



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร แมรี ไค วินเซนตี(Marie Di Vincenti) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร การศึกษาของบุคลากรหรือการศึกษาขณะปฏิบัติงาน หมายถึงการวางแผนและจัดประสบการณ์ในค่านักการศึกษาให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹ รัสเซล ซี สวอนส์เบิร์ก(Russell C.Swansburg) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของการศึกษาขณะปฏิบัติงาน โดยให้ความหมายว่าเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนตลอดชีวิต ซึ่งได้แก่การศึกษาที่บุคลากรได้รับในขณะปฏิบัติงาน การศึกษาที่ได้รับจากนายจ้างและการศึกษาภายหลังการศึกษาขั้นพื้นฐาน² เอลดา เอส พอปเปล(Elda S.Popiel) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการศึกษาต่อเนื่องว่าเป็นการเรียนในมหาวิทยาลัยเพื่อรับปริญญาที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรระยะสั้นและการเรียนด้วยตนเอง³ ดังนั้นโดยสรุปการพัฒนาบุคลากรค่านบริการพยาบาล หมายถึงกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในรูปแบบและนอก รูปแบบซึ่งสัมพันธ์กับบทบาทของบุคลากร จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพรวมของบุคคล(Potentials) มีความเจริญพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อนำความรู้และทักษะนั้นมาปรับปรุงการบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งไม่จำเป็นต้องได้รับวุฒิเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น

¹ Marie Di Vincenti, Administration Nursing Service. (Boston : Little, Brown and Co., 1972) : 153.

² Russel C.Swansburg, Inservice Education. (New York : G.P. Putman's Sons 1968) : 1.

³ Elda S.Popiel, Nursing and the process of continuing education. (Saint Louis : The C.V. Mosby Company 1977) : 1.

การพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาลมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้คือ ขนาดของโรงพยาบาล ระบบการบริหารงาน ชนิดและจำนวนบุคลากร ประกอบกับความเชื่อในเรื่องการพัฒนาบุคลากร เช่น รัสเซล ซี สวอนส์เบิร์ก (Russel C. Swansburg) ได้แบ่งการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ชนิดคือ การประชุมพิเศษ การฝึกความชำนาญและการฝึกปฏิบัติงาน¹ สภากายภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกาแบ่งการศึกษาขณะปฏิบัติงานออกเป็น การประชุมพิเศษ การฝึกความชำนาญ การพัฒนาความเป็นผู้นำและการบริหารงาน และการศึกษาต่อเนื่อง² และเฮเลน เอ็ม โทบินและคณะ (Helen M. Tobin and Others) แบ่งการพัฒนาบุคลากรออกเป็น การศึกษาค้นคว้าเอง การฝึกอบรมระยะสั้น การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยไม่นับการประชุมพิเศษรวมไว้ในการพัฒนาบุคลากร เพราะถือว่าการประชุมพิเศษเป็นการเตรียมบุคคลเพื่อปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย³ ทั้งนี้โดยสรุปการพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาลแบ่งเป็นชนิดต่างๆไว้ดังนี้คือ การประชุมพิเศษ การฝึกปฏิบัติงาน การอบรมระยะสั้น การศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาค้นคว้าเอง

ประวัติของการพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาล ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 การพัฒนาบุคลากรได้มีความเจริญโดยลำดับ สิ่งผลักดันที่สำคัญได้แก่ความต้องการบุคลากรด้านบริการพยาบาลจำนวนมากมาทำงานร่วมกันในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคนิคและวิทยาศาสตร์สาขาต่างๆ ประกอบกับความเชื่อว่าการศึกษาของผู้ใหญ่จะต้องมีความต่อเนื่องตลอดชีวิต⁴ โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ปี ค.ศ. 1928 ในรูปแบบของการศึกษาขณะปฏิบัติงานและอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายการศึกษาพยาบาล ต่อมาเมื่อมีการแยกการศึกษาพยาบาลออกจาก

¹ Russel C. Swansburg, Inservice Education : 4.

² National League for Nursing, Inservice Education for Hospital Nursing Personnel : 3.

³ Helen M. Tobin and Others, The Process of Staff Development (Saint Louis: The C.V. Mosby Company 1974):93.

⁴ Delores C. Schon, "Lifelong Learning : How Some Participants See It", The Journal of Continuing Education in Nursing 10(March-April 1979): 3-16.

การบริการพยาบาล งานพัฒนาบุคลากรจึงอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาล หรือรองหัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาลด้านวิชาการ ซึ่งเมื่อมีการจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากร งานด้านนี้จึงเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาล ส่วนในประเทศไทยการพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาลมีการพัฒนาอย่างเชื่องช้าเมื่อเทียบกับในยุโรป และอเมริกา แต่มีแนวโน้มของการพัฒนาเช่นเดียวกัน

การพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาลมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือต้องการให้บุคลากรปรับปรุงความสามารถในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยโดยมีผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง เชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรใหม่และเก่า สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น¹

หลักการสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรได้แก่ หลักการศึกษาผู้ใหญ่และหลักการจูงใจเนื่องจากลักษณะเฉพาะของการศึกษาผู้ใหญ่คือ ผู้ใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้โดยมีส่วนร่วมในการเรียนเหล่านั้นด้วยตนเอง ต้องการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงาน ต้องการโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับจากกลุ่ม ต้องการข้อมูลย้อนกลับในการเรียนเพื่อใหญ่พัฒนาในการเรียนของตนและต้องการบรรยากาศที่เป็นกันเองในระหว่างการเรียน² ส่วนหลักการจูงใจนั้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรได้แก่ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองทุกขั้นตอน เพราะความรู้สึกลงใจในการเป็นเจ้าของจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวและรับผิดชอบมากขึ้น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้และความชำนาญของบุคลากร การยกย่องชมเชยและประกาศเกียรติคุณรวมทั้งประโยชน์ในการต่ออายุใบประกอบโรคศิลป์ ตลอดจนการจัดลำดับขั้นความชำนาญในการพยาบาลและอื่นๆ การจูงใจที่ไ้ผลก็คือการทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความ

¹ Warren F. Stevens, Management and Leadership in Nursing (New York : McGraw-Hill Book Company 1978) : 28.

² Malcom S. Knowles, "Gearing Adult Education for the Seventies", The Journal of Continuing Education in Nursing 1(May 1970- : 11-16.

จำเป็นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตลอดไป¹

✓ ขบวนการในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรมีความซับซ้อนมาก จำเป็นต้องอาศัยการกระทำอย่างมีระเบียบและรอบคอบ การพัฒนาบุคลากรต้องสามารถสนองความต้องการของทั้งบุคลากรและองค์กรและต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายเช่น ผู้บริหารการพยาบาล เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการดำเนินงานและบุคลากรเองด้วย^{2,3} เอลดา เอส พอปีล (Elda S. Popiel) ได้เสนอขบวนการในการพัฒนาบุคลากรที่เรียกว่า "วงจรการฝึกอบรม" ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการของบุคลากร การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การวางแผนหลักสูตรและเลือกประสบการณ์ในการเรียนการสอน การจัดหาและเลือกทรัพยากรต่างๆ การดำเนินงานตามแผน การประเมินผลโดยมีวัตถุประสงค์เป็นหลักและนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนในการเริ่มขบวนการใหม่หรือการฝึกอบรมครั้งต่อไป⁴ เฮเลน เอ็ม โทบินและคณะ (Helen M. Tobin and Others) เสนอขบวนการในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย สิ่งป้อนเข้า (Input) คือความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร มาตรฐานการพยาบาล บทบาทที่คาดหวังและทรัพยากรที่สามารถอำนวยความสะดวกในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยความต้องการส่วนตัวของบุคลากรเองด้วย ขบวนการ (Process) ได้แก่การวางแผนจัดการเรียนการสอน การดำเนินการตามแผนและการประเมินผล

¹ Donald A. Bille; "Successful Educational Program : Increasing Learner Motivation Through Involvement", Journal of Nursing Administration 9(May 1979) : 36-42.

² Robert L. Bracken and Luther Christman, "An Incentive Program Designed to Develop and Reward Clinical Competence", Journal of Nursing Administration 8(October 1978) : 8-18.

³ Frank Spikes, "Planning Continuing Nursing Education Program : A Guide for the Practitioners", The Journal of Continuing Education in Nursing 9(September-October 1978) : 5-10.

⁴ Elda S. Popiel, Nursing and the process of continuing education

ผลที่ได้(Output) ได้แก่วิจิตตามผลการปฏิบัติงานเพื่อดูประสิทธิภาพของบุคลากร¹

การสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรถือเป็นขบวนการที่มีความสำคัญมากที่สุดตามที่ฟรานซิส พี คูนซ์ (Frances P. Koonz) ได้กล่าวไว้และเสนอแนะว่าควรเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการที่ปรึกษาในการสำรวจความต้องการของบุคลากร เพราะสามารถทราบความต้องการได้ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการคือเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรและฝ่ายปฏิบัติการคือบุคลากรเอง² เอลดา เอส พอปฟีล (Elda S. Popiel) เสนอแนะว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรนี้ควร เป็นการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารการพยาบาล เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการดำเนินงานและบุคลากรด้วย³ วิธีการต่างๆในการสำรวจความต้องการอาจจัดทำได้หลายวิธี ที่นิยมโดยทั่วไปได้แก่ การสังเกตและประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสื่อสารกับบุคลากรและผู้บริหารการพยาบาล ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และเครื่องมืออื่นๆประกอบด้วย

การวางแผนจัดโปรแกรม ควรมีการจัดเตรียมอย่างรอบคอบ ยึดหลักการประหยัดและให้เกิดผลดีคือบุคลากรและองค์กรมากที่สุดคนที่มีความเกี่ยวข้องกับควมมากที่สุดควรเป็นบุคลากรเอง ตามที่ โดแนลด์ เอ บิลลี (Donald A. Bille) ได้เสนอแนะไว้ว่า ถ้าเราเชื่อในเรื่องผลของการมุ่งใจต่อการพัฒนาบุคลากร และเชื่อในเรื่องความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) และ ดักลาส เอมแมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) แล้วเราควรให้เกียรติแก่บุคลากรในการวางแผนจัดโปรแกรมเพราะบุคลากรเองเท่านั้นที่รู้ว่าตนเองต้องการเรียนรู้อะไร เรียนอย่างไร

¹ Helen M. Tobin and Others, The Process of Staff Development:5.

² Frances P. Koonz, "Identification of Learning Needs", The Journal of Continuing Education in Nursing 9(May-June 1978) : 6-11.

³ Elda S. Popiel, Nursing and the process of continuing education : 49-52.

และต้องการสัมฤทธิ์ผลเพียงไหน¹ และแอดคิสัน ซี เบนเน็ต(Addison C. Bennett) เสนอแนะวิธีการในการวางแผนจัดโปรแกรมประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการจัดทำโปรแกรม การเสนอโปรแกรมโดยขอแก่คณะกรรมการ การกำหนดวัตถุประสงค์และผลคาดหวังของโปรแกรม การกำหนดเนื้อหาและขอบเขตของวิชา การเลือกวิธีการสอนและวัสดุทัศนูปกรณ์ต่างๆ การวางแผนการประเมินผลทั้งก่อนและหลังการเรียน การดำเนินงานตามโปรแกรมและคาดการณ์ถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้พร้อมทั้งวางแผนแนวทางในการแก้ไขและสรุปผลของโปรแกรม² ในการเลือกวิธีการสอนและอุปกรณ์การสอนควรคำนึงถึงหลักการศึกษานักเรียนเป็นสำคัญตามที่ นันทวัน ปราชญ์โยธิน ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์วิธีการสอนสำหรับครูใหญ่" พบว่าการใช้วิธีการสอนหลายวิธีร่วมกันจะได้ผลดีกว่าการใช้เพียงวิธีเดียว³ และซิกเน เอส คูเปอร์ (Signe S. Cooper) เสนอแนะว่าวิธีการสอนต่างๆไม่สามารถนำมาใช้กับการศึกษานักเรียนได้ทุกวิธีเพราะบางวิธีก็เหมาะที่จะใช้สอนเด็กมากกว่า นอกจากนี้วิธีการสอนครูใหญ่ก็ยังมี ความแตกต่างกันอีกเช่น การสัมมนาทางการพยาบาลใช้ไม่ได้ผลกับบุคลากรที่สำเร็จใหม่และยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอ วิธีการสอนที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากรคือ การประชุมกลุ่ม การระดมกำลังสมอง การสาธิต การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา เป็นต้น⁴ การเลือกอุปกรณ์การสอนและสื่อการเรียนรู้อื่นๆนับเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนโปรแกรม เนื่องจากพบเสมอว่าวิธีการสอนแบบต่างๆนั้นจะไม่

¹ Donald A. Bille, "Planning Staff Development : Theory X or Theory Y", The Journal of Continuing Education in Nursing 9 (November-December 1978) : 10-15.

² Addison C. Bennett, "How to Plan an Inservice Education Program", Journal of Nursing Administration 4 (March-April 1974) : 37-39.

³ นันทวัน ปราชญ์โยธิน, "การวิเคราะห์วิธีการสอนสำหรับครูใหญ่", วารสารพยาบาล 22 (ตุลาคม 2516) : 257-260.

⁴ Signe S. Cooper, "Method of Teaching- Revisited", The Journal of Continuing Education in Nursing 9 (July-August 1978) : 24-25.

ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ถ้าไม่มีการใช้สื่อทัศนูปกรณ์เข้าช่วย¹ อโลส คัมบลิว ไพรซ์ (Alice W. Price) เสนอแนะว่าในการเลือกใช้อุปกรณ์การสอนต้องคำนึงถึงหลักการประหยัด ใช้งานง่าย เหมาะสมกับการศึกษาของผู้ใหญ่และสามารถช่วยให้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เช่นบทเรียนแบบโปรแกรม สไลด์ประกอบเทปคำบรรยาย เทปโทรทัศน์และอื่นๆ² นอกจากนี้ยังได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรโดยจัดทำเป็นอุปกรณ์ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตัวของบุคลากรเอง และจัดตั้งศูนย์กลางบริการการศึกษาเหล่านี้ไว้ให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตามความต้องการ แต่การนำคอมพิวเตอร์มาใช้มีข้อจำกัดในเรื่องค่าใช้จ่ายสูง ผู้เรียนต้องมีประสบการณ์พอสมควรและมีความสามารถในการนำตนเองได้³

การดำเนินงานตามโปรแกรม ถ้าได้มีการวางแผนจัดโปรแกรมอย่างรอบคอบแล้ว การดำเนินงานตามโปรแกรมจะไม่มีปัญหามากนัก เวอร์นิซ ดี เฟอกูสัน (Vernice D. Ferguson) กล่าวว่าสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการดำเนินงานตามโปรแกรมคือการจัดบรรยากาศในการเรียนการสอน ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อย่างแท้จริง เช่น ความอบอุ่นเป็นกันเองระหว่างผู้สอนและผู้เรียน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การจัดสถานที่เรียนที่มีความสะดวกสบายและมีสิ่งอำนวยความสะดวกโดยทั่วไป⁴ นอกจากนี้ความสามารถของผู้สอนยังช่วยให้

¹ Mary K. Shaffer and Isobel L. Pfeiffer, "Vidiotape as a Method for Staff Development of Nursing", The Journal of Continuing Education in Nursing 9 (November-December): 19-24.

² Alice W. Price, "The Effective use of Multimedia Approach in Staff Development", Journal of Nursing Administration 1 (July-August 1971): 35-45.

³ Sharon Ferrance Porter, "Application of Computer-Assisted Instruction to Continuing Education in Nursing", The Journal of Continuing Education in Nursing 9 (November-December 1978): 5-9.

⁴ Vernice D. Ferguson, "The Learning Climate", The Journal of Continuing Education in Nursing 2 (January-February 1971): 23-28.

การดำเนินงานตามโปรแกรมประสบความสำเร็จสูง เช่น การเตรียมการสอนอย่างครอบคลุม ความชำนาญในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น¹

การประเมินผลและการติดตามผลของการพัฒนาบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากรตาม หลักการศึกษาผู้ใหญ่จำเป็นต้องมีการประเมินผลทุกขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร และให้ ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้ประเมินผลตนเอง ทราบพัฒนาของตนเองเพื่อเป็น ประโยชน์ต่อการวางแผนในการศึกษาหาความรู้ของตนเองต่อไป การประเมินผลหมายถึง การวัดความเจริญงอกงามของบุคลากรและวิชาชีพพยาบาลในทุกๆด้าน มิใช่เฉพาะผลงาน แต่อย่างเดียวน้ำดับขั้นของการประเมินผลได้แก่การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมิน ผล กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน อธิบายเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้เรียนทุกคนได้ทราบและเข้าใจดี จัดสร้างเครื่องมือในการประเมินผล ทำการประเมินผลและประเมินผลซ้ำเป็นระยะๆ เพื่อ ควบคุมก้าวหน้าและให้เกิดความต่อเนื่อง² การประเมินผลอาจทำได้หลายแบบ เช่นการ ประเมินผลตนเอง การสอบถามและหลังเรียน การประเมินผลงานเป็นระยะๆ และการประเมิน ผลจากภายนอกหน่วยงาน วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลได้แก่ การบันทึกพฤติกรรม การ ประเมินตนเอง การสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสำรวจหรืออื่นๆ³

การจัดตั้งและดำเนินงานหน่วยพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาลเป็นหน้าที่อันสำคัญ ของผู้บริหารการพยาบาล นอกจากการส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการพยาบาลแล้ว ยังมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและให้โอกาสแก่บุคลากรในการพัฒนาตนเอง⁴

006641

¹ Robyn Weaver Ravgiala, "A New Role for Nursing : Project Director" Journal of Nursing Administration 9(May 1979) : 22-24.

² Beverly Dorsey and Rosemary K. Hussa, "Evaluation Ambulatory Care: Three Approaches", Journal of Nursing Administration 9(January 1979) : 34-43.

³ Elda S. Popiel, Nursing and the Process of Continuing Education: 175-187.

⁴ Frank V. Colton, "The Continuing Educator's Role in Initiating Design Strategies with a client", The Journal of Continuing Education in Nursing 9(May-June 1978) : 21-24.

นอกจากนี้ลักษณะและโครงสร้างของหน่วยพัฒนาบุคลากรยังมีส่วนในการสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรมีความสำเร็จเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงใด โดยทั่วไปการพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาลมี 3 แบบคือ แบบรวมอำนาจ เป็นการจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนรวมมีหัวหน้าหน่วยรับผิดชอบโดยตรง ดำเนินงานตามนโยบายของฝ่ายบริการพยาบาล จัดโปรแกรมร่วมกัน เป็นการให้ความรู้ในลักษณะกลางๆที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ทั่วไปทำให้บุคลากรได้รับความรู้เท่าเทียมกัน แบบกระจายอำนาจ เป็นการพัฒนาบุคลากรเฉพาะกลุ่มเล็กๆเช่นในแต่ละหอผู้ป่วย จัดขึ้นโดยเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรที่อยู่ประจำหอผู้ป่วย ทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรแต่ละกลุ่มเป็นอย่างดีทำให้สามารถจัดโปรแกรมให้สนองความต้องการของบุคลากรได้มากกว่า เนื่องจากเป็นการให้ความรู้เฉพาะตรงกับงานที่บุคลากรนั้นกำลังปฏิบัติอยู่และแบบผสมผสาน ระหว่างแบบรวมอำนาจและแบบกระจายอำนาจ เป็นลักษณะโครงสร้างที่เกิดขึ้นก็เพราะได้คำนึงถึงหลักสำคัญทั้งสองประการคือ การพัฒนาบุคลากรโดยยึดนโยบายของฝ่ายบริการพยาบาลเป็นสำคัญและการจัดการเรียนการสอนที่สามารถสนองความต้องการของบุคลากรมากที่สุด ¹

การบริหารงานของหน่วยพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาล ได้มีผู้เสนอแนะรูปแบบของการจัดตั้งและบริหารงานไว้หลายอย่างเช่น โคโรซี เจ เกล บูน (Dorothy J. del Bueno) กล่าวไว้ว่าการบริหารงานหน่วยพัฒนาบุคลากรมี 3 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งของฝ่ายบริการพยาบาลมีหัวหน้าหน่วยรับผิดชอบโดยตรงและรายงานตรงต่อหัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาล มีความสัมพันธ์กับแผนกต่างๆในฝ่ายบริการพยาบาลแบบความร่วมมือซึ่งไม่มีอำนาจต่อกัน รูปแบบที่ 2 จัดตั้งเป็นแผนกพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาล มีหัวหน้าแผนกรับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลมีฐานะเท่าฝ่ายบริการพยาบาลและไม่มีอำนาจต่อกัน ดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกประเภทรวมทั้งบุคลากรด้านบริการพยาบาลด้วย รูปแบบที่ 3 จัดตั้งในลักษณะการประสานงานระหว่างแบบรวมอำนาจและแบบกระจายอำนาจ

¹ Naomi D. Medeais and Elda S. Popiel, "Guidelines for Organizing Inservice Education", Journal of Nursing Administration, 1 (July-August 1971): 31-37.

โดยจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากรแบบรวมอำนาจขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาล ขณะเดียวกันก็มีเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรประจำหอผู้ป่วยขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาลและมีความสัมพันธ์กับหน่วยพัฒนาบุคลากรแบบความร่วมมือ¹ นอกจากนี้ ฟิลิป เจ คิง (Philip J. King) ได้เสนอรูปแบบของการจัดตั้งและบริหารงานหน่วยพัฒนาบุคลากรร่วมกันหลายๆโรงพยาบาล โดยเฉพาะโรงพยาบาลขนาดเล็กและดำเนินงานในรูปการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดเจ้าหน้าที่ เวลา และค่าใช้จ่าย และช่วยทำให้มาตรฐานการพยาบาลอยู่ในระดับเดียวกัน² สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการตัดสินใจเลือกรูปแบบของการจัดตั้งและบริหารงานหน่วยพัฒนาบุคลากรคือการพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรจะเน้นหนักในโปรแกรมประเภทใด ความช่วยเหลือจากสถาบันภายนอกมีมากน้อยเพียงใด ความจำกัดในเรื่องทรัพยากรต่างๆเช่นความขาดแคลนสถานที่ วิทยากรหรืองบประมาณ ลักษณะของผู้ป่วยส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลและควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมในระยะยาวขององค์การเป็นสำคัญ

การดำเนินงานหน่วยพัฒนาบุคลากรด้านบริการพยาบาล ควรดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ เนื่องจากปัญหาต่างๆทางพยาบาลจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลหลายๆสาขาร่วมกันพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขจึงจะเกิดผลดี³ คณะกรรมการที่สำคัญได้แก่ คณะกรรมการบริหาร เป็นคณะกรรมการประจำ ทำหน้าที่ในการแนะนำ อำนวยความสะดวก ประสานงานและสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรดำเนินไปด้วยดี และคณะกรรมการดำเนินงาน เป็นคณะกรรมการชั่วคราว จัดตั้งขึ้นโดยเฉพาะสำหรับงานในโปรแกรมหนึ่งๆ ซึ่งได้แก่

¹ Dorothy J. del Bueno, "Organizing and Staffing the Inservice Department", Journal of Nursing Administration 6(December 1976):12-14.

² Philip J. King, "The Hospitalwide Educational Department", Journal of Nursing Administration 8(April 1978):13-19.

³ Barbara J. Stevens, "Use of Group for Management", Journal of Nursing Administration 5(January 1975) : 14-22.

ผู้แทนจากบุคลากรทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมนั้น เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานและการประสานงานที่ใกล้ชิด

สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น สิ่งอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองที่สำคัญได้แก่ห้องสมุด ดังที่ แคธริน แชงค์ (Katherine Shanks) ได้ทำการวิจัยการใช้อาคารของพยาบาลและปัญหาที่เกิดขึ้นพบว่ามีความจำเป็นมากที่ไปใช้ห้องสมุดรวมของโรงพยาบาลทั้งนี้ปัญหาเนื่องจากความไม่สะดวกในการค้นหาหนังสือและพยาบาลไม่มีเวลาเพียงพอที่จะไปใช้ห้องสมุดในขณะที่เปิดทำการ เพราะพยาบาลต้องอยู่เวรมา-ดึก นอกจากนี้หนังสือส่วนใหญ่ในห้องสมุดจะเป็นหนังสือทางการแพทย์ หนังสือทางการแพทย์มีอยู่ค่อนข้างน้อย เหล่านี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พยาบาลไม่ไปใช้ห้องสมุดรวมของโรงพยาบาล นอกจากนี้ห้องสมุดยังมีประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาค้นคว้าของเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร เพื่อประกอบการวางแผนโปรแกรมและการจัดเตรียมการเรียนการสอน และจัดห้องสมุดให้เป็นศูนย์กลางในการศึกษาด้วยตนเอง โดยการใช้อาคารเรียนต่างๆ เช่น บทเรียนแบบโปรแกรม สไลด์ประกอบเทปคำบรรยายหรืออุปกรณ์อื่นๆ เป็นต้น² จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้จึงสนับสนุนว่า ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรด้านบริการพยาบาลเป็นจำนวนมากควรมีการจัดตั้งห้องสมุดสำหรับบุคลากรด้านบริการพยาบาลโดยเฉพาะ เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรได้แก่เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรและวิทยากร สถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ เวลาและงบประมาณหรืออื่นๆ ที่สำคัญคือเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรเหล่านี้ควรใช้อย่างประหยัดและให้คุ้มค่าที่สุด³

¹ Katherine Shanks, "Warning : Library Usage May Be Habit Forming", The Journal of Continuing Education in Nursing 10(March-April 1979):19-21.

² Karen J. Graves and Kay Mills Dunavent, "Hospital Library Consortia: A Vital Component of Hospital-Wide Education", The Journal of Continuing Education in Nursing 9(September-October 1978):22-25.

³ Elda S. Popiel, "The Director of Continuing Education Perspective", Nursing Forum 8(1969) : 86-93.

การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมีการบันทึกและการรายงานต่างๆ เช่น การทำแผนระยะยาวซึ่งสัมพันธ์กับนโยบายหลักของหน่วยงาน การจัดทำแผนระยะสั้นแต่ละโปรแกรม การรายงานประจำปี การรายงานประจำตัวบุคลากร บันทึกการประเมินผลและสถิติต่างๆ และการจัดทำงบประมาณ¹ การบันทึกและรายงานต่างๆดังกล่าวนี้ต้องจัดทำอย่างมีระบบระเบียบเพื่อประโยชน์ในการใช้เป็นหลักฐานในการประเมินผลงาน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง และเป็นการรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบความก้าวหน้าของงาน นอกจากนี้การบันทึกและรายงานจะช่วยให้เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรได้ทราบว่า ควรทำอะไรเมื่อใด สิ่งไหนที่ทำได้แล้วและได้ผลเป็นอย่างไร²

¹ Margaret R. Colton, "A Note on Professional Record Keeping", Supervisory Nurse 9(August 1978) : 56-58.

² Joyce J. Hoover, "Record Keeping", The Journal of Continuing Education in Nursing 9(May-June 1978) : 25-47.