

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีทางประวัติศาสตร์ (historical research) เพื่อศึกษาชีวประวัติ แนวความคิด และการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิรักษา เริ่มด้วยการศึกษา ชีวประวัติ ภูมิหลังและปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรมที่มีผลต่อบุคลิกภาพ และแนวความคิด ในการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาล ตลอดจนการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิรักษา ทั้งในด้านโครงสร้าง บุคลากร งบประมาณ และวัสดุครุภัณฑ์ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจาก หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ประกอบกับการสัมภาษณ์กรณีศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบและประเมินคุณค่า วิเคราะห์ หรือแยกแยะข้อมูลผ่านการตรวจสอบแล้วเห็นว่าเชื่อถือ ออกเป็นหมวดหมู่ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเหล่านั้นเพื่ออธิบายชีวประวัติ แนวความคิด และการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิรักษา แล้วนำเสนอในรูปของการพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Description)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. ตัวผู้วิจัย
2. เครื่องอัดเสียงและม้วนเทปอัดเสียง เพื่อบันทึกข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์
3. แบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับชีวประวัติ แนวความคิด และการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิรักษา โดยผู้วิจัยใช้แนวคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง และได้กำหนดหัวข้อที่จะทำการศึกษาอย่างกว้างๆ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยต้องใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบลึก และเลือกสัมภาษณ์บุคคลที่สามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลในประเด็นต่างๆ ได้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูล
4. หนังสือและบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิรักษา
5. เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิรักษา

ผลการวิจัย

1. ภูมิหลังและปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม ที่มีผลต่อบุคลิกภาพ และแนวความคิดของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา ส่วนหนึ่งเริ่มต้นจากการอบรมเลี้ยงดูในครอบครัว ซึ่งปลูกฝังให้มีระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ และได้รับการศึกษาตามแบบแผนของครอบครัวชนชั้นกลาง ประกอบกับการได้ศึกษาวิชาชีพการพยาบาลจากโรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์ศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการปลูกจิตสำนึกของการเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ดี มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ และอุทิศตนเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง เพราะได้รับการอบรมสั่งสอนจากอาจารย์ผู้ใกล้ชิด คือ คุณครูอภัย ด้วงสว่าง และคุณครูอังคณา เหมินทร์ ซึ่งทำให้ท่านมีบุคลิกภาพที่มุ่งมั่น เอาใจใส่จริงจัง ขยันหมั่นเพียรจนเป็นนิสัย มีความตั้งใจในการทำงาน จนทำให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงในชีวิต นอกจากนี้การได้ไปศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทจากต่างประเทศ ล้วนมีส่วนกำหนดแนวความคิดในการทำงาน และพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของท่านในเวลาต่อมา เมื่อรับราชการท่านตระหนักถึงบริบททางสังคมวัฒนธรรมของโรงพยาบาลนครเชียงใหม่ ที่ได้รับผลกระทบจากการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีผลต่อการขยายตัวอย่างรวดเร็วของโรงพยาบาลและการขยายตัวอย่างรวดเร็วของผู้รับบริการสุขภาพในโรงพยาบาล ท่านจึงเห็นว่าฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลนครเชียงใหม่ในขณะนั้นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความพร้อมในการเป็นสถานพยาบาลที่ให้บริการแก่ประชาชนในภาคเหนือ และเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาแพทย์ นักศึกษาพยาบาลและบุคลากรทางสาธารณสุขอื่นๆ อย่างดีที่สุด นับเป็นสิ่งสนับสนุนที่ทำให้ท่านเกิดความคิดที่จะพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาล

2. แนวความคิดในการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของ รองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากแนวคิดพื้นฐานในด้านต่างๆ ของท่าน ได้แก่ ผู้ป่วย การพยาบาล พยาบาล ผู้นำทางการพยาบาล โรงพยาบาลและฝ่ายบริการพยาบาล ท่านจะเน้นให้ความสำคัญกับผู้ป่วยมากที่สุด โดยพยายามพัฒนาการพยาบาลให้สามารถสนองความต้องการของผู้ป่วยอย่างครอบคลุม ทั้งนี้ต้องมีการพัฒนาพยาบาลโดยเฉพาะความเป็นผู้นำทางการพยาบาล และร่วมมือกันพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลต่อไปให้บรรลุจุดหมาย อันได้แก่ การบริการพยาบาลเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ผู้ให้บริการสามารถทำงานอย่างมีความสุข

เมื่อท่านมีจุดหมายดังกล่าแล้ว ท่านจึงกำหนดแนวทางการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาล โดยพัฒนาทั้งด้านโครงสร้าง บุคลากร งบประมาณและวัสดุ ครุภัณฑ์ เพราะท่านเห็นว่าทั้งสี่ด้านนี้มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพทั้ง 4 ด้าน จึงจะทำให้ฝ่ายบริการพยาบาลสนองความต้องการของผู้ป่วย แพทย์ และนักศึกษาที่จะมาใช้โรงพยาบาลเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามท่านมีแนวความคิดว่าการพัฒนาทางด้านบุคลากรมีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะบุคลากรเป็น

ผู้กำหนดโครงสร้าง งบประมาณ และวัสดุภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในเวลานั้นมีปัญหา การขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์เป็นอย่างมาก จำเป็นต้องพัฒนาทางด้านบุคลากรตั้งแต่การ สรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน และธำรงรักษามูลค่าที่มีอยู่ให้นานที่สุด และพัฒนา บุคลากรให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ โรงพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่พยาบาลต้องทำงานในฐานะผู้ร่วมงานของแพทย์ มิใช่ผู้คอยรับคำสั่งอย่างเดียว ในขณะที่เทคโนโลยีทางการแพทย์ในโรงพยาบาลนครเชียงใหม่เจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็ว

แนวความคิดในการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา จำนวนมากเป็นแนวความคิดที่นักวิชาการด้านการบริหารการพยาบาลในยุคหลังเห็นความสำคัญ ดัง ปรากฏงานเขียนที่มีเนื้อความสอดคล้องกับแนวความคิดบางประการของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา ดังที่ยกมาอ้างอิงในเนื้อหาของวิทยานิพนธ์แล้วสะท้อนให้เห็นว่าท่านเป็นผู้มีแนวความคิด ในการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลที่เป็นไปตามหลักวิชาการ แม้ว่าการลงมือดำเนินการในบางกรณีจะ มีการปรับให้สอดคล้องกับความจำเป็นหรือสอดคล้องกับสภาพการณ์ในเวลานั้น

3. การพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา

3.1 การพัฒนาโครงสร้างก่อให้เกิดผลดังนี้ ฝ่ายบริการพยาบาลโรงพยาบาลนคร เชียงใหม่ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรอื่นๆ ทั้งในและนอกโรงพยาบาลในขณะนั้น ทั้งๆที่มีปัญหาและ อุปสรรคในการดำเนินงานทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุภัณฑ์ ท่านมีบทบาทในการจัดระบบ งานของฝ่ายบริการพยาบาลให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน ตั้งแต่การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างของฝ่ายบริการ พยาบาล การกำหนดลักษณะงานของบุคลากรทางการแพทย์ตั้งแต่ผู้ตรวจการพยาบาล ผู้ช่วย พยาบาล พนักงานผู้ช่วยพยาบาล เสมียนประจำหอผู้ป่วย นอกจากนี้ท่านคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพ ของบริการพยาบาลให้เกิดขึ้น โดยการริเริ่มการจัดระบบการบริหารและนิเทศการพยาบาล โดยมีผู้ ตรวจการบริหารเวรภัยและเด็ก ผู้ตรวจการเวรภัยและเวรเด็กประจำแผนก และผู้ตรวจการวันหยุด ราชการ(เช้า) เพื่อช่วยให้บุคลากรพยาบาลที่อยู่เวรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และบุคลากรจะ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติใน หอผู้ป่วย นอกจากนี้เนื่องจากท่านมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน บรรยากาศในการทำงานของ ฝ่ายบริการพยาบาลในขณะนั้นจึงเป็นลักษณะของการเป็นผู้ร่วมงานที่ดีต่อกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความรู้สึกเข้าใจอันดี ท่านได้เน้นความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ดังเช่นการจัดประชุม ปรีกษาหารือร่วมกันระหว่างฝ่ายแพทย์และพยาบาล โดยเฉพาะในแผนกสูติศาสตร์และนรีเวชวิทยา เป็นประจำเดือนละ 1 ครั้ง ต่อไปได้ขยายไปยังแผนกต่างๆ ของฝ่ายบริการพยาบาล นอกจากนี้ท่านได้ ก่อตั้งศูนย์พยาบาลพิเศษได้สำเร็จ โดยได้กำหนดคกฏเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติงานของพยาบาลพิเศษทำ

ให้ฝ่ายบริการพยาบาลมีศูนย์พยาบาลพิเศษขึ้นเป็นครั้งแรก ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ป่วยที่ต้องการบริการพิเศษได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมและต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง

3.2 การพัฒนาทางด้านบุคลากร จากแนวคิดของท่านที่คำนึงถึงบุคลากรเป็นสำคัญ ดังนั้นในการพัฒนาทางด้านบุคลากร ท่านได้นำแนวคิดของกระบวนการบริหารบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาทางด้านบุคลากรเป็นอย่างมาก ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร โดยเฉพาะพยาบาลที่ในช่วงนั้นมีปัญหาการขาดแคลนมากและอย่างต่อเนื่อง ท่านได้พยายามผลักดันที่จะให้ได้พยาบาลมาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครเชียงใหม่ การคัดเลือกบุคลากรโดยเฉพาะผู้ช่วยพยาบาลมีการพัฒนาแบบฟอร์มการคัดเลือกผู้ช่วยพยาบาลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ อันจะเป็นผลดีในการได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพมาปฏิบัติงาน นอกจากนี้ท่านได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ริเริ่มให้มีการประชุมพิเศษบุคลากร การฟื้นฟูความรู้ขณะปฏิบัติงานในรูปแบบของการประชุมวิชาการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน และโดยเฉพาะการศึกษาต่อเนื่องของบุคลากร ทั้งๆ ที่ต้องจัดหางบประมาณและวิธีการที่จะส่งบุคลากรไปพัฒนาศึกษาต่อ ดูงาน ทั้งนี้เพื่อยกระดับบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่ได้มาตรฐานดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้กลับมาพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลจนสามารถเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้ ท่านริเริ่มกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลสำหรับบุคลากรทางการพยาบาลจนสามารถมีแบบฟอร์มการประเมินผล ที่สามารถใช้แบบเดียวกันทุกแผนกในฝ่ายบริการพยาบาลตลอดจนการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ท่านได้มีบทบาทในการจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทางการพยาบาล ตั้งแต่การให้ค่าตอบแทนการอยู่เวรบายเวรตึก ถึงแม้ว่าจะติดขัดต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบใดๆ ก็ตาม ท่านได้พยายามหาวิถีทางเพื่อที่จะให้ได้งบประมาณมาสนับสนุน และขออนุมัติงบประมาณจากโรงพยาบาลเป็นผลสำเร็จในการจ่ายเงินค่าตอบแทน โดยในระยะแรกได้เงินค่าตอบแทนการอยู่เวรบายหรือเวรตึกเฉพาะพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล แต่ด้วยความที่ท่านต้องการให้บุคลากรที่เป็นผู้น้อยคือพนักงานผู้ช่วยพยาบาล ได้เงินค่าตอบแทนเช่นเดียวกับพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล การจัดที่พักอาศัยให้แก่ผู้ช่วยพยาบาล และพนักงานผู้ช่วยพยาบาล ที่มีบ้านพักไกลจากโรงพยาบาล ซึ่งมีอุปสรรคเป็นอย่างยิ่งตั้งแต่การจัดหาสถานที่ งบประมาณเพื่อก่อสร้างอาคาร ซึ่งกว่าจะสำเร็จได้ย้ายไปปรับตำแหน่งรองคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แล้ว แต่อย่างไรก็เป็นผลงานของท่านที่ได้ริเริ่มไว้ นอกจากนี้ท่านได้พยายามแก้ไขปัญหาและบรรเทาความเดือดร้อนในเรื่องที่พักอาศัย โดยได้ตัดแปลงจัดหาที่พักชั่วคราวได้สำเร็จ เพื่อให้บุคลากรมีความปลอดภัยและความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

3.3 การพัฒนาทางด้านงบประมาณ รองศาสตราจารย์ปธานิด สวัสดิรักษา ได้มีบทบาทอย่างยิ่งในการพัฒนางบประมาณของฝ่ายบริการพยาบาล โดยท่านได้ริเริ่มการจัดทำงบประมาณของฝ่ายบริการพยาบาลให้มีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง ตั้งแต่งบประมาณด้านบุคลากรโดยคำนึงถึงการประหยัดและประโยชน์สูงสุดในการใช้บุคลากรดำเนินการ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับวัสดุอุปกรณ์ที่

ใช้ในการดำเนินงานของฝ่ายบริการพยาบาล และงบประมาณ ซึ่งเป็นงบประมาณจำนวนมากในโครงการสำคัญใหญ่ๆ ท่านมีบทบาทในการจัดหางบประมาณในด้านต่างๆ เป็นอย่างมากโดยวิธีการที่ต้องอาศัยการเจรจากับผู้บริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณ ซึ่งในขณะนั้นโรงพยาบาลต้องประหยัดงบประมาณเป็นอย่างมากเนื่องจากโรงพยาบาลมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง

3.4 การพัฒนาวิสัยทัศน์ รศ.ศาสตราจารย์ปรางจิต สวัสดิ์รักษา ได้มีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์เป็นอย่างมาก ที่เห็นผลงานเด่นชัดคือการบริหารวิสัยทัศน์ของฝ่ายบริการพยาบาลจนบังเกิดผลดีแก่โรงพยาบาล คือ เป็นการประหยัดงบประมาณและฝ่ายบริการพยาบาลมีวิสัยทัศน์ที่เพียงพอในการปฏิบัติการพยาบาล

4. วิธีการพัฒนาทั้งด้านโครงสร้าง บุคลากร งบประมาณ และวิสัยทัศน์ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานดังกล่าวข้างต้น ท่านมีกลยุทธ์ในการบริหารงานดังต่อไปนี้

4.1 การกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า การที่รศ.ศาสตราจารย์ปรางจิต สวัสดิ์รักษา จะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของท่าน ท่านเป็นผู้นำทางการพยาบาลที่มีวิสัยทัศน์ และพัฒนาวิสัยทัศน์นั้นอย่างสม่ำเสมอ คุณลักษณะของรศ.ศาสตราจารย์ปรางจิต สวัสดิ์รักษา ที่แสดงว่าเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายว่าจะพัฒนาสภาพของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน การสร้างโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น ปรับปรุงการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายของฝ่ายบริการพยาบาล เป็นต้น ดังที่ เรมวอล นันทศุภวัฒน์ (2539) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้นำได้กำหนดทิศทางแก่องค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถ้าองค์กรใดปราศจากวิสัยทัศน์จะทำให้การปฏิบัติงานไร้ทิศทาง เนื่องจากวิสัยทัศน์ไม่เพียงแต่จะสามารถจินตนาการว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตเท่านั้น แต่ยังอธิบายได้ว่าทำไมเราจึงมีจินตนาการเช่นนั้น และสามารถแปลวิสัยทัศน์นี้ไปสู่กิจกรรมการปฏิบัติที่เป็นจริงได้ด้วย

ส่วนการกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าของรศ.ศาสตราจารย์ปรางจิต สวัสดิ์รักษา ตัวอย่างเช่น ท่านมีความปรารถนาที่จะพัฒนาระบบการบริหารและการนิเทศให้มีคุณภาพ โดยจัดให้มีผู้ตรวจการเวรย้าย-ดึก และ on call การขยายหอผู้ป่วยและพัฒนาหอผู้ป่วยเพื่อรองรับจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มมากขึ้น การขยายอัตราการจัดตำแหน่งของบุคลากร การมองเห็นปัญหาความทุกข์ของบุคลากรระดับล่าง ในเรื่องสวัสดิการที่พึงอาศัย และท่านจะพยายามผลักดันให้เกิดขึ้นในอนาคตและเป็นจริงให้ได้ ตามความปรารถนาที่จะพัฒนางานในแต่ละจุดของท่านให้ดีขึ้น นอกจากนี้จากการศึกษาวิธีการบริหารงานของท่านจะพบว่า ท่านมีความใฝ่ฝันที่จะพัฒนางานหลายๆ ด้าน ในเวลาพร้อมๆ กัน ถึงแม้ว่าบางอย่างจะประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ แต่ท่านก็จะพยายามกำหนดทิศทางในการพัฒนาฝ่ายบริการให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

เมื่อได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรแล้ว การสร้างความรับรู้หรือเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การกำหนดทิศทางการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลบรรลุเป้าหมายได้ การให้ฝ่ายบริหารรับรู้หรือเห็นชอบถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเนื่องจากฝ่ายบริหารซึ่งประกอบด้วยแพทย์เป็นส่วนใหญ่มีหน้าที่ในการตัดสินใจว่าข้อเสนอหรือความคิดควรจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ ในการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรพ.รามาธิบดี ศาสตร์วิชา นั้น เมื่อท่านต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนางานใดๆ ก็ตามมักพบว่าจะนำเรื่องเข้าที่ประชุมระดับผู้บริหารเป็นประจำ ซึ่งแนวคิดและวิธีการปฏิบัติของท่านนี้ พิชัย โกศลวัฒน์ และสมโภชน์ นพคุณ (2529) มีความคิดเห็นสอดคล้องกับท่านว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจว่าความคิดของนักพัฒนาสมควรจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ หากฝ่ายบริหารไม่ได้รับรู้หรือให้ความเห็นชอบมาแต่ต้น ก็ยากที่งานจะประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะงานที่เป็นการเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ นโยบาย ระบบและวิธีการปฏิบัติงานของคนหมู่มากในหน่วยงาน แต่การที่จะสร้างความเห็นชอบของผู้บริหารนั้นจะต้องมีเทคนิควิธีการละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนา และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนากับผู้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งเรื่องนี้ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานของท่าน ทั้งนี้เพราะท่านเป็นผู้ที่มีความสามารถในตนเอง อีกทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ทำให้เรื่องนี้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ท่านเข้าใจสถานการณ์ในขณะนั้น รู้ถึงความต้องการและความคาดหวังของฝ่ายบริหารได้ถูกต้อง หรือสอดคล้องกับข้อเสนอหรือไม่ ตรงไหน อย่างไร และรอจังหวะเวลาที่เหมาะสม เพื่อการนำเสนอความคิดของท่านให้ผู้บริหารรับทราบ

4.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รพ.รามาธิบดี ศาสตร์วิชา ได้ใช้เทคนิคนี้กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาล เป็นการดึงทุกคนทุกฝ่ายให้เข้ามาสัมพันธ์ใกล้ชิด รับรู้ และรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกับข้อเสนอแผนหรือโครงการต่างๆ ซึ่งวิธีการที่ท่านดำเนินการมีหลายรูปแบบ เช่น การประชุมชี้แจง การเปิดรับฟังความคิดเห็น การตั้งคณะทำงานในเรื่องต่างๆ คณะกรรมการ การตั้งที่ปรึกษาฝ่ายบริการพยาบาล การตั้งผู้เชี่ยวชาญ การทดลองปฏิบัติ เป็นต้น โดยมีเป้าหมายว่าจะต้องให้ทุกแผนกการพยาบาลเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดความมั่นใจ ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและความรู้สึกร่วมต่อสิ่งที่จะดำเนินการต่อไป สิ่งเหล่านี้เป็นกลยุทธ์ที่ท่านใช้อยู่เสมอ

4.3 การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ รพ.รามาธิบดี ศาสตร์วิชาท่านจะใช้กลยุทธ์นี้เพื่อโน้มน้าวใจบุคลากรทางการพยาบาล และผู้ที่เกี่ยวข้องให้เห็นดีและเห็นชอบและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ โดยท่านจะให้ความสนใจในเรื่องการจูงใจ โน้มน้าวใจคนด้วยวิธีการที่นุ่มนวล รวมทั้งเตรียมการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องต่างๆ เสียประโยชน์จากข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ดังตัวอย่าง เช่น ท่านพยายามผลักดันให้พนักงานผู้ช่วยพยาบาล

ได้รับเงินค่าตอบแทนการเข้าเวรภัยและดึก โดยขอร้องให้พยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลทุกคนแบ่งเงินให้พนักงานผู้ช่วยพยาบาล ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือโดยพร้อมเพรียงกัน

4.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร การพยาบาลจากการศึกษางานการพัฒนาของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา ทำให้ทราบว่าท่านใช้เทคนิคนี้โดยการรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในฝ่ายบริการพยาบาลอย่างรวดเร็ว จัดแบ่งงานและมอบหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชาช่วยแก้ไขปัญหาละเอียด ซึ่งสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ง่าย โดยการใช้กฎระเบียบปฏิบัติต่างๆ และเป้าหมายของฝ่ายบริการพยาบาลเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ท่านใช้ขั้นตอนในการแก้ปัญหาเดียวกันกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการศึกษาปัญหา รวบรวมข้อมูล หาแนวทางแก้ปัญหา วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ของแต่ละแนวทาง เลือกแนวทางที่ดีที่สุด และประเมินผล การแก้ปัญหาตามวิธีการดังกล่าวว่าได้ผลตรงตามปัญหานั้นๆ หรือไม่ ดังตัวอย่างการแก้ปัญหาและในเรื่องการเก็บรักษาในหอผู้ป่วยให้ปลอดภัยจากการลักขโมย ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยลดปัญหาการสูญหายของยาที่เหมาะสมในสถานการณ์ขณะนั้น นอกจากกลยุทธ์การแก้ปัญหาแล้ว การตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ โดยเฉพาะหัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาลยังต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากขึ้น ซึ่งผลของการตัดสินใจจะเป็นอย่างไรนั้นจะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ตัดสินใจด้วย ในการทำงานของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา นั้นจะต้องตัดสินใจตลอดเวลา ซึ่งมีทั้งการตัดสินใจสั่งการจากผู้บริหารลงมาตามสายการบังคับบัญชา การตัดสินใจเมื่อมีการร้องทุกข์จากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่สามารถตัดสินใจได้เอง ผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากตัวผู้บริหารเอง อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่หรือริเริ่มโครงการใหม่ขึ้น ดังตัวอย่างเช่น การตัดสินใจให้มีการเปลี่ยนแปลงเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากร การปรับปรุงหน่วยจ่ายกลางให้มีระบบระเบียบ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้มักจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์และต่อต้านไม่เห็นด้วยของบุคลากรบ้าง แต่เมื่อท่านตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดๆ แล้ว ท่านมีความมั่นใจ มีเหตุผลและมีข้อมูลเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีกระบวนการตัดสินใจอย่างมีขั้นตอน อีกทั้งการที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและสติปัญญาสูง จะทำให้ท่านตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและรัดกุม ท่านจึงเป็นผู้บริหารที่มีการตัดสินใจที่ดีมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและฝ่ายอื่นๆ

4.5 การประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกฝ่ายบริการพยาบาล จากการศึกษาผลงานของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา ทำให้ทราบว่าท่านเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการประสานงานได้เป็นอย่างดี เพราะโรงพยาบาลนครเชียงใหม่มีกลุ่มบุคคลต่างๆ มากมาย เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร เป็นต้น ท่านจะคำนึงถึงอิทธิพลของกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ด้วยว่าจะมีการประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ดังเช่น ท่านเริ่มด้วยการจัดให้มีการประสานงานระหว่างบุคลากรทางการพยาบาล

ก่อนอย่างชัดเจน จากนั้นจึงเป็นการประสานงานระหว่างฝ่ายบริการพยาบาลกับฝ่ายแพทย์หรือฝ่ายอื่นๆ ในโรงพยาบาล รวมถึงฝ่ายการศึกษาพยาบาลด้วย โดยใช้วิธีการประชุมร่วมกันเดือนละครั้ง เพื่อปรึกษาหารือและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของแต่ละเดือนที่จะร่วมกันทำความเข้าใจหรือหาทางแก้ไขปัญหา เป็นการหาแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก ทำให้มีการประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้น จนท่านได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำการประสานงานระหว่างโรงพยาบาลนครเชียงใหม่กับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความเป็นเลิศในวิชาชีพ สมเป็นสถานศึกษาระดับสูง และเป็นแหล่งให้บริการพยาบาลที่ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา (คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534, หน้า 20)

4.6 การสื่อสารทั้งในฝ่ายบริการพยาบาลและฝ่ายต่างๆ รองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน หากองค์การใดขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้วก็ไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ โดยท่านให้มีการสื่อสารทั้งภายในฝ่ายบริการพยาบาลและฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารเป็นทั้งด้วยวาจา และลายลักษณ์อักษร สื่อสารสองทาง คือ สื่อสารจากบนลงมาล่าง และสื่อสารจากล่างไปบน วิธีการสื่อสารที่ท่านใช้ ได้แก่ การออกคำสั่ง ประกาศต่างๆ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย เพื่อให้บุคลากรภายในฝ่ายบริการพยาบาลเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องต่างๆ ที่ต้องการให้ทราบ การโทรศัพท์แจ้งเรื่องราวที่เร่งด่วนในกรณีที่ไม่สามารถสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรได้ เปิดโอกาสให้บุคลากรระดับล่างเข้าพบท่านได้ตลอดเวลา เพื่อขอคำแนะนำ ปรึกษาหารือ ให้บุคลากรเสนอรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และการเขียนรายงานผ่านสายการบังคับบัญชาจากระดับล่างมาสู่ระดับบน เพื่อร้องทุกข์ รายงานเหตุการณ์ ซึ่งผลจากการที่ท่านจัดให้มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี ลดความขัดแย้ง ควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และที่สำคัญทำให้เกิดขวัญในการทำงานและเกิดความสามัคคียิ่งขึ้นในฝ่ายบริการพยาบาล

จากการศึกษาชีวประวัติ แนวความคิด และการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา พบว่าท่านได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อการเป็นพยาบาลที่ดี โดยได้รับการเสริมสร้างคุณสมบัติต่างๆ ทำให้ท่านมีความรับผิดชอบอย่างสูงในการประกอบวิชาชีพการพยาบาล โดยการพัฒนาทั้งด้านการศึกษาและด้านบริการพยาบาลควบคู่กันไป ท่านได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากเท่ากับการพัฒนางานทุกด้าน โดยเน้นการพัฒนาไปพร้อมๆ กันอย่างมีระบบ ด้วยวิธีการทำงานของท่านที่ยึดหลักการประสานงาน และความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

สิ่งเหล่านี้จึงนับเป็นคุณประโยชน์อย่างสูงต่อวิชาชีพการพยาบาลในประเทศไทย และต่อบุคลากรทางการพยาบาลในรุ่นหลังต่อมา

ข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้

ข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีน้อย เนื่องจากการกำหนดหลักเกณฑ์การทำลายเอกสารทางราชการที่มีอายุเกิน 10 ปี ประกอบกับรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา เป็นผู้นำทางการพยาบาล ซึ่งมีได้มีการเก็บรวบรวมประวัติ และผลงานของท่านไว้อย่างมากมายเช่นเดียวกับผู้นำในด้านต่างๆ ของประเทศ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงทั้งหมดเป็นไปได้ยาก เพราะเป็นการศึกษามุคคนที่ยังมีชีวิตอยู่ ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่แสดงความรู้สึกยกย่อง ชื่นชมในความรู้ ความสามารถของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษาที่พัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลโรงพยาบาลนครเชียงใหม่ ได้จนประสบความสำเร็จ ส่วนข้อมูลในทางลบของท่านจะได้รับคำตอบในลักษณะที่ไม่ขอวิพากษ์วิจารณ์ข้อผิดพลาดของท่านหรือไม่ขอเปิดเผยข้อมูลที่เป็นส่วนตัว

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ในการศึกษาชีวประวัติ แนวความคิด และการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา ช่วยทำให้บุคลากรทางการพยาบาลหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาชีวประวัติ แนวความคิด และผลงานของผู้บริหารการพยาบาล ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจแนวทางในการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาวิชาชีพอย่างลึกซึ้ง
2. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับวิชาชีพการพยาบาลในอดีต เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ทางการพยาบาลต่อไปในอนาคต
3. ทำให้อนุชนรุ่นหลังได้ระลึกถึงความดีของบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นที่ยอมรับของวงการวิชาชีพพยาบาลในสมัยนั้น และเป็นผู้บุกเบิกการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลให้สามารถเจริญก้าวหน้า
4. ทำให้ทราบวิธีการบริหารจัดการ และผลงานของการบริหารจัดการในการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลที่สัมพันธ์กับบริบทหรือสภาพแวดล้อมในสมัยของรองศาสตราจารย์ปราณีต สวัสดิ์รักษา เพื่อให้ผู้บริหารการพยาบาลในปัจจุบันและอนาคตได้เกิดแนวคิด และแนวทางในการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาลที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขต่างๆ ในยุคสมัยของตน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ด้านการบริหารการพยาบาล

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารงานของผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ ตั้งแต่ หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าแผนกการพยาบาล และหัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาล ได้เกิดแนวคิด วิธีการพัฒนางานส่วนที่รับผิดชอบของตน โดยการนำกลยุทธ์ในการบริหารงานเข้ามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย โดยใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การใช้กลยุทธ์การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเมื่อต้องการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ การจัดระบบประสานงาน และการสื่อสารทั้งในฝ่ายบริการพยาบาล และฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนากิจการงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง อาจจะได้จัดให้มีการอบรมสัมมนา ประชุมวิชาการ การฟื้นฟูความรู้การปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง เกี่ยวกับวิธีการบริหารงานการเป็นนักบริหารที่เป็นนักพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารได้ และนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับเกิดแนวคิด ที่จะพัฒนาตนเอง โดยใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อสามารถสร้างตัวให้เป็นนักพัฒนาที่จะช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการอ่านตำรา วารสาร เอกสาร ผลงาน การวิจัย ชีวิตประวัติและผลงานของนักบริหารที่มีชื่อเสียงทั้งด้านวิชาชีพการพยาบาล และวิชาชีพอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน นอกจากนี้อาจแสวงหาโดยการทดลองคิด ทดลองปฏิบัติ ฝึก ให้ตื่นตัวและทันกับสภาพการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้เป็นผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนาได้ในอนาคต

4. ผู้บริหารการพยาบาลโดยเฉพาะหัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาล ได้เกิดแนวคิดในการเตรียมหรือพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้บริหารการพยาบาลหรือหัวหน้างานในอนาคต ซึ่งจะต้องอาศัยข้อมูลต่างๆ เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ เช่น ความรู้ ความสามารถในการเชิงวิชาการ มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนที่มีคุณสมบัติอย่างไร

ด้านการศึกษา

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดการเรียน การสอน ของผู้บริหารการศึกษาที่จะจัดหลักสูตร กลวิธีการสอน บรรยายการสอน โดยมุ่งเน้นให้นักศึกษาพยาบาลและนักศึกษาหลักสูตรอื่นๆ ได้ฝึกทักษะการบริหารงาน อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ

สถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ดีในการปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วย เป็นต้น

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับครูพยาบาล เพื่อที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านส่วนตัว และการทำงานแก่นักศึกษาพยาบาล เช่น เป็นผู้มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีความกระตือรือร้น ขวนขวายหาความรู้ และพัฒนาตนให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้ นักศึกษาเกิดการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานในการเตรียมเป็นพยาบาลวิชาชีพและผู้บริหารการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาชีวประวัติ แนวความคิด และผลงานการพัฒนาของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารการพยาบาลฝ่ายบริการพยาบาลอื่นๆ ในประเทศไทย

2. ศึกษาแนวความคิดและบทบาทในด้านต่างๆ ของผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำทางการพยาบาลในประเทศไทย เช่น บทบาทด้านการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล บทบาทด้านการเป็นผู้นำทางการพยาบาล ด้านการเมือง การศึกษา การวิจัย และการบริหารการพยาบาล เป็นต้น

3. ศึกษาพัฒนาการบริหารการพยาบาล การบริการพยาบาล และการศึกษาพยาบาลของประเทศไทย