒนาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วยผู้วิจัยจะประยุกต์หลักและวิธีการสรรหาและพัฒนาหัวหน้างานมาใช้ในการอภิปราย

3. การสรรหาและการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย

3.1 การสรรหาพยาบาลประจำการมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย

มีขั้นตอนในการสรรหา ดังนี้

3.1.1 การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย

ก่อนที่จะกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย ควรจะได้อภิปรายถึงทักษะ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานหอผู้ป่วย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติของพยาบาลประจำการที่จะเข้าดำรงตำแหน่ง หัวหน้างานหอผู้ป่วย

ผู้วิจัยได้สำรวจแนวคิดเกี่ยวกับทักษะ บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของ หัวหน้างานหอผู้ป่วย ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ คือ กองการพยาบาล (2527 : 11-12) ทวงรัตน์ บุญญาภิรักษ์ (2519 : 181-185) ทวงวที สังโฆบล (2529 : 255-266) และ การ์นอง และ การ์นอง (Ganong and Ganong 1980 : 339-401) สามารถสรุปเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานหอผู้ป่วย 6 ด้าน ดังนี้

ตำแหน่งที่ 1 หน้าที่หอผู้ป่วย เป็นหัวหน้าทีมในการให้การพยาบาลผู้ป่วยมอบหมาย ให้บุคลากรพยาบาลดูแลผู้ป่วยให้ได้รับการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ หัวหน้างานหอผู้ป่วยอาจให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยได้ตามความจำเป็นและประเมินผล การพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วย นอกจากนี้หัวหน้างานหอผู้ป่วยยังเป็นตัวเชื่อมระหว่าง ผู้ป่วย แพทย์ และครอบครัวผู้ป่วยด้วย

ตำแหน่งที่ 2 หน้าที่คอยแพทย์ โดยเป็นผู้ประสานงานระหว่างแพทย์ ผู้ป่วย และ ทีมสุขภาพ ดูแลรับผิดชอบและดำเนินการให้เป็นไปตามคำสั่งการรักษา

ตำแหน่งที่ 3 หน้าที่ในฐานะเป็นผู้บริหารทางการพยาบาล จัดให้มีการบริการ การพยาบาลแก่ผู้ป่วยอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง ดูแลการปฏิบัติงานทั้งหมดใน หน่วยงาน ร่วมมือกับผู้ตรวจการพยาบาลในการจัดทำคู่มือการพยาบาล คู่มือปฏิบัติ-

งานสำหรับหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบ ร่วมในการคัดเลือกบุคลากรพยาบาลสำหรับหอผู้ป่วยของตน นำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนามริการพยาบาล วางแผนเกี่ยวกับงบประมาณในหอผู้ป่วย

ก้านที่ 4 หน้าที่ต่อเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วย ปฏิบัติเป็นผู้นำเป็นตัวอย่าง แนะนำและนิเทศบุคลากรทางการพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาล ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย ทำเนิการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของหอผู้ป่วย เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมวิชาการ

ก้านที่ 5 หน้าที่ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ร่วมมือหรือจัดให้เจ้าหน้าที่ร่วมมือในการทำวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริการพยาบาลของหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบ อำนวยความสะดวกแก่อาจารย์พยาบาลในการจัดประสบการณ์สำหรับให้นักศึกษาพยาบาลฝึกปฏิบัติ เช่น จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นท้องใช้ในการพยาบาลให้เพียงพอแก่ความต้องการและช่วยนิเทศนักศึกษาพยาบาลที่มาฝึกปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถให้บริการ การพยาบาลที่มีคุณภาพได้ตามวัตถุประสงค์

ก้านที่ 6 หน้าที่ต่อองค์กร เป็นวิทยากร เผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล ร่วมเป็นกรรมการเฉพาะกิจในคณะกรรมการต่าง ๆ

จากหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานหอผู้ป่วยดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถนำมาใช้ในการกำหนดคุณสมบัติของพยาบาลประจำการที่อยู่ในข่ายการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย อย่างไรก็ตาม มีผู้ทรงคุณวุฒิทางการพยาบาลและการศึกษาพยาบาลได้ตั้งข้อสังเกตว่า ในอดีตที่เคยปฏิบัติกันมานั้น การเลื่อนพยาบาลประจำการไปเป็นหัวหน้างานหอผู้ป่วยนั้น มักพิจารณาผู้ที่ทำงานมานานและพิจารณาตามความเหมาะสม (Cunningham 1976 : 37) หรือผู้ที่มิตักษะทางการพยาบาลที่ดีที่สุดไปดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย (Johnson, Wagner and Sweeney 1984 : 24) ซึ่งสำหรับในภาวะการณปัจจุบัน การพิจารณาพยาบาลประจำการไปดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย ควรพิจารณาองค์ประกอบอื่นร่วมด้วย เช่น สตีเวนส์ (Stevens 1981 : 9) มีความเห็นว่า ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการพยาบาลพอสมควร เพื่อที่

จะให้การดูแลผู้ป่วยโดยตรงได้ และสามารถสอนแนะนำปฏิบัติงานได้ในฐานะเป็นผู้นำ นอกจากนี้ หัวหน้างานหรือผู้ป่วยต้องมีทักษะในการบริหาร เพื่อที่จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทำหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ นั่นคือ การคัดเลือกพยาบาลประจำการ ไปดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ป่วย ควรเลือกโดยสังเกตความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการเป็นผู้นำจะทำนายความสำเร็จในบทบาทของหัวหน้างานหรือผู้ป่วยได้ดีกว่าการเลือกจากความชำนาญทางการพยาบาล (Stevens 1981 : 9) ผู้บริหารฝ่ายบุคคลควรที่จะเลือกพิจารณาพยาบาลที่มีประสบการณ์ที่ตีที่เหมาะสม มีการศึกษาสูงขึ้นและมีความสามารถทางด้านการบริหาร เพื่อเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร (Rethreck 1986 : 879) ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ทางการพยาบาลจะสำเร็จลงได้ ก็จำเป็นต้องอาศัยการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Ratsoy 1985 : 29)

นอกจากนี้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้ป่วย ยังมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอีกด้วย ดังที่ แสงจันทร์ ศิลปพิพัฒน์ (2519) ศึกษาสัมพันธภาพระหว่างความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาล พบว่า ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้ป่วยมีความสัมพันธ์แบบเส้นตรง เชิงนิมิตกับ ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ถ้าหัวหน้างานหรือผู้ป่วยมีความเป็นผู้นำสูงจะทำให้ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการสูงด้วย นั่นคือ การคัดเลือกมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ป่วยควรจะมีการวัดในค่าของความเป็นผู้นำด้วย

จากหน้าที่และกิจกรรมของหัวหน้างานหรือผู้ป่วยดังกล่าวมาแล้ว และเมื่อรวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับการพิจารณาคุณสมบัติของหัวหน้างานหรือผู้ป่วยแล้ว พบว่ามีผู้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้างานหรือผู้ป่วย ดังนี้

โรงพยาบาลศูนย์สุขภาพในแมริแลนด์ (Health Clinical Center in Bethesda Maryland) ระบุคุณสมบัติของหัวหน้างานหรือผู้ป่วย ดังต่อไปนี้

ประสบการณ์ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพยาบาลมาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี

การศึกษา เป็นผู้ที่สอบขึ้นทะเบียนประกอบโรคศิลป์แล้ว มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทการบริหารหรือเทียบเท่า มีวุฒิทางการพยาบาลระดับปริญญาตรี

ลักษณะส่วนบุคคล มีทักษะทางการบริหารหรือมีศักยภาพในการพัฒนาทักษะทางการบริหาร มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ที่เหมาะสมทางการปฏิบัติการพยาบาลและปฏิบัติการพยาบาลได้ (Fralic and Connor 1983 : 32-38)

กฤษยา พันทิพย์ลาชีวะ (2525 : 33-34) กล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญ 3 ประการ ของผู้ที่จะเป็นหัวหน้างานหอผู้ป่วย ดังนี้

ประการที่ 1 คุณสมบัติทางวิชาชีพ

1. สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรพยาบาลศาสตร์และมีใบประกอบโรคศิลป์

2. มีประสบการณ์ในการพยาบาลผู้ป่วยอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถเข้าใจปัญหาได้ดี สามารถแนะนำผู้อื่นได้

3. เป็นสมาชิกของสมาคมพยาบาล

4. มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ และพร้อมอยู่เสมอต่อการพัฒนา

มาตรฐานทางวิชาชีพ

5. มีความสามารถในการปฏิบัติงานการพยาบาลในสาขานั้น ๆ ทั้งนี้เพราะเราต้องการพยาบาลมากกว่าการเป็นผู้นำแค่เพียงอย่างเดียว หัวหน้างานหอผู้ป่วยจึงต้องมีความสามารถวางแผนปฏิบัติการประเมินผลการพยาบาล และสามารถเป็นผู้นำทางการพยาบาลได้

ประการที่ 2 คุณสมบัติส่วนตัว

1. มีความรู้สึกเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเอง การที่หัวหน้างานหอผู้ป่วยมองเห็นตนเองว่าเป็นผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญมาก และเป็นสิ่งที่จะต้องให้รู้สึกด้วย

ความเต็มใจมิใช่การบังคับ ซึ่งในความรู้สึกเป็นผู้นำนี้จะต้องมีความรู้สึกต่อความ-
รับผิดชอบงานการบริหารและการพยายามไปพร้อม ๆ กัน

2 มีการตัดสินใจที่ดีมีเหตุผล และเหมาะสมต่อเหตุการณ์

3 มีทักษะทางค่านิยมมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร เป็นผู้ประนี-
ประนอมและสร้างสรรค์

4 มีการสั่งงานที่ดี ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยถูกต้อง

5 มีความยุติธรรมและจริงใจเป็นสิ่งจำเป็นมาก การที่
หัวหน้างานหรือผู้ช่วยมีความลำเอียงจะเป็นผลทำให้เกิดความแตกแยก เกิดองค์การย่อย
ขึ้นในหอผู้ป่วย การวางตัวเป็นกลาง และให้ความยุติธรรม นอกจากจะทำให้สถานะ-
การบริหารในหอผู้ป่วยดีแล้ว ยังสร้างฐานที่มั่นคงให้แก่ฝ่ายการพยาบาลด้วย

6 มีความรับผิดชอบสูง โดยหน้าที่และภารกิจแล้ว หัวหน้างาน
หรือผู้ช่วยย่อมจะต้องมีงานอยู่ในความรับผิดชอบมาก ซึ่งผู้อยู่ในตำแหน่งจะต้องสอคล้อง
ดูแลให้ทั่วถึง และสร้างสรรค์คุณภาพให้เกิดขึ้นในผลงานให้ได้

7 ไม่อู้อ้ออำนาจ ดังกล่าวแล้วว่า หัวหน้างานหรือผู้ช่วยเป็น
ผู้บริหารระดับต้นที่จะปกครองบุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยทุกคน มีอำนาจหน้าที่ถูกต้อง
ทางการบริหาร เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วหัวหน้างานหรือผู้ช่วยย่อมอาจเกิดความเป็นผู้ถูก
อำนาจเอาแต่ใจตนเองเป็นใหญ่ เกิดการขมขื่นในหอผู้ป่วยได้ คุณสมบัติข้อนี้จึงจำเป็น
ที่ควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนเพื่อให้ได้มาซึ่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วยที่เข้าใจบทบาทของตัวเอง
และปฏิบัติโดยถูกต้อง มั่นคงต่อตำแหน่งหน้าที่ ปรึกษา นโยบาย และวัตถุประสงค์ของ
ฝ่ายการพยาบาล

ประการที่ 3 คุณสมบัติการบริหาร

แท้จริงแล้วฝ่ายการพยาบาลจะต้องเป็นผู้จัดเตรียมความรู้
ด้านการบริหารให้แก่ผู้ที่จะเป็นหัวหน้างานหรือผู้ช่วย เพราะโดยตำแหน่งพยาบาล
ผู้บริหารได้รับการจัดเตรียมความรู้และประสบการณ์ก่อนเข้ารับตำแหน่งนั้น ๆ หรือ
ให้มีการเสริมความรู้และทักษะตามตำแหน่งที่รับผิดชอบในปัจจุบันจะเป็นการดียิ่ง จะ
ทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารนั้น ๆ มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ นอกจาก

การจัดเตรียมความรู้คุณสมบัติทางการบริหาร อาจพิจารณาจากประสบการณ์ การเคยทำงาน เป็นผู้ช่วยหัวหน้างานหรือผู้ช่วย หรือเคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับการ บริหารอย่างใดอย่างหนึ่งมาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ได้คนที่สามารถเข้าใจบทบาทและงาน ในหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงาน

3.1.2 การประเมินคุณสมบัติของพยาบาลประจำการเพื่อพิจารณาให้ คำรองตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วย

เมื่อฝ่ายการพยาบาลเลือกพยาบาลประจำการที่มีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ขั้นต่ำ ที่กำหนดไว้ได้จำนวนหนึ่งแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือประเมินพยาบาลประจำการ เหล่านี้ เพื่อคัดเลือกผู้ที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดไปดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วย การ ประเมินอาจประกอบด้วย

1. การสอบข้อเขียน เพื่อวัดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร บุคลากรในหอผู้ป่วย ทั้งนี้ข้อสอบอาจตั้งเป็นสถานการณ์เพื่อให้พยาบาลประจำการ ใดแสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้อาจวัดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วย

2. การสอบสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการที่ฝ่ายการพยาบาลของโรง พยาบาลแต่งตั้ง คณะกรรมการอาจประกอบด้วยผู้อำนวยการเฉพาะทาง หัวหน้างาน หอผู้ป่วยต่าง ๆ และผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องด้วย เช่น นักกายภาพบำบัด ทั้งนี้การสอบ สัมภาษณ์จะใช้วัดในเรื่องของไหวพริบ รวมทั้งความสามารถในการควบคุม อารมณ์

3. การวัดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ โดยอาศัยแบบประเมินที่ใช้ ในโรงพยาบาลนั้น ๆ หรือแบบประเมินที่มีผู้สร้างไว้หลายท่าน แบบประเมินที่สร้างขึ้น นี้สามารถนำมาใช้เพื่อประเมินความสามารถของพยาบาลประจำการ เพื่อพิจารณา ความบุคคลใดควรจะได้รับพิจารณาเพื่อเลื่อนไปดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วย โดยให้มีผู้สร้างแบบประเมินไว้ดังนี้

วรรณวิไล ชุ่มภิรมย์ (2518) สร้างแบบประเมินประสิทธิภาพการ
ทำงานของพยาบาล โดยยึดเกณฑ์การสร้างตามคุณลักษณะ 5 ประการ คือ
สมรรถภาพและอุปนิสัยในการปฏิบัติงาน สมรรถภาพในการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล
บุคลิกลักษณะส่วนตัวและสังคม ลักษณะการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลและความคิดริเริ่ม

รัชนี อยู่ศิริ (2523) เปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติการพยาบาล
ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ในลักษณะรวมทุกด้าน ด้านการ
ดูแล การป้องกัน การส่งเสริมสุขภาพ การฟื้นฟูสุขภาพและการร่วมมือปฏิบัติ และ
เปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลที่มีความแตกต่างกันที่
ประสบการณ์การทำงานและคุณวุฒิรวมทุกด้านในแต่ละด้าน โดยใช้เครื่องมือ คือ
แบบประเมินการปฏิบัติการพยาบาลของ กุลยา คันติผลาชีวะ โดยให้พยาบาลประเมิน
ตนเอง และหัวหน้างานหอดูผู้ป่วยเป็นผู้ประเมินการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาล

ทั้งนี้กล่าวแล้วว่า หัวหน้างานหอดูผู้ป่วยเป็นตำแหน่งผู้บริหาร พยาบาลที่
จะมำดำรงตำแหน่งนี้จะต้องสามารถปฏิบัติงานด้านบริหารได้เป็นอย่างดี การคาดคะเน
ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานการบริหารได้หรือไม่นั้น สามารถทำนายได้โดยอาศัย
แบบทดสอบความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership Ability Tests) ซึ่ง
มีหลายชนิด ได้แก่ Leadership Opinion Questionnaire (LOQ)

Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และ Super-
visory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) โดย แบบ-
ทดสอบนี้วัดโครงสร้างของพฤติกรรมบริหาร 2 ด้าน คือ ด้านความคิดริเริ่มและด้าน
ความเกรงใจ

ด้านความคิดริเริ่ม (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมในส่วนที่
เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงาน การจัดรูปแบบของหน่วยงาน
ที่ดี วิธีคิดที่สัมพันธ์กัน ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ที่จะดำเนินงานให้บรรลุถึง
เป้าหมาย

ด้านความเกรงใจ (Consideration Structure) เป็นพฤติกรรม
เกี่ยวกับการแสดงความเห็นอกเห็นใจ การเคารพนับถือและการไว้วางใจกัน ตลอดจน

การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน (Casio 1978 : 240-242)

สำหรับในวิชาชีพพยาบาล ศรีสุมาลัย รัตโน (2518) ศึกษาพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งแปลและ เรียบเรียงจากต้นฉบับของฮัลปิน (Halpin) ผลจากการศึกษานี้ พบว่า พยาบาล ต้องการให้ผู้บริหารแผนกพยาบาลมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ทั้งสอง ด้าน และผู้บริหารเองก็คิดว่าตนเองควรจะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เด่นชัดมากกว่าที่เป็นอยู่

ในปัจจุบันนี้การคัดเลือกหัวหน้างานหรือผู้ช่วยในโรงพยาบาลต่างประเทศ มีการพัฒนาไปจากรูปแบบเดิมมาก เช่น โรงพยาบาลบาร์เนต ในเซนต์หลุยส์ (Barnes Hospital in St. Louis) การประเมินประกอบควย แบบทดสอบความสามารถ การสัมภาษณ์ และการสังเกตการปฏิบัติงานจริง ซึ่งในที่สุดคณะกรรมการจะเลือกผู้ที่ ตนเห็นว่าเหมาะสมที่สุด (Sullivan, Decker and Halistone 1985 : 13-18) หรือในโรงพยาบาลเมืองเบิร์นแฮม (Burnham City Hospital) พัฒนาระบบ การเลือกผู้นำทางการพยาบาลทุกระดับ ใ้แก่ หัวหน้างานหรือผู้ช่วย และผู้ตรวจการ- พยาบาล การประเมินพิจารณาจากประสบการณ์ทางการพยาบาล ระยะเวลาที่ทำงาน ในโรงพยาบาล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตำแหน่งผู้นำที่เคยปฏิบัติ ระดับการ- ศึกษา การมีบทบาทที่สำคัญในโครงการต่าง ๆ การร่วมสัมมนาและความร่วมมือกับ สังคม (Plasznski 1979 : 6-15)

ศูนย์สุขภาพเมอซี (Mercy Health Center of Dubuque) คัดเลือก หัวหน้างานหรือผู้ช่วย โดยให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นมีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย ผลของการคัดเลือกด้วยวิธีนี้ บุคคลในหน่วยงานที่ให้เห็นถึงประโยชน์ คือ บุคลากร- พยาบาลในหอผู้ป่วยมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้างานหรือผู้ช่วยมากขึ้น หัวหน้างานหรือผู้ช่วยที่ไ้รับเลือกคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ช่วยลดความขัดแย้ง ระหว่างบุคลากรพยาบาล และหัวหน้างานหรือผู้ช่วย และหัวหน้างานหรือผู้ช่วยที่ไ้รับ

เลือกจะประสบความสำเร็จในระยะเวลานานขึ้น เนื่องจากได้รับการสนับสนุนจาก
ปฏิบัติงาน (Ertl 1984 : 27-33)

3.2 การพัฒนาหัวหน้างานหอผู้ป่วย

เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่าง ๆ เจริญ
ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อผ่านกระบวนการในการคัดเลือกเข้าสู่ช่วงของ
การบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วยแล้ว เป็นหน้าที่ของฝ่ายการ-
พยาบาลในการที่จะพัฒนาหัวหน้างานหอผู้ป่วยเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการ
ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถ

การพัฒนาหัวหน้างานหอผู้ป่วย แบ่งเป็น การพัฒนาองค์ความรู้ตำแหน่ง
หัวหน้างานหอผู้ป่วย การพัฒนาระหว่างองค์ความรู้ตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย และ
การพัฒนาโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานหอผู้ป่วย รายละเอียด
ของการพัฒนาแต่ละประเภทมีดังนี้

3.2.1 การพัฒนาองค์ความรู้ตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย

การพัฒนาในช่วงนี้ เพื่อเป็นการ เตรียมให้หัวหน้างานหอผู้ป่วยมีความรู้
ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย
เพื่อที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติเมื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วยแล้ว ทั้งนี้จะ
เป็นการช่วยให้หัวหน้างานหอผู้ป่วยมีแนวทางในการปฏิบัติงานและเข้าใจระบบการ-
ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย ได้ดีขึ้น การพัฒนาในช่วงนี้ประกอบด้วย
การปฐมนิเทศ การสอนงาน การทดลองเรียนงาน การศึกษาอบรม

การปฐมนิเทศ เป็นสิ่งแรกที่ควรกระทำเพื่อให้หัวหน้างานหอผู้ป่วย
มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และขอบเขตการปฏิบัติงานของตน เพราะหัวหน้างาน
หอผู้ป่วยเปลี่ยนบทบาทจากพยาบาลประจำการที่ให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยโดยตรงมาเป็น
พยาบาลผู้บริหาร ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้บุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยปฏิบัติ
หน้าที่ได้โดยสะดวก ดังนั้น หากหัวหน้างานหอผู้ป่วยไม่เข้าใจในหน้าที่ของตนเองอย่าง
ชัดเจนแล้ว เขาอาจเกิดความรู้สึกว่าคุณค่าของตนลดลง เนื่องจากไม่ได้รับการ-
พยาบาลแก่ผู้ป่วยโดยตรง (Darling and McGrath 1983 : 14-19)

การประชุมพิเศษจะช่วยให้หัวหน้างานหรือผู้ช่วยเข้าใจบทบาทของตนเองดีขึ้น และยอมรับว่าพยายามประจำการ เป็นผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาล (Powers 1984 : 46-47) นอกจากนี้ การประชุมพิเศษยังช่วยให้หัวหน้างานหรือผู้ช่วยเข้าใจถึงระบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

การสอนงาน การพัฒนาหัวหน้างานหรือผู้ช่วยโดยการสอนงานนี้ พยายามประจำการที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้างานหรือผู้ช่วยจะได้รับการสอนงานจากหัวหน้างานหรือผู้ช่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน หากหัวหน้างานหรือผู้ช่วยที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนเป็นผู้ที่มีความตั้งใจและมีความรู้อย่างแท้จริงแล้ว พยายามประจำการที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับความรู้จากการสอนและสามารถสังเกตการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจากผู้สอนได้ การสอนงานเป็นเทคนิคของการพัฒนานักบริหารที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง การเอาแบบอย่าง (Modeling) คือส่วนสำคัญของการเรียนรู้ทางพฤติกรรมทุกอย่าง และการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถจะเป็นแนวทางที่ง่ายและดีที่สุดของการเรียนรู้ (สมยศ นาวิกาน 2525 : 525)

การทดลองเรียนงาน โดยวิธีนี้ พยายามประจำการที่ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วยจะฝึกปฏิบัติในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วย วิธีนี้จะช่วยให้หัวหน้างานหรือผู้ช่วยใหม่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองดีขึ้น อีกทั้งยังประสบกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้การปฏิบัติงานจะได้รับคำแนะนำและการให้คำปรึกษาจากหัวหน้างานหรือผู้ช่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ ช่วยให้หัวหน้างานหรือผู้ช่วยใหม่มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น เมื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วยแล้ว

การศึกษารอบรม การพัฒนาหัวหน้างานหรือผู้ช่วยโดยวิธีนี้เป็นการให้ความรู้และแนวคิดหรือทักษะเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วย แบ่งออกเป็น 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรระยะยาว

หลักสูตรระยะสั้น เป็นการจัดการอบรมแก่บุคลากรพยาบาล โดยมีกำหนดระยะเวลาที่ค่อนข้างสั้น เช่น 1-2 วัน หรือ 1 สัปดาห์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญเฉพาะอย่างหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่บุคลากรกลุ่มใด

กลุ่มหนึ่งให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น (สุจินต์ วิจิตรกาญจน์ 2529 : 312-313)

หลักสูตรระยะยาว เป็นการจัดหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องแบบเป็นทางการแบบบุคลากรพยาบาล มีกำหนดระยะเวลาค่อนข้างยาว เช่น 1-2 ปี หรืออาจจะถึง 4 ปี เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป โดยเสริมความรู้ในแนวที่ค่อนข้างกว้าง เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถที่จะนำความรู้ไปปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและอาชีพการงานต่อไป การจัดหลักสูตรเช่นนี้จะมีการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ การวัดผลทำแบบมีพิธีการ มีการกำหนดหน่วยกิตของหลักสูตรและหน่วยกิตในแต่ละวิชา เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะได้รับปริญญาบัตร ประกาศนียบัตร หรือวุฒิบัตร ตามแต่หลักสูตรกำหนดไว้

ในเรื่องการเตรียมพยาบาลสำหรับตำแหน่งพยาบาลผู้บริหารนั้น ประเทศไทยมีหลักสูตรที่เชื่อถือการเตรียมตัวนี้ 3 หลักสูตร คือ หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง หลักสูตรการบริหารการพยาบาล และหลักสูตรการบริหารการพยาบาลระดับปริญญาโท ซึ่งสองหลักสูตรแรกเป็นหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรที่สามเป็นหลักสูตรระดับปริญญาโท ใช้เวลาศึกษา 2 ปี รายละเอียดแต่ละหลักสูตร เป็นดังนี้

การพยาบาลเฉพาะทาง

ระยะเวลาเรียน 12 สัปดาห์

วุฒิเมื่อจบการศึกษา ประกาศนียบัตร

คุณสมบัติของผู้เรียน ประกาศนียบัตร หรือ อนุปริญญาพยาบาลและอนามัยขึ้นไป

หมายเหตุ หลักสูตรนี้จัดแยกสาขาเฉพาะ 4 สาขา คือ สาขาการพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์ สาขาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ และสาขาการพยาบาลศัลยศาสตร์

สถานที่รับผิดชอบ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

บริหารการพยาบาล

ระยะเวลาเรียน	8 สัปดาห์
วุฒิเมื่อจบการศึกษา	วุฒิปริญญาตรีบริหารการพยาบาล
คุณสมบัติของผู้เรียน	ประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญาพยาบาล และคำร้องตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วย ผู้ตรวจการหรือหัวหน้าพยาบาล
สถานที่รับฝึกสอน	กองการพยาบาลร่วมกับคณะพยาบาลศาสตร์ เป็นผู้จัดอบรม อบรมปีละ 1 รุ่น

การบริหารการพยาบาล

ระยะเวลาเรียน	2 ปี
วุฒิเมื่อจบการศึกษา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (พยาบาลศึกษา)
คุณสมบัติของผู้เรียน	ประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญา หรือปริญญาตรีพยาบาล
สถานที่รับฝึกสอน	ภาควิชาพยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.2 การพัฒนาและคำร้องตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วย

การพัฒนาและคำร้องตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วย วิธีที่ใหม่ทั้งนี้ คือ การหาไปสั่งเอกการณในบางโอกาส และการจัดประชุมสัมมนาและปีกอบรม

การหาไปสั่งเอกการณในบางโอกาส หัวหน้างานหรือผู้ช่วยควรมีโอกาสไปปฏิบัติงานของหรือผู้ช่วยอื่นในโรงพยาบาลเดียวกัน หรือโรงพยาบาลอื่นที่เป็นหรือผู้ช่วยประเภทเดียวกัน เช่น ปฏิบัติงานในหรือผู้ช่วยคล้ายกรรม และไปปฏิบัติงานหรือผู้ช่วยคล้ายกรรมของโรงพยาบาลอื่น ทั้งนี้เพื่อจะได้นำข้อคิดที่โคพบเห็นมาใช้กับหรือผู้ช่วยของตน และป้องกันไม่ให้เกิดข้อเสียนเหมือนโรงพยาบาลที่ตนไปปฏิบัติงาน

การจัดประชุมสัมมนาและปีกอบรม วิธีที่ใหม่ทั้งนี้

วิธีที่ 1 การบรรยาย ผู้เป็นวิทยากรอาจเป็นบุคคลภายนอกหรือเป็นบุคคลภายในโรงพยาบาลก็ได้ อาจใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น การบรรยายเรื่องหลักการนิเทศการพยาบาล ใช้ร่วมกับการอภิปรายแบบแยกประเด็นย่อย ในเรื่องปัญหาการนิเทศการพยาบาล เป็นต้น



วิธีที่ 2 การบรรยายเป็นชุดหรือการชุมนุมปาฐกถา สามารถจัดขึ้นภายในโรงพยาบาล โดยมีผู้เข้าร่วมราว 2-6 คน บรรยายหรือแสดงความคิดเห็นในหัวข้อที่กำหนด เช่น เรื่อง การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริการพยาบาลในหลักสูตรการพยาบาลเนนชุมชน

วิธีที่ 3 การสัมมนา เป็นการประชุมเพื่อศึกษาค้นคว้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยอาศัยประสบการณ์และความเห็นของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อหาข้อสรุป เช่น การจัดสัมมนาเรื่องมาตรฐานการพยาบาล

วิธีที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เป็นการสัมมนาที่บุคคลตั้งแต่ 10-25 คน มีความสนใจที่จะแก้ไขปัญหาคือหรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การนำคิว.ซี. มาใช้ในการบริการพยาบาลแก่ผู้ป่วย

วิธีที่ 5 การแสดงบทบาทสมมติ ด้วยวิธีการนี้หัวหน้างานหรือผู้ป่วยจะได้รับเลือกให้เป็นตัวแสดงต่าง ๆ และให้แสดงความคิดเห็น ประสิทธิภาพ ตลอดจนลักษณะท่าทีออกมา จะช่วยให้หัวหน้างานหรือผู้ป่วยที่แสดงและผู้เข้าร่วมประชุมมองเห็นภาพและวิธีการแก้ปัญหาได้ดี ตัวอย่างการแสดงบทบาทสมมติ เช่น หัวหน้างานหรือผู้ป่วยกล่าวตักเตือนบุคลากรพยาบาล

วิธีที่ 6 การศึกษากรณีตัวอย่าง โดยยกกรณีตัวอย่างขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อฝึกความชำนาญในการวิเคราะห์ปัญหาอันสืบเนื่องและยุ่งยาก เช่น วิเคราะห์กรณีตัวอย่างบุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานผิดพลาด

วิธีที่ 7 วิธีฝึกปฏิบัติงานแบบสถานการณ์จำลอง โดยกำหนดให้หัวหน้างานหรือผู้ป่วยแสดงบทบาทตามที่กำหนดให้เป็นในตำแหน่งนั้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีและแสดงออกตามความเห็นของตนเอง วิธีการนี้ เช่น ให้หัวหน้างานหรือผู้ป่วยมีปัญหในการปฏิบัติงานกับญาติผู้ป่วย หัวหน้างานหรือผู้ป่วยจะแสดงออกอย่างไรบ้าง

ในการส่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วยไปฝึกอบรมนั้น อาจจะมีสิ่งที่เป็นที่หัวหน้างานหรือผู้ช่วยต้องพัฒนาเพิ่มเติมได้ โดยการสังเกตการปฏิบัติงานของหัวหน้างานหรือผู้ช่วย หรือเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานหรือผู้ช่วยกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสำรวจความต้องการการพัฒนาจากหัวหน้างานหรือผู้ช่วยเอง หรือสำรวจจากบุคลากรพยาบาลภายในหรือผู้ช่วยก็ได้ วิธีการสำรวจความต้องการ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การให้กรอกแบบสอบถาม เป็นต้น

ในประเทศอเมริกา บางโรงพยาบาลมีการสำรวจความต้องการที่จะพัฒนาของหัวหน้างานหรือผู้ช่วย ได้แก่ ริชาร์ดส์ และ คาริสซิมิ (Richards and Carissimi 1986 : 36-38) สำรวจว่า หัวหน้างานหรือผู้ช่วยในโรงพยาบาล แฮริสัน (Harrison Community Hospital) ในเมืองมิชิแกน ต้องการศึกษาเพิ่มเติมทางการบริหาร เรื่องใดบ้าง จากผลการสำรวจพบว่า หัวหน้างานหรือผู้ช่วยต้องการที่จะพัฒนาในเรื่อง การสื่อสารในองค์กร การจูงใจ การมอบหมายงาน และภาวะผู้นำ การทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหา การวางแผน และการบริหารเวลา การประเมินการปฏิบัติงานและทักษะการบริหารงานที่สำคัญในการจัดการงานในหรือผู้ช่วย

ความสำคัญของการพัฒนาหัวหน้างานหรือผู้ช่วยครั้งนี้ สมาคมโรงพยาบาลตะวันตกเฉียงเหนือ (Northwest Allegheny Hospital Association) ของอเมริกา จึงสร้างหลักสูตรการบริหารงานสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ช่วยชั้น วัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ ให้ความรู้ถึงหลักของการบริหาร ทำการพัฒนาและปรับปรุงทักษะทางการบริหาร และวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้างานหรือผู้ช่วย กิจกรรมที่ใช้ในหลักสูตรนี้ คือ การบรรยาย เกมสถานการณ์ซึ่งปรับให้เข้ากับหรือผู้ช่วยแต่ละแห่ง การแสดงบทบาทสมมุติ การฉายภาพยนตร์ และการมอบหมายให้อาจารย์ทางการพยาบาล ส่วนเนื้อหาของหลักสูตร ประกอบด้วย การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทฤษฎีพฤติกรรม และมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงาน ลักษณะของบุรุษงาน และการมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจูงใจ รวมทั้งการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์เมื่อสิ้นสุดการอบรมแล้ว หัวหน้าพยาบาลแสดงความเห็นว่า

ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่การบริหารของตนเองมากขึ้น รวมทั้งสามารถปฏิบัติบทบาทของตนเองได้ดีขึ้น (Hinchiffe 1980 : 51-55)

3.2.3 การพัฒนาภายหลังหัวหน้างานหรือผู้ช่วยปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง ซึ่งหากจำแนกเป็น 4 วิธี โดยจำแนกตามผู้ประเมิน ดังนี้

วิธีที่ 1 การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา โดยวิธีนี้หัวหน้างานหรือผู้ช่วยจะได้รับการประเมินจาก หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

วิธีที่ 2 การประเมินผลโดยกลุ่มผู้บังคับบัญชา โดยวิธีนี้หัวหน้างานหรือผู้ช่วยจะได้รับการประเมินจากผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่เหนือตนขึ้นไป ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ผู้อำนวยการ เจตาทะทาง

วิธีที่ 3 การประเมินผลโดยกลุ่มพนักงานระดับเดียวกัน โดยวิธีนี้หัวหน้างานหรือผู้ช่วยจะได้รับการประเมินจากหัวหน้างานหรือผู้ช่วยอื่น ๆ

วิธีที่ 4 การประเมินผลโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีนี้หัวหน้างานหรือผู้ช่วยจะได้รับการประเมินจากบุคลากรพยาบาลในหรือผู้ช่วยของตน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานหรือผู้ช่วยนั้น ฝ่ายการพยาบาลควรจะได้ระลึถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการจกมันที่กผลการปฏิบัติงาน โดยแบบประเมินนั้นควรจะได้รับการเห็นควยจากทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เบอร์กแมนและคณะ (Bergman, et al 1981 : 237-250) ศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกและการเตรียมหัวหน้าหรือผู้ช่วยในอิสราเอล ผลการศึกษาพบว่า การสร้างเกณฑ์การคัดเลือกหัวหน้างานหรือผู้ช่วยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การศึกษาได้เสนอแนะให้มีการสร้างโครงการให้การศึกษาแก่หัวหน้างานหรือผู้ช่วย นอกจากนั้น การศึกษายังพบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้การคัดเลือกหัวหน้างานหรือผู้ช่วยได้ผู้ที่

ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง คือ การชอบพอกันเป็นพิเศษ (Favoritism) ระบบอาวุโส (Seniority) และความกดดันในหน่วยงาน (Union Pressure)

ฟาร์นิช (Farnish 1982 : 405) ศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาล 2 แห่ง ในประเทศอังกฤษ การศึกษาได้สัมภาษณ์หัวหน้างานหอผู้ป่วยเพื่อต้องการทราบถึง การเตรียมตัวเป็นหัวหน้างานหอผู้ป่วยว่าเป็นอย่างไร การเตรียมตัวมีความเพียงพอหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลประจำการได้รับการเตรียมตัวในบทบาทของหัวหน้างานหอผู้ป่วยไม่เพียงพอ แต่จะเรียนรู้การปฏิบัติงานจากประสบการณ์ อาศัยความสามารถเฉพาะตัวด้วยวิธีการลองผิดลองถูก

งานวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาและพัฒนาหัวหน้างานหอผู้ป่วยในประเทศไทย ยังไม่มีผู้ใดวิจัย แต่มีงานวิจัยในศาสตร์อื่น ๆ บ้าง ดังรวบรวมไว้ดังนี้

มัย สุขเยี่ยม (2522) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนและครูตอบทบาทการบริหารบุคลากร ครูกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูในกรุงเทพมหานคร เห็นว่าการเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งของครูกรุงเทพมหานคร นั้น ยังใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าความสามารถ กรุงเทพมหานคร ไม่มีการติดตามผลหลังจากจัดการฝึกอบรม ศึกษาในเทศก์ก็มาเยี่ยมให้คำแนะนำแก่โรงเรียนน้อย กรุงเทพมหานคร จัดให้ครูพบปะสังสรรค์กันน้อย แต่ครูมีความต้องการดังกล่าวอยู่ในระดับสูง

กัญญา ทัศนสุวรรณ (2525) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับเรื่อง การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เป็นที่น่าพอใจ

ศินพงศ์ วิเศษไชยศรี (2527) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยทศศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา พบว่า การดำเนินการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดี คือ การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ตรงกับความรู้

ความสามารถ และประสบการณ์ตามหน้าที่ที่กำหนด ส่วนการดำเนินงานบริหารงาน บุคคลอยู่ในระดับน้อย คือ การสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาต่อในวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัย ความเหมาะสมในการแต่งตั้งบุคลากร การจัดการปฐมนิเทศบุคลากร- ใหม่ให้เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ และภาระหน้าที่รับผิดชอบ การจัดให้ บุคลากรที่บรรจุใหม่ได้เรียนรู้การทำงานภายใต้การแนะนำของผู้มีประสบการณ์มาแล้ว การจัดการฝึกอบรมประชุมทางวิชาการ และสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย