

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสำหรับโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ ในด้านวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารงาน และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เอกสาร วารสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งไทยและต่างประเทศ เสนอตามลำดับดังนี้

1. โรงพยาบาลในกำกับของรัฐ
2. วิสัยทัศน์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ
 - 2.1 ความหมาย
 - 2.2 กลุ่มงานการพยาบาล
 - 2.3 บทบาทหน้าที่ของกลุ่มงานการพยาบาล
3. วิสัยทัศน์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ
 - 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 3.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล
 - 3.3 ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล
4. การบริหารงาน
 - 4.1 การจัดระบบงาน
 - 4.2 การอำนวยการ
5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 โรงพยาบาลชุมชนกับแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ
 - 5.2 ภาวะผู้นำทางการพยาบาลชุมชน

โรงพยาบาลในกำกับของรัฐ (autonomous hospital)

โรงพยาบาลในกำกับของรัฐ หมายถึง โรงพยาบาลของรัฐในรูปแบบใหม่ เป็นองค์การมหาชนมีระบบบริหารตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นระบบบริหารที่ต่างจากระบบราชการคือ มีความคล่องตัว เน้นผลงานและประสิทธิภาพ โดยกระจายอำนาจให้

โรงพยาบาลมีความคล่องตัวเพียงพอที่จะยกระดับประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอันเป็นการปฏิรูปสังคมควบคู่ไปกับการฟื้นฟูเศรษฐกิจที่จะเริ่มทดลองรูปแบบใหม่กับโรงพยาบาลนำร่องนั้น สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขร่วมกับบริษัท Management Science for Health จากประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงพยาบาล รวมทั้งมีการศึกษาดูงานโรงพยาบาลอิสระภายใต้การกำกับของรัฐในประเทศใกล้เคียง เช่น ประเทศสิงคโปร์และฮ่องกง เพื่อเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีรูปแบบกว้าง ๆ ดังนี้ (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, 2542)

1. ผู้บริหารโรงพยาบาล ได้มาจากการคัดเลือกโดยมีการรับสมัคร และเสนอโครงการ (proposal) แก่กรรมการโรงพยาบาลเพื่อคัดเลือก มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ ทำหน้าที่บริหารบุคลากร การเงิน พัสดุ และจัดให้มีการบริการในโรงพยาบาล ให้เป็นไปตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุขและกรรมการโรงพยาบาล
2. กรรมการโรงพยาบาล ได้มาจากตัวแทนกระทรวงสาธารณสุข ผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ ในท้องถิ่นที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับพรรคการเมือง ทำหน้าที่คัดเลือกผู้บริหารโรงพยาบาล กำหนดนโยบายโรงพยาบาล ควบคุมกำกับโรงพยาบาล รวมทั้งกำหนดระเบียบต่าง ๆ กว้าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารโรงพยาบาลปฏิบัติ อนุมัติแผนของโรงพยาบาล ประเมินผล
3. การจัดองค์การและระเบียบปฏิบัติในรายละเอียดเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสามารถกำหนดให้เหมาะสมกับภารกิจของโรงพยาบาล
4. ระบบการเงินการคลัง โรงพยาบาลได้รับเงินจากรัฐในรูปเงินอุดหนุนซึ่งครอบคลุมส่วนที่เป็นเงินเดือน งบประมาณและงบดำเนินการ ตามภารกิจที่กระทรวงสาธารณสุขมอบให้ เช่น การดูแลผู้ป่วยรายได้น้อยและอื่น ๆ โรงพยาบาลสามารถหารายได้เป็นเงินบำรุงของโรงพยาบาล และกำหนดระเบียบปฏิบัติวิธีใช้จ่ายขึ้นเอง โดยกรรมการโรงพยาบาล
5. บุคลากรของโรงพยาบาลเป็นพนักงานของโรงพยาบาล ซึ่งไม่ใช่ข้าราชการแต่ได้รับสวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งบำเหน็จบำนาญไม่น้อยไปกว่าข้าราชการ ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนในระบบใหม่ ๆ ซึ่งจัดตามผลการปฏิบัติงาน (performance based) และยังเปิดให้มีข้าราชการกระทรวงที่ได้รับอนุมัติให้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในกำกับรัฐเป็นการชั่วคราว ให้มีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรทุกปี โดยมีตัวชี้วัดชัดเจน การบริหารบุคคลในระบอบองค์การมหาชนจะใช้ระบบคุณธรรม โดยอาศัยการประเมินผลที่เป็นระบบ ซึ่ง สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์, ไพบูลย์ สุริยะวงศ์ไพศาล, สุธรรม ปิ่นเจริญ และศรัทธา เจริญพานิช (2541, หน้า 22) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินพนักงานและผลงาน ดังนี้

- 5.1 เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีแรงกระตุ้น ทำให้มีผลงานที่มีคุณภาพและสม่ำเสมอ
- 5.2 เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของพนักงาน
- 5.3 เพื่อการให้ค่าตอบแทน (เงินเดือน เงินพิเศษ) ในแต่ละคนตามความสามารถ โดยพิจารณาจากผลงาน
- 5.4 เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการต่อสัญญาว่าจ้าง

พนักงานทุกคนจะต้องทำสัญญาว่าจ้างกับโรงพยาบาลเป็นระยะเวลา 1-4 ปี โดยคณะกรรมการบริหารอาจแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล เพื่อจัดระบบและดำเนินการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปการประเมินผลจะพิจารณาข้อมูลทั้งจากระบบบันทึกการปฏิบัติงาน จากเพื่อนร่วมงานและจากผู้ใช้บริการ ทั้งนี้เพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและแก้พฤติกรรมบริการในสายตาประชาชน ส่วนกรณีที่พนักงานเห็นว่าการประเมินไม่เป็นธรรมสามารถร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริหารของโรงพยาบาลได้

6. ผลลัพธ์ (outcome) ของโรงพยาบาลในกำกับของรัฐจะต้องมีนิยามความมีประสิทธิภาพของการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจตรงกันทุกระดับ เน้นบริการที่ยืดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ให้ได้รับบริการที่ดีและเป็นที่ยังพอใจในส่วนบริการทั่วไป และได้รับบริการการแพทย์ที่มีคุณภาพ ได้รับการรับรองมาตรฐานตามการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (hospital accreditation) มีการประเมินภายในและการประเมินจากองค์กรภายนอก โรงพยาบาลจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารทางการแพทย์ การบริหารจัดการทั้งการเงินพัสดุรวมทั้งผลการดำเนินการให้สาธารณชนเข้าถึง ทั้งนี้การดำเนินการของโรงพยาบาลจะมีการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร กลุ่มงานหรือฝ่าย ตลอดทั้งตัวบุคคล โรงพยาบาลในกำกับของรัฐจะทำงานเชิงรุกมากขึ้น ส่วนสำคัญคือการบริการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค โดยยืดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้การให้บริการเชิงรุกยังจะเป็นการสกัดจำนวนผู้ป่วยมิให้ไปแออัดที่โรงพยาบาลอีกด้วย

7. โรงพยาบาลต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศในการบริการทั้งผู้ป่วยนอกผู้ป่วยในและ บริการสนับสนุนอื่น ๆ ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหาร ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการศึกษา รวมทั้งระบบการเงินและบัญชีที่สอดคล้องและเอื้ออำนวยให้ดำเนินการกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่าโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชน การบริการที่มีคุณภาพ ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ยืดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

คำนึงถึงผลลัพธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค การสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในทุกระบบย่อยที่จะเกิดกับผู้รับบริการให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

ปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

1. จากความไม่เข้าใจของประชาชนในท้องถิ่น โดยประชาชนคิดว่าโรงพยาบาลกลายเป็นโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วโรงพยาบาลยังเป็นโรงพยาบาลของรัฐ และดำเนินการโดยไม่มุ่งหวังกำไร

2. ความไม่เข้าใจของบุคลากรในโรงพยาบาลนั้น ๆ โดยตีความเอาเองว่าจะขาดความมั่นคงและสูญเสียสถานะความเป็นข้าราชการ

3. การออกจากระบบราชการแล้วงบประมาณที่ได้รับจะลดลง

4. ปัญหาความไม่เข้าใจของหน่วยงานต้นสังกัด เพราะอำนาจในการควบคุมจะลดลง แนวทางดำเนินการปฏิรูปโรงพยาบาลของรัฐไปสู่โรงพยาบาลในกำกับของรัฐ

1. ต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรในโรงพยาบาลให้เข้าใจถ่องแท้

2. สร้างสื่อต่าง ๆ เพื่อกระจายความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนและบุคลากร

3. อบรมให้ความรู้แก่ผู้นำชุมชน

วิสัยทัศน์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ

ความหมาย ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542) กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือความใฝ่ฝันที่จะทำสิ่งนั้นเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นจริงให้ได้ตามความปรารถนาที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น

ชัยรัตน์ พัฒนเจริญ (2541 อ่างถึงโน เจนระวี ตันตะสุวรรณะ, 2544) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคิดรวบยอดที่เกิดจากการสรุปค่านิยม ความมุ่งหวัง และเป้าหมาย เข้าไว้ทั้งหมด เป็นความคิดที่บ่งบอกถึงสถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และยังเป็นเสมือนแผนที่คอยชี้ทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นนามธรรมที่บุคคลแสดงให้ทราบโดยคำพูดถึงความคิด ความเข้าใจ ต่อกิจการหรือองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน และการสร้างภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตในห้วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยมีความเชื่อมั่นและบ่งบอกถึงแนวทางหรือภารกิจ ที่พึงกระทำจากสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตได้ด้วย

ฮิทช์ค็อค (Hitchcock, 1996) กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ 2 ประการ คือ

1. เป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้มุ่งสู่อนาคต เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลค้นหาบทบาทของตนเอง และทำงานอย่างมีเป้าหมาย

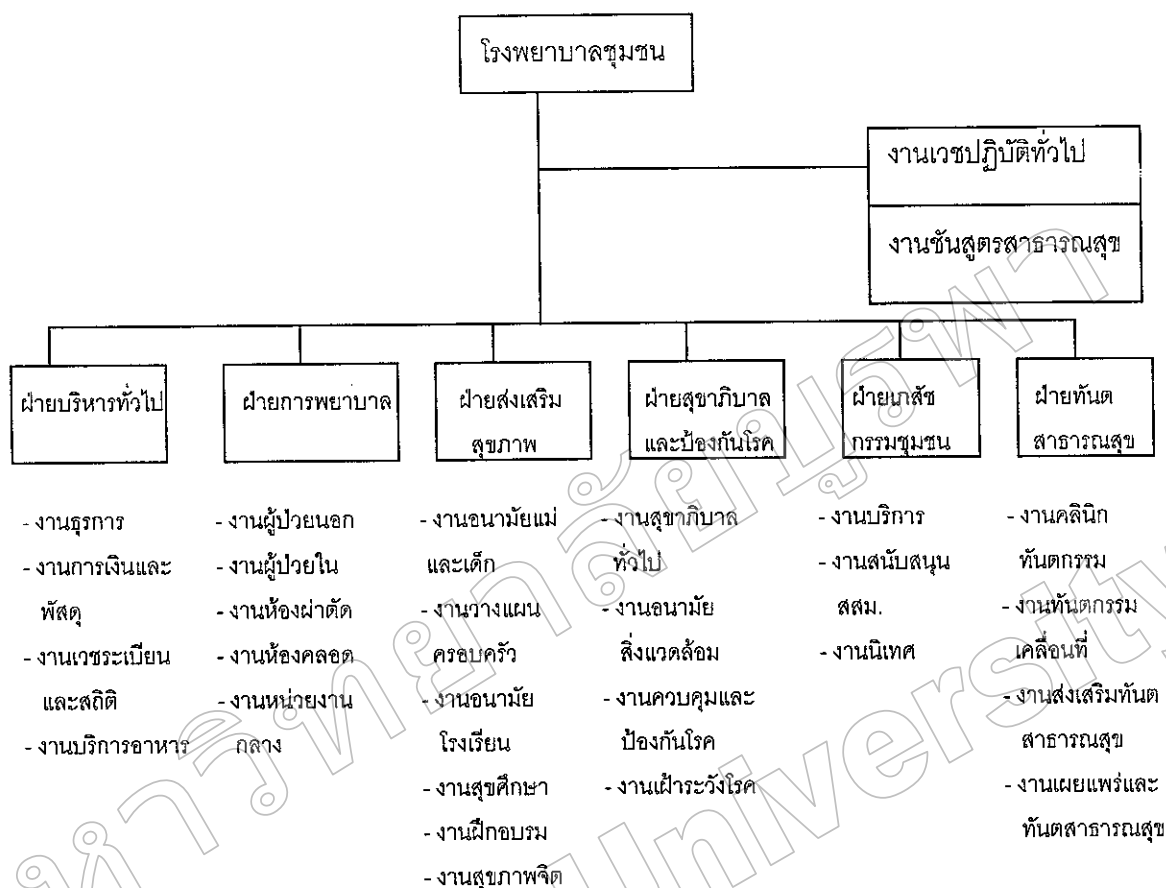
2. เป็นการส่งเสริมให้ความตั้งใจของคนมุ่งไปในทิศทางที่องค์การจะไป ทำให้ผู้นำเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินไปสู่เป้าหมาย

กลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ลักษณะงานของกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน มีหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้บริหารจัดการการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงาน โดยขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลซึ่งรับผิดชอบงานทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการ ตลอดจนงานพัฒนางานและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

หน่วยงานย่อยในกลุ่มงานการพยาบาลประกอบด้วย งานผู้ป่วยนอก งานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานห้องผ่าตัด งานห้องคลอด งานผู้ป่วยใน งานจ่ายกลาง และงานซักฟอก โดยแต่ละงานจะมีหัวหน้างานขึ้นตรงต่อหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล บริหารจัดการภายใต้ปรัชญา นโยบาย และกฎ ระเบียบของกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาลจังหวัดและกระทรวงสาธารณสุข

การจัดบริการพยาบาลในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ของกลุ่มงานการพยาบาลครอบคลุมทั้งด้านป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพ รักษาพยาบาล และฟื้นฟูสภาพ โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนสามารถดูแลสุขภาพตนเองได้

บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาล หน้าที่รับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนมีหน้าที่ในการวางแผนสนับสนุนการจัดบริการพยาบาล การศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับการพยาบาล เผยแพร่ความรู้แก่ประชาชน สนับสนุนการจัดบริการพยาบาล นิเทศงาน ติดตามประเมินผลงาน พัฒนางาน ฝึกอบรม ให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ สนับสนุนการจัดบริการ และการพัฒนางานสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุข และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์ทั่วไป 2 ประการ (กระทรวงสาธารณสุข, 2539) คือ เพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายในเขตรับผิดชอบและพื้นที่ใกล้เคียง ได้รับบริการพยาบาลที่ช่วยให้สุขภาพดี พึงพอใจ ปลอดภัย หลีกเลี่ยง ภัยจากภาวะเจ็บป่วยโดยปราศจากภาวะแทรกซ้อน มีความเข้าใจภาวะสุขภาพของตน และสามารถดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัว ได้ทั้งยามปกติและเมื่อเจ็บป่วยเล็กน้อย และเพื่อให้บุคลากรทางการพยาบาลมีแนวคิด ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม ขวัญกำลังใจในการให้บริการประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุม (ภัทรมนัส กล่อมจันทร์, 2542, หน้า 9)



ภาพที่ 2 แสดงการแบ่งงานภายในโรงพยาบาลชุมชน (community hospital) 10-120 เตียง (ไม่เกิน 150 เตียง)

วิสัยทัศน์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ

ความหมายของภาวะผู้นำ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดการเข้าใจร่วมกัน ให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542, หน้า 3) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีการปฏิสัมพันธ์กันโดยมีอำนาจและอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

กิติ ตย์คานนท์ (2543, หน้า 22) ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันจนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สตอกคิล (Stogdill, 1974, p. 4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ กระบวนการหรือการกระทำของอิทธิพลต่อกิจกรรมของการดำเนินงานกลุ่ม ในความพยายามที่จะไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ

จาคอบ และจาคิวิช (Jacob & Jaquis, 1990 cited in Yukl, 1994) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการระดมความช่วยเหลือให้ผู้ตามเกิดความอยากทำงานด้วยความอุตสาหะพยายาม เพื่อให้เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าของความสำเร็จร่วมกัน

บาส (Bass, 1981 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 9) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรม หรือควบคุมสังคม
2. เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือ เป็นความสามารถในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อใจ รักดี และร่วมมือ
4. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
5. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวกและการประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม
6. เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ
7. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก
8. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยการกำหนดสถานการณ์ และพฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้น ผลักดัน และประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย
9. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยความสมัครใจ

10. เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม
11. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปความหมายของภาวะผู้นำ คือ การใช้อำนาจและอิทธิพลจากการดำรงตำแหน่งต่อกิจกรรมของการดำเนินการกลุ่ม ซึ่งต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจ การใช้กระบวนการสื่อความหมาย การระดมความช่วยเหลือ รวบรวมความพยายามให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ ศรัทธา และอุทิศตนทำตามแนวทาง คำสั่งที่ผู้นำกำหนดไว้ด้วยความสมัครใจ อุทิศความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. **ทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory)** คือ ทฤษฎีที่ศึกษาบุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2534, หน้า 7-11) กล่าวว่า ส่วนประกอบภายนอกคนที่สำคัญคือ รูปร่าง การแต่งกาย และท่าทีในทุก ๆ สถานการณ์ ส่วนประกอบภายในคนที่สำคัญคือ ค่านิยม ความคิดต่อตนเอง วิชาชีพ สังคม และอื่น ๆ และคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ มีความฉลาด มีทักษะ ชักจูง ชื่นากกลุ่มได้ หรือเป็นตัวแทนของกลุ่มได้โดยสามารถพูดแทนกลุ่มต่อชุมชนได้

สตอกคิล (Stogdill, 1980 อ้างถึงใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีลักษณะดังนี้ มีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาดี มีบุคลิกดี มีอารมณ์เหมาะสม ทนทานต่อความเครียด กระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง สามารถทำงานได้สำเร็จ มีความรับผิดชอบ ริเริ่ม เอาชนะอุปสรรคได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี สุขภาพแข็งแรง เป็นผู้ประสานกลุ่ม เป็นผู้สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควบคุมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ

จุมพล นิยมพานิช (2539, หน้า 352-353) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีดังนี้

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ คือ การเป็นผู้นำ ความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ควรรู้ เช่น วิธีการทำงาน รู้ว่าอะไรควรทำก่อนทำหลัง รู้จักแผนงาน รู้เครื่องมือที่ใช้ รู้คุณภาพของของที่ต้องการ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้ก็ยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้อยากเห็น ละเอียดต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่วยืดหยุ่น เข้าใจในสิ่งที่เป็นนามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่าง ๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยัน รู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งสำหรับผู้นำ เพราะใช้การกระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึงการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงโดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั่นหมายความว่าในการตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องได้มีการศึกษาปัญหาต่าง ๆ กัน มีเหตุผลที่ดีและทำลงไปด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องกระทำลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจเอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลักธรรมดาที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาผู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้บังคับบัญชาปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของตัวเงิน เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา เป็นต้น

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจกระทำกิจกรรมใด ๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหว ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นอกจากนี้จะต้องมีอารมณ์ที่คงที่คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นสามารถควบคุมได้ นั่นก็หมายความว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์

6. มีร่างกายเข้มแข็งสุขภาพสมบูรณ์ เพราะผู้นำที่มีร่างกายเข้มแข็ง สุขภาพสมบูรณ์จะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณสมบัตินี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย ช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์การสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะที่เหนือกว่า หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์การ และในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ที่ว่ากล้าก็คือไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความ

กล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์นโยบายระเบียบแบบแผน วิธึงบประมาณ หรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนทำงานที่หนักอยู่เสมอ ความอดทนคือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติถึงการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการทำงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างเดียว อาจหมายถึงการทำงานหนักทางปัญญา ผู้นำที่ดีต้องไม่หยุดนิ่งทำงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ความยุติธรรมคือการปฏิบัติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมในที่นี้คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง ไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมทางกฎหมายเพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายพลิกแพลงได้ สำหรับความเห็นอกเห็นใจนั้นประกอบไปด้วยความเมตตา กรุณาปราณี สงสารเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะนี้ไม่เสียประโยชน์กับส่วนรวม ผู้นำที่คอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชามาก จะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลที่ได้คือ จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น ผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการต่าง ๆ อาทิเช่น ทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย การยอมรับในสังคมของผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งสำคัญผู้นำต้องสนองตอบให้ได้ เพราะเป็นการเอาชนะจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี จูงใจให้ร่วมมือการทำงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539, หน้า 398 อ้างถึงใน เจนระวี ตันตะสุวรรณะ, 2544)

ได้รวบรวมผลการวิจัยถึงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีทักษะในความคิด
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. มีทักษะในเชิงการพูดรู้จักผูกมิตรไมตรี
5. มีทักษะทางการพูด
6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. มีทักษะในการชักนำจิตใจผู้อื่น
9. มีทักษะทางสังคมสูง

มารริเนอร์ (Marrinor, 1980) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาสูงกว่ากลุ่มบุคคลที่เขานำอยู่
2. ผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่ม สามารถคิดและทำสิ่งที่เป็นประโยชน์
3. ผู้นำจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ โดยสามารถตระหนักและคิดค้นแนววิธีการ

แก้ปัญหาที่ดี เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง

4. ผู้นำจะต้องมีภาวะทางอารมณ์ โดยมีอารมณ์ที่มั่นคง มีทิศทางและจุดมุ่งหมาย
5. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร
6. ผู้นำจะต้องมีความสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยการให้ข้อเสนอแนะ

ให้ข้อมูล โกล่เกลี่ยปัญหาข้อขัดแย้งได้

7. ผู้นำต้องรับรู้บุคคลที่เป็นมิตรหรือศัตรู พร้อมทั้งบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม
8. ผู้นำจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมสังคม โดยสามารถเข้ากับบุคคลทุกกลุ่มและ

ทุกประเภท

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะผู้นำจะต้องมีความรู้ ความสามารถในด้านบริหาร บริการ วิชาการ มีทักษะในการสื่อสาร มีบุคลิกภาพดี และสามารถเข้ากับบุคคลได้ทุกกลุ่ม

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioral theory) คือ ทฤษฎีที่ศึกษาสิ่งที่ผู้นำควรปฏิบัติหรือแสดงออกซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ตาม ทฤษฎีนี้จึงอธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำควรเลือกไปใช้พิจารณาพฤติกรรมเชิงการควบคุม ซึ่งมีลำดับต่อเนื่องตั้งแต่ควบคุมน้อยไปถึงควบคุมมาก ผู้ตามจะมีอิสระมากไปถึงมีอิสระน้อย ดังนี้

เลวิน ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippitt & White, 1939 cited in Bernhard & Walsh, 1995) พบว่าผู้นำมี 3 แบบ คือ

1. แบบประชาธิปไตย (democratic leadership) จะแสดงพฤติกรรมเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ยอมรับแนวความคิดและคำแนะนำจากกลุ่ม เมื่อเกิดปัญหาจะใช้การประชุมหรือตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือหาทางแก้ไข

2. แบบอัตตาริปไตย (autocratic leadership) แสดงพฤติกรรมสั่งการแต่เพียงผู้เดียว ไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น

3. แบบตามสบาย (laisser-faire leadership) แสดงพฤติกรรมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระ มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้

นักวิจัยได้พยายามเปรียบเทียบในแต่ละแบบ พบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าแบบอัตตาริปไตย

ต่อมาได้มีการศึกษาว่าผู้นำเน้นการนำแบบใด ได้มีงานวิจัยของต่างประเทศและในประเทศเป็นจำนวนมาก ได้แก่

กลุ่มโอไฮโอ (Ohio State Studies, 1994 อ้างถึงใน เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2542) แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเอง จะแสดงพฤติกรรมในการจัดโครงสร้างของงาน ลำดับขั้นปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของงาน แสดงความคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์และเวลาที่กำหนดให้

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น จะแสดงพฤติกรรมไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นห่วงและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ สถานภาพ ความพอใจในงาน ช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและปัญหาส่วนตัว

กลุ่มมิชิแกน (University of Michigan Studies, 1994 อ้างถึงใน เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2542) แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. มุ่งที่คน มีพฤติกรรมเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2. มุ่งผลผลิต มีพฤติกรรมเป็นงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต

เบลค และมูตัน (Blake & Maeton, 1986) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำแบบตาข่ายการบริหารที่ผู้นำให้ความเอาใจใส่งานหรือเอาใจใส่ในคนมากน้อย ดังนี้

1. ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนคือ ผู้หนึ่งงาน มีพฤติกรรมทำงานไปวันหนึ่ง ๆ ใช้ความพยายามในการทำงานน้อย

2. ผู้นำที่เน้นความสนใจที่คน คือนักบุญ มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์สูง ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร

3. ผู้นำที่เน้นความสนใจที่งาน คือ ผู้เผด็จการ มีพฤติกรรมมุ่งงานอย่างเดียว ไม่สนใจว่าขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร

4. ผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งคนและงาน คือ นักบริหาร มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานสูงสุด ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชานับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. ผู้นำที่เป็นสายกลางทั้ง 2 ด้านพอประมาณ คือ ผู้ประนีประนอม มีพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง งานจะไม่มีประสิทธิภาพมากนักและคนมีขวัญและกำลังใจพอสมควร

ถ้าผู้นำรวมอำนาจการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ถือเป็นผู้นำเน้นงาน จะวางแผนและกำหนดตารางการปฏิบัติงาน จัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ กำหนดเป้าหมายไว้สูงและนิเทศงานใกล้ชิด ซึ่งตรงกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เน้นงาน หากผู้นำแบ่งอำนาจการตัดสินใจให้ลูกน้อง เชื่อถือและมั่นใจในตัวลูกน้อง พัฒนาลูกน้องให้ก้าวหน้า แสดงความชื่นชมลูกน้อง นิเทศอยู่ห่าง ๆ กำหนดจุดมุ่งหมายกว้าง ๆ เพื่อให้ลูกน้องกำหนดวิธีการทำงานและควบคุมตนเอง งานวิจัยพบว่า ควรมุ่งคนมากกว่างาน แต่จะต้องมุ่งคนและงานไปพร้อม ๆ กัน (พวงรัตน์ บุญญานุกฤษ, 2534)

พฤติกรรมผู้นำ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้ร่วมงานและผลการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์กรได้แตกต่างกัน พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสม ผู้นำควรปฏิบัติเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันในงานและหน่วยงาน และพฤติกรรมผู้นำจะเป็นสาเหตุที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการทำงานและความพอใจของผู้ตาม (ธงชัย สันติวงษ์, 2537, หน้า 205)

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2533, หน้า 639) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ พบว่า จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง แต่ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะแสดงพฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งสูงกว่าอีกด้านหนึ่งเสมอ ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานในหน่วยงานได้

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำในด้านการมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ ควรมุ่งทั้ง 2 ด้าน ให้อยู่ในระดับสูง และเพื่อให้ทั้งผู้นำและผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ให้อำนาจในการตัดสินใจโดยนิเทศ ชี้แนะ ให้คำปรึกษา เมื่อเกิดปัญหาจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (situational theory) ศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรม ทั้งของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีลักษณะของปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผู้นำจึงต้องปรับพฤติกรรมของตนเองไปพร้อม ๆ กับการปรับพฤติกรรมของผู้ตาม โดยยึดเอาสถานการณ์เฉพาะเป็นสำคัญ ทฤษฎีนี้ได้แก่

เฮอริเช และแบลนชาร์ด (Hersay & Blanchard, 1988) อธิบายว่า ผู้ตามมี 4 ชนิด จึงต้องใช้ภาวะผู้นำ 4 ชนิด เช่นกัน

1. พฤติกรรมผู้นำแบบบอกงาน (telling) ใช้กับผู้ตามที่ขาดความสามารถและขาดความรับผิดชอบ โดยต้องแจกแจงรายละเอียดและติดตามเป็นระยะ ๆ มุ่งงานเป็นหลัก
2. พฤติกรรมแบบขายความคิด (selling) ใช้กับผู้ตามที่ขาดความสามารถแต่มีความรับผิดชอบ เป็นการแสดงแนวคิดให้เห็นความสำคัญของแนวคิด
3. พฤติกรรมผู้นำแบบร่วมงาน (participating) ใช้กับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบ ใช้วิธีทำงานร่วมกันต้องมีสัมพันธภาพสูง ไม่มุ่งงาน
4. พฤติกรรมผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating) ใช้กับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบ ไม่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในรายละเอียดมากนัก ไม่จำเป็นต้องใช้สัมพันธภาพสูง ทั้งไม่ต้องมุ่งงานด้วย

จึงสรุปได้ว่าเมื่อระดับความพร้อมของผู้ตามเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากความสำเร็จของงาน ผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งงานลงและเพิ่มพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ จนกระทั่งผู้ตามเริ่มมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและความพร้อมทางด้านจิตใจ ผู้นำจะลดพฤติกรรมทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพลง เนื่องจากผู้ตามสามารถเสริมแรงด้วยตนเองได้

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967 cited in Kerfoot, 1994) อธิบายว่า ผู้นำจะควบคุมสถานการณ์ได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์โครงสร้างงาน และอำนาจของผู้นำ หากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานชัดเจน และผู้นำมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ แต่ถ้าสัมพันธภาพไม่ดี โครงสร้างงานไม่ชัดเจน อำนาจในตำแหน่งอ่อนแอ ทั้ง 2 สถานการณ์นี้ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมมุ่งงาน และถ้าสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง ไม่เข้มแข็ง และไม่อ่อนแอ ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ

4. ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (path-goal theory) โรเบิร์ต และมิเชล (Robert & Michell cited in Ivancevich, Matteson, 1990) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจยอมรับ และเกิดการปฏิบัติ ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

1. พฤติกรรมอำนาจการ (directive behavior) ผู้นำจะใช้พฤติกรรมแบบชี้แนะให้แนวทางว่าควรทำอะไร ทำอย่างไร ใ้ในสถานการณ์ที่โครงสร้างงานไม่ชัดเจนและซับซ้อน ลูกน้องขาดประสบการณ์ ไม่ค่อยมีกฎระเบียบหรือขั้นตอนการทำงาน พฤติกรรมนี้จะคล้ายกับพฤติกรรมบอกงาน (telling)

2. พฤติกรรมให้การสนับสนุน (supportive behavior) ผู้นำใช้พฤติกรรมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ เข้าใจความต้องการของลูกน้อง เป็นกันเองในที่ทำงาน ใช้ได้ดีในสถานการณ์ที่เกิดความเครียด น่าเบื่อ พฤติกรรมนี้จะตรงกับพฤติกรรมมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์

3. พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (participation behavior) ผู้นำใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษาหารือกับลูกน้อง นำแนวคิดของกลุ่มมาใช้พิจารณาก่อนการตัดสินใจ ใช้ได้ดีในสถานการณ์งานน่าสนใจและท้าทาย ลูกน้องอยากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พฤติกรรมนี้จะตรงกับพฤติกรรมมุ่งคน

4. พฤติกรรมมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented behavior) ผู้นำใช้พฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายแสวงหาแนวทาง ปรับปรุงการทำงาน กำหนดเป้าหมายสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง แสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

พฤติกรรมแต่ละแบบจะยึดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ 2 ชนิด คือ คุณลักษณะของผู้ตามและสิ่งแวดล้อม สำหรับคุณลักษณะส่วนตัวบุคคลที่มีการควบคุมภายในตนเองจะพึงพอใจในผู้นำที่แสดงพฤติกรรมมีส่วนร่วม ส่วนบุคคลที่มีการควบคุมภายนอกตนเองจะพอใจในพฤติกรรมสั่งการชี้แนะ และสำหรับคุณลักษณะสิ่งแวดล้อม คือระดับของงานที่มีโครงสร้างชัดเจน การทำงานกลุ่มและระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ พฤติกรรมผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามเต็มใจเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เพราะมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถลดความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมสังคมได้ จึงเรียกผู้นำชนิดนี้ว่า ผู้ที่ก่อให้เกิดการจูงใจ (motivator)

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3 มิติของ เรดดิน (3-D leadership effective model) เรดดิน (Reddin, 1970) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำจะมีความสัมพันธ์ภายในกับสถานการณ์อย่างไร สอดคล้องกับสถานการณ์หรือไม่ แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบทีม (executive) จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ใช้ความพยายามสูงสุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สมาชิกพร้อมเมื่อร่วมกันทำงาน เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

2. ผู้นำแบบพัฒนา (developer) จะมองเห็นความสำคัญของศักยภาพบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ ขณะเดียวกันก็สามารถพัฒนาบรรยากาศในการทำงานได้เหมาะสม

3. ผู้นำแบบคุมกฎเกณฑ์ (bureaucrat) จะสนใจทั้งคนและงานทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ทุกคนพึงพอใจมีเป้าหมายร่วมกัน

4. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (benevolent autocratic) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน ใช้ศิลปะในการครองใจคนให้คนเชื่อฟังและปฏิบัติตาม โดยมีข้อขัดแย้งน้อยที่สุด งานมีผลผลิตสูง

5. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) พินิตา ดามาพงศ์ (2534) กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้นำได้อำนาจหรือสูญเสียอำนาจไว้ว่า การมีอำนาจมากขึ้นเกิดจากการที่บุคคลนั้น แสดงให้เห็นว่ามีความภักดีต่อกลุ่ม มีสมรรถนะในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ อำนาจความเชี่ยวชาญได้มาจากการคิดริเริ่มนวัตกรรม (innovative strategy) และสามารถทำได้สำเร็จ แต่อำนาจความเชี่ยวชาญจะเสื่อมลงหากผู้นั้นขาดวิจารณญาณ ขาดความรับผิดชอบ และมุ่งแค่ประโยชน์ส่วนตน

พินิตา ดามาพงศ์ (2534) กล่าวว่า พฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้นำมักใช้วิธีการต่อไปนี้เป็นคือ การชักจูงโดยใช้เหตุผล ใช้อุบายการแลกเปลี่ยน อุบายการกดดัน การขอให้ทำตามกฎหมาย ประสิทธิภาพของผู้นำที่ได้อำนาจจากตำแหน่งจะขึ้นอยู่กับองค์การ งาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงจัดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด จะเห็นได้ว่าถ้ามองเฉพาะคุณลักษณะผู้นำอาจใช้ได้ไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่ได้มองผู้ตามและสภาพแวดล้อมซึ่งมีอิทธิพลต่อแบบของผู้นำ จึงต้องรวมหลาย ๆ ลักษณะเข้าด้วยกัน คือ งาน คน สัมพันธภาพและสถานการณ์ที่กำหนด

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership theory) บาส (Bass, 1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่ผู้นำอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ บทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำให้สำเร็จ อธิบายว่าผู้ตามจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน และอธิบายวิธีทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมี 2 องค์ประกอบ คือ

1. การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (contingent reward) คือ การที่ผู้นำและผู้ตามตกลงกันว่าผู้ตามจะได้รับสิ่งที่ผู้ตามต้องการเป็นสิ่งตอบแทน ถ้างานประสบความสำเร็จ เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่น การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข โดยขึ้นเงินเดือน ให้โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดี รวมทั้งการประกาศความดีความชอบ

คลิมแมกสกี และเฮส์ (Klimcski & Hayes, 1980 อ้างถึงใน ธนิตา จิมวงษ์, 2539) ได้ศึกษาพฤติกรรมการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขของผู้บังคับบัญชามีสัมพันธกับแรงจูงใจและความพึงพอใจ คือ การให้คำแนะนำที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อย ๆ เกี่ยวกับงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี

ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ มีความมั่นคงและ
สม่ำเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (management by exception) หมายถึง การที่ผู้นำ
ให้การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม โดยผู้นำให้อารมณ์น้อยที่สุดซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา
ปฏิบัติงานผิดพลาดหรือต่ำกว่ามาตรฐาน มีวิธีการตั้งแต่เบาสุดถึงแรงสุด คือ ให้คำแนะนำ ให้
กำลังใจ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ทำโทษ ลดเงินเดือน ให้พักงาน หรือลงโทษอย่าง
รุนแรงถึงขั้นไล่ออก

7. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theory)
บาส (Bass, 1985) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและ
มีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความ
สำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของ
องค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

ยูคิ (Yuki, 1994 อ้างถึงใน ธนิตา จิมวงษ์, 2539) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ
ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ศรัทธาเลื่อมใส ให้ความจงรักภักดี และให้ความยกย่องนับถือ และ
ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้

บันดูร (Bandura, 1982 อ้างถึงใน ธนิตา จิมวงษ์, 2539) กล่าวว่า ผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามอยู่เหนือขอบเขตของงาน ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้
ควบคุมและบังคับตนเอง ผู้นำเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

บาส (Bass, 1985) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี
3 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ ผู้นำมีอำนาจภายในตัวเองมีผลต่อผู้ตาม ทำให้
ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำเช่นนี้ทำให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงได้

เฮาส์ (House, 1977 cited in Bass, 1985) ได้เสนอว่า ผู้นำบารมีควรมีลักษณะ
7 ประการ คือ 1. มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องในเรื่องค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์และทัศนคติ
ของผู้นำต่อการทำงานและองค์การ 3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของ
ผู้นำ 4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน 5. มีความคาดหวังและเชื่อถือในลูกน้องว่า

167465

๑
๑/๑๗/๓๐๖
๑๕/๘๕๗
๑

พวกเขาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ 6. มีพฤติกรรมที่มีส่วนในการสร้าง แรงจูงใจของลูกน้องในการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 7. มีบทบาทที่ดึงดูดใจของลูกน้อง

คอนเกอร์ และคานาโก (Conger & Kanungo, 1987 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) พบว่า ผู้นำบารมีมีลักษณะดังนี้ 1. สร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน ลูกน้องยอมรับจินตภาพนั้น 2. กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพตำแหน่งหรือเงินทองเพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3. ใช้กลวิธีใหม่ ๆ เมื่อให้บรรลุจินตภาพที่ยึดถือร่วมกัน 4. สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ รับผิดชอบต่อความต้องการและค่านิยมของลูกน้องและรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม จนสามารถสร้างจินตภาพที่เป็นแนวทางที่สอดคล้อง ถูกกาลเทศะ และน่าประทับใจ 5. ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อสภาพปัจจุบัน 6. ทำให้ลูกน้องมั่นใจในบวกกลยุทธ์ที่สามารถทำให้พวกตนบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ทำให้ลูกน้องอยากทำงานหนักขึ้นจนประสบความสำเร็จ 7. ใช้อำนาจส่วนตนคืออำนาจความเชี่ยวชาญเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน ใช้การบริการแบบมีส่วนร่วม ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง

บาส (Bass, 1985) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 การเน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง ควรมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละคน ให้ความช่วยเหลือเมื่อเพิ่มความสามารถ และเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้น ตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเชื่ออาทรเป็นผู้ให้คำปรึกษา

2.2 การเน้นความเป็นเอกบุคคล มีการติดต่ออย่างคั่นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัว ใช้โทรศัพท์มากกว่าการใช้บันทึกข้อความ มีการติดต่อกันแบบ 2 ทาง ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อการตัดสินใจแจ้งให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะอะไรและทำไม ค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจของลูกน้องแต่ละคน ให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

2.3 การเป็นที่เลี้ยง (mentoring) ช่วยเหลือให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารใหม่

3. การกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation) บาส (Bass, 1985) กล่าวว่า การกระตุ้นปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงให้ตระหนักถึงปัญหาภาวะคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับและวิธีแก้ไข ใช้ดุลยพินิจก่อนลงมือปฏิบัติ

จากการศึกษาของ ลิปปีท (Lippitt, 1982 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) พบว่า ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณถูกตัดทอน เป็นช่วงที่เกิดความกังวลไม่แน่ใจ ผู้นำจะกระตุ้นปัญญาของผู้ตามในด้านการจัดอันดับความสำคัญของปัญหาดังนี้คือ ประเมินประโยชน์ที่จะได้รับแต่ละทางเลือก ค้นคว้า แลกเปลี่ยนกับหน่วยงานอื่น เลือกใช้นวัตกรรม สร้างรูปแบบบริการใหม่ ให้บริการที่ใช้ทรัพยากรน้อยลง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติ ส่วน เบินส์ (Burns, 1978 cited in Bass, 1985) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่จะเปลี่ยนแปลงเฉพาะแรงจูงใจ ค่านิยมและความเชื่อเท่านั้น แต่จะทำให้ยอมรับสัญลักษณ์ในการแก้ปัญหา

พนิดา ดามาพงศ์ (2534) กล่าวว่า ในช่วงที่เกิดความยินยอม ปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยการให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งนำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่าย จนผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับ

ควิน และฮอล (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985) ได้เสนอวิธีการที่แตกต่างกัน 4 วิธี ที่นำมาใช้ในการกระตุ้นปัญญาของผู้ตาม ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุและผล (rationally) ผู้นำมีความเชื่อในโครงสร้างที่เป็นทางการในการแก้ปัญหา ใช้ข้อมูลเล็กน้อย เน้นความเร็วและความมีประสิทธิภาพ
2. การคำนึงถึงความคงอยู่ (existentially) ผู้นำสนใจในความปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมงาน ผู้นำเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม ในการแก้ปัญหาจึงใช้ข้อมูลมาก วิธีแก้ปัญหาลหลายทาง ผู้นำใช้สติปัญญาของตนส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้มีเหมือนกับตน

3. การสังเกตและประสบการณ์ (empirically) ผู้นำเน้นในเรื่องการปรับปรุงความมั่นคง การป้องกัน ความปลอดภัยและความต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลมากจากการสังเกตและประสบการณ์การแก้ปัญหาในอดีตที่เคยได้ผล เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุด ใช้การแก้ปัญหาตามสถานการณ์โดยเคร่งครัด ถูกต้อง และเป็นแบบระยะยาว ผู้นำจะทำหน้าที่ในการรักษาโครงสร้างให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นที่เลียงและประสานงาน

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำเน้นในเรื่องการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การรับรู้เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย มีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง

พินดา ดามาพงศ์ (2534) ได้ศึกษาภาวะผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้า พบว่า ผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณรัฐอิตาลี สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำของ บาส (Bass, 1985) แต่มีตัวประกอบเพิ่มอีก 2 ประการ คือ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยม 2. การเสริมแรงบันดาลใจ

4. การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยม การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำกล่าวออกมาอย่างชัดเจนถึงภาพในอนาคต รวมทั้งวิธีที่จะทำให้ภาพนั้นเป็นจริง เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วม (share vision) เป็นการระบุดำเนินการร่วมกับการปลูกฝังค่านิยม ให้ทุกคนร่วมมือกัน (WHO, 1988, Plant, 1987, Peters, 1987 อ้างถึงใน พินดา ดามาพงศ์, 2534)

เรมวาล นันทศุภวัฒน์ (2542) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะแสดงพฤติกรรมดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายเฉพาะเจาะจงในส่วนที่ต้องการจะปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนา
2. การสร้างโอกาสให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะสถานการณ์นั้นจะอยู่ในภาวะเสี่ยงหรือไม่
3. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารสองทาง (two-way communication) เป็นผู้ฟังที่ดีและรับข้อมูลย้อนกลับ
4. การเป็นคนที่มีความเสมอต้นเสมอปลายในการไว้วางใจผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้นำต้องแสดงความจริงใจให้ปรากฏออกมาให้เห็น
5. การเป็นคนกระตือรือร้นและสนใจที่จะให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น
6. สามารถจำแนกลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ จากการวิเคราะห์สภาวะการณ์เฉพาะอย่างปรับพฤติกรรมให้รองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
7. สามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน
8. โน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
9. สร้างความไว้วางใจและมีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

10. เสริมสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับ และสร้างการทำงานที่มีความหลากหลายในทางบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร

การปลูกฝังค่านิยม ค่านิยมเป็นพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือ หรือให้คำว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา และกลายเป็นจุดมุ่งหมายไปในที่สุด ค่านิยมจะทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นแรงขับทำให้เกิดแรงจูงใจ กระตือรือร้น มีพลังมีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม และเมื่อคนมีค่านิยมตรงกันก็จะสามารถทำงานร่วมกันได้ (WHO, 1987 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534)

5. การเสริมแรงบันดาลใจ (inspiration) บาส (Bass, 1985) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การเร้าอารมณ์ ปลูกใจ ทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ให้ความสำคัญพยายามมากกว่าที่คิดเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำงานกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ และผูกพันกับจุดมุ่งหมายของผู้นำ ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้โดย การพูดเพื่อเร้าใจผู้ตามให้มีความมั่นใจ เน้นการปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และการใช้ความคาดหวังในตัวผู้ตามในด้านดี (pygmalion effect)

5.1 การพูดให้ผู้ตามมั่นใจ ได้แก่ พูดให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เชื่อมั่นว่าตนสามารถทำงานได้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์

5.2 เน้นการปฏิบัติ ได้แก่ การกระตุ้นให้ลูกน้องที่มีความสามารถพิเศษ ได้ทำโครงการใหม่ ๆ ให้อาสาสมัครเข้าทำงาน จัดให้มีการปฏิบัติเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ ทำระบบให้ง่ายขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดความล้าสน ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกน้อง

5.3 สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ทำให้บุคคลเกิดความพยายามมากเป็นพิเศษ จนทำงานได้สำเร็จ

5.4 การใช้ pygmalion effect คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ

จะเห็นว่าผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ ซึ่งจากผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยม
3. การกระตุ้นปัญญา

4. การสร้างแรงบันดาลใจ
5. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
6. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม
7. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ได้ให้ความคิดเห็นว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลไม่ว่าจะอยู่ในโรงพยาบาลระดับใดก็ล้วนมีความรับผิดชอบคล้ายคลึงกัน คือ

1. สร้างปรัชญา จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของแผนกการพยาบาลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศ
2. สร้างมาตรฐานการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ที่มีผลทางการรักษาพยาบาล รวมทั้งการนำเอามาตรฐานเหล่านั้นไปใช้
3. ตั้งนโยบายของการบริหารการพยาบาล โดยยึดผู้ป่วยเป็นหลักและมุ่งที่ให้บริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
4. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ให้ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ
5. สร้างนโยบายและหลักเกณฑ์ ในการสรรหา คัดเลือกการเลื่อนขั้นและตำแหน่ง ตลอดจนการให้พ้นจากงานบุคลากรทุกระดับ
6. วางแผนจัดบุคลากรทางการพยาบาลในหน่วยงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงปรัชญา วัตถุประสงค์ของแผนก ควบคุมมาตรฐานการพยาบาลที่กำหนดไว้เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่
7. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของแต่ละตำแหน่ง
8. ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในแผนกการพยาบาล
9. มอบอำนาจความรับผิดชอบทางการพยาบาลตามความเหมาะสม พร้อมทั้งจัดสายการบังคับบัญชาและติดต่อสื่อสาร
10. ประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาล ศึกษาปัญหาและบันทึกประสิทธิภาพของกิจกรรมการพยาบาลทั้งหมด เพื่อจะได้ข้อมูลไปใช้ในการวางแผนต่อไป
11. จัดระบบบันทึกและการรายงานที่มีประสิทธิภาพ
12. การวางแผนและประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายรักษาและหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้การบริการผู้ป่วยสอดคล้องกัน

13. ริเริ่ม ส่งเสริมและร่วมมือในการวิจัยทางการแพทย์และสนับสนุนให้บุคลากรทางการแพทย์ได้นำผลการวิจัยไปใช้ ในการปรับปรุงการบริหารและการบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ

14. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพพยาบาล

15. ส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้พยาบาลได้ร่วมกิจกรรมของสมาคมพยาบาลและสมาคมวิชาชีพอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน

กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนไว้ดังนี้

1. บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการพยาบาลและรับผิดชอบงานทุกอย่างในฝ่าย
2. เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล
3. วางแผน จัดระบบ วิเคราะห์และประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนางานในฝ่ายให้

ก้าวหน้าอยู่เสมอ

4. อำนวยการ ควบคุม กำกับและบริหารงานของฝ่าย ให้สามารถทำหน้าที่ได้ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

5. ประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ และหน่วยงาน หรือองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลดีที่สุด

6. รับผิดชอบงานสถิติ ข้อมูลข่าวสารของฝ่าย

7. เป็นผู้เฝ้าระวังงานสาธารณสุขอำเภอ

8. หน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมอบหมาย

จากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กล่าวมา หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมาก ดังที่ แบลร์ (Blair, 1989 อ้างถึงใน กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง, 2539) ได้กล่าวไว้คือ

1. มีความสำคัญต่อองค์การสุขภาพ ทั้งทางด้านประสิทธิและประสิทธิผลของงานจากการเป็นผู้กำหนด ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์และแนวทางการปฏิบัติ รวมทั้งการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์การ

2. ความสำคัญต่อผู้รับบริการ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้ดำเนินการบริหารงานผ่านบุคลากรทางการแพทย์โดยรับผิดชอบการกำหนดแนวทางการปฏิบัติการพยาบาล การส่งเสริมและจัดทรัพยากร ส่งเสริมคุณภาพของการดูแลและการรักษาพยาบาลให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม

3. ความสำคัญต่อวิชาชีพพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล เป็นผู้นำของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล หรือเป็นตัวแทนและเป็นภาพพจน์ของผู้ประกอบวิชาชีพ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกให้ผู้อื่นรับรู้จะส่งผลกระทบต่อความเข้าใจและการยอมรับต่อวิชาชีพด้วย ดังนั้น เจตคติและความเข้าใจอันดีต่อวิชาชีพของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจึงมีความสำคัญมากซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดี ช่วยส่งเสริมคุณภาพ การปฏิบัติการพยาบาล การจรรยาบรรณไว้ซึ่งจรรยาบรรณและจริยธรรมอันดีของวิชาชีพพยาบาล

4. ความสำคัญต่อชุมชน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้มีความสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการบริการด้านสุขภาพ เช่น การส่งเสริมการดูแลตนเอง การรักษาพยาบาลเบื้องต้น ซึ่งนอกจากสนองจะสนองนโยบายทางการสาธารณสุขแล้วยังช่วยภาพพจน์ให้ชุมชนได้เข้าใจอย่างถูกต้องต่อการประกอบวิชาชีพพยาบาลอีกด้วย

5. ความสำคัญต่อประเทศก็คือ ความสำคัญทั้ง 4 ด้าน ที่กล่าวมารวมกันและรวมถึง การตอบสนองต่อนโยบายด้านเศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังต้องมีการให้การสนับสนุนทางด้านสุขภาพในระดับชาติอีกด้วย เช่น ให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัย การสนับสนุนกิจกรรมขององค์การต่างประเทศ เช่น องค์การยูนิเซฟ และองค์การอนามัยโลกอีกด้วย เป็นต้น

ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล การที่จะพัฒนาสิ่งเหล่านี้ได้ต้องอาศัยผู้นำทางการพยาบาลที่มีวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม และเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ สามารถสร้างค่านิยมร่วมกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งทุกคนมีจุดหมายเดียวกันคือ ความเป็นเลิศขององค์การ สามารถสร้างความมั่นใจและมั่นคงให้แก่บุคลากรที่อยู่ในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับในการนำและยอมรับร่วมมือเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มัณฑนา คุปตะพันธ์ (2538) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขอย่างกล้าหาญ อดทนและสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้การทำงานมุ่งไปในทิศทางที่ดีขึ้น ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ถ้าเขาไม่ทราบจะทำให้ขาดความเชื่อมั่น มีทัศนคติไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ถ้ามีส่วนร่วมเขาจะทราบว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีหรือไม่ การต่อต้านจะไม่เกิดขึ้น สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2539) กล่าวว่า ผู้นำแห่งอนาคต มีคุณสมบัติเพิ่มคือ รอบรู้ทันสถานการณ์ มีประสบการณ์ บริหารจัดการในยุคแห่งการแข่งขัน เป็นนักสร้าง เป็นนักเจรจาต่อรอง มีทัศนคติในเชิงรุก กล้าหาญ เป็นบุคคลแห่งสายสัมพันธ์ (networking man) ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในสังคม เข้าใจแนวความคิด พฤติกรรม เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย ช่องว่าง

แห่งทัศนคติและค่านิยม ละมัยพร โลहितโยธิน (2540) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม วัตถุประสงค์การรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสังคม รู้จักวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร มีความสามารถในการจัดระบบสื่อสารให้ได้ผลเมื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ การวิเคราะห์บุคลากรในองค์การเพื่อทราบแนวคิด ทัศนคติ ความไม่พอใจ ความอึดอัดใจต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากร มีคุณธรรม จริยธรรม เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้สึกพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2541) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีแรงจูงใจในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยการทำให้เห็นถึงวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าในอนาคต การสร้างระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมในการสนับสนุนบุคลากรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการอย่างจริงจังเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจและเกิดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง สมหมาย หิรัญนุช (2541) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องปรับกรอบแนวคิด ทัศนคติเดิมของบุคลากรให้เป็นแนวคิดใหม่ มีความเข้าใจตรงกัน เห็นประโยชน์และมีเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนระบบงานร่วมกัน โดยเริ่มตั้งแต่โครงสร้าง นโยบายการบริหารงาน ระบบการจัดการ กระบวนการปฏิบัติการพยาบาล และผลลัพธ์ของการบริการ พูลสุข หิงคานนท์ (2541) กล่าวว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ และเข้าใจถึงความแตกต่างของการรับรู้ของแต่ละบุคคล โดยเข้าใจพื้นฐานความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง สนับสนุนให้กลุ่มมีความคิดอย่างเป็นระบบ เกิดความเป็นเจ้าของความคิด เจ้าของโครงการ และถือเป็นการยอมรับความรับผิดชอบ มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้คงกิจกรรมไว้ให้นานที่สุด เมื่อประสบความสำเร็จจะต้องทำให้กลุ่มเกิดความภูมิใจมั่นใจ โดยการยกย่อง ให้การสนับสนุน เย็นใจ ศรีวรรณบุรณ์ (2541) กล่าวว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ 1. มีลักษณะประชาธิปไตย 2. มีความเป็นนักพัฒนา 3. มีบารมี

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2541) กล่าวว่า ผู้นำในฝัน มีลักษณะดังนี้ 1. กระจายอำนาจ การตัดสินใจ 2. พึ่งมาก 3. สามารถคิดนอกกรอบ คิดแหวกแนว 4. ประสานพันธมิตรกับคู่แข่งได้ 5. เปี่ยมด้วยคุณธรรม และมีบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. มีภาวะผู้นำที่มีความเป็นเลิศ 2. เป็นบุคคลที่สามารถคิดการณ์ล่วงหน้าและเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลง 3. สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ วารี ระกิติ และสุจิตรา เจนกาญจนรักษ์ (2542) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร 1. พัฒนางาน พัฒนาระบบการทำงาน การประกันคุณภาพงานด้านต่าง ๆ 2. ประสานงานระหว่างวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพงานต่อเนื่อง 3. การตลาด 4. ให้บริการเชิงรุก 5. ประชาสัมพันธ์

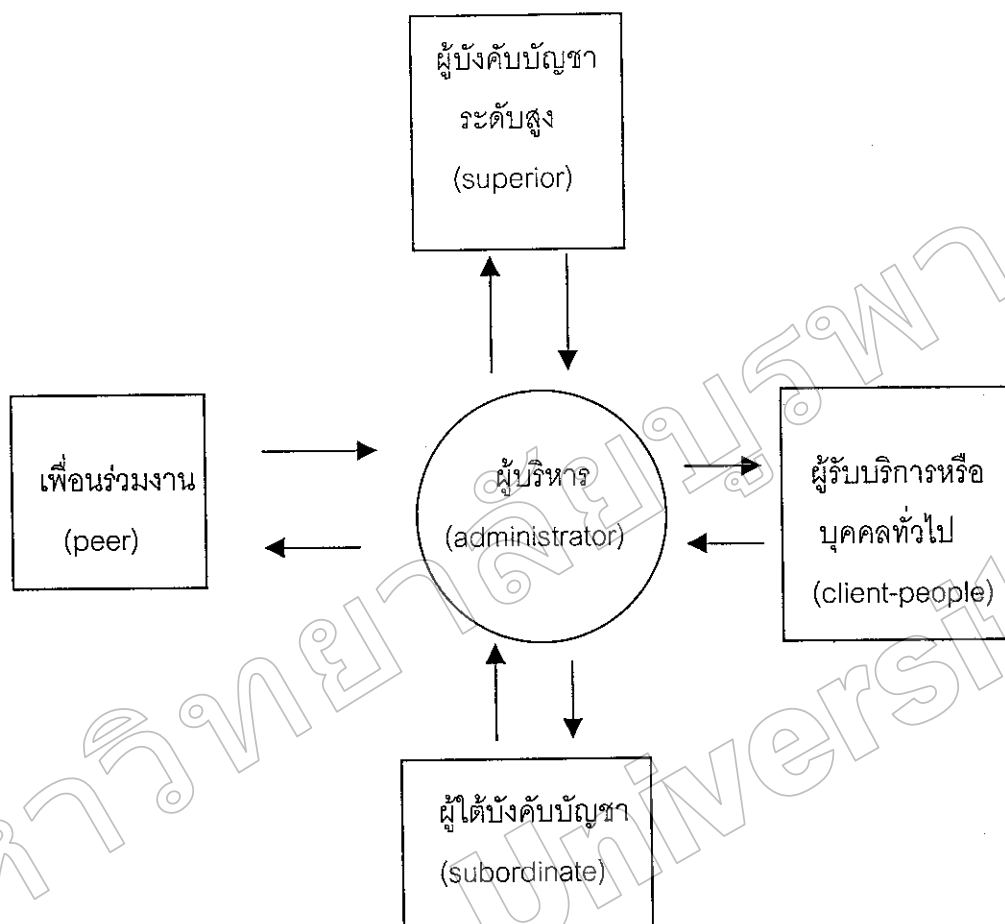
ทั้งในและนอกองค์กร ทักษา บุญทอง (2543) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารการพยาบาลในอนาคต มีปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ มีทักษะภาวะผู้นำ (leadership skill) ในด้านทักษะการนำการเปลี่ยนแปลงหรือการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (management for change) การต่อรอง (negotiation) การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (lobby) และการยืนหยัด (assertiveness)

การติดต่อสื่อสารในองค์กรพยาบาล การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของนักบริหารที่จะช่วยนำความคิดเห็น ความต้องการ การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงานในองค์กรให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย การจัดระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นเครื่องมือซึ่งแสดงถึงความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารจะใช้สำหรับการสั่งการต่าง ๆ ไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้แก่ การแจ้งนโยบาย การมอบหมายงานและการประสานงานด้านต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็จะเป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการรายงาน สอบถาม หรือเสนอความคิดไปยังผู้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการบริหาร (ธงชัย-สันติวงศ์, 2537) ผู้บริหารซึ่งประสบความสำเร็จในการสั่งการและบริหารงาน จะต้องสามารถจัดระบบการสื่อสารให้มีความพร้อม สะดวกและชัดเจน ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรด้านมนุษยสัมพันธ์ส่วนมากเกิดขึ้นจากความบกพร่องของระบบและกระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการซึ่งมีลักษณะต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เป็นการกระทำโต้ตอบระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร องค์ประกอบในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งข่าวสาร ข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร ในองค์กรขนาดเล็กการสื่อสารมักจะใช้ชนิดตัวต่อตัว ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่การสื่อสารจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ซึ่งก็อาจจะพบปัญหาและอุปสรรคมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

แนวทางการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในที่ทำงานที่เป็นผู้แสวงหาความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากบุคคลอื่น ๆ หรือจากบุคคลทั่ว ๆ ไป อย่างน้อย

4 ประเภทด้วยกัน ดังภาพ



ภาพที่ 3 แนวทางการติดต่อสื่อสาร

1. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อรับนโยบาย หรือเสนอข้อมูลรายละเอียด เสนอแผนงานเพื่อขออนุมัติการสนับสนุน การดำเนินงานต่าง ๆ ใน ส่วนที่ตนเกี่ยวข้อง
2. การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องติดต่อกับผู้ใต้ บังคับบัญชาหรือลูกน้องเพื่อสั่งงาน มอบหมายงาน สอนงาน วางแผนงานร่วม แลกเปลี่ยน ข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ ให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตามทราบรายละเอียดและให้การสนับสนุนในการ ดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนการช่วยเหลือในปัญหาส่วนตัวบางประเภท
3. การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ผู้บริหารมีความจำเป็นต้อง ติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน กับหัวหน้างานในระดับเดียวกัน เพื่อการประสานงาน ประสาน ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ทำให้ งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

4. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั่วไปหรือผู้รับบริการ นอกจากต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องติดต่อกับผู้รับบริการหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน เพื่อความเข้าใจดีต่อองค์กร เพื่อทราบปัญหาและความต้องการ เพื่อสร้างภาพพจน์ในทางที่ดีต่อหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหาร การติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหารนั้น เป็นเรื่องของการ “สร้างความเข้าใจ” เพื่อนำไปสู่ผลของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยยอมรับว่าการติดต่อสื่อสารเป็นปัญหาอันดับหนึ่งของการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรของตน พฤติกรรมการบริหารทุกชนิดต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นระบบเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายในการทำงานแทบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการ การจัดหน่วยงาน การบังคับบัญชา การควบคุม หรือการนำในการทำงาน กิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีได้มากมายหลายประเภท เช่น

1. การออกคำสั่งหรือการส่งต่อคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การตีความคำสั่งและนโยบายต่าง ๆ
3. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
4. การติดตามตรวจสอบงานที่มอบหมาย
5. การจูงใจบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจในการทำงานและการประสานงาน
7. การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประชุมพบปะผู้ร่วมงาน
8. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง
9. การแก้ไขความเข้าใจผิด ความเข้าใจคลาดเคลื่อน ตลอดจนข่าวลือต่าง ๆ
10. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่องเฉพาะกรณีแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

เทคนิคและวิธีการบริหารที่สัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารสามารถเลือกใช้เทคนิคและวิธีการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการบริหารได้หลายประการ เช่น

1. การวิเคราะห์ระบบการติดต่อสื่อสาร (communication system analysis) เป็นความพยายามในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยอาศัย

วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific method) มาประยุกต์ใช้ในการค้นหาปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับสภาพในองค์กรมากที่สุด

2. การจัดระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (management information system = MIS) เป็นความก้าวหน้าทางวิทยาการจัดการ (management science) ที่สัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ วางแผน และดำเนินงานข้อมูลจากระบบดังกล่าว นอกจากจะใช้เพื่อการบริหารเฉพาะกรณีแล้ว ยังเป็นวิธีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบระเบียบ ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

3. การใช้ตู้รับความคิดเห็น (suggestion box) เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการไหลเวียนข้อมูลกลับสู่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการติดตามรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในหน่วยงานในองค์กร ซึ่งไม่สามารถจะดำเนินการให้ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารตามปกติได้ เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรให้ข้อเสนอแนะความคิดเห็นโดยอิสระ ช่วยให้ผู้บริหารได้รับแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาการทำงานขององค์กร โดยความร่วมมือจากสมาชิกภายในองค์กร สิ่งสำคัญต้องมีการประกันความมั่นคงปลอดภัยของผู้เสนอสิ่งที่อาจเป็นเชิงลบต่อองค์กร และมีการเสริมแรงจูงใจสำหรับผู้เสนอสิ่งที่ประโยชน์ต่อองค์กร

4. การจัดระบบเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (information distribution system) การจัดระบบเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม เป็นครั้งคราวหรือเป็นไปอย่างมีระบบ จะช่วยขจัดความเข้าใจที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้มาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่และระบบการกระจายข่าวสาร

5. การขจัดบัตรสนเท่ห์ องค์กรใดที่การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบนถูกปิดกั้นและการคุ้มครองความมั่นคงปลอดภัยของผู้ให้ข่าวสารข้อมูลและข้อเสนอแนะมีไม่เพียงพอ มักจะเกิดข่าวลือและบัตรสนเท่ห์ การสร้างบรรยากาศแบบเปิดมีความไว้วางใจกัน มีความอบอุ่นและเปิดเผย ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จะช่วยลดปรากฏการณ์ดังกล่าวได้ ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศเช่นนี้

6. การใช้นโยบายแบบเปิดประตูพบบันได (open-door policy) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีจิตใจและความพร้อมอยู่เสมอในการพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในองค์กร เพื่อพูดคุย ให้ข้อเสนอแนะ ให้ข้อมูลข่าวสาร และปรึกษาปัญหาส่วนตัวได้ตามความเหมาะสมในทุกโอกาสเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานในระดับต่าง ๆ ได้โดยตรง โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีใจเปิดกว้าง เป็นผู้ฟังที่ดี

มีความสามารถในการเปิดและปิดการสนทนาอย่างแนบเนียน รู้ทุกข้อของผู้ได้บังคับบัญชาตามสมควร มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจสูง และหาทางออกให้แก่ผู้มาพบได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรัก ความเห็นอกเห็นใจ ความร่วมมือและความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและหน่วยงาน

7. การใช้ระบบกรรมการร่วมในการทำงาน (joint committee) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการกระจายข้อมูลไปยังบุคคลต่าง ๆ ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับงานของคณะกรรมการนั้น หากการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะเป็นการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างดีแล้ว ยังมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงานเปิดนั้น ๆ

8. การใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม นอกจากเป็นวิธีการรับและกระจายข้อมูลข่าวสารได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของงานให้แก่สมาชิกผู้ซึ่งมีส่วนร่วมในส่วนต่าง ๆ เป็นเทคนิคที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการอุทิศตนเพื่องานได้อย่างดียิ่ง

9. การพบปะสังสรรค์ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ด้วยวิธีการนอกระบบ (social gathering) การพบปะกันในวันสำคัญ ในโอกาสพิเศษ ในเงื่อนไขเฉพาะอย่าง โดยไม่ผูกพันกับงานประจำโดยตรง ด้วยวิธีการที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม สมาชิกมีโอกาสทำความรู้จัก ค้นเคย นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแบบไม่เป็นทางการสอดแทรกอยู่เสมอ ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในการประสานงานในองค์กรได้ทางอ้อมอีกด้วย

ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ปัญหาและอุปสรรคอาจเกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอนของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดและล้มเหลว ปัญหาและอุปสรรคทางการติดต่อสื่อสาร ได้แก่

1. สิ่งรบกวน 2 ประเภท คือ สิ่งรบกวนด้านกลไกของการรับสาร (สัมผัสทั้ง 5 คือ การเห็น การได้ยิน การได้รับกลิ่น รับสัมผัส และลิ้มรส) รวมทั้งสิ่งรบกวนทางด้านความหมายของภาพและท่าทาง
2. ภูมิหลังด้านสังคมและผู้ส่งและผู้รับสาร ซึ่งจะมีผลต่อการเลือกในการสื่อสาร คือ เลือกที่จะรับรู้ สนใจ ตีความหมาย และจดจำ
3. บุคลิกภาพและจิตวิทยาส่วนบุคคล รวมทั้งความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ทศนคติที่แตกต่างกัน
4. ทักษะและความรู้ในการติดต่อสื่อสาร การมีความพร้อมทั้งในการส่งและรับสาร จึงจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

5. สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในการสื่อสาร การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพต้องขจัดอุปสรรคด้านสถานที่ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

6. สภาพการสื่อสาร การสื่อสารอาจมีปัญหาเข้าใจไม่ตรงกัน หากขาดการติดตามผล ขาดการโต้ตอบกลับ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมได้ต่อไป

หลักการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึง ต้องเข้าใจตนเอง ต้องรู้จัก และเข้าใจลักษณะของบุคคลที่จะติดต่อด้วย ต้องสามารถใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้อง และเหมาะสม สามารถสื่อสารด้วยถ้อยคำ น้ำเสียง สีหน้า ท่าทาง การวางตัว ได้อย่างเหมาะสม การสื่อสารที่ดีต้องมีลักษณะของการตั้งใจ และสายการเดินทางของข่าวสารจะต้องสั้น ได้ใจความ ชัดเจน เพื่อป้องกันการบิดเบือนและผันแปรของารตีความหมาย และการสื่อสารที่ดีมีหลักสำคัญ 7 ประการ ดังนี้คือ

1. ความถูกต้องและน่าเชื่อถือ
2. เนื้อหาสาระเป็นประโยชน์ มีคุณค่า เหมาะสม สอดคล้องกับความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมของผู้รับ ทำให้ผู้รับเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้
3. ความแจ่มแจ้ง ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย
4. เหมาะสมกับกาลเทศะ เนื้อหาสอดคล้องกับวัฒนธรรมของสังคม สิ่งแวดล้อม บุคคล และสถานที่
5. เนื้อหามีความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
6. ช่องทางในการสื่อสารเหมาะสมกับผู้รับและสถานการณ์ในการสื่อสาร
7. ผู้ส่งสารต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับสาร ทั้งด้านความรู้และการรับรู้ ประโยชน์และวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในการบริหารการพยาบาล มีดังนี้คือ

1. การติดต่อสื่อสารในการบริหารการพยาบาลจะก่อให้เกิดความร่วมมือ การประสานงานที่ดี และทำให้การบริหารการพยาบาลมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและรัดกุม
3. ช่วยให้การนิเทศการพยาบาลได้ผลดี โดยอาศัยการสื่อสารอย่างใกล้ชิด
4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่บุคลากรพยาบาลและผู้ร่วมงานอื่น ๆ
5. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
6. สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานต่อไป

7. ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ ระหว่างผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดูแลผู้ป่วยและผู้รับบริการ

8. ช่วยให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อจะนำมาแก้ไขปรับปรุงได้
ทันเวลา และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานการพยาบาลได้มีประสิทธิภาพต่อไป

จะเห็นได้ว่าหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญคือ
มีบุคลิกภาพที่ดี เช่น การแต่งกาย การประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมกับวิชาชีพ เป็นตัวอย่างที่ดีของ
พยาบาล มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ เป็นคนมีความรู้ดี มีทักษะในการบริหารจัดการต่อการ
เปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รักษามาตรฐานของการปฏิบัติการพยาบาล
พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อให้วิชาชีพได้รับการยอมรับจากสังคม ในด้าน
การเป็นผู้นำสามารถสร้างภาพลักษณ์ในทางบวก โน้มน้าวสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานยอมรับและ
ยินดีปฏิบัติตามนโยบายที่หน่วยงานกำหนด ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ พบพูดคุยได้
ลูกน้องนับถือและภาคภูมิใจที่ผู้นำเช่นนี้

การบริหารงาน

จากงานวิจัยของ เพชรรัตน์ เจริมรอด (2539) พบว่า ตัวประกอบสมรรถนะในกระบวนการ
บริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่สามารถอธิบายความแปรปรวน
ได้มากเรียงตามลำดับ คือ การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก การวางแผน และการควบคุม ผู้วิจัย
จึงเลือกที่จะศึกษาใน 2 ด้าน คือ ด้านการจัดระบบงาน และการอำนวยความสะดวก ดังนี้

การจัดระบบงาน (organizing) หมายถึง การจัดระเบียบโครงสร้างองค์การ เพื่อให้
บุคลากรมีการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของ
องค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) กล่าวถึงหลักทั่วไปของการจัดระบบงานประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. มีศูนย์กลางอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน
3. จัดแบ่งงานเหมาะสมระบุนหน้าที่ชัดเจน
4. จัดระบบบริหารงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะงาน
5. จัดให้องค์การสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า กระบวนการจัดระบบงานประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างงาน คือ การแยกประเภท จัดหมวดหมู่ของงานและการจัดตำแหน่งงานต่าง ๆ
2. การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือการพิจารณาขอบหมายอำนาจ ตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้
3. การจัดโครงสร้างองค์การ

จากปัญหาที่ประเทศต้องเผชิญในปัจจุบัน ในด้านการขาดกลไกและกฎเกณฑ์ที่ดีพอในการบริหาร การบริหารจัดการที่ขาดความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม บุคลากรไม่มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจและแก้ไขปัญหา และปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ จึงเป็นผลทำให้การบริหารบกพร่องและหย่อนประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงต้องสร้างสรรค์การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการจัดระเบียบที่ดีให้แก่องค์การและสังคม เพื่อให้สามารถผู้ร่วมงานได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี ร่วมกันเป็นพลังเพื่อสร้างสรรค์การพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์การและประเทศ เยียวยาภาวะวิกฤตที่ประเทศประสบอยู่ และเป็นไปตามแนวทางปฏิรูประบบบริหาร คือ การสร้างสรรค์ระบบบริหารให้เกิดธรรมาภิบาล (good governance)

ธรรมาภิบาล (good governance) เป็นศัพท์ที่มีอยู่แปลเป็นภาษาไทยไว้ค่อนข้างหลากหลาย อาทิ ธรรมรัฐ ประชารัฐ และการบริหารจัดการที่ดี เจริญพงษ์ วิญญูบุรุษ (2543, หน้า 4) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง กฎเกณฑ์การปกครองบำรุงรักษาบ้านเมืองที่ดี หรือกฎเกณฑ์ที่ดีของบ้านเมืองและสังคม โดยมีขอบเขตที่รวมถึงการบริหารถึงการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี และรวมถึงการจัดระบบองค์การด้วย

การสร้างสรรค์ให้องค์กรมีธรรมาภิบาลนั้น ควรจัดและส่งเสริมให้คน สังคม และองค์กรมีกฎกติกา และความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม คือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทนสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีความยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม
2. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของส่วนรวมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย

3. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนและบุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ โดยเปิดโอกาสให้มีช่องทางเข้ามามีส่วนร่วม

5. หลักความรับผิดชอบ คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ทุกคนทุกฝ่ายตระหนักในสิทธิหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของคนและการใส่ใจในปัญหาสาธารณะ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยพยายามหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้ กล่าวรับผลการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำสู่คุณค่าของทรัพยากรและบริหารงานด้วยความประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

สรุป การจัดระบบงาน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ จะต้องจัดให้เกิดธรรมาภิบาลขึ้นเพื่อเป็นความมั่นคงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง และเป็นกลไกนำประเทศไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างสรรค์ความเสมอภาคเป็นธรรมและสันติสุขในองค์กรและสังคมอีกด้วย

การอำนวยการ (directing) การอำนวยการ หมายถึง การใช้ศิลปะในการสั่งงาน มอบหมายงาน ชี้แนะแนวทางกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (งษ์ชัย สันติวงษ์, 2537)

องค์ประกอบของการอำนวยการ อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) กล่าวถึงองค์ประกอบของการอำนวยการมีดังนี้คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ซึ่งจะต้องมีวิธีการในการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การใช้ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารมี 2 ประเภท คือ

1.1 การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำ มักจะเป็นงานที่ไม่มีปัญหามากมาย เพราะเป็นงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เป็นการสั่งการตามระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้

1.2 การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลักที่มีลักษณะเป็นโครงการหรือเกิดจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิดมาก่อน ปัญหาเหล่านี้จะต้องใช้วิจรณ์ญาณประกอบการรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจสั่งการ เพราะปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบถึงการปฏิบัติงานขององค์การ

2. การสั่งการ (command) การสั่งการไม่ว่าจะอยู่ในรูปใดอาจแยกได้ 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

2.1 คำสั่ง มักใช้ในกรณีที่ต้องการความเฉียบขาดและการปฏิบัติตามที่ค่อนข้างแน่นอนและดับพลันทันที ใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินหรือที่ต้องการรักษาระเบียบวินัยและควบคุมโดยเคร่งครัด

2.2 คำขอรอง ใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่มาใหม่เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกกลัวหรือต่อต้านการปฏิบัติงานในระยะแรกมากจนเกินไป นอกจากนี้ยังอาจใช้กับผู้ที่มีอาวุโสทางอายุ

2.3 คำเสนอแนะหรือให้คำแนะนำ ใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคล้อยตามและลงมือปฏิบัติงาน มักใช้เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม หรือในกรณีที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความสามารถหรือมีความรับผิดชอบงานดีอยู่แล้ว

2.4 การอาสาสมัคร ส่วนมากมักใช้กับงานที่อยู่นอกเหนือจากงานประจำที่ปฏิบัติกันอยู่และต้องการให้ผู้ปฏิบัติทำด้วยความสมัครใจ

3. การนิเทศงาน (supervision) หมายถึง กระบวนการที่ช่วยในการควบคุมเพื่อชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจถึงวิธีการในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์เพื่อให้ได้ผลตามความมุ่งหมายหรือเป็นความรับผิดชอบดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตามปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่ต้องการซึ่งนับเป็นหน้าที่อันสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารการพยาบาล

ขั้นตอนในการนิเทศงานประกอบด้วย

- 3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการนิเทศงาน
- 3.2 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.3 วางแผนการนิเทศงาน

3.4 ปฏิบัติตามแผนการนิเทศงาน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการนิเทศงาน คือ การเยี่ยมตรวจ การสอน การให้คำปรึกษา การเป็นที่ปรึกษาคอยชี้แนะวิธีการปฏิบัติกรพยาบาล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือโดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

4. การจูงใจ (motivation) เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติ ตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีเหตุจูงใจหรือแรงกระตุ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจาก ภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นก็ได้ มูลเหตุจูงใจที่สำคัญของคนก็คือระดับขั้นความต้องการของ Maslow

ฟาริดา อิบราฮิม (2535 อ้างถึงใน เพชรรัตน์ เจริมรอด, 2539) กล่าวถึงเรื่อง การ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ถ้า

1. ทุกคนมีโอกาสได้รับผิดชอบ ทำงานสำเร็จ และมีความก้าวหน้าในงาน
 2. ใช้ระบบประเมินผลงานที่เหมาะสม ทุกคนได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา ได้รับผิดชอบเต็มความสามารถ ได้รับการยอมรับในความสำเร็จ มีการส่งเสริม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และได้รับโอกาสเพื่อความเจริญงอกงาม
 3. ผู้บริหารมีบุคลิกที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพนับถือ ให้การสนับสนุนคำจูงใจให้ความ ไว้วางใจ มีความยุติธรรม ประเมินความดีความชอบด้วยใจเป็นกลาง และให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่เหมาะสม
 4. มีการขจัดปัจจัยที่นำไปสู่การเสื่อมเสียในงาน เช่น การทำงานโดยขาดการวางแผน การขาดตอนทางด้านการติดต่อสื่อสาร การออกกฎระเบียบที่ไม่ชัดเจน การออกคำสั่งโดยไม่มี การอธิบายข้อแก้ปัญหหรือที่มาของปัญหา มีแรงกดดันที่ไม่สมเหตุผล งานมากเกินไปและไม่ เสริมคุณภาพ ไม่มีบรรยากาศของความไว้วางใจหรือร่วมมือประสานงาน มีงานอื่นนอกเหนือ จากงานบริการพยาบาลมากเกินไปจนเกินไป ไม่มีกรนิเทศอย่างเหมาะสม หรือไม่มีปรัชญาและ เป้าหมายของงานที่ชัดเจน เป็นต้น ปัจจัยแห่งความเสียหายทั้งหมดต้องการการขจัดเพราะ หยุดยั้งแรงใจในการทำงานของบุคคลได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้แรงจูงใจในงานยังต้องเกิดจาก ขวัญกำลังใจอีกด้วย
 5. มีการแก้ไขปัจจัยที่เสริมสร้างความไม่พึงพอใจในงาน เช่น ผลผลิตงานลดลง มีการหยุดงานหรือมีการลาออก โอนย้ายเพิ่มมากขึ้น
5. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสร้างเสริมความ สามารถ เพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ โดยการให้อำนาจ ให้โอกาส ให้การสนับสนุน (จินตนา รักเสรีจินดา, 2543)

ศิริพร ตันติพิบูลวินัย (2538, หน้า 16 อ้างถึงใน เจนระวี ตัณฑะสุวรรณะ, 2544) กล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งมีส่วนร่วมให้บุคลากรเติบโตจนสามารถจัดการกับงานของตนเองได้อย่างอิสระ โดยอาศัยสิ่งสนับสนุนดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตตนเองเสียก่อน และจะต้องคิดอยู่เสมอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจไปให้บุคคลอื่นนั้น มิได้ทำให้อำนาจของคนน้อยลงหรือสูญเสีย แต่กลับช่วยให้ผู้บริหารมีพลังอำนาจในการบริหารกว้างขึ้น เพราะจะทำให้ได้บุคลากรที่เป็นคนเก่ง คิดเป็น ทำเป็นมาร่วมงานด้วย ได้แนวคิดและรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย มีประสิทธิผลสูงสุด

2. โครงสร้างขององค์การต้องเอื้อต่อการช่วยเสริมให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง มีอำนาจในการจัดการกับงานของตนได้

2.1 เปลี่ยนจากการสั่งงานมาเป็นการให้ผู้ปฏิบัติจัดการกับตนเองแทน

2.2 ความผิดพลาดในงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง ซึ่งไม่ถูกกลึงโทษ แต่จะเป็นการชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องให้แทน

2.3 กระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถ ให้โอกาสทุกคนแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาตนเองจนถึงจุดที่ตนเองพอใจ และรู้สึกมั่นคงในชีวิต

2.4 ให้เกียรติแก่ทุกคนในองค์การตั้งแต่ผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นกระบวนการที่ใช้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถ ยอมรับในความเป็นบุคคลและเคารพในการตัดสินใจ เสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้

6. การสร้างให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร ความตั้งใจทำงาน การคงรักษาสถานภาพพนักงานไว้และความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์กร ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Kanter, 1968, p. 499)

กัลยา เพียรแก้ว (2543) กล่าวว่า ปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. ลักษณะงาน มีอิสระในการทำงานงานมีความชัดเจน มีลักษณะท้าทายความสามารถ และการให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน และเกิดความพึงพอใจในงาน

2. ประสบการณ์การทำงาน คือการรับรู้ของบุคลากร ในองค์การว่าได้สร้างสภาพแวดล้อมตอบสนองความต้องการตนเองได้มากน้อยเพียงใด ในด้านความรู้สึกว่าคนมีความสำคัญต่อองค์การ และความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ และผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ

3. ลักษณะองค์การ เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ องค์การมีความน่าเชื่อถือ

4. ภาวะผู้นำ การใช้พฤติกรรมผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาล

ดังนั้น การสร้างให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยผู้นำต้องให้อิสระในการทำงาน ให้งานที่ทำท้าทายความสามารถ กระจายอำนาจให้รู้สึกว่าเขามีความสำคัญต่อองค์การ

7. การประสานงาน (facilitation) เมื่อองค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้นำเปลี่ยนจากลักษณะการใช้อำนาจมาสู่การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือการเป็นพี่เลี้ยง พลวัตของกลุ่มจะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนาองค์การให้ประกันความสำเร็จ ผู้ประสานงาน (facilitator) คือ ผู้ที่รับผิดชอบให้ทีมสามารถทำงานได้สำเร็จ ผู้ทำหน้าที่ประสานงานอาจจะเป็นผู้นำหรือไม่ก็ได้ ลักษณะผู้นำที่ใช้รูปแบบผู้ประสานงานจะแตกต่างจากผู้นำที่ใช้อำนาจดังนี้ (อนันต์ คุรุชิตกุล, 2542)

ผู้นำแบบใช้อำนาจ

1. มุ่งงาน
2. สื่อสารทางเดียว
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลูกน้อง
4. ทำให้เกิดความยำเกรง
5. เป็นผู้ตัดสินใจทุกเรื่อง
6. ใช้นโยบายและโครงสร้าง
7. ใช้แรงจูงใจภายนอก
8. ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากข้างบน
9. ลูกน้องต้องเอาใจเจ้านาย

ผู้นำแบบผู้ประสานงานหรือพี่เลี้ยง

1. มุ่งคุณภาพ
2. กระตุ้นและเสริมพลังผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้
3. เน้นความไว้วางใจ เชื่อใจ นวัตกรรม การเสี่ยง ทำวิธีใหม่ ๆ
4. กำหนดงานอย่างกว้าง ๆ และใช้การฝึกอบรม ซ้ำมสหายทำให้เกิดความเห็นร่วมกันในทีม
5. ทำให้เกิดความเห็นร่วมกันในทีม
6. มีทักษะในการทำให้ทีมเข้ามาร่วมกัน ปรับปรุง
7. ใช้แรงจูงใจภายใน
8. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านกลุ่ม
9. สมาชิกควรตอบสนองความต้องการของกลุ่ม

อนุวัฒน์ ศุภชติกุล (2542) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้นำที่สามารถประสานงานได้ การเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดการพัฒนาผ่านการเสริมพลังของทีม การเสริมพลัง (empowerment) คือ การทำให้ทีมมีโอกาสร่วมตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ทีมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยผู้ประสานงาน

ดังนั้น ผู้ประสานงานมีหน้าที่ชักจูงให้ความพยายามของกลุ่มไปสู่เป้าหมาย จัดโครงสร้างและชักจูงให้ทีมเห็นจุดเน้นของการทำงาน คือ เป็นผู้จัดเตรียม (organizer) และผู้สื่อสาร (communicators) กระตุ้นให้ทีมเกิดการวางแผน การจัดองค์กร และติดตามกิจกรรมของทีม สามารถจัดการกับรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุป

สรุปจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ยังไม่มีรูปแบบที่ถูกต้อง เหมาะสมเป็นมาตรฐาน ในการปฏิบัติ การออกคำสั่งในการมอบหมายงานจากการคิดคนเดียวของหัวหน้าจะทำให้เกิดการล้มเหลวได้ง่าย ในจุดนี้ต้องการความคิดจากทุกคน ดังนั้นหัวหน้าจึงต้องใช้วิธีการที่จะจูงใจให้ทุกคนร่วมกันคิด ให้ทุกคนทุ่มเทและเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จและหัวหน้าให้อำนาจในการตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง และหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลจะเป็นแต่เพียงผู้ประสานงานคอยช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำปรึกษา เพื่อให้งานดำเนินไปได้ตามเป้าหมายขององค์กร

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ

โรงพยาบาลชุมชนกับแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549) มียุทธศาสตร์การพัฒนาดังนี้

1. เร่งการสร้างสุขภาพเชิงรุก
2. มุ่งสร้างเสริมสุขภาพเชิงรุกอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งที่ปัจจัยพื้นฐานของการมีสุขภาพดี ควบคู่กับการเร่งรัดมาตรการและกลไกการส่งเสริมสุขภาพ
3. การสร้างหลักประกันการเข้าถึงบริการสุขภาพถ้วนหน้า
4. มุ่งพัฒนาคุณภาพ ระบบและวิธีการบริหารจัดการของระบบบริการ ระบบควบคุมเฝ้าระวัง ป้องกันโรค ระบบการเงินการคลังและกลไกการกำกับดูแล ระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพและเอกภาพในการจัดการ รวมทั้งสร้างเครือข่ายระบบสุขภาพเพื่อเป็นหลักประกันการเข้าถึงบริการสุขภาพของประชาชน
5. ปฏิรูประบบโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการระบบสุขภาพ

6. ปฏิรูประบบโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการระบบสุขภาพให้มีเอกภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ และสามารถตอบสนองต่อความหลากหลายของพื้นที่ รวมทั้ง เชื้อต่อการมีส่วนร่วมและสามารถระดมศักยภาพของสังคมทุกส่วนและทุกระดับเพื่อร่วมพัฒนา สุขภาวะของสังคม

7. การสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคมเพื่อสุขภาพ

8. มุ่งส่งเสริมบทบาทขององค์กรการปกครองท้องถิ่น และสร้างความเข้มแข็งของ ครอบครัวยุทธศาสตร์ภาคประชาสังคมทุกระดับให้มีศักยภาพและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรและบริหารทรัพยากร และการเคลื่อนไหวทางสังคมเพื่อพัฒนาระบบสุขภาพของ ท้องถิ่น รวมทั้งการติดตามตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ

9. การบริหารจัดการความรู้และภูมิปัญญาสุขภาพ

10. มุ่งสร้างระบบบริหารจัดการข้อมูล องค์ความรู้ การวิจัยและภูมิปัญญาสุขภาพ รวมทั้งสื่อ การเรียนรู้และวัฒนธรรมสุขภาพ เพื่อให้สามารถสร้าง ผลผสมผสานและพัฒนาให้เกิด ระบบสุขภาพแบบพึ่งตนเอง เพื่อการสร้างเศรษฐกิจชุมชนและของประเทศ

11. การพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและระบบสุขภาพใหม่

12. มุ่งการผลิตและพัฒนาคุณภาพกำลังคนด้านสุขภาพ ให้มีคุณลักษณะและปริมาณ เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพ พัฒนาทักษะการทำงานใหม่และ การสร้างเสริมกลไก ด้านคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถและภาวะผู้นำ ในผู้บริหารทุกระดับ

จากที่กล่าวมาถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ จะเห็นได้ว่าจะสำเร็จลุล่วงได้ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ประสานการดำเนินงานจากหลาย ๆ หน่วยงานทั้งในโรงพยาบาล และชุมชน โรงพยาบาลชุมชนนับว่ามีบทบาทสำคัญมากในการสนับสนุนการดำเนินงานใน ยุทธศาสตร์นี้โดยเฉพาะการปฏิรูประบบบริการ จัดกิจกรรมที่พึงพอใจกับความต้องการของชุมชน เพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ ตรวจสอบ และเกิดความพึงพอใจ กิจกรรม ที่สำคัญ ได้แก่ งานบริการเวชปฏิบัติครอบครัว และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

งานเวชปฏิบัติครอบครัว (family medicine) โรงพยาบาลชุมชนเป็นสถานบริการ ที่เน้นการส่งเสริมและป้องกันโรค งานหนึ่งซึ่งกระทรวงสาธารณสุขได้ทำแนวคิดการปฏิรูประบบ บริการ มาใช้ในโรงพยาบาลชุมชนคือ งานเวชปฏิบัติครอบครัว ซึ่งงานนี้เหมาะสมกับการบริการ ในโรงพยาบาลชุมชนตามคุณลักษณะดังนี้ (สุภาณี อ่อนชื่นจิตร และอุดม พานทอง, 2543, หน้า 81)

1. เป็นบริการที่หาได้ง่าย ระบบและขั้นตอนไม่ยุ่งยากซับซ้อน
2. สามารถเข้าถึงได้ ใกล้ชิดประชาชน สามารถไปรับบริการได้จำนวนน้อย
3. ประชาชนยอมรับ เป็นบริการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชุมชน
4. เป็นบริการแบบองค์รวม เป็นบริการพิจารณาปัญหาจากหลายสาเหตุของบุคคล และครอบครัวหรือปัจจัยสนับสนุนของชุมชน

5. เป็นบริการที่ต่อเนื่อง เป็นบริการที่ดูแลทุกภาวะสุขภาพ จากบริการในโรงพยาบาลถึงที่บ้านและชุมชน

พยาบาลเป็นกลุ่มบุคลากรที่จะช่วยให้งานเวชปฏิบัติครอบครัวได้พัฒนารูปแบบได้เป็น อย่างดี นอกจากเวชปฏิบัติครอบครัวให้บริการดูแลสุขภาพครอบครัวและสมาชิกของครอบครัว อย่างผสมผสาน ครอบคลุมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของครอบครัว มีการจัดบริการและ สัมพันธภาพระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการในระดับครอบครัวและชุมชน ซึ่งมีบทบาททั้งการ ปฏิบัติพยาบาลเฉพาะทางและบทบาทการเป็นพยาบาลทั่วไป ดังนี้

1. ผู้ชำนาญเฉพาะทาง สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ดูแลแบบองค์รวมได้ ตัดสินใจได้โดยอิสระ สร้างสัมพันธภาพและความไว้วางใจกับผู้รับบริการและชุมชนได้
2. นักการศึกษา สามารถให้การศึกษิตตามปัญหาและความต้องการอย่างมีแบบแผน ศึกษาด้านกายภาพ จิตใจ สังคม วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อเพื่อนำมาใช้ในการให้ข้อมูล/ ความรู้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาศักยภาพในการดูแลตนเองและครอบครัว และต้องพัฒนา บุคลากรทีมทุกระดับ โดยการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานและการศึกษาหลังปริญญา วางแผน จัดการศึกษาแก่บุคลากรทุกระดับได้อย่างเหมาะสม
3. การเป็นที่ปรึกษาช่วยสนับสนุนผู้รับบริการให้พัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง พยาบาลต้องเต็มใจ เข้าใจและมีความชำนาญในการสื่อสาร ให้ข้อคิดเห็น ได้อย่างเหมาะสม และเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาคุณภาพบริการ ให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน ช่วยเหลือทีมพยาบาลและบุคลากรในการปฏิบัติกิจกรรมให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร่วมกันสร้างมาตรฐานในการพัฒนาคุณภาพ สร้างวัฒนธรรมการบริการที่ดี ริเริ่มจัดทำโครงการ พัฒนาโดยเอาแนวคิดหรือทฤษฎีที่ทีมงานเลือกสรรมาใช้ในการพัฒนากิจกรรมบริการ ระบบข้อมูล ข่าวสารระบบควบคุมงาน ระบบการบริการจัดการให้มีประสิทธิภาพ
4. นักวิจัยมีการจัดระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี เพื่อเอื้อต่อการประเมินผล นำผลการ ประเมินมาพัฒนางานและบุคลากรผู้ร่วมทีม เชื่ออำนาจให้บุคลากรให้ดำเนินงานวิจัย

จะเห็นได้ว่างานเวชปฏิบัติครอบครัว เป็นงานที่ให้บริการได้ถึงครอบครัวและชุมชนอย่างแท้จริง ดูแลครอบครัวและชุมชนอย่างผสมผสาน ครอบคลุม พัฒนาการมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้รับการตอบสนองและดำเนินกิจการโดยคำนึงถึงความต้องการของชุมชน เน้นกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันปัญหาสุขภาพ การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งของแนวทางการบริหารโรงพยาบาลในกำกับของรัฐ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ คือ โรงพยาบาลที่มีนโยบายและกิจกรรมอันเชื่อว่า จะนำไปสู่การมีสุขภาพที่ดีของผู้ป่วย ญาติ ประชาชนทั่วไป และเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล นโยบายและกิจกรรมจะครอบคลุมถึงการส่งเสริมสุขภาพเมื่อยังไม่เจ็บป่วย ส่งเสริมภาวะสุขภาพดี จัดสิ่งแวดล้อมของโรงพยาบาลและชุมชนทั้งด้านกายภาพและสังคม อันจะทำให้ประชาชนมีสุขภาพดี พร้อม ๆ ไปด้วยกับการรักษาโรคในโรงพยาบาล โดยหวังผลถึงการมีความเข้าใจและสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงพยาบาลกับชุมชนหรือท้องถิ่น เน้นการบริการโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง จะช่วยให้ประชาชนเกิดการยอมรับในการมาใช้บริการของโรงพยาบาล ทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรค รักษาพยาบาลและฟื้นฟูสภาพ (ชะนวนทอง ธนสุกาญจน์, 2542, หน้า 171)

ขั้นตอนการดำเนินงานภายในโรงพยาบาล

1. กำหนดนโยบายชัดเจน มีการรับทราบจากสังคมนั้น ๆ ประชาสัมพันธ์เปิดตัวโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ
2. ปรับระบบการบริการบุคลากร และทรัพยากร เช่น การออกไปสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน จัดสวนสุขภาพให้ประชาชนใช้บริการ
3. ส่งเสริมความสัมพันธ์กับหน่วยต่าง ๆ ในสังคม
 - 3.1 ส่งเสริมพฤติกรรมดูแลสุขภาพตนเองไม่ให้เจ็บป่วยของประชาชน
 - 3.2 ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อดูแลตนเอง เมื่อตนเองหรือคนในครอบครัวเจ็บป่วย
 - 3.3 จัดการดูแลสุขภาพเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลและครอบครัว ดูแลสิ่งแวดล้อม

เป็นต้น

ขั้นตอนการดำเนินงานภายนอกโรงพยาบาล

1. สำรวจพื้นที่เพื่อศึกษากลุ่มคน และพฤติกรรมของคนหรือองค์กรในสังคม
2. สร้างเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการทำงานส่งเสริมสุขภาพ ของคนกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม
3. เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องนำเสนอผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกัน

4. ประชุมจัดทำแผน แลกเปลี่ยนทัศนะกับหน่วยงานอื่น ๆ ในจังหวัด

จะเห็นได้ว่าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพมียุทธศาสตร์หลัก คือ การสร้างนโยบาย สาธารณที่เอื้อต่อสุขภาพ การสร้างสรรคสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ กิจกรรมชุมชน การพัฒนาทักษะสุขภาพส่วนบุคคลและการปรับเปลี่ยนบริการสุขภาพ ซึ่งจะ สอดคล้องกับการปฏิรูประบบบริการ ให้บริการเชิงรุก ผู้บริหารจึงต้องเตรียมพัฒนาและจัดระบบ งานให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง และเตรียมพร้อมในเรื่องการประเมิน หรือการตรวจสอบจากหน่วยงานและประชาชน

จากการปฏิรูประบบบริการในการสร้างสุขภาพเชิงรุก กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จึงต้องยึดถือเป้าหมายที่เป็นหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้ากลุ่มงาน การพยาบาลเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานดังกล่าว โดยต้องสามารถปฏิบัติเป็นแบบอย่าง และปลูกฝังแนวคิด นโยบายและเป้าหมายนี้แก่ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ได้บังคับบัญชา ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในชุมชน แนวคิดของการปฏิรูประบบสุขภาพ เพื่อให้ ประชาชนได้รับการพัฒนาสุขภาพที่ดีนั้น จึงเปลี่ยนมาสู่แนวทางในการส่งเสริมสุขภาพ โดยเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาพของตนเอง และชุมชน ดังคำขวัญของ องค์การอนามัยโลก ปี พ.ศ.2541 ที่ว่า "Health is everyone business" เพื่อที่จะย้าให้ ทุกประเทศสนใจประชาชนและชุมชน (พูลสุข หิงคานนท์, 2541, หน้า 23) ผู้นำทางการ พยาบาลในฐานะผู้ให้การสนับสนุนในการบริการกับประชาชนทั้งในเจ็บป่วยและปกติ จึงเป็น คำสั่งสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนและมีส่วนร่วมเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา สุขภาพตนเองและชุมชน โดยผู้นำทางการพยาบาลในชุมชนจะแสดงพฤติกรรมดังนี้ (พูลสุข หิงคานนท์, 2541, หน้า 24)

1. ให้การอธิบายสิ่งที่ต้องการความร่วมมือให้กระจ่าง ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย และให้คำแนะนำปรึกษาอย่างเป็นกันเอง เข้าใจถึงความแตกต่างของการรับรู้ของ แต่ละบุคคลว่ามีความแตกต่างกัน
2. ผู้นำต้องเข้าใจในพื้นฐานความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง ข้อมูลที่จะ สนับสนุนการตัดสินใจ ในการวางแผนงาน และกำหนดเป้าหมาย ต้องมาจากประชาชน โดยผู้นำ จะพิจารณาความถูกต้องตามหลักวิชาการ โดยไม่ปรับเปลี่ยนความต้องการของประชาชน
3. ผู้นำต้องกระตุ้นหรือสนับสนุนให้ประชาชนได้มีความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ คิดอย่างรอบคอบกว้างขวาง ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสุขภาพของชุมชน โดยพยายาม ทำให้ประชาชนเกิดความเป็นเจ้าของความคิด เจ้าของโครงการและถือเป็นความรับผิดชอบ

4. ผู้นำต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้คงกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ได้นานที่สุด หรือกลายเป็นวิถีชีวิตประจำวันไปในที่สุด

5. ในโครงการต่าง ๆ ของประชาชน หากโครงการใดประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องให้ประชาชนนั้นเกิดความภูมิใจ มั่นใจ โดยการยกย่องให้การสนับสนุน

6. สนับสนุนด้านวิชาการให้กับประชาชน เช่น จัดนิทรรศการความรู้ต่าง ๆ ในชุมชน จัดกิจกรรมด้านสุขภาพ เข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญทางการสาธารณสุข การให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ด้านสุขภาพ การให้ความร่วมมือในการส่งเสริมสุขภาพ เพื่อพัฒนาสุขภาพในชุมชนต่าง ๆ การจัดกิจกรรม การประกวดโครงการดีเด่นด้านสุขภาพในชุมชน เมื่อการประกาศเกียรติคุณของชุมชนผู้นำต้องเน้นให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างรอบคอบ พิจารณาผลดี ผลเสีย ในการจัดกิจกรรม และการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริงและจากความต้องการของชุมชน

7. ผู้นำต้องสื่อสารเพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ และเป็นสื่อกลางที่จะขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการพัฒนาสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ และกับองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาสุขภาพ เช่น หน่วยงานด้านการศึกษา ในการขอความร่วมมือในด้านการเรียนอย่างต่อเนื่อง ในการขอสนับสนุนงบประมาณให้กับประชาชนที่ขาดทุนทรัพย์ในการประกอบอาชีพภายหลังการหายจากโรค เป็นต้น

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงในระบบบริการสุขภาพจากโรงพยาบาลของรัฐสู่โรงพยาบาลในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นระบบบริหารที่ต่างจากระบบราชการ คือ มีความคล่องตัว เน้นผลงานและประสิทธิภาพ การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำจึงต้องพิจารณาถึงค่านิยมและความต้องการของผู้ตาม การตอบสนองและก่อให้เกิดค่านิยมเหล่านี้ได้ การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theories) จึงจะส่งผลให้ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกัน ทั้งผู้นำและผู้ตามร่วมกันยกระดับแรงจูงใจ และจริยธรรมของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น รวมทั้งยังกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กัน เน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการทำงาน ผู้ตามจะมีใจรักและสนุกสนานในงาน มีความกระตือรือร้น มีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของผู้ป่วยและครอบครัวและเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการตัดสินใจโดยส่วนรวม

บทบาทของการให้บริการของโรงพยาบาลชุมชนในปัจจุบันนี้ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองกับนโยบายของรัฐบาล และรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ที่ประกาศใช้ ทำให้

โรงพยาบาลชุมชนจำเป็นต้องเน้นการให้บริการในด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเพิ่มขึ้น ประกอบกับงานด้านเวชปฏิบัติครอบครัวและงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ทำให้โรงพยาบาลชุมชนจำเป็นต้องให้การดูแลชุมชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น บทบาทของผู้ทำการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน จำเป็นต้องชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ เพื่อให้ชุมชนได้รับความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้น การศึกษาบทบาทและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน จึงเป็นสิ่งที่กำหนดบทบาทของผู้นำทางการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ที่ควรจะเป็นและเหมาะสม ว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนในกำกับของรัฐ