

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา ต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ภาคใต้ โดยผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการทำวิจัย ดังนี้

#### แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์  
หน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### แนวคิดการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์

ความหมายของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์

ประวัติความเป็นมาของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์

ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาล  
ศาสตร์

#### แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีหลัก การที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพิ่มคุณค่าด้านศักยภาพของบุคคลและช่วยให้มีโอกาส เจริญก้าวหน้าสู่การเป็นมืออาชีพ เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์การที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด นำไปสู่การพัฒนาองค์การและสังคมเชิงเศรษฐกิจศาสตร์มหภาค (สุภาพร และยงยุทธ, 2546) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากการที่องค์การใดๆจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร (Desimone, et al., 2002)

### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เริ่มมีการกล่าวถึงครั้งแรกในโลกตั้งแต่เมื่อใด ไม่ทราบชัด ซึ่งนักวิชาการต่างๆได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

เดสิมอนและคณะ (Desimone, et al., 2002) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อที่จะทำให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นโดยการปรับทัศนคติ ความรู้ และทักษะผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดความก้าวหน้า ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายครอบคลุมถึงกิจกรรมการพัฒนา ดังนี้ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพ (McLagan, 1989 cited by Desimone, et al., 2002) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันพระบรมราชชนก (2545) ศึกษาพบว่าแนวโน้มการพัฒนาพยาบาลหลังสำเร็จการศึกษาหลักสูตรพื้นฐานทางการพยาบาล จะมีรูปแบบการพัฒนารูปแบบอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของการพัฒนาปัจเจกบุคคลและการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และสอดคล้องกับการให้ความหมายของสุชาดา (2546) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้แบบต่างๆที่ครอบคลุมตั้งแต่การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร ไปจนถึงการพัฒนาตนเอง ส่วนพิเศษวิธี รุ่งฤดี และสถาพร (2547) กล่าวว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการยกระดับ และเพิ่มคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ เริ่มตั้งแต่เข้าทำงานจนออกจากองค์กรนั้น”

การให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกันกับแนวคิดของสจิวต์ (Stewart, 2002) ส่วนดีเซนโซ และรอบบินส์ (Decenzo, & Robbins, 2002) เชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดอบรมเพื่ออนาคต โดยมีจุดเน้นที่ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอำนาจ (2544) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและมีทักษะหรือสมรรถนะเพิ่มขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อช่วยให้งานหรือภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การและบุคลากรกำหนดไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### *ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถตอบสนองของความต้องการในการพัฒนาองค์การได้ ทำให้หน่วยงานของรัฐในปัจจุบันต่างเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น (อำนาจ, 2544) โดยเฉพาะในยุคของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 1 ใน 3 ของมิติคุณภาพ คือ การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร โดยการพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของผู้ให้บริการ (อนุวัฒน์, 2542) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับคนอื่น และการสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดโครงสร้างขั้นพื้นฐาน การให้ข้อมูลข่าวสาร การจัดให้มีที่ปรึกษา การให้เวลาและโอกาส นับเป็น 2 ใน 10 กิจกรรมที่ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำในการพัฒนาคุณภาพองค์การ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2545)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการทั้งของบุคลากรและองค์การ เพราะจะช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีทิศทางที่ถูกต้อง และช่วยประกันว่าบุคลากรขององค์การจะได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี จนทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด (ชูชัย, 2543) ด้วยเหตุนี้ นับแต่การประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) เป็นต้นมา จึงมีการกำหนดให้การพัฒนาคนเป็นวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนา เพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ (เพ็ญศิริ และคณะ, 2547) ต่อมาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) กระทรวงสาธารณสุขได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ โดยมุ่งไปที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดการที่มีความสมดุลระหว่างวิชาการที่เป็นองค์ความรู้ในวิชาชีพกับการศึกษาที่เป็นองค์ประกอบของการดำรงชีวิต เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีขีดความสามารถที่ยั่งยืน สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง/แก้ไขปัญหาและพัฒนางานได้ (อำพล, 2545) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิสดาร์ก (2545) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารองค์การ

เอกชนและธนาคารในประเทศไทย มีการคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ การฝึกอบรมทักษะและทัศนคติต่างๆให้กับบุคลากร โดยมองว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร ทั้งยังเชื่อว่าความก้าวหน้าของบุคลากรก็คือความก้าวหน้าขององค์กร นอกจากนี้การพัฒนาความรู้ของบุคลากรตลอดเวลายังเป็น 1 ใน 5 อันดับแรกของกลยุทธ์ในการจูงใจให้บุคลากรอยากอยู่กับองค์กรนานๆ ทำให้ทุกส่วนราชการจึงต้องมีแผนงานที่เป็นระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนนโยบายที่สืบเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฯ ดังกล่าว แต่จากการศึกษาพบว่าพยาบาลส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการศึกษาต่อและขาดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้สถานภาพของวิชาชีพพยาบาลในสังคมไทยยังขาดผู้นำทางการพยาบาลและเกิดอัตรากำลังทางลบมากขึ้น (รัตนา, 2537 อ้างตาม ดารณี, 2546) ทั้งนี้ทิวพร (ทิวพร, 2545 อ้างตาม ดารณี, 2546) ได้กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลในยุคของการเปลี่ยนแปลงว่า จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ด้วยการให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ 9 ประการ โดย 2 ในสิ่งสำคัญ 9 ประการดังกล่าวเป็นการให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์

นอกจากนี้ พนอนิษ (2545) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรพยาบาลว่า ในการพัฒนาพยาบาลด้วยวิธีการต่างๆไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตามความมุ่งหมายของหน่วยงานหรือตามความมุ่งหมายส่วนตัวก็ตาม จะทำให้เกิดประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับคือช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความผิดพลาดน้อยลง ลดเวลาในการศึกษางาน กระตุ้นให้พยาบาลปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเองและหน่วยงาน ส่วนเพ็ญศิริ และคณะ (2547) เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ ดังนี้ ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความคุ้นเคย เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้สามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานและลดความผิดพลาดโดยไม่จำเป็น ช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดจากการไม่เข้าใจระบบการทำงานที่ถูกต้องของบุคลากรใหม่ ช่วยให้ผู้บุคลากรมีคุณภาพ ส่งผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพดีขึ้น ปริมาณงานมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโตมากขึ้น ช่วยให้ผู้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจจากการที่ตนเองได้รับการพัฒนาหรือได้รับการเอาใจใส่จากองค์กร

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของจรรยา (สุพัตรา, 2546) ที่เน้นว่าผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าของคนด้วยการเสาะแสวงหา พัฒนา สนับสนุน ให้กำลังใจ ยกระดับ พัฒนาคน และรักษาคนดีไว้เสมอ รวมทั้งวางแผนในการสร้างกำลังพลที่เป็นคนดี มีความสามารถแบบต่อเนื่อง

และยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างงานให้เจริญก้าวหน้า นอกจากนี้ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มการพยาบาล ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลที่มการพยาบาลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช (ดวงจันทร์, 2545) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลที่มการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 รวมทั้งยังมีผลการวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวคือ ผลการศึกษการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทยโดยเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีและไม่ดีจากองค์การในภาคอุตสาหกรรมบริการจำนวน 179 บริษัท และในภาคอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 268 บริษัท พบว่า องค์การที่มีผลการดำเนินงานดีให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการลงทุนและจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็น รวมทั้งส่งเสริมให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบ (ชูชัย, 2543) และในมุมมองของบุคลากรจากการศึกษาของสิริพันธ์ (2543) พบว่าผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุดทั้งเพศหญิงและเพศชายทุกช่วงอายุ ไม่ว่าจะมีความรู้ทางการศึกษาระดับใด หรือมีประสบการณ์ในการทำงานและมีตำแหน่งงานแตกต่างกันเพียงใด ต่างก็เห็นด้วยมากที่สุดว่า การศึกษาต่อเนืองมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่เนื่องจากบุคลากรพยาบาล เป็นวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลและหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรพยาบาลทุกคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

#### *กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อเนืองสาขาพยาบาลศาสตร์*

เดสิมอน และคณะ (Desimone, et al., 2002) ให้ความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮอลล์ (Hall, 2002) และฟุตและฮุก (Foot & Hook, 2002) ที่ให้ความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบและดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คล้ายคลึงกับแนวคิดของเสนห์ (2544) ซึ่งกล่าวว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การวางแผนและเตรียมการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้เซอร์โต (Certo, 2000) ให้ความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอนเช่นกัน คือ 1) การพิจารณาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่จากการศึกษาของปราณี (2546) พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจระหว่างประเทศ มีการใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมิน ได้แก่ การประเมินความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากวัฒนธรรมข้ามชาติ การประเมินความต้องการของบุคลากร การพัฒนาวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การออกแบบและการเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนขั้นสุดท้ายคือ 3) การวัดผล ได้แก่ การวัดผลลัพธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเปรียบเทียบผลลัพธ์

ส่วนเดสเลอร์ (Dessler, 2003) ให้ความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการ 2) การออกแบบเนื้อหา 3) การทำให้เกิดความเที่ยงตรง 4) การดำเนินการ และ 5) การประเมินผล ทั้งนี้สมาคมพยาบาลอเมริกัน (ANA, 1994 cited by Kelly-Thomas, 1998) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนานักบุคลากรทางการพยาบาลไว้ว่าประกอบด้วย 1) การวางแผนโปรแกรม ได้แก่ การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 2) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากร

จะเห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดสิมอนและคณะ (Desimone, et al., 2002) ที่ได้นำมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

### 1. การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนแรกของ

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องในการจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากช่องว่างระหว่างความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่เป็นจริง ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปิดช่องว่างดังกล่าว กระบวนการในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

### 1.1 การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ฉะนั้นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงรวมถึงความต้องการ 4 ประการ (Brinkerhoff, 1986 cited by Desimone, et al., 2002) คือ ความต้องการที่เกิดจากปัญหาหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ความต้องการที่เป็นประชาธิปไตยหรือความต้องการส่วนตัวของบุคลากร ซึ่งหมายถึงหัวข้อเรื่องที่บุคลากรต้องการ ความต้องการที่เกิดจากองค์ประกอบหรือสภาวะการณ์ที่จะช่วยสร้างสรรค์ผลงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และความต้องการที่เกิดจากการวิเคราะห์ค้นหาวิถีทางใหม่ๆที่จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ได้แก่ ความท้าทายใหม่ๆของงาน การออกกฎหมายใหม่ และสภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องคอยติดตามเหตุการณ์หรืออาการต่างๆที่เป็นสิ่งบอกเหตุที่จะช่วยให้ทราบถึงปัญหาความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ธงชัย, 2546) ทั้งนี้อาจทำได้โดยการศึกษาหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นที่ตรงตามความต้องการทั้งในส่วนของบุคลากรและในส่วนของผู้บริหารมากขึ้น (บังอร, 2538) เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน อีกทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้งโดยเฉพาะการอบรมที่มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงควรมีการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน (แสงสุรีย์, 2546)

### 1.2 การจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร สิ่งแวดล้อมในงาน บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเดสิมอน และคณะ(Desimone, et al., 2002) แบ่งระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการระดับองค์กร ความต้องการระดับงาน และความต้องการระดับบุคคล ทั้งนี้ได้เป็นและอไฮลา-ซิดอะเวย์

(Lepine & Ahola – Sidaway, 2000) ศึกษาพบว่าการจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาทักษะ ประกอบ ด้วย ความต้องการขององค์กร ช้อบบังคับที่ช่วยปรับการดำเนินชีวิตประจำวันของพยาบาล และ ความต้องการด้านการศึกษา

ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยพบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความต้องการในการ พัฒนาศักยภาพคน ดังนี้

อารมณ (2523) ศึกษาความต้องการในการศึกษาต่อเนื่องของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์ พบว่าร้อยละ 90.7 มีความต้องการศึกษาต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สว่างจิตและพิกุล (2541) พบว่าบุคลากรพยาบาลของโรงพยาบาลน่านมีความต้องการ ศึกษาต่อ ร้อยละ 72.1

ปาริชาติ และคณะ (2545) ศึกษาความต้องการของพยาบาลวิชาชีพในการศึกษาต่อ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาและวิจัยทางการพยาบาล คณะพยาบาล ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า พยาบาลร้อยละ 40.8 มีความต้องการศึกษาต่อในสาขาการ ศึกษาและวิจัยทางการพยาบาลและมีความเห็นว่าจะได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 33.0 ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวิจัยว่าพยาบาลทุกคนควรมีความรู้ และควรทำวิจัยได้ ผู้ บริหารการพยาบาลร้อยละ 33.6 มีความต้องการศึกษาต่อในสาขาการศึกษาและวิจัยทางการ พยาบาล ร้อยละ 66.2 พร้อมให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และร้อยละ 66.2 ให้ความเห็นว่ หน่วยงานควรมีพยาบาลที่เชี่ยวชาญในการวิจัยจำนวน 1-3 คน

แมคเกอร์ท (Mackereth, 1989 cited by Furze & Percy, 1999) ศึกษาพบว่า มี พยาบาลร้อยละ 64 ที่เห็นความสำคัญของการศึกษาต่อเนื่องในวิชาชีพพยาบาล และอีกร้อยละ 18 ไม่ได้มีการวางแผนที่จะศึกษาต่อทั้งในสายวิชาชีพและสายการศึกษาทั่วไป

โอ 'คอนเนอร์ (O 'Conner, 1979 cited by Furze & Percy, 1999) ศึกษาพบว่า แรง จูงใจที่ทำให้พยาบาลศึกษาต่อเนื่อง คือต้องการพัฒนาความรู้และทักษะในวิชาชีพ

เอลเลตัน และเคอร์น – สมิธ (Ellerton & Curran – Smith, 2002) ได้สำรวจความคิดเห็น ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในรัฐโนวาสโกเชีย ประเทศแคนาดา เกี่ยวกับการวางแผนศึกษาต่อใน มหาวิทยาลัย พบว่าร้อยละ 50 มีการวางแผนหรือคิดที่จะกลับไปศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย และ ร้อยละ 30 ไม่คิดที่จะกลับไปศึกษาต่อ

## 2. การออกแบบวิธีการพัฒนาศักยภาพคน



เป็นการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เกี่ยวข้องหรือบริบทขององค์การมากที่สุด เช่น บุคลากร งบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ เป็นต้น (Desimone, et al., 2002) การออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

### 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานเอง โดยการ

2.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จเพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถกำหนดเนื้อหาและเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้องค์กรสามารถประเมินได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งเมเกอร์ (Mager, 1997 cited by Desimone et al., 2002) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน เช่น การมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การมีความสามารถเพิ่มขึ้น และการเพิ่มผลผลิต วัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ เช่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น คุณลักษณะของผลงานที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ สุภาพร และยงยุทธ (2546) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามี 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นความมุ่งหมายขององค์การที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม และวัตถุประสงค์ของบุคลากร ซึ่งเป็นความมุ่งหมายส่วนตัวของบุคลากร ทั้งนี้ การเขียนวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเขียนวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดหรือสังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีหลักในการเขียนวัตถุประสงค์ ดังนี้ เขียนด้วยถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและตรงไปตรงมา เขียนให้ครอบคลุมและครบถ้วน เขียนให้เจาะจงเป็นจริง บรรลุได้ วัดได้ มีกรอบเวลา และไม่ควรรเขียนหลายข้อเกินไป (แสงสุริย์, 2546)

2.1.2 การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และการประเมินผล (สุภาพร, 2543) ดังนั้นหากองค์การมีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์แล้ว ควรรวบรวมขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้สะดวกต่อการพิจารณาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.3 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หนังสือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และสื่อทัศนูปกรณ์ ซึ่ง เบลคเคย์และเคอเรน-สมิธ (Blakeley & Curren – smith, 1998 cited by Pearson & Care, 2002) เสนอว่าการใช้

คอมพิวเตอร์เป็นสื่อในการประชุมปรึกษาจะช่วยให้การศึกษาดูเรื่องมีประสิทธิภาพ ประหยัด และได้ผลกับพยาบาลในเขตชนบท ส่วนเฮดจ์, เพาเวอร์, เฮนดริคส์, และวินสัน (Hedge, Power, Hendricks, & Vinson, 2002) ได้ศึกษาสมรรถนะการศึกษาดูเรื่องและการใช้คอมพิวเตอร์ โดยการสำรวจพยาบาลวิชาชีพในเซาท์ดาโกต้า พบว่า 3 ใน 4 ของพยาบาลมีคอมพิวเตอร์ใช้ที่บ้าน และพยาบาลร้อยละ 76 มีคอมพิวเตอร์ใช้ในที่ทำงาน แต่มีพยาบาลเพียงร้อยละ 20 เท่านั้นที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการศึกษาดูเรื่อง ซึ่งเดสิมอน และคณะ (Desimone et al., 2002) ให้ความสำคัญกับความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการ คือ การประกาศให้ทราบถึงหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำข้อความสังเขปของหลักสูตร และการจัดหาคู่มือและเอกสารตำรา แต่จากการศึกษาของดัคเกตต์ (Duckett, 1993 cited by Furze & Percy, 1999) พบว่าอุปสรรคสำคัญของการศึกษาดูเรื่องคือการไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาดูเรื่อง

2.1.4 การเลือกวิทยากรหรือสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเลือกวิทยากรจะสามารถกระทำได้โดยอิสระในองค์การที่มีขนาดใหญ่ และมีบุคลากรที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลาย ซึ่งวิทยากรที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ความชำนาญเฉพาะสาขา มีความสามารถในการถ่ายทอด มีทักษะในการจูงใจ และมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อและเทคนิคที่เหมาะสม กรณีที่องค์การไม่สามารถดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เอง อาจพิจารณาเลือกหลักสูตรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภายนอกโดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้ ราคาหรือค่าใช้จ่ายของหลักสูตร ชื่อเสียง วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื้อหาสาระของหลักสูตร ผลงานที่เกิดขึ้นจริงหลังจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และความสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ (Desimone et al., 2002) ส่วนแสงสุรีย์ (2546) ให้ความเห็นว่า การเลือกวิทยากรที่เหมาะสม ให้พิจารณาจากผลการประเมินวิทยากรในหลักสูตรที่ผ่านมา หรือจากคำแนะนำของบุคคลที่เชื่อถือได้

2.1.5 การเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เดสิมอน และคณะ (Desimone et al., 2002) กล่าวถึงวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มี 3 วิธี คือ

2.1.5.1 การศึกษาในงาน เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิค ดังนี้ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การเป็นโค้ช และการเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วการศึกษาในงานจะดำเนินการโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งจากองค์การ ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีข้อดีกว่าการ

ศึกษานอกงาน 2 ประการ คือ สามารถดำเนินการได้ง่ายเพราะบุคคลากรได้ใช้สถานที่และสถานการณที่ปฏิบัติงานจริง ประหยัดค่าใช้จ่ายเพราะไม่ต้องใช้วัสดุ/อุปกรณ์

2.1.5.2 การศึกษานอกงาน เป็นการพัฒนาศักยภาพคนมนุษย์ โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทำงานปกติโดยใช้เทคนิค ดังนี้ การบรรยาย การอภิปราย การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ประกอบการบรรยาย เช่น การฉายสไลด์ การฉายวิดีโอ การประชุมปรึกษาโดยการถ่ายทอดวิดีโอหรือถ่ายทอดผ่านดาวเทียม การใช้ประสบการณ์ช่วยสอน เช่น กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมุติ การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การทำกิจกรรมกลางแจ้ง ซึ่งจากการศึกษาสถานการณ์ด้านแรงงานและความต้องการพัฒนาศักยภาพคนมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าในการพัฒนาระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน สถานประกอบการจะใช้วิธีการพัฒนาโดยใช้การสัมมนาเป็นหลัก ส่วนการพัฒนาระดับพนักงานจะใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก โดยจะใช้การฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่ (วันชัย, และคณะ, 2546)

2.1.5.3 การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการพัฒนาศักยภาพคนมนุษย์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้ซีดีรอม และการใช้อินเตอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาของสิริลักษณ์ และนวนอนงค์ (2540) พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ร้อยละ 68.93 ใช้วิธีการพัฒนาตนเองโดยการติดตามข่าวสารทั้งภายในและภายนอกประเทศผ่านทางหนังสือ วิทยุ และโทรทัศน์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จีรเนาว์ (2533) พบว่า อาจารย์ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการโดยการอ่านวารสารและรายงานการวิจัยมากที่สุด รวมทั้งผลการศึกษาของสิริพันธ์ (2543) พบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการโดยการอ่านและค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือในสาขาวิชามากที่สุด นอกจากนี้ สุวัฒน์ (2547) ศึกษาความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของผู้เรียนการศึกษาต่อเนื่องสายอาชีพ พบว่า ความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองมีถึง 11 องค์ประกอบ คือ ความรักและความต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ความสามารถในการเลือกทักษะเพื่อการเรียนรู้ การแสวงหาคำตอบเพื่อการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และมีขั้นตอนไปสู่เป้าหมาย การมีวินัยในตนเองและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การทุ่มเทเพื่อการเรียนรู้ด้วยความพยายามอย่างเหมาะสม การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ ความสามารถริเริ่มการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ความสามารถตั้งคำถามเพื่อการนำไปสู่ความรู้ที่ต้องการ การประเมินผลตนเองได้อย่างถูกต้อง ยุติธรรม และความอดทนในการแสวงหาความรู้

จากการทบทวนงานวิจัย พบว่ามีรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ ดังนี้

ภัทรา อัมภพร วิชชุตา และอรทัย (2546) ศึกษาความต้องการเพิ่มพูนความรู้หลังจบการศึกษาระดับปริญญาตรีของพยาบาลวิชาชีพในเขตกรุงเทพมหานครและปทุมธานีจำนวน 300 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 92.3 พัฒนาตนเองจากการทำงานและเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน ร้อยละ 82.7 จากการอ่านหนังสือและวารสาร ร้อยละ 80.3 จากการอบรม ร้อยละ 66.8 จากการประชุมและสัมมนา ร้อยละ 28 จากการศึกษาดูงาน ร้อยละ 6.7 จากการศึกษาต่อระดับปริญญาโท และร้อยละ 3.2 จากการทำวิจัย ส่วนสุทธรรดา เสาวคนธ์ และอรุณี (2546) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโดยใช้รูปแบบการศึกษาด้วยตนเองของพยาบาลเทคนิคโรงพยาบาลยะลา พบว่ารูปแบบที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรกลุ่มพยาบาลเทคนิคมากที่สุดคือ รูปแบบการพัฒนาด้วยตนเองโดยการศึกษาต่อเนื่องในหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ (ต่อเนื่อง 2 ปี) ในระบบการศึกษาทางไกล ผสมกับการจัดการศึกษาเพื่อเสริมประสบการณ์โดยมีชั้นเรียนตามความสนใจที่สามารถยืดหยุ่นได้

สว่างจิต และพิกุล (2541) ศึกษาสถานภาพการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาบุคลากรสายการพยาบาล โรงพยาบาลน่าน จากพยาบาลทุกระดับจำนวน 283 คน พบว่า ร้อยละ 72.1 มีความต้องการศึกษาต่อ ร้อยละ 63.3 ต้องการให้กลุ่มการพยาบาลจัดกิจกรรมพัฒนาด้านวิชาการโดยการอบรมเพิ่มเติมในด้านการพยาบาลสาขาต่างๆ และร้อยละ 63.3 ต้องการให้จัดอบรมในโรงพยาบาล

ชาร์ลส์ และมามารี (Charles & Mamary, 2002) ศึกษาการปฏิบัติ ความชอบและอุปสรรคในการศึกษาต่อเนื่องของผู้ชำนาญการพยาบาลในรัฐเนวาดา พบว่า วิธีการศึกษาต่อเนื่องโดยการประชุมปรึกษาและการประชุมถ่ายทอดสดผ่านดาวเทียมจะมีมากที่สุด ส่วนวิธีการศึกษาต่อเนื่องที่ผู้ชำนาญการพยาบาลชอบมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การประชุมปรึกษา การศึกษาด้วยตนเองโดยการอ่านสิ่งพิมพ์ และการประชุมปรึกษาอย่างมีปฏิสัมพันธ์ทางโทรศัพท์

มาเลย์ และมัวร์ (Malay & Moore, 2002) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่องโดยการประชุมปรึกษาอย่างมีปฏิสัมพันธ์ทางโทรศัพท์ระหว่างโรงพยาบาลในเขตเมืองและเขตชนบทพบว่าเป็นการศึกษาต่อเนื่องที่มีคุณภาพสูง ประหยัดค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ก่อให้เกิดความผูกพันกับมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาการสอบมากขึ้นและพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างโรงพยาบาล

ไรเวอร์ส และคณะ (Rivers, et al., 1998 cited by Pearson & Care, 2002) ศึกษาพบว่าพยาบาลในเขตชนบทชอบโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่องที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ มีความเหมาะสมกับชนบท เป็นการศึกษาด้วยตนเอง สามารถศึกษาได้ระหว่างเวลาการทำงานและได้รับทุนสนับสนุนจากองค์กร

อาร์มสตรอง, เกสเนอร์, และคูเปอร์ (Armstrong, Gessner, & Cooper, 2000) ศึกษาการศึกษาทางไกลในศตวรรษใหม่ของวิชาชีพการพยาบาลในสหรัฐอเมริกา พบว่า รูปแบบการศึกษายังคงเป็นแบบประเพณีนิยม คือ การประชุมปรึกษาและการสัมมนา โดยพยาบาลชอบการศึกษาเรียนรู้ในห้องเรียนมากกว่าเพราะสามารถมีส่วนร่วมหรือมีปฏิสัมพันธ์กันได้ และได้เสนอแนะว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการศึกษาต่อเนื่องทางไกลควรมีการขยายเพิ่มเติม โดยเฉพาะการศึกษาผ่านคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ถึงที่บ้าน

ฮีเคียท (Hequet, 1996 cited by Pearson, & Care, 2002) เสนอว่ายุทธศาสตร์ในการศึกษาต่อเนื่องจำเป็นต้องเปลี่ยนไปจากเดิมคือ เปลี่ยนจากการเรียนรู้ในห้องเรียนเป็นการพัฒนาให้สามารถจัดการเรียนการสอนทางไกลในลักษณะห้องเรียนขนาดเล็กและเป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ

2.1.6 การกำหนดตารางเวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของช่วงเวลา และระยะทาง ซึ่งแมคโดนัลด์ และโรบินสัน (Macdonald, 1994; Robinson, 1994 cited by Furze & Percy, 1999) ศึกษาพบว่าอุปสรรคสำคัญของการศึกษาต่อเนื่องคือการเข้าไม่ถึงสถานที่เรียน นอกจากนี้ควรคำนึงถึงภาระงานประจำ และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการลาพักผ่อนของบุคลากรในองค์กร ช่วงเวลาที่มียางยุ่ง และการเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวก โดยลาร์คอมบ์, แมกซ์, และดักเกตต์ (Larcombe & Maggs, 1991; Duckett, 1993 cited by Furze & Percy, 1999) ศึกษาพบว่ากำหนดให้พยาบาลทุกคนต้องมีการศึกษาต่อเนื่อง อาจจะไม่เป็นธรรมเนียม เพราะขึ้นอยู่กับระดับและการอยู่เวรของพยาบาล โดยพยาบาลที่อยู่เวรแบบหมุนเวียน พยาบาลแบบชั่วคราว และพยาบาลที่อยู่เวรบาย-ดึก มีโอกาสที่จะได้รับการศึกษาต่อเนื่องน้อยกว่าพยาบาลที่อยู่แต่เวรเช้าหรือพยาบาลประจำการ สอดคล้องกับงานวิจัยของลินดีค และบล็อค (Lindeke, & Block, 1998 cited by Pearson & Care, 2002) ศึกษาความต้องการของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่ามีความต้องการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร โดยการสนับสนุนอย่างเป็นระบบได้แก่ การสื่อสารทางตรง การสนับสนุนงบประมาณ การจัดการตารางเวรที่ยืดหยุ่น การจัดหาเจ้าหน้าที่ทดแทน การจัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ รวมทั้งการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ซึ่งการสนับสนุนอย่างเป็นระบบนี้เป็น 1 ใน 10 ยุทธศาสตร์แรกของ

การสนับสนุนให้เกิดความพร้อมด้านการศึกษาต่อเนื่อง นอกจากนี้บีทีตี (Beatty, 2001) ศึกษาการศึกษาต่อเนื่องด้านวิชาชีพ การสนับสนุนจากองค์การและสมรรถนะด้านวิชาชีพของพยาบาลในเขตชนบทรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา พบว่าภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา พยาบาลร้อยละ 86 ได้รับการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์โดยมากกว่าร้อยละ 60 ได้รับการศึกษาต่อเนื่องมากกว่า 3 ครั้ง และร้อยละ 21 ได้รับการศึกษาต่อเนื่องมากกว่า 7 ครั้ง ส่วนระยะทางที่ต้องเดินทางไปยังสถาบันหรือหน่วยงานที่จัดการศึกษาต่อเนื่องอยู่ในช่วง 30-60 ไมล์ ทั้งนี้อุปสรรคของการศึกษาต่อเนื่อง คือ ตารางการทำงาน บทบาทในครอบครัว และความห่างไกล

## 2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกองค์การ ได้แก่

2.2.1 การแจ้งหลักสูตรให้ทราบ เป็นการบอกกล่าวให้กลุ่มเป้าหมายหรือบุคลากรทราบอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถานที่ระยะเวลา วิธีการสมัคร และเอกสารที่ใช้ในการลงทะเบียน โดยวิธีต่อไปนี้ การติดประกาศ การใช้หนังสือเวียน การแจ้งผ่านอีเมลหรือระบบสื่อสารในองค์การ การแจ้งให้ทราบในที่ประชุม เป็นต้น

2.2.2 การพิจารณาเลือกหลักสูตร เนื่องจากหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจมีให้เลือกได้หลายหลักสูตร หรือหลายสถาบัน ดังนั้นการเลือกหลักสูตรจึงต้องจึงต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรโดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้ ค่าใช้จ่าย/ค่าลงทะเบียน จำนวนผู้เข้ารับการอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม เนื้อหาหรือรายละเอียดของหลักสูตร ความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน/องค์การ และการติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

## 3. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการใช้วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาในงาน การศึกษานอกงานหรือในชั้นเรียน และการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการใช้คอมพิวเตอร์ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในขั้นการออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในกรณีที่เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานเอง ควรกำหนดเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย เช่น การบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมุติ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น จากนั้นจึงจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ และจัดสิ่งแวดล้อมและสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม การถ่ายเทอากาศ

แสงสว่าง โสตทัศนูปกรณ์ พิธีเปิด พิธีปิด แฟ้มลงทะเบียน เอกสาร อุปกรณ์สาธิต อุปกรณ์สำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การจัดเตรียมความพร้อมของวิทยากรและผู้ช่วยการเรียนรู้ การรับ-ส่ง/ต้อนรับ/อำนวยความสะดวก/จัดของสมนาคุณวิทยากร การจัดเตรียมอาหารว่างและเครื่องดื่ม อาหารกลางวัน การสังเกตการณ์ การแจกแบบประเมิน และการแจกวุฒิบัตร เป็นต้น รวมทั้งแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นโดยมิได้คาดหมาย เช่น กรณีไฟฟ้าดับ โสตทัศนูปกรณ์ชำรุด การมาสายของวิทยากรหรือผู้เข้าประชุม การปรับเปลี่ยนสถานที่ประชุม หรือเทคนิคที่ใช้ในการประชุมอย่างกะทันหัน และการรบกวนจากสิ่งแวดล้อมหรือมลภาวะ(เสียง กลิ่น แอมलग) เป็นต้น ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงของโลกและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดช่องว่างของความรู้ โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล หรือการใช้เทคโนโลยีแทนแรงงานคน ทุกหน่วยงานจึงต้องมีการเตรียมพร้อมในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนที่กำหนดไว้ และมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์และความเหมาะสมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะสูงขึ้น เช่น การจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหน่วยงานเองในกรณีที่เป็นเรื่องที่บุคลากรส่วนใหญ่ของหน่วยงานจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ การส่งเสริมให้มีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารควรมีความตื่นตัวในการพัฒนาศักยภาพองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจัดให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ(แสงสุรีย์, 2546; สุภาพร, และยงยุทธ, 2546; Desimone et al., 2002) ดังนั้น หากผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นการล่วงหน้าและมีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกันเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีสมรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จะช่วยให้สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมได้ทันเวลา ช่วยลดอัตราการจ้างบุคลากรใหม่ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร (อำนาจ, 2544)

#### 4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตอบคำถามในเบื้องต้นว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อที่จะทำให้ทราบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิผลหรือไม่ (Kirkpatrick, 1994 cited by Desimone, et al., 2002) ประกอบด้วย

4.1 การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสอบถามถึงความรู้สึกหรือความชอบของบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวบุคลากร ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากต้องอาศัยการมีส่วนร่วม หรือความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.2 การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นการประเมินหรือวัดผลว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรหรือไม่ เพียงไร

4.3 การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินว่าบุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ เพียงไร ทั้งนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการวางแผนติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ได้อย่างเต็มที่ ชี้แจงเงื่อนไขและอุปสรรคที่ต้องฟันฝ่า เปิดโอกาสให้ฝึกฝนทักษะใหม่ เปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ สนับสนุนและให้กำลังใจหรือชมเชยแก่บุคลากรที่มีความก้าวหน้าในการใช้ประโยชน์จากความรู้ ขยายผลการนำความรู้ใหม่มาใช้ประโยชน์ไปยังบุคลากรอื่นๆ และทดสอบความสามารถของบุคลากร (ธัญญา, 2546) ซึ่งมีผู้สนใจศึกษาในประเด็นนี้บ้างแต่ยังไม่มากนัก ดังนี้ เฟอร์เรล (Ferrell, 1988 cited by Furze & Percy, 1999) ศึกษาเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพยาบาลที่ได้รับการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Professional Education [CPE]) กับพยาบาลที่ไม่ได้รับการศึกษาต่อเนื่อง พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนลาซารัส, เพอมาโรฟ, และดิกคสัน (Lazarus, Permaloff, & Dickson, 2002) ศึกษาพบว่าผู้ขออนุญาตประกอบวิชาชีพมีความตระหนักในคุณค่าของการศึกษาต่อเนื่อง และได้ประยุกต์ใช้ความรู้จากการศึกษาต่อเนื่องประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และปฏิบัติกรพยาบาล

4.4 การประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน เป็นการประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือไม่ หน่วยงานหรือองค์กรได้รับประโยชน์จากบุคลากร หรือมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้น มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพียงไร ซึ่งเป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากและท้าทาย เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและวิธีการในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังสามารถประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด 5 ประการ (ดุขงฎี, 2547) คือ อัตราความพึงพอใจของบุคลากร



อัตราการลาออก อัตรากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนบุคลากร อัตราการเข้ารับการฝึกอบรมภาคบังคับ และอัตราบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

ส่วนแสงสุรีย์ (2546) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ประเภท คือ การประเมินผลระหว่างกรอบ ซึ่งเป็นการประเมินปฏิบัติการตอบกลับของบุคลากร ได้แก่ ความพึงพอใจต่อหลักสูตร และการประเมินการเรียนรู้ของบุคลากรในด้านความรู้ ความเข้าใจ การประยุกต์ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า ส่วนการประเมินผลหลังการอบรม เป็นการประเมินพฤติกรรมของบุคลากรและผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาวเคราะห์การปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีการตรวจวัดผลงานตลอดจนผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม (สุภาพร และยงยุทธ, 2546) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบเป็นอย่างดีว่า การดำเนินโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ การประเมินผลจะมีประสิทธิภาพและมีความเชื่อมั่นสูงก็ต่อเมื่อได้มีการวางแผนการประเมินและการจัดเก็บข้อมูลไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพราะการจะสรุปว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น จะต้องมีการเปรียบเทียบในลักษณะต่างๆ ทั้งก่อนและหลังดำเนินการ นอกจากนี้ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากการประเมินโครงการพัฒนาทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทักษะต่างๆ ซึ่งในประเทศไทยการประเมินผลโครงการฝึกอบรมมักจะทำหลังการอบรมทันที ซึ่งถือว่าการประเมินปฏิบัติการเท่านั้น (สุชาติ, 2540) ทำให้อาจมีข้อได้เปรียบที่ทำให้ผู้บริหารบางคนเห็นว่าไม่จำเป็นต้องมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเหตุผลดังนี้ ไม่รู้ว่าจะเก็บข้อมูลอะไรหรือวัดอะไร ไม่สามารถจะวัดผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ การวัดใช้ได้ดีกับกิจกรรมการผลิตและการเงินแต่ไม่ใช่กับทรัพยากรมนุษย์ ไม่สามารถหาผลตอบแทนต่อการลงทุนได้ การประเมินผลเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีมากกว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งควรหลีกเลี่ยง ไม่จำเป็นต้องหาหลักฐานมาพิสูจน์เพราะประวัติของโครงการดีมาตลอด องค์การขนาดเล็กอาจไม่จำเป็นต้องมีการประเมินผล และไม่มียงบประมาณ นอกจากนี้ในการจัดเก็บระเบียบ รายงานผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดเก็บข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละบุคคล อาจมีอุปสรรคจากการที่ไม่สามารถจะกระทำได้อย่างสมบูรณ์และต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประเมินประสิทธิผลของบุคลากรในระหว่างการเข้ารับการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประเมินผลความก้าวหน้าของบุคลากรเมื่อกลับไปปฏิบัติงานในองค์การแล้ว (อำนาจ, 2544)

ดังนั้น การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ไม่ต้องใช้ระยะเวลาและวิธีการวัดที่ยุ่งยากจนเกินไป จึงควรประกอบด้วยการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร การประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และการประเมินผลลัพธ์ เนื่องจากการประเมินผลลัพธ์บางอย่างสามารถวัดได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวัดในเชิงปริมาณ (สุภาพร และยงยุทธ, 2546)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อเนื่อง สาขาพยาบาลศาสตร์ โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มรูปแบบ นอกจากจะก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากร งาน และองค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายที่ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารโรงพยาบาลต้องการคือ การพัฒนาคุณภาพในการให้บริการแก่ประชาชน ทั้งนี้ จินนะรัตน์ (2546) กล่าวว่า การปรับตัวโดยการนำขององค์กรพยาบาลภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย จำเป็นต้องอาศัยการจัดการที่ดี 4 ลักษณะ คือ การจัดโครงสร้างเหมาะสม การวางแผนโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม การสร้างระบบผู้นำที่ดี และการสร้างระบบให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถให้คุ้มค่ามากที่สุด สร้างโอกาสให้พยาบาลสามารถแสดงบทบาทอิสระ และปฏิบัติการพยาบาลให้ได้มาตรฐานวิชาชีพเป็นอย่างน้อย ผู้ที่ศึกษาอบรมเพิ่มเติมต้องสามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการ องค์กร วิชาชีพ และประเทศชาติ

#### *หน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการก็ตาม เพราะแม้ว่าองค์กรจะมีระบบสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีมีความสามารถสักเพียงใด แต่ก็ยืนยันไม่ได้ว่าบุคลากรผู้นั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไปโดยปราศจากการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารการพยาบาลควรรับผิดชอบที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้สามารถให้การพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มทำตั้งแต่ก่อนที่บุคลากรจะเข้าประจำการเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน เมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้วควรดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมต่างๆ โดยพิจารณาว่าบุคลากรมีความเด่นในด้านใดบ้างและควรสนับสนุนอย่างไร (พนอนิษ, 2545) ทั้งนี้ในการเตรียม

ความพร้อมของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา นั้น จะต้องพิจารณาดำเนินการให้มุ่งไปในแนวเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจทั้งจากผู้บริหารการพยาบาลและตัวบุคลากรพยาบาลเอง (รัตนา, 2547)

จากรายงานวิจัยของประไพ (2542) ซึ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน พบว่าการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลอยู่ในระดับดีร้อยละ 52.1 แต่เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคลากรมีระดับการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดีจนต้องปรับปรุงมากที่สุดถึงร้อยละ 24.5 ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยของปรารถนา (2542) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งการวิจัยดังกล่าวไม่ได้ศึกษาในรายละเอียดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลทั้งกระบวนการ

ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการด้านสุขภาพได้รับบริการที่มีคุณภาพ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลจึงควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกระบวนการและมีมาตรฐาน รวมทั้งมีความรับผิดชอบ (Desimone et al., 2002) ดังนี้ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถและข้อจำกัดของบุคลากรโดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพและโอกาสก้าวหน้าภายในองค์กร การสนับสนุนการวางแผนอาชีพของบุคลากร เช่น การเสนอชื่อให้เข้ารับการอบรม การจัดสรรเวลาให้บุคลากรไปเข้ารับการอบรม นอกจากนี้ควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเกี่ยวกับการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งคริสตส์แจนสัน และสแกนลอน (Kristjanson & Scanlon, 1989 cited by Furze & Percy, 1999) ศึกษาพบว่าแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้พยาบาลมีการศึกษาต่อเนื่อง คือ การเพิ่มสมรรถนะในการทำงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ นอกจากนี้ ทิพวรรณ (2542) ได้ศึกษาบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยศึกษาจากเอกสารและสอบถามผู้บริหารและนักวิชาการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี พบว่ามีความต้องการในการมีบทบาทวางแผนยุทธศาสตร์ บทบาทสนับสนุนการบริหาร บทบาทสนับสนุนบุคลากรให้มีความเป็นเลิศ และบทบาทสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่วนใหญ่

ต้องการมีส่วนร่วมในบทบาทการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ต้องการทักษะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ/เพิ่มผลผลิตให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ โดยอาศัยวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของดารณี (2546) ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่าคุณลักษณะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีโอกาสได้รับประสบการณ์ในการทำงาน มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้ ศิริินภา (2543) ได้ศึกษาตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์กรพยาบาลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรพยาบาลและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พบว่า รายการตัวชี้วัดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 15 รายการ คือวิธีการสรรหาและคัดเลือกพยาบาล เกณฑ์การประเมินการสรรหา ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เข้าทำงาน การปฐมนิเทศบุคลากรพยาบาล ระบบพี่เลี้ยงสำหรับพยาบาลใหม่ คุณสมบัติของพี่เลี้ยง ระยะเวลาในการปฏิบัติการเป็นพี่เลี้ยง การสอบถามความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการทำงานจริง ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพยาบาล การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการทำวิจัย และการเตรียมการเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

#### *แนวคิดการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์*

เนื่องจากระยะเวลาการศึกษาของพยาบาลวิชาชีพในอนาคตโดยใช้เวลาการศึกษา 4 ปี อาจไม่เพียงพอ เพราะการทำหน้าที่ของพยาบาลจริงๆ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการตัดสินใจโดยมีเหตุผลประกอบอย่างเพียงพอ ประชาชนมีความรู้มากขึ้น รู้จักเลือกบริโภคบริการที่มีคุณภาพ พยาบาลวิชาชีพสามารถทำงานเทียบเคียงกับวิชาชีพอื่นได้ โดยเฉพาะในด้านชุมชน ซึ่งอาจต้องเรียนถึง 6 ปี เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเฉพาะทางเชิงลึก ประกอบกับแนวโน้มในอนาคตคุณสมบัติของพยาบาลที่พึงประสงค์เรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้ ความสามารถด้านการปฏิบัติการพยาบาล ความสามารถด้านทักษะเกี่ยวกับมนุษย์และมวลชน ความสามารถด้านวิชาการ คุณสมบัติด้านคุณธรรมและจริยธรรม ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านการบริหาร คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ ความสามารถด้านการวิจัย ความสามารถในการมีส่วนร่วมทางการเมืองและการปกครอง และคุณสมบัติด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (สถาบันพระบรมราชชนก, 2545) การศึกษาต่อเนื่องจึงเป็น

อีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพยาบาลให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการด้านสุขภาพมากขึ้น

#### *ความหมายของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์*

การให้ความหมายของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

##### *1. การให้ความหมายโดยสภาวิชาชีพ*

สภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย (2547) ให้ความหมายของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ว่า เป็นการศึกษา และหรือการฝึกอบรมระยะสั้นที่จัดขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการพยาบาล การผดุงครรภ์ หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ และหมายรวมถึงกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพหรือวิชาการ หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลหรือพัฒนาวิชาชีพ

คณะกรรมการบริหารแห่งชาติอังกฤษ (The English National's Board [ENB], 1990 cited by Furze & Percy, 1999) ให้ความหมายของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ว่าเป็นการศึกษาภายหลังการศึกษาระดับปริญญาตรีขั้นพื้นฐาน เพื่อที่จะคงไว้หรือพัฒนาคุณภาพการดูแลสุขภาพแก่สาธารณชน

สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย (Kodama, 1994) ให้ความหมายของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ว่า เป็นโปรแกรมที่ออกแบบเพื่อพัฒนาให้พยาบาล มีคุณภาพที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานที่ปฏิบัติงานของตน โดยการมีความรู้และทักษะทางการพยาบาลที่ทันสมัยอยู่เสมอ

สมาคมพยาบาลอเมริกัน (ANA cited by Furze, & Percy, 1999) ให้ความหมายของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ว่า เป็นการวางแผนกิจกรรมการศึกษาที่มีเจตนาเพื่อส่งเสริมความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพการพยาบาลด้านปฏิบัติการพยาบาล การศึกษา การบริหาร การวิจัยและการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน/ทฤษฎีการพยาบาล โดยมีผลลัพธ์สุดท้ายอยู่ที่การดูแลสุขภาพของสาธารณชนให้ดีขึ้น

คณะกรรมการบริหารการพยาบาลแห่งอัลบามา (ABN, 2003) ให้ความหมายของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ว่า เป็นการวางแผนการจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติการพยาบาล โดยมีผลลัพธ์สุดท้ายอยู่ที่การพัฒนาบริการสุขภาพแก่ประชาชน

## 2. การให้ความหมายโดยนักวิชาการ

ดาลายอน (Dalayon, 1994) ให้ความหมายของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ว่า เป็นโปรแกรมการศึกษาที่เป็นการวางพื้นฐานการพยาบาล อันจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำงานให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการพยาบาลให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งการนำความรู้มาพัฒนาคุณภาพการพยาบาลเพื่อให้ประชาชนผู้ใช้บริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

### ประวัติความเป็นมาของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์

ปัจจุบันยังไม่สามารถทราบแน่ชัดว่าการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์มีขึ้นครั้งแรกตั้งแต่เมื่อใด และประเทศใดเป็นผู้ริเริ่ม การศึกษาต่อเนื่องในยุคแรกๆจะเป็นในลักษณะของการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นทั้งในรูปของการศึกษาเฉพาะทาง การศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก โดยมีการให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อเนื่องอย่างจริงจังมากขึ้นในระยะ 2-3 ปีนี้เอง (Furze, & Pearcy, 1999) ซึ่งเป็นผลจากการที่สมาคมและสหวิชาชีพการพยาบาลได้ออกกฎหมายให้ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ต้องมีการต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมประวัติความเป็นมาของการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ในประเทศต่างๆ ตามลำดับก่อน-หลัง ดังนี้

ประเทศฮังการี (Hok, 1994) เริ่มมีการศึกษาต่อเนื่องในปี 1975 – 1976 โดยการจัดหลักสูตรการพยาบาลทั่วไป การพยาบาลเด็ก การพยาบาลจิตเวช และการพยาบาลอุตสาหกรรม ซึ่งดำเนินการโดยสถาบันการศึกษา ต่อมาได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถาบันการฝึกอบรมกลางขึ้นโดยคัดเลือกตัวแทนพยาบาลจากองค์กร/หน่วยงานต่างๆ ในปี 1980 – 1981 ได้มีการพัฒนาการศึกษาในระบบทางเลือกขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ จนกระทั่งในปี 1990 จึงได้จัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องแบบถาวร

ประเทศบราซิล (CAPES, 1988 cited by Angerami, 1994) ในปี 1982 สภาการพยาบาลบราซิลได้กำหนดเป้าหมายให้พยาบาลสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 433 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี ซึ่งต่อมาในปี 1988 พบว่ามีพยาบาลสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 52 คน และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน

ประเทศคูเวต (Dalayon, 1994) ได้กำหนดให้หน่วยงานสาธารณสุขแต่ละภูมิภาค ต้องมีแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ปี 1987 โดยมีหน้าที่หลักในการปฐมนิเทศและนิเทศงาน

พยาบาลบรรจุใหม่ วางแผน และดำเนินการตามแผนการศึกษาต่อเนื่องแก่พยาบาลทุกระดับ รวมถึงการสร้างงานวิจัยและดำเนินกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ประเทศญี่ปุ่น (Kodama, 1994) กระทรวงสาธารณสุขร่วมกับสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยได้จัดให้มีการศึกษาต่อเนื่อง โดยมี 2 รูปแบบ คือการศึกษาต่อเนื่องภายนอกซึ่งจัดโดยสถาบันหรือองค์การวิชาชีพ และการศึกษาต่อเนื่องภายในซึ่งจัดโดยนายจ้าง กลุ่มผู้บริหารหรือสถาบันที่มีกิจการคล้ายคลึงกัน จากการศึกษาพบว่าพยาบาลร้อยละ 96 มีอายุอยู่ระหว่าง 36-40 ปี มีโอกาสได้รับการศึกษาต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการได้รับความรู้ในชั่วโมงการทำงาน ถึงแม้ว่าในประเทศญี่ปุ่นพยาบาลจะได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตลอดชีพและไม่มีการกำหนดให้มีการต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพก็ตาม

ประเทศอังกฤษ (UKCC, 1995 cited by Furze & Percy, 1999) กำหนดให้พยาบาลทุกคนที่สำเร็จการศึกษาจะต้องมีการศึกษาอบรม และฝึกปฏิบัติงานภายหลังการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล โดยการศึกษาอบรมเป็นเวลา 5 วัน ภายในระยะเวลา 3 ปี

ประเทศสหรัฐอเมริกา (Thurston, 1992 cited by Furze & Percy, 1999) เริ่มในปี 1995 โดยการกำหนดให้พยาบาลทุกคนที่สำเร็จการศึกษาจะต้องผ่านการสอบภาคปฏิบัติเพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพการทำงานและการศึกษาอบรมของพยาบาลแต่ละคน แต่การรับรองประสิทธิภาพดังกล่าวยังไม่ค่อยเป็นรูปแบบหรือเป็นทางการ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 1998 มีการประเมินผลประสิทธิภาพของพยาบาลอย่างเต็มรูปแบบแต่ยังคงไม่มีการรับรองเนื่องจากยังต้องอาศัยระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการทบทวนวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการได้รับหน่วยคะแนนการศึกษาต่อเนื่อง(UKCC, 1995 cited by Furze, & Percy,1999) ต่อมาในเดือนเมษายน 2001 จึงได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพโดยการศึกษาต่อเนื่อง

สำหรับประเทศไทย เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 โดยสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย (2547) ได้ออกข้อบังคับสภาการพยาบาลว่าด้วยการขึ้นทะเบียน การออกใบอนุญาต การต่ออายุใบอนุญาต และการอื่นๆเกี่ยวกับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล การผดุงครรภ์ หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2545 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้ประสงค์จะขอต่ออายุใบอนุญาตฯ เนื่องจากใบอนุญาตฯเดิมหมดอายุ ในปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นไปจะต้องเป็นผู้ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ หรือทางวิชาการ หรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพตามที่สภาการพยาบาลกำหนดซึ่งมีหลายรูปแบบ เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพสามารถเลือกที่จะเข้าร่วมกิจกรรมในการสะสมหน่วยคะแนนการศึกษาต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 50 หน่วยคะแนน ภายในระยะเวลา 5 ปีก่อนที่ใบอนุญาตฯจะหมดอายุ โดยสภาการพยาบาลได้จัดตั้งศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง

สาขาพยาบาลศาสตร์ (ศ.น.พย.) ขึ้นทำหน้าที่บริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาต่อเนื่องฯ และแบ่งกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องฯ เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทางวิชาชีพหรือวิชาการ ได้แก่
  - 1.1 การเข้าร่วมฟังบรรยาย อภิปราย สัมมนา อบรม ฟื้นฟูวิชาการในหน่วยงานที่ สภากาชาดพยาบาลรับรองเป็นผู้จัด
  - 1.2. การศึกษา หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยมีปฏิสัมพันธ์ผ่าน เทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินและทบทวนความรู้ด้วยตนเองโดยใช้สื่อสำเร็จรูป
  - 1.3 การศึกษาในหลักสูตร และ/หรือการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์สุขภาพ
  - 1.4 การเพิ่มพูนความรู้อื่นๆ ตามที่สภากาชาดพยาบาลจะพิจารณาเป็นแต่ละกรณีไป
2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรพยาบาล หรือวิชาชีพ ได้แก่
  - 2.1 การตีพิมพ์บทความทางการแพทย์พยาบาลในวารสารในประเทศ และนานาชาติ
  - 2.2 การแต่งตำราไม่น้อยกว่า 50 หน้าต่อเล่ม
  - 2.3 การเสนอผลงานทางวิชาการ
  - 2.4 การกลับกรองบทความโดยคณะกรรมการ
  - 2.5 การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
  - 2.6 การกลับกรองโครงร่างงานวิจัย/การตรวจสอบคุณภาพงานวิจัย
  - 2.7 การอ่านผลงานเพื่อประเมินตำแหน่งทางวิชาการ
  - 2.8 การเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบันในการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์
  - 2.9 การเป็นวิทยากรหรือผู้อภิปรายร่วมในการประชุมวิชาการ
  - 2.10 การเป็นพยาบาลพี่เลี้ยงสำหรับนักศึกษาพยาบาลในหลักสูตรต่างๆ
  - 2.11 การสร้างสื่อการศึกษาพร้อมแบบทดสอบ
  - 2.12 โครงการบริการวิชาการสำหรับประชาชนหรือโครงการสร้างสรรค์ระบบหรือ กิจกรรมการให้บริการ
    - 2.13 การสร้างหรือพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน
    - 2.14 การถ่ายทอดความรู้ด้านการพยาบาลและสุขภาพแก่ประชาชนที่ไม่ใช่งานประจำ
    - 2.15 นวัตกรรมบริการพยาบาลและสุขภาพ
    - 2.16 กิจกรรมอื่นๆ ตามที่สภากาชาดพยาบาลจะพิจารณาเป็นแต่ละกรณีไป
3. การเข้าศึกษาในหลักสูตรการศึกษา หรือหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลระยะสั้นที่มี ระยะเวลาไม่เกิน 4 สัปดาห์



กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ ดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ ดังนี้ 1) การศึกษาในงาน ได้แก่ การเป็นพยาบาลพี่เลี้ยงสำหรับนักศึกษาพยาบาลหลักสูตรต่างๆ การกลั่นกรองบทความโดยคณะบรรณาธิการ การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย การกลั่นกรองโครงร่างงานวิจัย/การตรวจสอบคุณภาพงานวิจัย การอ่านผลงานเพื่อประเมินตำแหน่งทางวิชาการ การสร้างสื่อการศึกษาพร้อมแบบทดสอบ การสร้างหรือพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงาน โครงการสร้างสรรค์ระบบหรือกิจกรรมการให้บริการ นวัตกรรมบริการพยาบาลและสุขภาพ 2) การศึกษานอกงาน ได้แก่ การเข้าร่วมฟังบรรยาย อภิปราย สัมมนา อบรม ฟื้นฟูวิชาการในหน่วยงานที่สภาการพยาบาลรับรองเป็นผู้จัดการเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบันในการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ การเป็นวิทยากรหรือผู้อภิปรายร่วมในการประชุมวิชาการ โครงการบริการวิชาการสำหรับประชาชน การถ่ายทอดความรู้ด้านการพยาบาลและสุขภาพแก่ประชาชนที่ไม่ใช่งานประจำ การศึกษาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์สุขภาพ 3) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้แก่ การเรียนรู้โดยมีปฏิสัมพันธ์ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินและทบทวนความรู้ด้วยตนเองโดยใช้สื่อสำเร็จรูป การตีพิมพ์บทความทางการแพทย์ในวารสารในประเทศ และนานาชาติ การแต่งตำราไม่น้อยกว่า 50 หน้าต่อเล่ม การเสนอผลงานทางวิชาการ

จะเห็นได้ว่า การศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ได้มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ โดยในช่วงแรกจะเป็นการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ต่อมาจึงได้มีการกำหนดเป็นข้อบังคับของสภาวิชาชีพโดยกำหนดเป็นเงื่อนไขในการต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและขยายขอบเขตของการศึกษาต่อเนื่องให้รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบต่างๆ ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อให้ผู้ใช้บริการด้านสุขภาพได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพจากการที่พยาบาลได้มีการนำความรู้ ทักษะและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ ที่กำหนดให้พยาบาลต้องมีการศึกษาต่อเนื่อง และต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทุก 5 ปี และกระแสด้านพัฒนาคุณภาพบริการ โดยพยาบาลในปัจจุบันจะต้องมีการพัฒนาทักษะและความสามารถเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การปฏิรูประบบสุขภาพที่มุ่งเน้นการสร้างสุขภาพมากกว่าการซ่อมสุขภาพ เทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางการแพทย์และสาธารณสุข กลไกการเกิดโรคหรืออาการของโรคมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น การดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น (ธีรพร, 2547)

### ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์

ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งขัดขวางที่ทำให้ไม่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแสงสุรีย์ (2546) กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การมีความคิดเห็นและมุมมองที่ไม่ถูกต้องต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขาดเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรให้เข้ารับการพัฒนา บุคลากรไม่สามารถนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บางหลักสูตรไม่มีความสอดคล้องกัน ขาดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ขาดปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ครบวงจร และวิทยากรด้อยคุณภาพ ส่วนสุภาพร และยงยุทธ (2546) กล่าวว่าปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 9 ประการ คือ 1) ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานของบุคลากร เช่น การมีเจตคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ให้การสนับสนุน การสำคัญผิดคิดว่าการฝึกอบรมจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างได้อย่างรวดเร็วทันใจ แต่เมื่อไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจึงเกิดการต่อต้าน นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนคิดว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการ ดำเนินการต่างๆแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆตามมา 2) ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ไม่เต็มใจหรือไม่มีขวัญกำลังใจในการดำเนินการ ไม่มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น 3) ปัญหาด้านวิทยากร เช่น ขาดความรู้และทักษะในการถ่ายทอด ถ่ายทอดไม่ตรงเป้าหมาย ไม่รักษาเวลา ไม่ศึกษาพื้นฐานของบุคลากร และขาดประสบการณ์ 4) ปัญหาด้านตัวบุคลากร เช่น ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเจตคติที่ไม่ดี อนุรักษ์นิยม มองโลกในแง่ร้าย ถือถือหรือมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงเกินไป 5) ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น สถานที่ไม่เหมาะสม ขาดอุปกรณ์หรือสื่อที่จะช่วยอำนวยความสะดวกหรือช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ 6) ปัญหาด้านเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการใช้สื่อ เช่น ใช้เทคนิคไม่เหมาะสม ใช้สื่อไม่เป็น 7) ปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ไม่เห็นความสำคัญ ไม่ดำเนินการประเมินผล ประเมินผลไม่ตรงตามเป้าหมาย หรือใช้วิธีการประเมินผลไม่เหมาะสม ขาดเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการประเมิน 8) ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ตรงตามความต้องการของบุคลากร 9) ปัญหาด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นการขาดแคลนงบประมาณที่จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่างๆในการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ค่าวัสดุ ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าเช่าสถานที่ ค่าเช่าที่พัก และค่าเดินทาง ซึ่งเดซิโมน และคณะ (Desimone et al., 2002) เห็นว่าอาจแก้ไขได้โดยการใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาในงาน

นอกจากนี้ศูนย์การวิจัยและปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชในรัฐวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย ได้รวบรวมประเด็นปัญหาต่าง ๆ จากการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาและพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การมีข้อจำกัดในการมีโอกาสได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลักสูตรที่มีคุณภาพสูง การมีโอกาสผลจากงานเพื่อเข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะพยาบาลที่อยู่ในสถานพยาบาลที่ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพหลากหลายและมักมีส่วนเกี่ยวข้องของการปฏิบัติการทางคลินิกน้อย เมื่อพยาบาลได้รับการพัฒนาแล้วไม่มีโครงสร้างงานรองรับความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนา (Miller & Happell, 2002) ทำให้ไม่สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีมาใช้ประโยชน์ให้กับหน่วยงานได้อย่างเต็มที่

จะเห็นได้ว่า ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ ได้แก่ การขาดแรงจูงใจ การขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาทั้งในด้านงบประมาณ การจัดตารางเวรหรือการจัดสรรเวลา การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ตเพื่อใช้เป็นช่องทางในการถ่ายทอดความรู้ การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบ วิทยากรหรือสถาบันที่จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยคุณภาพ ปัญหาด้านตัวบุคลากร และการปฏิบัติงานในเขตชนบทที่ห่างไกลทำให้ยากต่อการเข้าถึงสถานที่ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งโรงพยาบาลชุมชนรวมอยู่ในกรณีดังกล่าว แต่ที่สำคัญคือ การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เมื่อนำมาจัดกลุ่มของปัญหาจะเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ที่อาจพบได้มาก ประกอบด้วย ปัญหาอุปสรรคด้านการเงินหรืองบประมาณ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านกำลังคน ด้านระยะทาง ด้านระยะเวลา ด้านความต้องการส่วนตัวของบุคลากร และด้านอื่นๆ โดยมีแนวคิดและผลงานวิจัยสนับสนุน ดังนี้

### 1. ปัญหาอุปสรรคด้านการเงินหรืองบประมาณ

เนื่องจากปัจจุบันการจัดสรรงบประมาณของกระทรวงสาธารณสุขให้กับโรงพยาบาลหรือหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดจะกำหนดจากจำนวนประชากรที่ขึ้นทะเบียนในโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า มิได้จัดตามที่โรงพยาบาลหรือหน่วยงานเสนอขอตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดผลกระทบต่อโรงพยาบาลที่มีประชากรที่ขึ้นทะเบียนในโครงการฯ จำนวนน้อย

และเนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ต้องใช้จ่ายงบประมาณของโรงพยาบาลและเป็นการลงทุนในตัวบุคลากรด้วย ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานจำเป็นต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่คุ้มค่าที่จะได้รับ (ธงชัย, 2546) โดยงบประมาณที่จัดสรรเพื่อลงทุนด้านการฝึกอบรมโดยหน่วยงานของรัฐเมื่อเทียบกับงบประมาณด้านการศึกษาทั้งหมดแล้วจัดว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก คือ น้อยกว่าร้อยละ 3 (สุมาลี, 2539) นอกจากนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น นอกจากหน่วยงานจะต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าลงทะเบียน ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าเอกสาร และค่าใช้จ่ายอื่นๆ แล้ว ยังต้องเสียค่าจ้างแรงงานในการจัดอัตรากำลังทดแทนในกรณีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกรางวัลและกรณีลาศึกษาต่อ เนื่องจากแรงงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้หรือปฏิบัติได้ไม่เต็มที่ ส่วนนี้จึงเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสของหน่วยงาน คือ ให้ออกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ผลผลิตลดลง (บุญคง, 2543) ทั้งนี้ จากผลการศึกษาของเพ็ญศิริ และคณะ (2547) พบว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น กับบรรษัทข้ามชาติไทย ต่างมีปัญหาคาราคาซังงบประมาณ และจากการศึกษาการพัฒนาตนเองของพยาบาลไทยในหน่วยงานของรัฐทั่วประเทศ พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการไม่ได้ไปอบรม ดูงาน หรือศึกษาต่อ มีปัจจัยเรื่องไม่มีทุนการศึกษาเป็นปัญหาอุปสรรคลำดับที่ 4 (จินตนา และคณะ, 2530 อ้างตาม สิริพันธ์, 2543)

ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอจึงควรมีการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อยร้อยละ 5 ของงบประมาณด้านเงินเดือน และควรถือว่างบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเหมือนรายจ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา (จิราวรรณ, 2544) สอดคล้องกับผลการศึกษาของดักเกตต์ และแมคโดนัลด์ (Duckett, 1993; Macdonald, 1994 cited by Furze & Percy, 1999) พบว่า พยาบาลส่วนใหญ่เห็นว่าประเทศอังกฤษหรือรัฐบาลน่าจะเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการศึกษาต่อเนื่อง โดยสถาบันพระบรมราชชนก (2545) ได้สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ดังนี้ การคัดเลือกคนที่จะให้ไปศึกษาต่อเนื่องควรพิจารณาตามความจำเป็นของหน่วยงาน ตรงกับสายงานและการใช้งาน ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น จัดให้มีวารสาร มุมอ่านหนังสือ ตู้หนังสือประจำแผนกหรือหอพัก การพัฒนาควรทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีผู้รับผิดชอบหรือมีหน่วยงานการพัฒนาโดยตรง ซึ่งโนแลน, และคณะ (Nolan, et al., 1995 cited by Furze & Percy, 1999) ศึกษาความคิดเห็นจากผู้บริหารและนักการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าพยาบาลควรใช้เวลาส่วนตัวและออกค่าใช้จ่ายบางส่วนในการศึกษาต่อเนื่องของตนเอง

## 2. ปัญหาอุปสรรคด้านข้อมูลข่าวสาร

อาจเกิดจากระบบการติดต่อสื่อสารภายในของบางหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่รวดเร็วหรือไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร ซึ่งหากผู้บริหารหน่วยงานให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ด้วยความจริงใจ ย่อมจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและทั่วถึง (อำนาจ, 2544) นอกจากนี้อาจเนื่องจากการที่โรงพยาบาลชุมชนในภาคใต้มีที่ตั้งห่างไกลจากแหล่งความรู้หรือสถาบันการศึกษา จึงทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจากผลการวิจัยของฉัตรลดา และคณะ (2544) ที่ได้ศึกษารูปแบบของระบบการศึกษาต่อเนื่องที่พึงประสงค์ เพื่อรักษาสถานภาพใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเภสัชกรรม กรณีศึกษา: เภสัชกรที่ปฏิบัติงานในภาคใต้ พบว่ามีอุปสรรคเกี่ยวกับความสะดวกในการเดินทาง ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมกิจกรรม ระเบียบข้อบังคับที่แตกต่างกันของแต่ละสถานที่ทำงาน การประชาสัมพันธ์ที่ไม่ทั่วถึง หัวข้อการศึกษาที่จัดไม่ได้ส่งเสริมให้เกิดความรู้ ไม่น่าสนใจ หรือไม่มีประโยชน์เท่าที่ควร รวมทั้งองค์การที่จัดกิจกรรมอาจไม่เพียงพอ

## 3. ปัญหาอุปสรรคด้านกำลังคน

เนื่องจากการประกาศใช้นโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของรัฐบาลที่กำหนดให้ศูนย์บริการสุขภาพชุมชนทุกแห่งมีพยาบาลวิชาชีพแห่งละ 2 คนเพื่อเป็นการกระจายบุคลากรและเพิ่มคุณภาพบริการด้านสุขภาพในระดับปฐมภูมิ และจากภาวะธุรกิจสุขภาพภาคเอกชนและการค้าเสรีในตลาดโลก ความต้องการบริการพยาบาลจากประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มประเทศทางยุโรปทำให้บุคลากรพยาบาลส่วนหนึ่งเคลื่อนย้ายออกไปทำงานต่างประเทศ โดยพบว่า มีจำนวนพยาบาลแจ้งความจำนงขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเป็นภาษาอังกฤษจากสภาการพยาบาลเพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาความขาดแคลนพยาบาลในปัจจุบัน และแนวโน้มของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากไม่ได้รับการแก้ไขปัญหา (ธีรพร, 2547) ทั้งนี้จากการศึกษาของสำนักนโยบายและแผนงานสาธารณสุข (สำนักนโยบายและแผนงานสาธารณสุข, 2537 อ้างตาม เทียนฉาย, 2537) ได้คาดการณ์ว่าในปี 2544 จะมีพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระบบได้เพียง 31,934 คน และมีพยาบาลเทคนิคอยู่ในระบบได้เพียง 44,023 คน ซึ่งเป็นเพียงร้อยละ 56 และร้อยละ 66 ของอัตรากำลังดังกล่าวตามลำดับเท่านั้น นอกจากนี้ในการจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้วิธีการศึกษานอกงาน หน่วยงานยังต้องจัดอัตรากำลังทดแทนบุคลากรดังกล่าวอีกด้วย

#### 4. ปัญหาอุปสรรคด้านระยะทาง

อาจเกิดจากการที่โรงพยาบาลมีที่ตั้งห่างไกล และมีการคมนาคมไม่สะดวกจึงต้องใช้ระยะเวลาเดินทางนานกว่าโรงพยาบาลที่มีที่ตั้งในเขตเมืองซึ่งจากผลการวิจัยของเอ็ดเวิร์ดส์ และคณะ (Edwards, et al., 2002) ที่ศึกษาข้อมูลการศึกษาต่อเนื่องของพยาบาลในเขตเทียนจิน สาธารณรัฐประชาชนจีนพบว่า อุปสรรคที่สำคัญของการศึกษาต่อเนื่อง คือไม่มีเวลา ไม่มีงบประมาณ ความห่างไกล และการไม่ได้รับอนุญาตให้ได้รับการศึกษาต่อเนื่อง โดยพยาบาลในเขตชุมชนและชนเมืองมีโอกาสได้รับการศึกษาต่อเนื่องน้อยกว่าพยาบาลในเขตเมือง นอกจากนี้ ผลการวิจัยของสิริพันธ์ (2544) ที่ศึกษาการพัฒนาตนเองด้านวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พบว่าส่วนใหญ่จะเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบางครั้ง เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด ประกอบกับกิจกรรมส่วนใหญ่มักจัดที่ส่วนกลางหรือกรุงเทพมหานคร ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ทั้งค่าเดินทาง ค่าที่พัก และค่าลงทะเบียน

#### 5. ปัญหาอุปสรรคด้านระยะเวลา

ปัญหาอุปสรรคด้านระยะเวลา อาจเป็นผลสืบเนื่องจากปัญหาอุปสรรคด้านการเงินหรืองบประมาณ และด้านกำลังคน กล่าวคือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ระยะเวลานานก็ทำให้ต้องใช้งบประมาณและกำลังคนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งจากผลการวิจัยของสุธีระ และมานิดา (สุธีระ, 2519; มานิดา, 2529 อ้างตามสิริพันธ์, 2543) พบว่า อุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ข้อจำกัดด้านเวลา ซึ่งเดสิมอน และคณะ (Desimone et al., 2002) กล่าวว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของผู้ดำเนินการ

#### 6. ปัญหาอุปสรรคด้านความต้องการส่วนตัวของบุคลากร

อาจเกิดจากการที่บุคลากรบางคนมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ มีความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อเนื่องเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ไม่เหมาะกับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลาเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ ผู้ที่มีงานทำอยู่แล้วไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมแต่อย่างไร (สุภาพร และยงยุทธ, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิรัช (2547) ในการวิเคราะห์อุปนิสัยของข้าราชการไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศและการปฏิรูประบบราชการประการหนึ่ง คือ การไม่ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม โดยการพอใจในความรู้ความสามารถเท่าที่มีอยู่ หรือแม้ไม่พอใจก็ไม่ต้องการที่จะเสาะ

แสวงหาความรู้เพิ่มเติม ไม่อยากที่จะรับรู้หรือยอมรับเทคโนโลยีที่ทันสมัย สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความคิดที่ว่าถ้ามีความรู้เพิ่มขึ้นแล้วทำให้ตนเองต้องมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย บางครั้งอาจมีความกังวลว่าถ้าศึกษาความรู้เพิ่มเติมแล้วจะทำให้ต้องเสียเวลา เสียเงิน ไม่มีใครดูแลครอบครัว สมองของตนอาจไม่รับ อายุมากเกินไปที่จะเรียน ไม่มั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่เดิมว่าเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการศึกษาต่อได้หรือไม่ และยังอาจมีความคิดว่าแม้ไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมก็ไม่เดือดร้อน เพราะตำแหน่งของตนเองก็สูงกว่าวุฒิปริญญาที่จะไปศึกษาอยู่แล้ว

นอกจากนี้ จากการศึกษาของไพลิน กมลรัตน์ และวาริวรรณ (2547) ที่ติดตามประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า มีผลผลิตด้านปริมาณต่ำกว่าเป้าหมายของแผนและโครงการ ทั้งในด้านจำนวนผู้รับทุนศึกษาต่างประเทศและในประเทศ จำนวนผู้อบรมระยะสั้นต่างประเทศ อัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา และสัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์ โดยมีสาเหตุส่วนหนึ่งจากการขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อขอรับทุน เนื่องจากมีอัตราเงินเดือนและความก้าวหน้าของระดับตำแหน่งต่ำกว่าอาจารย์ที่ไม่ได้ลาเรียน โดยเฉพาะการเรียนในระดับปริญญาเอกที่ต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนหลายปี ซึ่งอธิบายได้ด้วยแนวคิดของ ก่อ (ก่อ, มปป. อ้างตาม ไพลิน และคณะ, 2547) ที่ว่า มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา การพัฒนาต้องเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ผลประโยชน์ของการพัฒนาจะต้องตกเป็นของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ตระหนักถึงความต้องการหรือความจำเป็นของตน มนุษย์จะเป็นผู้กำหนดความมุ่งหมายของการพัฒนา โดยอาศัยความต้องการของตนเป็นเครื่องนำทาง และมนุษย์จะเป็นผู้จัดองค์ประกอบของการพัฒนา ให้สำเร็จผลตามความมุ่งหมายที่ตนตั้งขึ้น ซึ่ง ซิมส์ (Sims, 1998 cited by Desimone et al., 2002) กล่าวว่า อาจแก้ไขโดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกหลักสูตร หรือเลือกวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 7. ปัญหาอุปสรรคด้านอื่นๆ

อาจเกิดจากผู้บริหารบางคนไม่สนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือไปศึกษาต่อ เพราะเกรงว่าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้เพิ่มมากขึ้น จะทำให้ควบคุมสั่งการได้ยาก ไม่ยอมปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม อาจย้ายไปหน่วยงานอื่น หรืออาจมีความรู้เท่าหรือเหนือกว่าผู้บังคับบัญชา (วิรัช, 2547) นอกจากนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารบางคนมีเจตคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่ให้การสนับสนุน(สุภาพร, และยงยุทธ, 2546) ซึ่งจากผลการวิจัยของอัจฉริยา; แมคโคโดนัลด์; และฮังสตัน (Acharya, 1994;

Macdonald, 1994; Hongston, 1995 cited by Furze & Percy, 1999) พบว่าอุปสรรคสำคัญของ การศึกษาต่อเนื่อง คือ ขาดการกระตุ้นหรือการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทั้งนี้แตกต่างจากแนวคิดใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทญี่ปุ่นที่เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่ สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจะต้องอุทิศทั้งเวลาและพลังงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่าง ต่อเนื่อง โดยถือว่าผลที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ นั้นเป็นสินทรัพย์ของบริษัท เมื่อได้รับการพัฒนาตามที่บริษัทจัดให้แล้ว จะต้องนำมาแบ่งปันกัน อย่างทั่วถึงกับบรรดาเพื่อนร่วมงานของตน (ธัญญา, 2546) นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารไม่ สนับสนุนอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาด้านการเงินหรืองบประมาณ ปัญหาด้านกำลังคน ปัญหาด้านข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารที่ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ การไม่มีแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานรองรับ และโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เสนอขอไม่สอดคล้องกับความต้องการของงาน/กลุ่มการพยาบาล/โรงพยาบาล หรือไม่คุ้มค่าแก่การลงทุน