

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขตภาคกลาง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยสรุปสาระสำคัญของเนื้อหาตามลำดับ ดังต่อไปนี้คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
  - 1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
  - 1.2 ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
  - 1.3 แนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของคานเตอร์
  - 1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
  - 1.5 แนวทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
  - 1.6 ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร
  - 2.1 ความหมายของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ความสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร
  - 2.3 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลตามทฤษฎี วัฏ ของ แม็คเกรเกอร์
  - 2.4 องค์ประกอบของการเกิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร
  - 2.5 ลักษณะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ
  - 2.6 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพตามแนวคิดทฤษฎี Y ของ แม็คเกรเกอร์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
  - 3.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
  - 3.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
  - 3.3 คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
  - 3.4 การทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ
4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์
  - 4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

- 4.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
- 4.3 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์
- 4.4 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

### ความหมาย

ได้มีผู้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้หลายประการดังนี้

กิบสัน (Gibson, 1991) อธิบายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการในการช่วยเหลือบุคคลแต่ละคนเพื่อให้คงไว้ซึ่งการควบคุมปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำรงชีวิต โดยผู้ป่วยมีความเป็นอิสระในตนเองสูงสุดและมีภาวะที่ต้องพึ่งพาน้อยที่สุด พยาบาลเข้ามามีส่วนร่วมกับผู้ป่วย ถ้าพยาบาลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมออกมาได้ยากแล้ว พยาบาลก็ไม่สามารถที่จะคาดหวังว่าผู้ป่วยจะสามารถเรียนรู้ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสมเช่นกัน

ฮอว์คส์ (Hawks, 1992 cited in Arnold & Boggs, 1995, p. 109) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในการให้เครื่องมือ ทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการสร้าง การพัฒนาและเป็นการเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพของบุคคลอื่น ๆ เพื่อการสร้างเป้าหมายและไปให้ถึงเป้าหมายสุดท้ายของตนเองและองค์กร

จิ้นน์ (Chinn, 1995, p. 3) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการพัฒนาความแข็งแกร่ง อำนาจและความสามารถของบุคคล ในการแสดงออกซึ่งความเป็นเจ้าของ การให้ความรักแก่ตนเองรวมไปถึงการยอมรับในบุคคลอื่น ๆ การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างความแข็งแกร่งที่มาจากความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับบุคคลอื่น ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ความสงบสุข การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นความรู้สึกที่อยู่ภายในโครงสร้างที่แข็งแกร่งในตัวบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากการที่บุคคลแสดงการยอมรับและเคารพนับถือบุคคลอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากรูปแบบการดำเนินชีวิตและเป็นพื้นฐานที่มีอยู่ในตนเองของบุคคลแต่ละคน

เอลลิส และฮาร์ตลีย์ (Ellis & Hartley, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ กระบวนการของการเพิ่มอำนาจและการควบคุมบุคคลแต่ละคน กลุ่มต่าง ๆ หรือ องค์กรต่าง ๆ

เทบบิต (Tebbit, 1993) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การรวบรวมแนวคิดที่สำคัญไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ในองค์กร ในการให้รายละเอียดของสิ่งใหม่ ๆ การทบทวนและการพิสูจน์ความจริงที่คงอยู่ การเน้นหนักในเรื่องการให้คุณค่าของพันธกิจขององค์กร
2. การอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร การทบทวนและพิสูจน์ความจริงที่ถูกถ่ายทอดมาจากฝ่ายบริหารขององค์กร การให้ความชัดเจนในเรื่องคุณค่าสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการบรรลุถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่มุ่งสู่ความเฉพาะขององค์กรที่ดีที่สุด
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการรวบรวมกระบวนการทัศนคติที่ดีไว้ร่วมกัน เป็นการเปลี่ยนแปลงความเชื่อเกี่ยวกับองค์กรในสิ่งที่คิดและแสดงออกถึงความคิดและความเชื่อของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อตัวองค์กร
4. การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ความคิดหรือการแสดงออกมีผลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้รับบริการ ได้ ซึ่งสามารถรับรู้ได้ด้วยความรู้สึกลึกภายในในการให้บริการ ความภาคภูมิใจที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกถึงความมีอิสระในการเลือก การได้เป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในพันธสัญญาขององค์กร โดยปราศจากการขอร้องจากองค์กรและผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะกระทำสิ่งเหล่านั้นด้วยตนเอง
5. จากการสนับสนุนและพันธสัญญาของผู้ปฏิบัติงานที่ให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรสามารถทบทวนการปฏิบัติหรือการออกแบบความพยายามในการทำงาน บทบาทหน้าที่ ระบบกระบวนการจัดการและการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่นำไปสู่เป้าหมายได้อย่างรอบคอบและง่ายขึ้น

คลาโควิช (Klakovich, 1996) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่อบทบาททั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งใช้การบรรลุข้อตกลงในขั้นสูงทั้งเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร

คินลอว์ (Kinlaw, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์กรโดยรวม

จินตนา ยูนิพันธ์ (2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคมของการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและการเสริมสร้างความสามารถของบุคคล ในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเองและความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง

รู้สึกว่าคุณมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือชีวิตของคุณได้

แรนดอล์ฟ (Randolph, 1995 cited in Zwingman & Bagley, 1999, p. 30) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นองค์ประกอบของค่านิยม ทักษะและพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากการจัดองค์กรในอศิศการเสริมสร้างพลังอำนาจไม่ใช่เพียงแค่การให้อำนาจในการตัดสินใจเท่านั้น แต่ผู้ที่ได้รับอำนาจนั้นยังสามารถตัดสินใจอย่างชาญฉลาดในการช่วยเหลือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ในระดับของการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจยังถูกใช้ในการสร้างแรงจูงใจภายในตนเองของผู้ปฏิบัติงาน

กอบกุล พันธุ์เจริญวรกุล (2539) ได้กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ในการให้ความหมายระดับกว้างว่าหมายถึง กระบวนการในการเพิ่มหรือการมีส่วนร่วมในพลังทางการเมือง (collective political power) แต่ในความหมายระดับจุลภาพ คำว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ มักจะใช้ในการความหมายของการสร้างความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลให้เกิดความรู้สึกว่าคุณมีพลังอำนาจหรือสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของตนเอง เน้นที่กระบวนการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของบุคคลทุกคน รวมทั้งเน้นการผสมผสาน การแบ่งปันและการกระจายทรัพยากรต่อกัน ดังนั้นแนวคิดของการเสริมสร้างอำนาจในแง่นี้ จึงมุ่งเน้นที่กระบวนการของการเพิ่มพลังอำนาจทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับการเมือง เพื่อให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการจัดกระทำ หรือปฏิบัติเพื่อให้ชีวิตของเขามีคุณค่ามากขึ้นหรือมีสถานการณ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

โดยสรุป การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับองค์กร ในการให้ทรัพยากร อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงานของบุคลากร รวมไปถึงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์และกระทำสิ่งที่มีผลในทางสนับสนุนพันธกิจขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการในการยอมรับและชื่นชมในการแสดงออกถึงความสามารถในการควบคุมความเป็นอยู่หรือชีวิตของตนเองในด้านการตอบสนองความต้องการของตนเองและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยสามารถเลือกใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริม พัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคล โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของบุคคลทุกคน การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าคุณมีอำนาจ มีคุณค่าต่อองค์กร

#### **ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ**

การเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในทางพยาบาลอย่างแพร่หลาย และมีความสัมพันธ์อย่างมากกับเรื่องการบริหารการทางคลินิก การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็น

กระบวนการในการเอื้ออำนวยให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อมที่มีความเสมอภาคทางด้านการใช้อำนาจ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันอำนาจซึ่งกันและกัน รวมทั้งยังเป็นการสร้างภาวะผู้นำระหว่างผู้หนึ่งกับผู้อื่นอีกด้วย (Mason, Backer, & Georges, 1991 cited in Wise, 1995, p. 483) แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้เป็นความเชื่อมั่นในแนวคิดของภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย กระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ถูกนำมาอธิบายไว้ด้วยคุณลักษณะที่เป็นพฤติกรรมของพยาบาล เช่น การอำนวยความสะดวก (facilitator) การเป็นผู้ฝึกสอน (coach) การเป็นครู (teacher) และการเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (collaborator) ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติการพยาบาลเชิงวิชาชีพ

เนื่องจากว่า พยาบาลนั้นต้องมีบทบาทเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงานทางด้านคลินิก (clinician) นักการศึกษา (educator) นักวิจัย (researcher) หรือผู้บริหาร / ผู้จัดการ (administrator / manager) ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรพยาบาลจึงเป็นกลวิธีที่สำคัญที่ได้นำมาใช้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพของพยาบาลวิชาชีพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากความหมายและแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถนำมาสรุปรวบรวมเป็นองค์ประกอบแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรเป็นแนวทางใหม่ ปรับปรุงของเดิมด้วยความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกในองค์กรที่ต้องการให้บรรลุถึงภารกิจขององค์กร ก่อให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่า หรือค่านิยมใหม่ ๆ (value) ขององค์กรเกิดขึ้น
2. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ได้นิยาม ปรับปรุง รับรอง และคิดแปลงคุณค่าขององค์กรโดยให้เข้าใจทั่วถึงกัน ตรงกัน มีความชัดเจนถึงวิธีการที่เชี่ยวชาญบรรลุภารกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเชื่อถือและต้องการให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่สามารถกำหนดสู่แนวทางที่ปฏิบัติได้ระดับองค์กร ไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติ
4. เกิดแนวทางปฏิบัติเมื่อมีความคิด การรับรู้และการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกตระหนักในพันธะสัญญาหรือความผูกพันร่วมกัน ทำให้เกิดคุณค่าในบุคคล หรือองค์กร ทำให้เกิดอำนาจในการปฏิบัติ การเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมอย่างอิสระในองค์กร โดยปราศจากการขอร้องหรือบีบบังคับ
5. เกิดความสะดวกในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติ บทบาท ระบบ กระบวนการบริหารและแนวทางดำเนินการ ที่มีประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมาย จากการสนับสนุนและความเชื่อมั่นผูกพันของบุคคลกับองค์กร

จากองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้พยาบาลได้มีโอกาสเข้าถึงอำนาจ

ขององค์กรอย่างแท้จริงเพื่อพัฒนาไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ตัวพยาบาล ซึ่งส่งผลไปถึงการแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานการพยาบาลให้มีคุณภาพ อีกทั้งกลวิธีในการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นกลวิธีที่ช่วยให้พยาบาลสามารถปรับตัวและดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ไม่หยุดนิ่ง

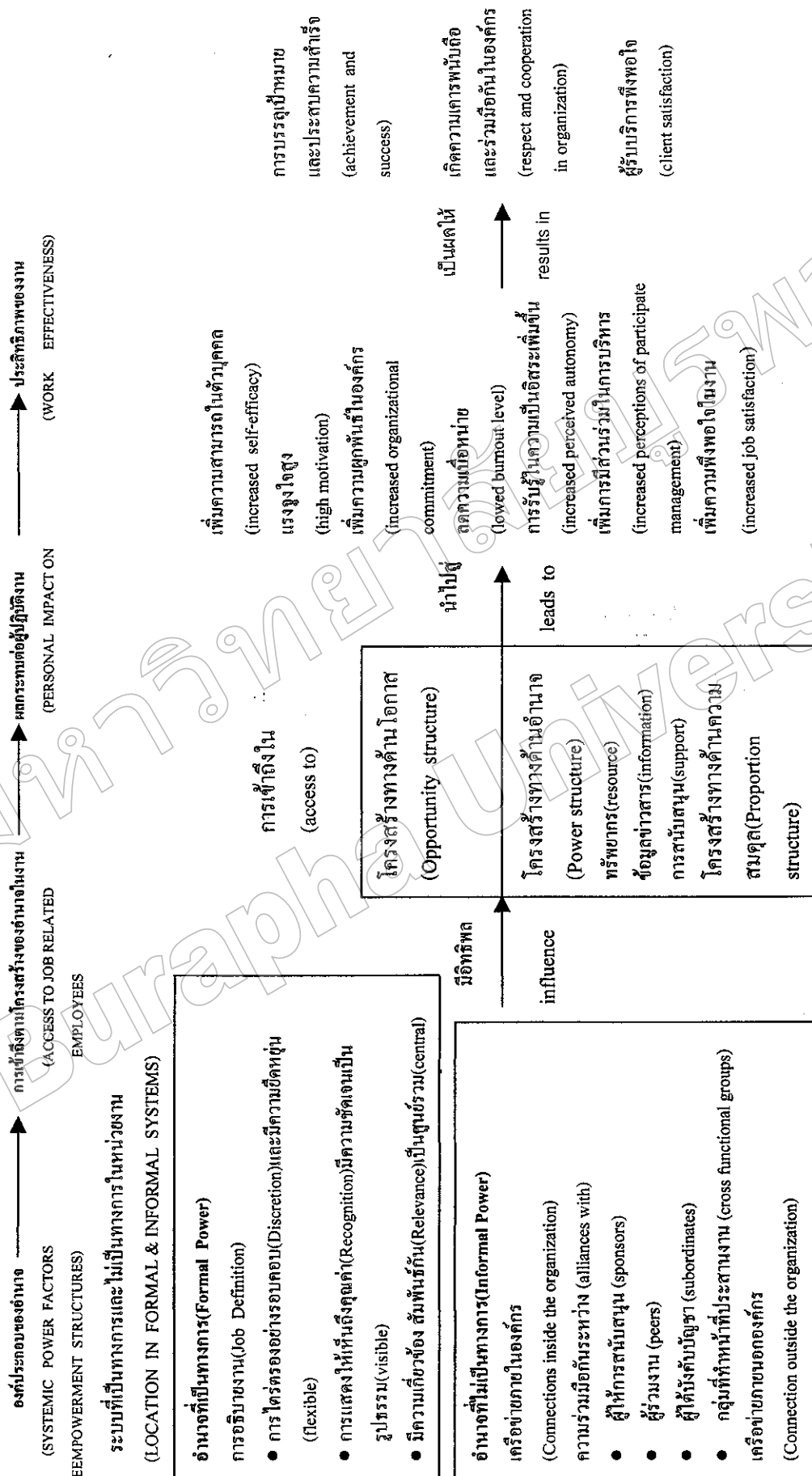
### แนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของคานเตอร์

ความต้องการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรทางการพยาบาล เป็นประเด็นสำคัญที่พบในการบริหารการพยาบาลในปัจจุบันนี้ ถึงแม้ว่าพยาบาลจะเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุดในกลุ่มบุคลากรที่ให้การดูแลสุขภาพ แต่การสนับสนุนการปฏิบัติงานของพยาบาลก็ยังพบได้น้อย ประกอบกับอิทธิพลในเรื่องค่าใช้จ่ายได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการ ซึ่งมีผลทำให้พยาบาลต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการทางการพยาบาลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงมีการริเริ่มนำกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้แก่พยาบาล เพื่อส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้มารับบริการ

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของคานเตอร์ได้เสนอกรอบแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมากมายในการทดสอบปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพยาบาลที่มีอิทธิพลต่อการตอบสนองต่อประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นที่ยอมรับในการนำไปทดสอบการทำงานของพยาบาลเนื่องจากคานเตอร์ได้ให้ความสนใจใส่ใจในสิ่งแวดล้อมการทำงานของผู้หญิงรายละเอียดของทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของคานเตอร์ได้แสดงให้เห็นถึงที่มาของกระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร รวมถึงผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกิดขึ้น ซึ่งแนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของคานเตอร์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของคานเตอร์ (Kanter's structural theory of power)

(Laschinger, 1996, pp. 25 - 40) มีที่มาจากการศึกษาเชิงคุณภาพถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงานของคณะทำงานขนาดใหญ่ของอเมริกา ซึ่งปรากฏอยู่ในหนังสือ Men and women of the corporation ซึ่งคานเตอร์ (Kanter, 1979 cited in Laschinger, 1996, p. 25) เชื่อว่าอำนาจในองค์กร ได้รับการผลักดันมาจากสภาพทางโครงสร้าง ไม่ใช่อยู่ที่คุณลักษณะของบุคคลหรือผลกระทบทางสังคมซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดในเรื่องของอำนาจที่เคยปรากฏมาในอดีต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบีบบังคับหรือการมีอิทธิพลเหนือกว่า และคานเตอร์ (Kanter) ยังได้อธิบายความหมายของอำนาจไว้ว่า เป็นความสามารถในการได้รับสิ่งต่าง ๆ มา เพื่อกระทำการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ของแนวคิดในเรื่องทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของคานเตอร์มีดังภาพ



ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ตามแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของคานเตอร์ (Kanter, 1993 cited in Laschinger, 1996)

จากรูปภาพที่ 1 สรุปได้ว่า แหล่งที่มาของอำนาจในองค์กรตามแนวคิดของคานเตอร์ นั้นถูกถ่ายโอนมาจากระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ไม่ใช่การตอบสนองที่เกิดมาจากคุณลักษณะที่แท้จริงของบุคคลนั้น ซึ่งพลังอำนาจอย่างเป็นทางการ (formal power) มักพบได้ในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถสูง (discretion) มีความยืดหยุ่น (flexible) มองเห็นคุณค่า (recognition) มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม (visible) เป็นงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อหน่วยงาน (relevance) และต้องเป็นงานที่เป็นศูนย์รวมของงานอื่น ๆ หรือเกี่ยวข้องกับปัญหาของหน่วยงาน โดยมุ่งที่จุดประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ (central) ส่วนพลังอำนาจที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมาอย่างไม่เป็นทางการ (informal power) มักเกิดมาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน การสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ลักษณะของความร่วมมือระหว่างกันเป็นในรูปแบบของผู้ให้การสนับสนุน (sponsor) ผู้ร่วมงาน (peers) ผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate) และกลุ่มที่ทำหน้าที่ประสานงานกัน หรือคณะกรรมการ (cross functional groups) นอกจากนี้ พลังอำนาจอย่างไม่เป็นทางการอาจได้รับมาจากการสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร (connection outside the organization) ร่วมด้วย

การได้รับอำนาจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการมีอิทธิพลต่อการเข้าถึงโครงสร้างอำนาจของผู้ปฏิบัติงานตามแนวคิดของคานเตอร์ที่ประกอบไปด้วย โครงสร้าง 3 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของงานในองค์กร ได้แก่ อำนาจ (power), โอกาส (opportunity), และความสมดุล (proportions) โดยในด้านโครงสร้างของความสมดุลนั้น (proportion structure) อ้างอิงไปถึงองค์ประกอบทางสังคมของบุคคลในความเป็นสัดส่วนที่เหมาะสม เช่น ตามเชื้อชาติ ความเชื่อ และวัฒนธรรม เป็นต้น แต่เนื่องจาก บุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน เขตภาคกลาง ไม่มีความแตกต่างใดๆ ในเชื้อชาติและวัฒนธรรม ฉะนั้นผู้วิจัยจึงมิได้นำโครงสร้างทางความสมดุลมาใช้ในการศึกษา

ตามแนวคิดการศึกษาโครงสร้างอำนาจของคานเตอร์ ได้กล่าวถึงรายละเอียดของโครงสร้างด้านต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้

### 1. โครงสร้างทางด้านอำนาจ (the structure of power)

โครงสร้างทางด้านอำนาจในองค์กร เกี่ยวข้องกับที่มาของอำนาจ 3 ประการ คือ สายข้อมูลข่าวสาร สายการสนับสนุนและสายของทรัพยากร

#### 1.1 สายข้อมูลข่าวสาร (lines of information) หมายถึง การเลือกใช้ข้อมูล

ข่าวสารควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารซึ่งใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจและการวางแผนในการดำเนินการ และการได้รับข้อมูลข่าวสารทำให้

ผู้ปฏิบัติงานรู้การเคลื่อนไหวภายในองค์กร ทราบถึงนโยบายและการตัดสินใจของผู้บริหาร (Sabiston & Laschinger, 1995) ลักษณะข้อมูลข่าวสารที่ได้ควรมีการสื่อสารแบบสองทิศทาง มีความถูกต้อง เพียงพอและทันต่อเหตุการณ์ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเข้าถึงความรู้และข้อมูลข่าวสาร ที่จำเป็นต่อการส่งเสริมการปฏิบัติงาน ข้อมูลข่าวสารยังรวมไปถึงความรู้และความชำนาญทางด้านเทคนิควิธีต่าง ๆ ซึ่ง สปิทเซอร์ และ เลห์แมนน์ (Spitzer & Lehmann, 1994) กล่าวว่า การให้บุคคลได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารนั้นทำให้ บุคคลสามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างกลยุทธ์ในการเสริมสร้าง พลังอำนาจต่อไป

1.2 สายของการสนับสนุน (lines of supply) หมายถึง การที่ผู้บริหารรับรอง การกระทำหรือสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน คอยอยู่เบื้องหลังให้การยอมรับและเห็นชอบ ตามกฎหมาย ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ สามารถเผชิญกับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น กล้าเสี่ยงในการปฏิบัติ งาน เป็นการส่งเสริมเครือข่ายในการปฏิบัติงาน และถ้าได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวด้วยจะ เป็นการดี ส่งผลทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และสายการสนับสนุน นั้นมีความสัมพันธ์กับแหล่งที่ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผลที่ได้จากการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานได้ผลดีเท่ากับการ ให้โอกาสแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงออกถึงความรอบคอบในการ ปฏิบัติงาน และยังถือว่าการให้โอกาสเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างทางด้านอำนาจด้วย (Laschinger, 1996)

1.3 สายของทรัพยากร (lines of resource) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ การสนับสนุน ในเรื่องของการให้วัสดุ สิ่งของที่จำเป็นรวมไปถึงเงินหรือของรางวัลตามกรณีที่เหมาะสม เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การสนับสนุนในเรื่องของเวลาและ สถานที่ในการปฏิบัติงานหรือการพักผ่อน การประชุม ยังเป็นส่วนที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เพราะหากว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นไปได้ยากที่บุคคลจะแสวงหาความต้องการขั้นต่อ ๆ ไป

## 2. โครงสร้างทางด้านโอกาส (structure of opportunity)

โครงสร้างทางด้าน โอกาสมีความสัมพันธ์กับการจัดสรรสภาพงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ ในแนวทางที่ดีขึ้นและเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน คานเตอร์ยังคงถือว่า เรื่องของการให้โอกาสนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและผลผลิต ของงาน บุคคลที่มีโอกาสในการปฏิบัติงานสูงมักเป็นผู้ที่มีพันธะสัญญาอย่างเหนียวแน่นต่อองค์กร และมีแรงจูงใจอย่างสูงในการปฏิบัติงานให้ดีและสร้างความก้าวหน้าให้แก่อาชีพ ผู้ปฏิบัติงาน

เหล่านี้มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติงานที่มีโอกาสในการปฏิบัติงานต่ำ มักแสดงพฤติกรรมที่หยุดนิ่ง ยึดติด และมีแนวโน้มที่จะจำกัดการทำงาน การปฏิบัติงานจะหยุดชะงักเป็นช่วง ๆ และมีพันธะสัญญากับองค์กรน้อยมาก มักมีพฤติกรรมต่อต้านและเฝ้าระวังในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสูง บุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มในการค้นหากลุ่ม (แนวร่วม) ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่นอกองค์กร เพื่อให้การสนับสนุนและชักพาตนเองออกไปจากองค์กร ซึ่ง ซาบิสตัน และ ลาสซิงเจอร์ (Sabiston & Laschinger, 1995) กล่าวถึงกรที่ได้รับโอกาสตามแนวคิดของคานเตอร์ไว้ดังนี้

2.1 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) หมายถึง การที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาในการ เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีโอกาสได้เลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนเองชอบหรือมีความถนัด แต่ในสถานการณ์การปฏิบัติจริงพบว่า พยาบาลประจำการมีโอกาสน้อยที่ได้เลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนเองชอบ และมักถูกจัดให้ปฏิบัติงานในแผนกที่มีความต้องการพยาบาลประจำการทำให้พยาบาลไม่มีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานและมีแนวโน้มที่จะเกิดความบกพร่องจากการปฏิบัติงานได้

2.2 การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (increase competence and skill) หมายถึง การที่บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมการอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการ ศึกษาดูงานหรือได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และควรมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพราะวิทยาการใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้เทคนิคในด้านการปฏิบัติการพยาบาลต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.3 การได้รับคำยกย่องชมเชย (rewards and recognition) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดี โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรอื่น ๆ ซึ่งถ้ามีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอทำให้เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชนกานต์ บุญชูศรี (2542) พบว่า ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานที่คานเตอร์ได้กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าเมื่อบุคคลไม่สามารถเข้าถึงทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและโอกาสแล้วนั้นจะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ตนเองเป็นบุคคลที่ไร้ซึ่งอำนาจ และบุคคลเหล่านั้นอาจเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีในการ

167437

690.73069

๕๘๘๘

๑

ปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าการเข้าถึงโอกาสในการก้าวหน้าหรือรู้สึกว่าตนเองถูกแยกออกจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กร นอกจากนี้พวกเขายังมีความตระหนักว่าพวกเขาปราศจากอำนาจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความรู้สึกยุ่งยากใจและล้มเหลวในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถควบคุมสภาพการณ์ที่ทำให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้และทำให้เกิดผลที่ส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร

ผู้ปฏิบัติงานที่เข้าถึงโครงสร้างทางด้านอำนาจและโอกาสในองค์กร มักมีแรงจูงใจอย่างสูงและสามารถจูงใจหรือเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น ๆ ได้โดยการแบ่งปันอำนาจ ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ภัสรา จารุสุตินธ์ (2542) ที่พบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถด้านการจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .43$ ) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทางการพยาบาล ซึ่งอยู่ในสถานะที่เข้าถึงโครงสร้างทางด้านอำนาจและโอกาสในองค์กร ได้มากกว่าผู้ปฏิบัติงานทั่วไปนั้นย่อมมีแรงจูงใจอย่างสูงในการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการแสดงออกมาให้เห็นในรูปของความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พบว่า การบรรลุผลสำเร็จในการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานนั้นสะท้อนให้เห็นถึงพันธะสัญญาที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กรหรือกลุ่มงานรวมทั้งระดับของความพึงพอใจในงานและระดับการยับยั้งพฤติกรรมเมื่อหน้างานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิศ กิตติรัชดา (2540) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลนครพิงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในด้านของการเพิ่มความควบคุม นั้นพบว่าปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าพวกเขาอยู่เหนือสถานะการณ์ในการทำงานและกำลังมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของงาน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ได้ถูกเชื่อมโยงไปสู่สถานะสุขภาพและความผาสุกของบุคคลแต่ละคน

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของคานเตอร์ ได้มีการนำมาใช้เป็นแนวทางแก่ผู้บริหารการพยาบาลในการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน คานเตอร์ยังได้อธิบายว่า บทบาทของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของงานนั้นมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเมื่อพยาบาลมองเห็นว่าสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เสริมสร้างพลังอำนาจได้ช่วยให้คุณภาพของการดูแลสูงขึ้นตลอดจนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทฤษฎีของคานเตอร์จึงได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมขององค์กร

นอกจากนี้คานเตอร์ยังได้กล่าวไว้ว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับโครงสร้างขององค์กรที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุน การได้รับทรัพยากรและการได้รับโอกาส เป็นสาเหตุให้เกิดการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน มากกว่าสาเหตุที่เกิดจากบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งคานเตอร์เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรและโอกาสในการเรียนรู้ที่จะก้าวหน้าในการทำงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowered employees) และจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหมายไว้ได้ (Laschinger, Wong, McMahon, & Kaufmann, 1999) และการเข้าถึงโครงสร้างการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ ยังเป็นการเอื้ออำนวยโดยคุณลักษณะของการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการอีกด้วย งานที่มีลักษณะของความยืดหยุ่น ความชัดเจนเป็นรูปธรรม และมุ่งไปที่จุดประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งคานเตอร์เองยอมรับว่าเป็นการสร้างสภาพการณ์ให้แก่ผู้บริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงาน โดยเป็นการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ ว่าตนเองได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นการให้โอกาสสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคานเตอร์พบว่าการเข้าถึงโครงสร้างเหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงานในทางบวก คือ มีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีพันธะสัญญาต่อองค์กรเพิ่มขึ้น (organizational commitment) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นอิสระ (autonomy) และรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ (self-efficacy) นอกจากนี้ยังส่งผลต่อผลผลิตในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น (Laschinger et al., 1999)

โดยสรุป แนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของคานเตอร์ เป็นการศึกษาถึงการจัดโครงสร้างทางด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าถึงโครงสร้างอำนาจในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การได้รับอำนาจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับที่มาของอำนาจ 3 ประการ คือ สายข้อมูลข่าวสาร สายสายการสนับสนุน และสายของทรัพยากร และ 2) การได้รับโอกาส คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ และการได้รับคำยกย่อง ชมเชย โดยผู้ปฏิบัติงานที่สามารถเข้าถึงโครงสร้างอำนาจทั้ง 2 ประการดังกล่าว จะมีแรงจูงใจอย่างสูงและสามารถจูงใจหรือเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลอื่นได้ อีกทั้งยังแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการควบคุมตนเองและสภาพการณ์ต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ฮอว์คส์ (Hawks, 1992, p. 609) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในผู้ปฏิบัติงานไว้ ดังต่อไปนี้

1. การจัดสิ่งแวดลอมให้อบอุ่น เอื้ออาทร สร้างความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจ เชื่อมั่น เปิดเผย ข้อสัคย์มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นทั้ง 2 ฝ่าย และในการสื่อสารมีการยอมรับความเป็นบุคคลตามที่เขาเป็นอยู่และให้คุณค่าแก่บุคคล

2. การสร้างวิสัยทัศน์ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยเน้นที่การบรรลุเป้าหมายมากกว่า การควบคุมหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การสนับสนุนให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจต้อง มุ่งเน้นที่การกำหนด หรือการตัดสินใจร่วมกัน

3. ข้อผูกพันที่ตกลงร่วมกันในการดำเนินการ ผู้เสริมสร้างพลังอำนาจต้องหาทางเลือก หลาย ๆ ทางสำหรับผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และกระตุ้นให้กำลังใจในการมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ โดยมีเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ ผู้รับการ เสริมสร้างพลังอำนาจสามารถกำหนดและบรรลุเป้าหมายของบุคคลหรือของสังคม

นอกจากนี้เทบบิต (Tebbitt, 1993, p. 19) ได้กล่าวถึง ปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อความ สามารถขององค์กรในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. องค์กรต้องมีความเชื่อในเรื่องของอำนาจและสถานภาพ กล่าวคือ การบริหารจัดการ ในองค์กร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในเรื่องของอำนาจและอำนาจหน้าที่ (power and authority) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานในการพยายามให้บรรลุถึงพันธกิจและกลยุทธ์ในการควบคุมกำกับงาน ซึ่งกลยุทธ์นั้นคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ

2. การรับรู้ในเรื่องของการควบคุม ความต้องการและทัศนคติ กล่าวคือ องค์กรที่มีการ ควบคุมด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เข้มงวด จะ ไม่ก่อให้เกิดการ มีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. องค์กรที่มีลักษณะเฉื่อยชา กล่าวคือ องค์กรที่ขาดซึ่งการเปลี่ยนแปลง หรือขาดซึ่ง การกระตุ้นบ่อย ๆ เป็นผลที่เกิดจากการบริหารที่ขาดความเข้าใจในหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ หรือองค์กรที่ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วยการวางแผนการ ปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แท้จริงและการจัดสรร ทรัพยากร ความเฉื่อยชาขององค์กรอาจมีผลมาจากความเคร่งครัดมากเกินไปในเรื่องของการ ฝึกหัดและการให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือเกิดมาจากความเชื่อที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิด ขึ้นได้เองตามธรรมชาติ หรือเกิดจากการปรับเปลี่ยนพันธสัญญาขององค์กรหรือเกิดจากการ เสริมแรงภายใน

4. การแข่งขันภายในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณ การจัดลำดับความสำคัญ เวลา หรือบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรพยายามปกป้องทรัพยากรของตนเองไว้ ซึ่งตรงกันข้ามกับ แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่เน้นการสนับสนุนทรัพยากรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. จำนวนผู้ปฏิบัติงานและการผสมผสานทักษะ กล่าวคือ องค์กรทางด้านสุขภาพ ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และวัฒนธรรมมา ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งผู้นำในองค์กรที่เสริมสร้างพลังอำนาจต้องเผชิญกับความท้าทายในเรื่อง การพัฒนา โดยเน้นในเรื่องความยืดหยุ่นเพื่อสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

6. ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถและมีความสุขในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความตระหนักรู้ในทัศนคติและพฤติกรรม กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสได้ติดตามพัฒนางานด้วยตนเอง ดังนั้น จึงจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับการฝึกฝน เพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานหรือแผนกที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้และทักษะขั้นสูง ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพในงาน

7. สมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารในองค์กรควรมีทักษะทางด้านการบริหาร ได้แก่ การวางแผนกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ การลงมือปฏิบัติ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างปฏิสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การจัดการกับความขัดแย้ง การจูงใจ ส่วนคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีพลังอำนาจ ได้แก่ การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการอำนวยความสะดวก เป็นผู้ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานและเป็นผู้มองเห็นถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ไวส์ (Wise, 1995, pp. 308-309) ยังได้กล่าวถึง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เสริมสร้างพลังอำนาจ (characteristics of an empowered work environment) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าควรมีลักษณะการปฏิบัติงานที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีการประสานความร่วมมือกันในการกระทำสิ่งที่ต้องการ มีการแบ่งปัน ความรับผิดชอบ ทักษะการปฏิบัติงาน อำนาจหน้าที่และการควบคุมระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน การควบคุมและการประสานความร่วมมือ เกิดจากการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจที่มีอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้ปฏิบัติงาน ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้ มีสายการบังคับบัญชาขององค์กรค่อนข้างน้อย อำนาจที่ได้มาจากความสามารถในการมีอิทธิพลและความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น ๆ ไม่ใช่มาจากตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนถูกคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับตนเอง และตระหนักในความรับผิดชอบต่อส่วนรวม โดยมีจุดศูนย์รวมอยู่ที่ผู้รับบริการ

### แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ทองใบ สุคชาริ (2543, หน้า 228 - 229) กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ การสร้างทีมงาน (work team) เพราะทีมงานเป็นศูนย์รวมของบุคลากรที่ระดมพลังสมองในการวางแผนงาน การจัดองค์กรส่วนกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวบุคคลนั้น ต้องเริ่มที่การสร้างความรู้สึกของการมีพลังอำนาจในตัวบุคคล (sense of personal power) ก่อน โดยมีวิธีการดังนี้

1. เพิ่มความสามารถในตัวบุคคล (increasing self-efficacy) โดยการเสริมสร้างความเข้มแข็งของจิตใจ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาความรู้สึกที่ต้องการต่อสู้หรือเอาชนะตนเองในการเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ
2. พัฒนาความสำนึกในเรื่องกลุ่ม (developing group consciousness) โดยการปลูกจิตสำนึกในตัวบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มให้มีความรู้สึกร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและช่วยเหลือซึ่งกันและกันการตระหนักถึงโครงสร้างทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มซึ่งทำให้บุคคลที่ขาดพลังอำนาจในตัวเองมีจุดมุ่งหมายร่วมกันใช้พลังของกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาให้กับสมาชิกในกลุ่ม
3. ลดการตำหนิตัวเอง (reducing self-blame) โดยการปรับเปลี่ยนจุดเน้นจากการมองเฉพาะปัญหาตนเองหรือกล่าวโทษตนเองให้เป็นการนำปัญหาของตนเองมาพูดคุยในกลุ่ม ให้กลุ่มมีความรับผิดชอบร่วมกันในการมองและแก้ไขปัญหาวินัยช่วยให้บุคคลที่มีปัญหาารู้สึกเป็นอิสระจากสถานการณ์ทางลบที่ตนเองประสบอยู่
4. กำหนดความรับผิดชอบของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (assuming personal responsibility for change) เพื่อให้บุคคลนั้นมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและรู้สึกถึงพลังอำนาจของตนเอง ในการมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาวินัยหรือปรับเปลี่ยนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง โดยไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษตนเอง แต่ก็ไม่ใช้ความรู้สึกที่หมดอาลัยตายอยาก ละทิ้งปัญหาของตนเองให้ผู้อื่นแก้ไขแทน

นอกจากนี้ เมสัน, แบคเกอร์และจอร์จ (Mason, Backer, & Georges, 1991 cited in Wise, 1995) ได้เสนอแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่พยาบาลในการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมไว้ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. เพิ่มพูนความมีจิตสำนึก (consciousness raising) เกี่ยวกับความเป็นจริงในเรื่องสังคมการเมืองของการดำเนินชีวิตของพยาบาลและการทำงานในสังคม รวมไปถึงความเข้าใจในเรื่องเพศ เชื้อชาติและความลำเอียงในการแบ่งชนชั้นที่ขัดขวางการมีส่วนร่วมของพยาบาลทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในสถานที่ทำงานและในองค์กร

2. ความระลึกถึงความสามารถในตนเองและควมมีคุณค่าในตนเอง (a sense of self-efficacy or self-esteem) ควรให้ความสนใจในความสามารถของพยาบาลในการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง พยาบาลต้องสามารถแสดงความคิดเห็นที่มีคุณค่าแก่องค์กรและนำเสนอความคิดเห็นเหล่านั้นไปสู่การกำหนดนโยบายได้

3. การพัฒนาทักษะต่าง ๆ (development of skills) ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทางการเมือง พยาบาลต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากวิธีการทางการเมืองในการสร้างนโยบายและวิธีการใหม่ ๆ สามารถเชื่อมโยงอำนาจกับนโยบายเพื่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคองเกอร์ (Conger, 1988 cited in Dubrin, 1998, pp. 170 - 171) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจในผู้ปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นความรู้สึกในทางที่ดี (providing a positive emotional atmosphere) คองเกอร์ (Conger) ได้กล่าวว่า ในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นผู้บริหารต้องจัดให้มีการกระตุ้นอารมณ์ที่สนับสนุนสมาชิกทีม การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นอารมณ์ผู้ร่วมทีมเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจทางอ้อม ด้วยการสร้างให้สมาชิกของกลุ่มได้พัฒนาความมั่นใจในตนเองขั้นสูง และเมื่อความมั่นใจในตนเองได้พัฒนาขึ้น พวกเขาก็จะเกิดความรู้สึกถึงความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นต้องการ

2. การให้รางวัลและการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมและเฉพาะตัวบุคคล (rewarding and encouraging in visible and personal ways) ผู้บริหารองค์กรตามแนวคิดของ คองเกอร์จะให้รางวัลที่เป็นรูปธรรมรวมทั้งให้การยกย่องแก่ทีมงานที่ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของทีมซึ่งเป็นหนทางหนึ่งในการสร้างความมั่นใจให้แก่ทีม

3. การแสดงออกซึ่งความมั่นใจ (expressing confidence) ผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจในการศึกษาของคองเกอร์ มีเวลาที่จะสามารถแสดงความมั่นใจในความสามารถของทีม พวกเขาจะกระทำโดยการพูด การประชุมหรือแม้แต่วะหว่างการพบปะสังสรรค์

4. สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ (foster initiative and responsibility) ผู้นำสามารถจะเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่สมาชิกทีมได้ง่าย ๆ โดยการสนับสนุนให้สมาชิกได้แสดงความคิดริเริ่มในการมอบหมายงาน

5. การสร้างความสำเร็จ (building on success) ผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจบ่อยครั้งที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการเริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ ก่อน ถ้าการเปลี่ยนแปลงได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำเร็จในเบื้องต้นแล้ว ต่อไปการเปลี่ยนแปลงใหญ่ ๆ ก็จะเริ่มขึ้นมา ซึ่งผู้ดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงควร ได้มีโอกาสแสดงความรู้สึกของตนเองต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ผู้อื่นได้รับรู้

6. การยกย่องผู้ที่มีความคิดริเริ่ม (praising initiative) กล่าวคือ ผู้นำต้องให้การยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่กล้าเสี่ยงและแสดงความคิดริเริ่มที่น่าองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำต้องตระหนักถึงผู้ร่วมงานที่มีความซื่อสัตย์และมีความคิดที่พยายามนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยเหมือนกัน

7. การเน้นถึงข้อจำกัดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (establishing limits to empowerment) สภาพการณ์หนึ่งที่ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจนำไปสู่การเกิดความไม่ลงรอยกัน ความไม่พึงพอใจและการไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ ก็คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ที่ไม่ชัดเจนในเรื่องขอบเขตของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ข้อจำกัดในการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า พวกเขาได้รับสิทธิอำนาจมากขึ้นกว่าเดิม แต่พวกเขายังคงไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่อไปนี้ได้ นั่นคือ การกำหนดค่าจ้าง (ค่าตอบแทน) ของตนเอง และผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจในเรื่องผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การตัดสินใจในเรื่องการลดขนาดองค์กร การจ่ายค่าจ้างแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง การกำหนดระยะเวลาการทำงานที่นอกเหนือจากการกำหนดของการจ้างงาน การกำหนดระยะเวลาในการพักผ่อน รับประทาน อาหารกลางวัน การกำหนดระยะเวลาในการพักผ่อน ทำกิจกรรมสันทนาการ

ไวส์ (Wise, 1995, p. 309) ได้นำเสนอวิธีการในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร การพยาบาลไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การแนะนำระบบต่าง ๆ (suggestion systems) กล่าวคือ การเสนอแนะและให้แนวทางแก่ผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาและสร้างสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (open communication) กล่าวคือ เป็นการให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่พวกเขามีส่วนร่วม และเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างสถานการณ์ที่ท้าทายขึ้นมาใหม่เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้และแสดงความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
3. การจัดเลี้ยง (lunches) กล่าวคือ เป็นการให้รางวัลตอบแทนเล็ก ๆ น้อย ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานและเป็นการให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสังสรรค์ร่วมกัน ซึ่งถือเป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานแนวทางหนึ่ง
4. การเปิดเผยนโยบาย (open door policy) กล่าวคือ เป็นการเปิดช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวกในการเข้ามาขอคำปรึกษาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการพัฒนางาน รวมทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานด้วยตนเอง
5. จัดโครงการที่ให้ความสำคัญ (recognition programs) กล่าวคือ เป็นการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีความสำคัญกับหน่วยงาน เช่น รางวัลสำหรับพนักงานดีเด่นประจำเดือน เป็นต้น

6. การจัดการศึกษา (education) กล่าวคือ เป็นการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้นในงานที่ปฏิบัติ

7. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (relationship building) กล่าวคือ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดหาหนทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

8. การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) กล่าวคือ เป็นการสร้างความตระหนักในความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างเป้าหมายในงานที่ต้องพยายามมุ่งมั่นไปถึงให้ได้

9. การสร้างทีมที่ปฏิบัติงานด้วยตนเอง (self-directed work teams) กล่าวคือ เป็นการสร้างความตระหนักในความรับผิดชอบด้วยการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม

10. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (shared governance) กล่าวคือ การคิดหาหนทางที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร

11. การเพิ่มคุณค่าให้กับงาน (enrichment) กล่าวคือ เป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทายความสามารถ

จากแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามาแล้วนั้นสรุปได้ว่าแนวทางที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานประกอบไปด้วย การจัดสภาพแวดล้อมขององค์กรให้มีลักษณะที่ช่วยส่งเสริมความมีคุณค่าในตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) การให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถที่แต่ละบุคคลมีอยู่ในตนเอง ซึ่งอาจกระทำได้โดยการกระตุ้นจากผู้บริหารในการสร้างความท้าทายในงาน การออกแบบงานใหม่ การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ท้าทายความสามารถ จัดให้มีเวทีในการนำเสนอความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร
- 2) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีลักษณะของสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น เอื้ออาทร มีความเป็นมิตร ซื่อสัตย์ มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจ ให้การยกย่องผู้ที่กล้าแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็นและยอมรับในความแตกต่างรวมถึงข้อจำกัดของบุคคลแต่ละคน
- 3) มีการพิจารณาให้รางวัลที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองอย่างเต็มที่ รางวัลต่าง ๆ อาจเป็น สิ่งของ หรือ โอกาสในการก้าวหน้าในงาน ซึ่งควรพิจารณาให้เหมาะสมกับผลของงานที่เกิดขึ้น และสุดท้าย คือ
- 4) ต้องเน้นถึงข้อจำกัดของการเสริมสร้างพลังอำนาจในเรื่อง อำนาจในการกำหนดอัตราค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยของหน่วยงาน

#### **ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ**

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้นนำมาซึ่งประโยชน์ดังต่อไปนี้ คือ

1. เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติ

งานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

2. มีส่วนทำให้บทบาทของวิชาชีพพยาบาลชัดเจนขึ้น เมื่อพยาบาลมีพลังอำนาจในเชิงวิชาชีพ ย่อมทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีจุดยืนเป็นของตนเอง ตลอดจนมีแบบพรรณงานในการอธิบายถึงขอบเขตในการปฏิบัติงานตามบทบาทของผู้ชำนาญการ บทบาทการเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น

3. สามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เมื่อพยาบาลมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น เข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในการปฏิบัติ รวมถึงการได้มาซึ่งทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ที่จำเป็น

4. เพิ่มความชัดเจนในเนื้องาน ให้มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการในโครงการต่าง ๆ ตลอดจนมีการติดต่อกับวิชาชีพอื่น ๆ

5. ขยายเครือข่ายของวิชาชีพ พยาบาลมีความกล้าเสี่ยงมากขึ้นและมองหาข้อมูลข่าวสารและแหล่งประโยชน์ในการสนับสนุนการขยายเครือข่ายวิชาชีพในรูปของที่ปรึกษา

6. สามารถจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน พยาบาลสามารถระบุชี้ชัดถึงปัญหาและขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้วยการแก้ไขปัญหามีวิจารณญาณในการคิดและมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร รวมทั้งค่านิยมปรัชญาขององค์กร

7. ส่งเสริมความร่วมมือและร่วมใจในการปฏิบัติงาน พยาบาลสามารถใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในการจัดบริการหรือเป็นแม่แบบ

8. การได้มาซึ่งทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ข้อมูลต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาเครือข่ายวิชาชีพและสัมพันธภาพของการเป็นพี่เลี้ยง

9. การขยายสัมพันธภาพในบทบาท

10. เป็นการส่งเสริมขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลคงอยู่ในวิชาชีพ

## แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

### ความหมาย

การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรได้พัฒนาแนวทางการศึกษามาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน และเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมศาสตร์ (behavior science) อันเป็นศาสตร์ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ตั้งแต่กลางศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา (จรรยา สุวรรณพัต, 2537, หน้า 17 อ้างถึงใน เรียบ ศรีทอง, 2542, หน้า 4) ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรม ไว้ในหลายลักษณะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนและนำมาเสนอในงานวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

ซิมบาร์โด (Zimbardo, 1996 อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง, 2542) กล่าวว่า พฤติกรรม (behavior) เป็นผลจากการแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการกระทำดังกล่าว อาจสังเกตเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การยืน เดิน นั่ง นอน การทำงาน และการติดต่อกัน เป็นต้น หรือ การกระทำทางวาจา ได้แก่ การพูด การสนทนา การทักทาย การสอน ส่วนการกระทำที่ซับซ้อน ยากต่อการทำความเข้าใจต้องติดตาม สังเกต วิเคราะห์ ทัศนคติและประเมินค่า เป็นการกระทำทางใจ เช่น การคิด การจำ การลืม การเรียนรู้ การจงใจ เจตคติ เป็นต้น

เรียม ศรีทอง (2542) กล่าวว่า พฤติกรรมมนุษย์ เป็นการแสดงออกของมนุษย์ที่มองเห็นได้ง่ายและมองเห็นได้ยาก มีทั้งกายกรรม (ทางกาย) วจีกรรม (ทางวาจา) มโนกรรม (ทางจิตใจ) และลักษณะพฤติกรรมโดยทั่วไป จะมีเป้าหมาย มีความพร้อม มีสถานการณ์ การดีความ การตอบสนอง ผลที่เกิดขึ้นและปฏิกิริยาต่อผลที่เกิดขึ้นไม่สมความคาดหวัง

วิภาพร มาพบสุข (2543) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือปฏิกิริยาอาการทุกอย่างของบุคคล ทั้งในภาวะที่รู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัว หรือบุคคลอื่นจะสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มากระตุ้น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของมนุษย์หรือสัตว์ ซึ่งการกระทำเกิดขึ้นทั้งในขณะที่ผู้กระทำอาจรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัว รวมทั้งการกระทำที่สังเกตได้หรือไม่สังเกตไม่ได้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) กล่าวว่า พฤติกรรมมนุษย์ หมายถึง การกระทำของมนุษย์ทั้งด้านกายกรรม วจีกรรม และมโนกรรม โดยรู้สำนึกหรือไม่รู้สำนึก ทั้งที่สังเกตได้และไม่อาจสังเกตได้

โดยสรุป พฤติกรรมของบุคคล หมายถึง การกระทำ หรือปฏิกิริยาอาการทุกอย่างของบุคคลมีทั้งที่สามารถสังเกตเห็นได้และไม่สามารถสังเกตเห็นได้ เป็นผลที่เกิดจากการแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มากระตุ้น การกระทำเกิดขึ้นทั้งในภาวะที่บุคคลรู้สึกตัวและไม่รู้สึกตัว

ในทางการบริหาร ได้มีผู้กล่าวถึง พฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า พฤติกรรมบุคคลในองค์กร เป็นการแสดงออกของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลมิได้เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีสาเหตุ พฤติกรรมแสดงออกก็ต่อเมื่อมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากระตุ้น หรือแสดงออกโดยมีจุดมุ่งหมายหรือหวังผลตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่ง

กิบสัน (Gibson et al., 2000) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร คือ การกระทำทุก ๆ อย่างที่บุคคลได้แสดงออกมา เช่น การพูด การเดิน การคิด และการกระทำนั้นเป็นผลที่

เกิดขึ้นมาจากเจตคติ

โดยสรุป พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นมาโดยมีสาเหตุหรือมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากระตุ้น เป็นการแสดงออกโดยมีจุดมุ่งหมายหรือหวังผลตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมถึงการแสดงออกถึงความพยายามในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่ซึ่งเป็นไปเพื่อการอยู่รอดของบุคคล ๆ นั้น

### ความสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

การศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นการศึกษาแนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์กรในระยะที่ 3 ซึ่งเน้นหนักถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเริ่มต้นจากประมาณปี ค.ศ. 1930 มาจนถึงประมาณปี ค.ศ. 1950 ซึ่งพบว่า นักทฤษฎีที่สำคัญในระยะนี้ ได้แก่ จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo) อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) คักลาส เอ็ม. แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) (ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, 2540, หน้า 42) ซึ่งนักทฤษฎีในระยะนี้มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานมิได้มีแรงขับเคลื่อนจากภายนอกเท่านั้น แต่เกิดจากแรงขับเคลื่อนภายในร่วมด้วย ดังนั้นนักทฤษฎีจึงให้ความสำคัญกับความพยายามในการเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542)

จากการศึกษาวิจัยของเมโย (Mayo) และคณะซึ่งทำการศึกษาคทดลองปรับปรุงสภาพการทำงานของพนักงานในโรงงานฮอว์ธอร์น ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric Company) ในชิคาโก ซึ่งทำให้ เมโย (Mayo) และคณะพบว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของโรงงานมากกว่าปัจจัยทางกายภาพเพียงอย่างเดียว ซึ่งปัจจัย ดังกล่าวนั้น คือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและการคำนึงถึงความต้องการทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (Montana & Charnov, 2000, pp. 23 - 24) จากผลการศึกษาทดลองของเมโยนี้เองเป็นที่มาของการศึกษาในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ในทางการบริหารอย่างกว้างต่อมา อาทิเช่น การศึกษาลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ เพื่อพัฒนาทฤษฎีการจูงใจ โดยกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ไว้สามประการ ดังนี้ 1) มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด 2) การกระทำของมนุษย์เพื่อเติมเต็มความต้องการที่ยังไม่พึงพอใจ และ 3) ความต้องการมีลำดับขั้นจากขั้นต่ำกว่าสู่ขั้นที่สูงกว่า (Ivancevich, 1999, pp. 150 - 151) นอกจากนี้ คักลาส เอ็ม. แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) ยังได้มีการพัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้นมาใน ปี ค.ศ. 1906 - 1964 (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542) โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน ตามทัศนะของผู้บริหารซึ่งแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ผู้ปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎี X ถูกมองว่าเป็นคนเกียจคร้าน ชอบหลบหนีกงาน และผู้ปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎี Y วย ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้าม คือ เป็นคนขยัน มีความคิดริเริ่ม

มีศักยภาพในตัวเองสูง (พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์, 2536, หน้า 34) ซึ่งจากสมมติฐานของแมคเกรเกอร์นี้เอง ได้มีผู้นำแนวคิดทฤษฎีของเขามาพัฒนาไปสู่ทฤษฎีการศึกษาพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ต่อมา ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานนั้น บางครั้งถูกมองว่าเป็นการให้ความสำคัญกับตัวบุคคลมากเกินไปจนเกินกว่าการบริหารจัดการ ซึ่งความจริงแล้วบุคคลนับเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ามาก เพราะบุคคลนั้นเป็นกลไกสำคัญในการนำนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม อีกทั้งบุคคลยังมีความรู้สึกรักใคร่ สติปัญญา และความสามารถในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์กร ซึ่งหากผู้บริหารสามารถเรียนรู้และดึงศักยภาพในตัวบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานได้สูงสุดแล้ว นั่นหมายถึงผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นเช่นกัน ดังนั้นไม่ว่ายุคสมัยใดก็ตามการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงยังคงเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารองค์การในทุกสาขาอาชีพทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์แก่ผู้บริหารในการวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่านี้ ให้สามารถดำเนินกิจกรรมขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

บุคลากรทางการแพทย์ คือ ทรัพยากรทางการบริหารขององค์การพยาบาล ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการดูแลประชาชนผู้มารับบริการในสถานบริการ การเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้บุคลากรพยาบาลต้องปรับเปลี่ยนความคิด ทักษะรวมถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้น ซึ่งอวยพร ต้นมุขกุล (2543, หน้า 13) กล่าวว่า ในปัจจุบันที่องค์การด้านสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่เกิดขึ้น บุคลากรในสาขาวิชาชีพการพยาบาลต้องปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น โดยเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง มีการนำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้ พยาบาลวิชาชีพ ยังต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายสามารถสร้างงานของตนเองได้ แต่ในปัจจุบันพบว่าพยาบาลวิชาชีพยังไม่สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวได้ตามที่สังคมคาดหวัง ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของ พูนพิลาส โจนสุพจน์ (2538) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาพลักษณ์พยาบาลของสาธารณชน โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับภาพลักษณ์พยาบาลในอุดมคติ ของประชาชนในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าภาพลักษณ์ของพยาบาลที่เกิดขึ้นจริงกับภาพลักษณ์ของพยาบาลในอุดมคติตามการรับรู้ของสาธารณชนมีความแตกต่างทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยพบว่าภาพลักษณ์ของพยาบาลด้านมนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร มีความแตกต่างกันสูงกว่าด้านอื่น ๆ จากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมปฏิบัติงานของพยาบาลตามที่ประชาชนคาดหวังให้เกิดขึ้นกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงของพยาบาลนั้นไม่สอดคล้องต้องกัน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารการพยาบาลควรหันมามองว่าในปัจจุบันที่สถานการณ์

ทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากนี้ พยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นบุคลากรทางด้านสุขภาพที่ให้บริการใกล้ชิดประชาชนมากที่สุดนั้น มีพฤติกรรมการทำงานเป็นอย่างไร เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสภาพการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะของผู้ปฏิบัติงานสาขาวิชาชีพการพยาบาลในช่วงระยะของการเปลี่ยนผ่านจึงสนใจศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในองค์กรสุขภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการและพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาลให้มีศักยภาพสูงสุดเพื่อรองรับกับสภาวะการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้

### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลตามทฤษฎี วาย ของแม็กเกรเกอร์N (McGregor's Theory Y)

ปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรอย่างแพร่หลาย ซึ่งในอดีต คำนี้ ถูกสื่อความหมายไปในทางลบ ทำให้ผู้ที่ใช้คำนี้อาจได้รับอันตราย แต่ต่อมาเมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป การเสริมสร้างพลังอำนาจถูกนำมาใช้ในการบริหารอย่างแพร่หลาย ซึ่งแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนี้เป็นแนวคิดที่มีจุดเริ่มต้นมาจากทฤษฎีการพัฒนาองค์การ โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎี Y ของ แม็กเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น (จินตนา ยูนิพันธุ์, 2539, หน้า 11) ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรตามแนวคิดทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์นั้น เป็นการศึกษาภายใต้สมมติฐานของผู้บริหารเป็นสำคัญ ซึ่งเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎี Y มีลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน พอสรุปได้ดังนี้

1. บุคคลมีแรงจูงใจในตนเองสูง ถูกจูงใจได้ด้วยความต้องการในลำดับสูงตามแนวคิดทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow) อันได้แก่ 1) ความต้องการการแสดงออก ซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม 2) ความต้องการในการแสดงออก ซึ่งความสามารถของตนเองเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในสังคม 3) ความต้องการในการเข้าไปสมาคมกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2. บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่องาน กล่าวคือ บุคคลชอบทำงานและเชื่อว่า การทำงานจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ อีกทั้งบุคคลยังเชื่อว่า งานเป็นสิ่งที่ทำแล้วก่อให้เกิดความสนุกสนาน เพลิดเพลินและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติ

3. บุคคลโดยทั่วไปมักไม่ชอบการลงโทษ บังคับ ช่มชู้ให้ทำงาน บุคคลจะแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการนำตนเองและควบคุมตนเองในทุก ๆ ด้านเพื่อให้งานที่ตนเอง

รับผิดชอบบรรลุลวัตถุประสงค์ การบังคับ ลงโทษ จะส่งผลให้คนไม่ชอบทำงาน

#### 4. บุคคลมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามสภาพการณ์ภายในองค์กร

นอกจากนี้ สุมธ เดียวิสเรศ (2527) ได้กล่าวถึงสมมติฐานด้านพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ไว้ว่า เป็นการมองมนุษย์ในแง่ของจิตวิทยา ซึ่งเห็นว่า การดำเนินการขององค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบุคคลให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังและใช้ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กร โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคคลเหล่านั้นด้วย

จากสมมติฐานตามแนวคิดทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของ ผู้ปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์นั้น พบว่า มีองค์ประกอบของการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามสมมติฐานของแมคเกรเกอร์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ แรงจูงใจ เจตคติ และสภาพแวดล้อมขององค์การ สืบเนื่องจากในการศึกษาแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานที่กล่าวมาแล้วนั้นพบว่า เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองได้สูงสุดในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์เพียง 2 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเจตคติของ ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน เป็นลำดับต่อไป

#### องค์ประกอบของการเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

##### แรงจูงใจ

การเกิดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า มนุษย์ทั่วไปทุกคนมีกระบวนการของพฤติกรรม (the process of behavior) เหมือนกัน ถึงแม้ว่าจะมีแบบแผนของพฤติกรรม (behavior patterns) แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการของพฤติกรรมได้ดังต่อไปนี้ คือ พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสาเหตุให้เกิด (behavior is caused) พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยที่ต้องมีแรงกระตุ้นสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากระตุ้นให้เกิด (behavior is motivated ) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายเสมอ (behavior is goal directed) จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลมีความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการหรือเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคคลผู้นั้นในสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน โดยที่สิ่งนั้นมีอิทธิพลอย่างมากที่สามารถกระตุ้นให้บุคคลผู้นั้นมีการแสดงออกของพฤติกรรมในเชิงตอบสนองต่อสิ่งที่มากระตุ้น จากแนวคิด

ดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการศึกษาถึง แรงจูงใจที่นำไปสู่การเกิดแสดงพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังต่อไปนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะในตัวตนที่ริเริ่มที่จะกระตุ้นให้ตัวตนที่แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่กำหนดไว้แล้ว เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่อินทรีย์ต้องการ

สถิต วงศ์สวรรค์ (2527) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สภาวะทางจิตใจ อันเป็นพลังภายในที่กระตุ้นผลักดัน นำทิศทางให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมสู่จุดหมายที่ปรารถนา

โยธิน ศันสนยุทธ (2535, หน้า 41 อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง, 2540, หน้า 140) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง เงื่อนไขของอินทรีย์ที่มีผลต่อความพร้อมที่จะเกิดพฤติกรรม

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะทางจิตใจภายในตัวตนที่ริเริ่มเป็นพลังผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายที่อินทรีย์ปรารถนา

เมื่อพิจารณาสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ ที่กล่าวมาแล้วนั้น พบว่ามีพื้นฐานของการสร้างทฤษฎีขึ้นมาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's need hierarchy) ซึ่ง แมคเกรเกอร์ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ ในขณะที่ได้รับการตอบสนองในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเรียบร้อยแล้ว ก็จะมีตัวกระตุ้นอื่นซึ่งทำให้เกิดความต้องการขึ้นอีก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีวันสิ้นสุดแต่จะมีขึ้นตั้งแต่วันเกิดจนถึงวันตาย (อรุณ รักธรรม, 2527, หน้า 66) ดังนั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนของแนวคิดทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอรายละเอียดของแนวคิด ดังต่อไปนี้

จากการศึกษาพบว่า มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการพื้นฐานสำหรับชีวิตมนุษย์ไว้ 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการอันดับแรกของชีวิตมนุษย์ได้แก่ น้ำ อาหาร อากาศ และความต้องการทางเพศ (สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 368) การมีเสื้อผ้าปกปิดกายให้อบอุ่นและสบาย ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ
2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (safety and security needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง การติดต่อกันของมนุษย์ มนุษย์โดยทั่วไปต้องการดำรงชีวิตในครอบครัวที่เป็นปึกแผ่นมั่นคง และมีความรู้สึกปลอดภัยในใจที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่กัน สำหรับในการประกอบอาชีพ มนุษย์ต้องการเลือกประกอบอาชีพที่มีความมั่นคง มีนโยบายที่แน่นอน และปฏิบัติงานที่ไม่เสี่ยงอันตราย มีหลักประกันชีวิตที่เชื่อถือได้
3. ความต้องการได้รับความรักและแสดงความเป็นเจ้าของ (love and belonging needs) เป็นความต้องการทางสังคม ต้องการให้สังคมยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือสังคม

ต้องการให้คนอื่นแสดงความรัก ความห่วงใยแก่ตน รวมถึงต้องการแสดงออกซึ่งการให้ความรัก ความห่วงใยคนอื่นด้วย

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความมีคุณค่าในตนเอง (esteem needs) คือ ความต้องการให้ผู้อื่นคิด รู้สึกและปฏิบัติต่อตนด้วยความเคารพนับถือ ชื่นชมยินดีและแสดงออก ซึ่งความมั่นใจในความมีคุณค่าของตนเอง

5. ความต้องการบรรลุศักยภาพแห่งตน (self – actualization needs) เป็นความต้องการ ค้นพบและยอมรับตนเอง มีอิสระในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ไปสู่ความสำเร็จที่ ดึงตามด้วย ตนเอง

จากแนวคิดทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow' need hierarchy) ที่กล่าวมาในเบื้องต้นนั้น เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ แล้วพบว่า แรงจูงใจ หรือความต้องการที่มากระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลตาม แนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์นั้น คือ ความต้องการลำดับขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูงตามแนวคิดของมาสโลว์ ที่ประกอบไปด้วย

1. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความมีคุณค่าในตนเอง ซึ่งแสดงออกในรูปแบบ พฤติกรรมการแสดงความสามารถของตนเอง เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและความต้องการใน การเข้าไปสมาคมกับบุคคลอื่น เพื่อได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม
2. ความต้องการบรรลุศักยภาพแห่งตน ซึ่งแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม

โดยสรุป แรงจูงใจที่เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมตามแนวคิดทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์นั้น ประกอบไปด้วยแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ในขั้นของ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความมีคุณค่าในตนเอง (self esteem needs) และ ความต้องการบรรลุศักยภาพแห่งตน (self actualization) นอกจากองค์ประกอบด้านแรงจูงใจแล้วยังมี องค์ประกอบของพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ อีกประการหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออกของบุคคลในการปฏิบัติงาน คือ เจตคติของบุคคลที่มีต่องาน ผู้วิจัยจึง ขอนำเสนอในลำดับต่อไป

### เจตคติ

เจตคติ เดิมใช้คำว่า ทศนคติ ต่อมาคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยความเห็นชอบของราชบัณฑิตยสถานให้เปลี่ยนมาใช้คำว่า เจตคติ ในปี พ.ศ. 2519 และ กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ใช้นี้มาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 79) และได้มีผู้ให้ความหมายของ เจตคติ ไว้ดังต่อไปนี้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกหรือท่าทีของบุคคลที่มีต่อ วัสดุ สถาบัน และสถานการณ์ต่าง ๆ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง สภาวะความพร้อมทางจิตที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกและแนวโน้มของพฤติกรรมบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของและสถานการณ์ต่าง ๆ ไปในทิศทางใดทางหนึ่ง และสภาวะความพร้อมทางจิตนี้จะต้องอยู่นานพอสมควร

กรองแก้ว อยู่สุข (2537) กล่าวว่า เจตคติ คือ การสะท้อนความรู้สึกของบุคคลว่าพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ เช่น งาน บุคคล วัตถุหรือเหตุการณ์ และเจตคติเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

โดยสรุป เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกทั้งในทางที่ดีและไม่ดีของบุคคล ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลนั้นเผชิญอยู่ และเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งที่บุคคลนั้นเผชิญอยู่

ในการศึกษาเจตคติของบุคคลในการปฏิบัติงานนั้น พบว่าเจตคติดีมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่ 3 องค์ประกอบ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 80 ; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545, หน้า 138) คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับการรู้ การคิด (cognitive component) ได้แก่ ความคิด ความเชื่อที่บุคคลมีต่อสิ่งเร้า (คน สิ่งของ สถานการณ์) รู้ในทางที่ดี หรือ ไม่ดี บวกหรือลบ บุคคลจะมีเจตคติอย่างไรต้องอาศัยความรู้หรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในกรณีที่เรารู้จักว่าสิ่งใดดี เราก็ม会有เจตคติที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าเรารู้ว่าสิ่งใดไม่ดีเราก็ม会有เจตคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น
2. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก (affective component) เป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งเร้า เมื่อเราก่อการรู้ การคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วทำให้เราก่อความรู้สึกไม่คิดต่อสิ่งนั้น ในขั้นนี้จะเกิดเป็นเจตคติที่เปลี่ยนแปลงค่อนข้างยาก
3. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มในการกระทำ (action tendency component) หรือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavior component) เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้น ๆ ในทางใดทางหนึ่ง คือ พร้อมที่จะสนับสนุน ช่วยเหลือ หรือทำลายล้าง

เนื่องจากองค์ประกอบทั้งสามประการของเจตคตินี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมาก ในการแสดงพฤติกรรมจึงทำให้ในบางครั้งพบว่า พฤติกรรมการแสดงออกที่เกิดขึ้นนั้น ไม่สามารถแยกได้ว่าเกิดขึ้นมาจากองค์ประกอบใดเป็นตัวกำหนด ดังนั้นในการศึกษาทางด้านเจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานนั้นจึงเป็นการศึกษาองค์ประกอบทั้ง 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน

จากแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์นั้น พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในธรรมชาติของผู้นบริหารตามแนวคิดนี้ มีเจตคติที่ดีต่องาน กล่าวคือ บุคคลมองว่าการทำงานเป็นเสมือนการเล่น งานเป็นสิ่งที่

ก่อให้เกิดความสนุกสนาน เพลิดเพลิน โดยมีเงื่อนไขว่า บุคคลจะขึ้นชอບงานก็ต่อเมื่อสภาพการณ์ในการทำงานส่งเสริมให้บุคคลได้มีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง มีอิสระในการทำงาน นอกจากนี้ บุคคลเหล่านี้ต้องการทำงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมมากกว่าการตอบสนองความต้องการทางด้านกายภาพ กล่าวคือ บุคคลทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสุขสมหวังในชีวิต อีกทั้งยังต้องการการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและบุคคลใกล้ชิด ต้องการให้บุคคลอื่น ๆ เห็นความสำคัญและยอมรับตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม แต่ในทางตรงกันข้าม บุคคลจะรู้สึกไม่ชอບงาน ก็ต่อเมื่อสภาพการณ์ของการทำงานเป็นไปด้วยการบีบบังคับ กดขี่ มีการลงโทษ นอกจากนี้ความรู้สึกที่มีต่องานของบุคคลนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ตามสภาพการณ์ของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

### ลักษณะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

การพยาบาลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลบุคคล ครอบครัวและสังคม ลักษณะการให้บริการพยาบาลแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การพยาบาลในสถานบริการรักษาที่รับผู้ป่วยใน และการพยาบาลในชุมชน ซึ่งพบว่ามีลักษณะของกิจกรรมหลักที่พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติแตกต่างกันดังต่อไปนี้ (นันทนา น้าฝน, 2538, หน้า 31 – 33)

1. การพยาบาลในสถานบริการรักษาที่รับผู้ป่วยใน เช่น โรงพยาบาล (institutional nursing) เป็นการให้บริการพยาบาลแก่ผู้รับบริการตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้บริการพยาบาลที่มีความต่อเนื่อง จึงมีการจัดแบ่งเวลาการปฏิบัติงานเป็น 3 เวน คือ เวนเช้า เวนบ่าย และเวนดึก บุคลากรพยาบาลจึงต้องรับผิดชอบในการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันอยู่เวนในยามวิกาล ลักษณะงานพบว่า กิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ทั้งในด้านกิจกรรมการรักษา กิจกรรมการพยาบาล กิจกรรมการดูแลสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ในการรักษาพยาบาล รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในหอผู้ป่วย รวมถึงกิจกรรมการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพ ดังนั้น การปฏิบัติการพยาบาลจึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ และการประสานงานกับบุคลากรหลายฝ่าย ในลักษณะของการทำงานเป็นทีมทั้งทีมการพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ กิจกรรมการพยาบาลต้องมีความครอบคลุมกิจกรรมใน 4 มิติ คือ การรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟูสภาพ ซึ่งส่วนใหญ่พบว่า กิจกรรมการรักษาพยาบาลและกิจกรรมการฟื้นฟูสภาพมีมากกว่ากิจกรรมการป้องกันโรคและการส่งเสริมสุขภาพ

2. การพยาบาลในชุมชน (community nursing) เป็นบริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการทั้งที่มีสุขภาพดีและผู้เจ็บป่วยด้วยโรคสามัญไม่รุนแรง การจัดบริการเป็นลักษณะเชิงรุกเข้าหาชุมชน เพื่อกระตุ้นให้บุคคลได้พัฒนาภาวะสุขภาพของตนเองด้วยตนเอง โดยมีบุคลากรทางการพยาบาลหรือบุคลากรทางการสาธารณสุขเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนา

ตามศักยภาพของแต่ละบุคคลและชุมชน ลักษณะของการบริการพยาบาลในชุมชนเป็นการบริการที่เน้นการป้องกันโรคและการส่งเสริมสุขภาพ โดยใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาสุขภาพขั้นพื้นฐานของบุคคลในชุมชนและส่งเสริมให้บุคคลในชุมชนได้ร่วมมือกันพัฒนาและยกระดับความแข็งแรงของสุขภาพให้ดีขึ้น

จากลักษณะของการบริการพยาบาลทั้ง 2 ประเภทที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นนั้น จุดมุ่งเน้นของการให้บริการพยาบาลจะเน้นหนักไปด้านใดด้านหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของการให้บริการพยาบาลว่าเป็นการให้บริการในโรงพยาบาลหรือเป็นการให้บริการในชุมชน การที่พยาบาลวิชาชีพมีความมั่นคงและสม่ำเสมอในพฤติกรรมกรให้บริการพยาบาลไม่ว่าจะอยู่ในสถานบริการของรัฐหรือของเอกชนยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอีกหลายประการ ได้แก่ จิตสำนึกในความรับผิดชอบตตามบทบาทหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ การรู้จักตัวตนของตนเองตามบทบาทหน้าที่ ความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ ตลอดจนการค้นพบความสามารถ ของตนเองในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่สามารถปฏิบัติตนได้ตามบทบาทที่สังคมกำหนด ซึ่งความภาคภูมิใจในตนเองที่เป็นแรงจูงใจภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมาได้อย่างมั่นคง สม่ำเสมอ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความรู้สึกต่อตนเองในทางที่ดีเมื่ออยู่ในสังคม ความรู้สึกภาคภูมิใจในการมีบทบาทเป็นพยาบาลวิชาชีพของบุคคลเป็นความรู้สึกประจักษ์ในคุณค่าของตนเองเมื่อบุคคลได้รับการรับรองในทางบวกจากบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้อง และความรู้สึกพึงพอใจในผลการกระทำที่ถูกต้องตามบทบาทของตนเองที่นำไปสู่การยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามบรรทัดฐานของวิชาชีพ (Hiess, 1981 อ้างถึงใน นันทนา น้ำฝน, 2538, หน้า 66)

นอกจากนี้ ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ของบุคคลส่งผลทำให้บุคคลมีคุณลักษณะสำคัญคือ มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและเพื่อนมนุษย์ อยู่ในโลกของความจริงได้ดียอมรับในสิ่งที่ชอบได้ อย่างเปิดเผย ไม่ปิดบัง เสแสร้ง มีอิสรภาพหรือความเป็นตัวของตัวเองกล้าทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง ดีงาม มีความสงบ มั่นคงแม้เมื่อเผชิญปัญหา มีความสำนึกในหน้าที่ของตนเองในช่วยสร้างสรรค์สังคม ทำงานเพื่องานและมีความอดทนในการรอคอยผลสำเร็จของงาน สามารถสงบจิตใจได้ในทุกสถานการณ์ มีความรักในเพื่อนมนุษย์ มีความสุขในการบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและส่วนรวม ไม่หวังผลตอบแทนหรือรางวัลทางวัตถุ แต่เป็นความรู้สึกทางใจที่ได้รับจากเพื่อนมนุษย์เป็นสำคัญ

จากลักษณะของงานการพยาบาลที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า ลักษณะของงานการพยาบาลนั้นกำหนดให้พยาบาลวิชาชีพมีลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจในตนเองสูง กล่าวคือ กำหนดให้พยาบาลวิชาชีพมีความมั่นคงและสม่ำเสมอในการแสดงพฤติกรรมกรบริการในทุก ๆ สถานการณ์ ทำงานเพื่องาน มีอิสรภาพในการทำงาน มีความอดทนรอคอยผลของความสำเร็จของ

งาน ไม่หวังผลตอบแทนหรือรางวัลทางวัตถุ และเมื่อพิจารณาในด้านเจตคติที่มีต่องาน ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร มีความรู้สึกพึงพอใจในผลการกระทำของตนเอง

### **พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพตามแนวคิดทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์**

จากการศึกษาทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในองค์กรทางด้านสุขภาพ ผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีผู้นำแนวคิดทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาถึงพฤติกรรมของพยาบาลมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในองค์กรทางด้านสุขภาพ ดังต่อไปนี้

นพพรพงศ์ ว่องวิทย์การ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย อำนาจการประกอบวิชาชีพ กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคเหนือ พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปสูงกว่าของพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปมีความพึงพอใจในงานมากที่สุดในด้านความเป็นอิสระ เงื่อนไขของงาน นโยบายขององค์กร การมีปฏิสัมพันธ์สถานภาพของวิชาชีพ สูงกว่าพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน นอกจากนี้ยังพบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### **กัญญา ไตท่าโรง (2542) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ**

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า พยาบาลมีพฤติกรรมความเป็นวิชาชีพโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 10.88 (S.D.= 4.05) จากคะแนนเต็มเท่ากับ 24 และอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งปฏิบัติงานและระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ ( $r = 0.50, 0.52, 0.56$ , และ  $0.32$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และยังพบว่าพฤติกรรมความเป็นวิชาชีพของผู้บริหารทางการแพทย์และพยาบาลประจำการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยพบว่า ผู้บริหารการพยาบาลมีพฤติกรรมความเป็นวิชาชีพมากกว่าพยาบาลประจำการทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน

รุ่งศรี ศรีสุวรรณ (2539) ได้ทำการศึกษาเจตคติต่อผู้ป่วยจิตเวช และต่อการดูแลผู้ป่วยจิตเวชของนักศึกษาพยาบาล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบเจตคติต่อผู้ป่วยจิตเวชและการดูแล

ผู้ป่วยจิตเวชของนักศึกษาพยาบาล จำแนกตามกลุ่มอายุ สังกัด ภูมิสำเนา ประสบการณ์ในการเรียน วิชาการพยาบาลสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาพยาบาลจำนวน 390 คน ที่ศึกษาในชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 4 ทั่วประเทศ ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ซึ่งพบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่มีเจตคติทางลบต่อผู้ป่วยจิตเวช แต่มีเจตคติทางบวกต่อการดูแลผู้ป่วยจิตเวช เจตคติต่อผู้ป่วยจิตเวชและการดูแลผู้ป่วยจิตเวชกับอัตมโนทัศน์ของนักศึกษาพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์กัน

วิไลวรรณ จงรัชต์สัจ (2540) ศึกษาเปรียบเทียบความรู้และพฤติกรรมการล้างมือของพยาบาลวิชาชีพในแผนกสูติกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ก่อนและหลังได้รับการสนใจในการล้างมือโดยการให้ความรู้และจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการล้างมือ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าพยาบาลมีคะแนนเฉลี่ยความรู้เป็นรายด้านเพิ่มขึ้นทั้ง 4 ด้านภายหลังได้รับการสนใจและเมื่อพิจารณาในด้านพฤติกรรมพบว่า คะแนนพฤติกรรมการล้างมือก่อนการทำกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ ก่อนและหลังได้รับการสนใจ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่หลังทำกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำภายหลังได้รับการสนใจนั้น มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นและมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคะแนนพฤติกรรมการล้างมือก่อนการทำกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงภายหลังได้รับการสนใจมีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นและมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการวิจัยเห็นได้ว่ากรรูกองใจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงของความรู้และพฤติกรรมการล้างมือของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่าง

อรทัย นนทภท (2542) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขตภาคใต้ โดยพบว่าพยาบาลมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้านพบว่าพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในด้านความเป็นอิสระ เงื่อนไขของงาน นโยบายขององค์กร การมีปฏิสัมพันธ์และสถานภาพของวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านค่าตอบแทนนั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ ส่วนผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการนั้น พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.33$ ) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.23$ )

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้นนั้นเห็นได้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพที่ปรากฏในองค์กรนั้นมีความซับซ้อนและเป็นไปตามเงื่อนไขของการปฏิบัติงานที่แตกต่าง

กันในแต่ละองค์การ รวมถึงการแสดงออกที่เกิดขึ้นตามการรับรู้และความรู้สึกนึกคิดของพยาบาลวิชาชีพแต่ละคนที่มีต่องานและสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ซึ่งเห็นได้จากที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งของพยาบาลวิชาชีพเหมือน ๆ กัน แต่มีรายละเอียดของการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามสภาพของการจัดรูปแบบของงาน รูปแบบของผู้นำ การกระตุ้นการจูงใจ ซึ่งถ้ามีการจัดสภาพการณ์ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ส่งเสริม และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองอย่างเหมาะสมแล้ว จะพบว่าผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของเจตคติกับตัวแปรอื่น ๆ พบว่า เจตคติมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความตั้งใจที่จะออกจากงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สภาพการณ์ของการปฏิบัติงานมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคลากรที่แตกต่างกัน แต่จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวมานั้นเป็นการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน of พยาบาลวิชาชีพในองค์ประกอบบางประการเท่านั้น ซึ่งยังไม่พอเพียงในการบอกถึงแนวโน้มของพฤติกรรมของพยาบาลวิชาชีพในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงาน of พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน โดยนำแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคกรีเกอร์ (McGregor, 1966) ตามองค์ประกอบของพฤติกรรม 2 องค์ประกอบ มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยและสร้างแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ คือ

1. องค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงาน of พยาบาลวิชาชีพด้านแรงจูงใจ
2. องค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงาน of พยาบาลวิชาชีพด้านเจตคติ

### แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม (teamwork)

#### ความหมาย

กลุ่ม หรือ ทีม เป็นคำที่ใช้แทนกันได้ (Lussier, 1996 อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง, 2542, หน้า 300) ในเรื่องพฤติกรรมการทำงานในองค์กร แต่มักนิยมใช้คำว่าทีม แทนการใช้คำว่ากลุ่ม ฉะนั้นอาจกล่าวถึงกลุ่มในองค์กรว่าเป็นทีมในการทำงานได้เช่นกัน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนของคำว่า การทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้นำเสนอความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม จากนักวิชาการหลายท่าน ไว้ดังต่อไปนี้

วิลส์ และ โรบินสัน (Wiles & Robinson, 1994 cited in Hetherington, 1998) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีลักษณะเฉพาะของทีมที่ระบุถึง ภาวะผู้นำ การเข้าถึงผู้ให้ การดูแล ปรัชญาของการดูแล และการทำความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกทีม

เดมมิง (Deming, 1986 cited in Hetherington, 1998) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมต้องการผู้ที่สร้างความสมดุลระหว่างจุดแข็งของคน ๆ หนึ่งกับจุดอ่อนของคนอื่น ๆ และเพื่อเป็นการสร้างปฏิภาณไหวพริบให้แก่คนอื่น ๆ ด้วยคำถามต่าง ๆ การทำงานเป็นทีม นั้น เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ผู้ที่ทำงานเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นอาจไม่มีผลงานมากมายที่แสดงให้เห็นในระยะเวลาเท่า ๆ กับที่ทำงานคนเดียว

แทพเพน (Tappen, 1995, p. 295) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มของการทำงานที่มีความคงที่ของจำนวนสมาชิกในทีม และมีจุดประสงค์ร่วมกัน บุคคลที่เป็นสมาชิกของทีมจะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน สมาชิกทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในทีม บุคคลที่ปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในทีมมีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานหรือแบ่งปันหน้าที่ความรับผิดชอบ ทีมอาจถูกกำหนดขึ้นมาจากคุณสมบัติของสมาชิก จุดประสงค์ของการทำงาน ภาวะผู้นำและหน้าที่

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2534) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนทำงานเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

แลมเบิร์ตเซน (Lambertsen, 1983 อ้างถึงใน วิไล อำมาตย์มณี, 2538) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดของบุคลากรทุกคนในทีม มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนและการประเมินผล

สุรวัดน์ ขมภูพงษ์ (2543) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้สำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและงานที่ทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยผลงานของกลุ่ม

ศิณีย์ สังข์ศรี (2544, หน้า 33) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (team work) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

เฟรเซอร์ และเนวิลเล (Fraser & Neville, 1996, อ้างถึงใน ทองใบ สุตขาริ, 2543, หน้า 176) กล่าวว่า ทีม หมายถึงบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ ทีมที่ประสบผลสำเร็จได้ต้องมีสมาชิกที่แต่ละคนมีความแข็งแกร่งที่สุด และจะต้องสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แมนเนียน (Manion, 1997, p. 31) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่มีจำนวนสมาชิกในกลุ่มน้อย และสมาชิกมีความสัมพันธ์กันมาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สมาชิก

ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ได้แลกเปลี่ยนทักษะระหว่างกัน และร่วมกันเลือกสรรคํางานที่ปฏิบัติ สมาชิกทีมมีความยึดมั่นต่อกัน และตระหนักในผลของงานที่จะเกิดขึ้น

โดยสรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มีการติดต่อสื่อสารกันแบบเผชิญหน้า เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้ทีมบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรในทุกรูปแบบ (เรียม ศรีทอง, 2542, หน้า 300) ถึงแม้ว่าพยาบาลวิชาชีพนั้นมีสมรรถนะขั้นพื้นฐานทางด้านการพยาบาลที่จำเป็นอยู่แล้ว แต่พยาบาลยังคงต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการกับงานทางด้านการพยาบาล ซึ่งมีกระบวนการที่มีความแตกต่างกันอย่างมากในสภาพการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ ดังนั้น พยาบาลจึงควรต้องทำความเข้าใจกับเรื่องของการทำงานเป็นทีมให้ลึกซึ้งเพียงพอ (Manion, 1997, p. 31)

สปิตเซอร์ (Spitzer, 1998, p. 169) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมสร้างความท้าทายให้แก่ผู้นำ เพื่อนำทีมไปสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำต้องเป็นเสมือนผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิบัติตนเป็นเสมือนผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน แต่ผู้นำที่ชาญฉลาดต้องทำหน้าที่เสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ทีม ซึ่งสมาชิกของทีมที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องมีความยึดมั่นต่อกัน มีทักษะ ความสามารถและความมุ่งมั่นในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 5) ที่ว่า การที่ทีมงานจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องมีความตื่นตัวหมั่นฝึกฝน เพื่อพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงานอยู่ตลอดเวลา และต้องอยู่ในหลักเกณฑ์พื้นฐานที่ว่า ทุกคนในทีมงานต้องร่วมมือกันสนับสนุนให้กำลังใจซึ่งกันและกันทั้งคำพูดและการกระทำ เลิกเกียจคร้าน เลิกโยนกลองกัน เลิกกล่าวโทษผู้อื่น และประกอบการทำงานในหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเต็มกำลังความสามารถ โดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ทั้งนี้เพราะการพัฒนาที่เกิดขึ้นในทีมงานนั้น ขึ้นอยู่กับการที่สมาชิกแต่ละคนรู้จักฝึกฝน หากความรู้ของตน มีน้ำใจให้แก่กัน และมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่การทำงานร่วมกับผู้อื่น และเมื่อปฏิบัติได้ ดังนั้น พลังจึงเกิดขึ้นในทีมงาน และส่งผลให้งานที่ปฏิบัตินั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ วิลสัน (Wilson, 1998, p. 188) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทใหม่ของผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องเกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษา การจูงใจและการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้โดดเด่นขึ้น ซึ่งการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถเหล่านี้ได้ปฏิบัติงานในรูปแบบ

การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันนี้นับเป็นการกระตุ้นองค์กรทางด้านสุขภาพที่ดีที่สุด ทีมนำมาซึ่งทรัพยากรและความยืดหยุ่นในการบรรลุเป้าหมายมากกว่าการทำงานให้สำเร็จโดยสมาชิกเพียงคนเดียว ความสำเร็จของทีมเกิดมาจากการได้รับการสนับสนุนและโครงสร้างที่แข็งแกร่งของทีม

พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในทีมสุขภาพที่ใกล้ชิดผู้ป่วยมากที่สุด และเป็นผู้ที่ต้องให้การดูแลผู้ป่วยจนเกิดความพอใจในบริการ ซึ่งคุณภาพของความสำเร็จในการทำงานเพื่อให้ผู้ป่วยเกิดความพึงพอใจในบริการพยาบาลประการหนึ่ง คือ การทำงานเป็นทีมร่วมกับทีมสุขภาพและทีมการพยาบาล (รัชดา ตันติสารศาสน์, 2544, หน้า 59) ลักษณะของระบบการพยาบาลเป็นทีมนั้นมีพยาบาลวิชาชีพเป็นหัวหน้าทีมและมีสมาชิกทีมซึ่งอาจเป็นพยาบาลวิชาชีพหรือพยาบาลเทคนิคและผู้ช่วยพยาบาล และอาจรวมนักศึกษาพยาบาลด้วย ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ที่ร่วมกันรับผิดชอบผู้ป่วยในทีม โดยศึกษาปัญหา ความต้องการการดูแลผู้ป่วยในความรับผิดชอบและวางแผนการพยาบาล การพยาบาลเป็นทีมต้องอาศัยลักษณะประชาธิปไตยของหัวหน้าทีมและกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมและหัวหน้าทีม โดยทุกคนมีอิสระในการทำงานและมีความรับผิดชอบเต็มภาคภูมิ มีวินัยในตนเอง แสดงความสามารถเต็มฝีมือช่วยดูแลผู้ป่วย หัวหน้าทีมรู้จักผู้ป่วยและสมาชิกในทีมเป็นอย่างดี เพื่อมอบหมายงาน ได้อย่างเหมาะสม ถ้าสมาชิกในทีมเกิดความสำนึกในอิสรภาพ เอกสิทธิ และเคารพในคุณค่าของความเป็นบุคคลของแต่ละคน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานได้อย่างมาก (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542, หน้า 86)

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อทุกสาขาอาชีพ โดยเฉพาะวิชาชีพการพยาบาลนั้น การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย พยาบาลวิชาชีพในฐานะของหัวหน้าทีมการพยาบาลจึงต้องศึกษาถึงสภาพการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพในองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์ให้เกิดทีมงานการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

### **คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ**

#### **คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม**

มีผู้ทำการศึกษาสภาพการณ์ในการทำงานเป็นทีมขององค์กรทางด้านสุขภาพไว้ในหลายลักษณะ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอคุณลักษณะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

วูดค็อก (Woodcock, 1965 อ้างถึงใน เรืองชัย หมื่นชนะ และคณะ, 2539, หน้า 160) ได้ให้ความสำคัญแก่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ว่าประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจน (clean objectives and agreed goals) เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างเปิดเผยและทำงานสอดคล้องกัน (openness and conformation) สนับสนุนช่วยเหลือกันและมีความไว้วางใจกันในการทำงาน (support and trust) ร่วมมือกันในการ

ทำงานและมีการโต้เถียงกันด้วยเหตุผลในเรื่องที่เป็นปัญหาในการทำงาน (co-operation and conflict) กำหนดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน (standard procedure) ผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสม (appropriate leadership) มีการทบทวนและแก้ไขปรับปรุงการทำงานเป็นประจำ (regular revises) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกคน (individual development) ภายในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดีและมีสัมพันธภาพอยู่ในระดับดีมีชื่อเสียง (sound inter-group relations) และ นอกจากนี้ ทองใบ สดขารี (2543, หน้า 176-178) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม ในมุมมองของสมาชิกทีมงานไว้ว่า สมาชิกในทีมที่มาร่วมตัวกันเพื่อทำงานเป็นทีม นั้นต้องมีลักษณะร่วมของความรู้สึก 3 ประการดังนี้

**ประการที่ 1** ทีมงานต้องก้าวเดินไปอย่างมีทิศทาง โดยสมาชิกต้องมีความรู้สึกแห่งการมีทิศทางร่วมกัน (sense of direction) ต้องเข้าใจและซาบซึ้งในวิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ขององค์การ การขับเคลื่อนภารกิจขององค์การ ไปในทิศทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับกำหนดภารกิจขององค์การ (mission) ไว้ในลักษณะของการชี้นำดังต่อไปนี้ คือ เป็นภารกิจที่สมาชิกสร้างความเข้าใจได้ (understandable) เป็นภารกิจที่สมาชิกสามารถกระทำให้บรรลุผลได้ (attainable) เป็นภารกิจที่สร้างความท้าทายให้แก่สมาชิก (challenging) เป็นภารกิจที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกอยากปฏิบัติ (reinforceable) เป็นภารกิจที่สามารถดำรงอยู่ได้ (liveable)

**ประการที่ 2** สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกร่วมของการเป็นเจ้าของร่วมกัน (sense of belonging) ทีมงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูงนั้นต้องมีลักษณะดังนี้ คือ สมาชิกทราบความต้องการของทีม สมาชิกต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงานว่าสามารถดำเนินการได้ สมาชิกต้องมีความสนุกสนานในกระบวนการทำงานเป็นทีม

**ประการที่ 3** ลักษณะสำคัญของทีมงาน คือ สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกร่วมของการเป็นปึกแผ่น (sense of identity) ถึงแม้ว่าสมาชิกของทีมงานแต่ละคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป ทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานสูงนั้น สามารถสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนสร้างคุณค่าให้กับการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 309) กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถพิจารณาได้จากสภาพต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ สมาชิกในทีมงานใกล้ชิดกันหรือพบกันบ่อย ๆ และมีลักษณะการทำงานที่เหมาะสม
2. ด้านเป้าหมาย ได้แก่ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน มีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ของทีม

3. ด้านบทบาท ได้แก่ สมาชิกทำบทบาท -หน้าที่ อย่างสมบูรณ์ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่

4. ด้านวิธีการทำงาน ได้แก่ มีการตัดสินใจด้วยมติของกลุ่มอย่างมีเหตุผล สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประชุม หรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ และได้มีโอกาสแสดงบทบาทผู้พูด – ผู้ฟังที่ดี ผู้นำให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ทีมงานมีการกำหนดภารกิจสำคัญและวิธีการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจชัดเจน

5. ด้านความเหนียวแน่นของทีม ได้แก่ มีความเป็นเอกฉันท์ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความอดกลั้นต่อความขัดแย้งและแสวงหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน สมาชิกทุกคนให้ความสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีบรรยากาศในการทำงานดี

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปรวบรวมคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม ได้ว่า การทำงานเป็นทีมนี้ต้องมีลักษณะการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกในทีมแต่ละคนมีคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะบุคคลที่แตกต่างกัน สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีความรู้สึกผูกพันและพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่เกิดมาจากรับภารกิจขององค์กร นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมของสมาชิก กล่าวคือ สมาชิกทีมได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในด้านทรัพยากร เวลา ทุน การส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิก ซึ่งส่งผลให้สมาชิกนำความรู้และความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนา มาสร้างคุณประโยชน์ต่อองค์กร

#### องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์แบบนั้น จำเป็นที่ทีมต้องมีองค์ประกอบรวมเพื่อให้การดำเนินงานด้วยรูปแบบทีมงานบรรลุผลสำเร็จ จากการศึกษาพบว่า มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังต่อไปนี้

โฮแมน (Homans, 1950 อ้างถึงใน วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2535, หน้า 128) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญอันเป็นพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. กิจกรรม (activity) หมายถึง การกระทำ การแสดงออก หรืองานและผลงานของกลุ่มที่ปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน และค่อนข้างแน่นอน
2. ปฏิสัมพันธ์ (interaction) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน ภายในกลุ่ม เช่น การที่บุคคลหนึ่งต้องติดต่อประสานงานกับอีกบุคคลหนึ่ง หรือบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน ทำงานร่วมกัน โดยจะมีลักษณะของความสัมพันธ์แตกต่างกันไป
3. ความรู้สึก (sentiment) เป็นความรู้สึกทางด้านจิตใจ ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมอื่น ๆ

ของสมาชิกที่มารวมกันอยู่ในกลุ่ม ความรู้สึกเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนเด่นชัด แต่สามารถรู้ได้โดยดูที่พฤติกรรม การกระทำ หรือสิ่งที่พูดออกมา

โฮแมน เชื่อว่า องค์ประกอบทั้งสามประการนี้ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอยู่เสมอ การที่สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มมากเท่าใด พฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกก็ยิ่งมีมากขึ้นตามไปด้วย เพราะสมาชิกในกลุ่มมีการทำงานใกล้ชิดกัน พูดยาติดต่อสื่อสารกัน ประกษาหารือกัน ประสานงานกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตัดสินใจร่วมกัน และมุ่งความสำเร็จในงาน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น ความเกี่ยวข้องของสมาชิกในกลุ่มเมื่อรวมกันแล้วจึงมีพลังสูงมาก (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542, หน้า 46)

นอกจากนี้ วีระศักดิ์ กิตติวัฒน์ (2537) กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังต่อไปนี้ คือ มีความปรารถนาจากระดับสูงที่จะเห็นองค์กรเป็นลักษณะทีมงาน ลักษณะการปฏิบัติงานต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความร่วมมือจากองค์กรแรงงานที่ส่งเสริม สนับสนุนในการสร้างทีมงาน มีเวลาและทรัพยากรเพียงพอ ทั้งนี้ในการจัดทีมงานต้องอาศัยเวลามากและต้อง อดทนรอผลของความสำเร็จซึ่งอาจต้องใช้เวลานาน ต้องอาศัยการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้ดำเนินการต้องยอมเสี่ยงในการแก้ไขปรับปรุง โครงสร้างองค์กรที่อาจต้องลงทุนพอสมควร มีความพยายามในการจัดระบบข้อมูลให้เอื้ออำนวยต่อการจัด โครงสร้างองค์กร มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน ส่วน ศิณีย์ สังข์ศรี (2544) กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. เป้าหมายทีม เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันที่ต้องให้สมาชิกในทีมงานทุกคนรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายของทีมอย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่ามีภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างจริงจัง เป้าหมายของทีมงานต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้ง เพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุม การลงโทษ ช่วยให้สมาชิกใช้เวลาและพลังงานอย่างเป็นประ โยชน์

2. บทบาท การกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติภารกิจนั้นให้สำเร็จเป็นสิ่งที่ทีมต้องกำหนดให้มีขึ้นอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะของตนและบทบาทตามตำแหน่ง

3. กระบวนการทำงาน ผู้นำต้องมีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและเลือกใช้กระบวนการทำงานอื่น ๆ ที่เหมาะสม การกำหนดวิธีการทำงานต้องง่ายต่อการปฏิบัติสามารถปรับตามสภาวะการณ์ได้ง่าย โดยคำนึงถึงการประหยัทรัพยากรและสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือสามารถ

## แสวงหาทรัพยากรมาใช้ปฏิบัติได้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน ผู้นำต้องทำให้สมาชิกในทีมงานมีความศรัทธาต่อกัน มีความจริงใจและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคี รักใคร่และเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน

ฟาริดา อิบราฮิม (2542) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพของทีม ไว้ว่า ในการนำทีมต้องอาศัยการมองที่จุดมุ่งหมาย การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำ การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม การตัดสินใจ การขัดแย้ง ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ความสามารถในการแก้ปัญหาตลอดจนความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน โดยที่

1. จุดมุ่งหมายของทีมต้องชัดเจน เหมาะสม กระจ่างและแม่นยำ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่ม
2. การสื่อสารภายในทีมต้องกระจ่างและแม่นยำ เป็นการสื่อสารแบบสองทางและทั่วถึงกัน
3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกต้องเป็นไปอย่างกว้างขวาง
4. การเป็นผู้นำของหัวหน้าทีม ต้องมีอยู่เป็นพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นด้วยพรสวรรค์หรือแสวงหามาได้เองก็ตาม
5. การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม อิทธิพลจะต้องมีต่อกกลุ่ม มีการกระจายทั่วและเท่ากัน และเป็นไปตามความชำนาญและความสามารถ
6. การตัดสินใจ ต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์และเป็นการตัดสินใจโดยสมาชิกส่วนใหญ่
7. การขัดแย้ง อาจมีบ้างเพื่อจะได้มองปัญหาหลาย ๆ ด้าน แต่ต้องไม่มีมากจนเป็นสาเหตุของการแตกความสามัคคี
8. มีความเป็นหนึ่งเดียวในด้านเป้าหมาย ความเชื่อถือ ความพอใจและการยอมรับ
9. มีความสามารถในการแก้ปัญหามาสำเร็จ โดยแก้ปัญหาย่างถาวรและประหยัด
10. มีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงต้องมีองค์ประกอบในหลายประการร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของทีม ซึ่งจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของการทำงานเป็นทีมสามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมได้ว่า การปฏิบัติงานเป็นทีมประกอบไปด้วย

- 1) การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของทีม 2) การกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีม

3) การเลือกสรรวิธีการในการทำงานของทีมที่ดีที่สุด และสุดท้ายคือ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ทั้งในด้านของนโยบาย วัฒนธรรมและพันธกิจที่ล้วนแต่ต้องส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม หากพบว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมแล้ว สิ่งที่เกิดตามมานั้นคือเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

ฮอกส์ตัน และซิมป์สัน (Hogston & Simpson, 1999, pp. 74 - 75) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมไว้ดังต่อไปนี้

1. การได้รับสิ่งสนับสนุนทางการเงิน (financial) กล่าวคือ สมาชิกของทีมคาดหวังว่าผู้บริหารต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีความพอเพียงสนองตอบต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ เพราะหากผู้ปฏิบัติงานพบว่าพวกเขาไม่สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มที่ หรือทรัพยากรในการปฏิบัติงานมีไม่พอเพียงจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด และเกิดภาวะชะงักงันในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

2. การสนับสนุนทีม (team support) ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาทีมงาน คือ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้การสนับสนุนการทำงานของทีมงานในด้านของทรัพยากรเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการแก้ไข ปัญหา ผู้นำทีม ผู้ประสานงานในทีมและระหว่างทีม หรือทรัพยากรด้านการเงิน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของทีม ทรัพยากรทางด้านเวลาที่ทีมต้องใช้ในการกระบวนการทำงาน ความพร้อมในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ในการประชุมปรึกษา สถานที่พักผ่อน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการประชุม การประเมินผลงานเพื่อการพัฒนางานในอนาคต ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องจัดสรรให้มีขึ้นในการปฏิบัติงานของทีม

3. การยอมรับผลที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม (endorsing teamwork) กล่าวคือ สมาชิกในทีมต้องได้เห็นประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมในการดูแลผู้ป่วย เนื่องจากสมาชิกในทีมต้องรับภาระหนักในเรื่องของงาน การประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน และในเรื่องของการติดตามประเมินผลและทบทวนการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานที่ดีต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ทีมเห็นถึงประสิทธิผลของงานที่ปฏิบัติและเป็นการบรรลุถึงผลลัพธ์ของงาน ความสมดุลระหว่างค่าใช้จ่ายและเวลารวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของสมาชิกในทีม ซึ่งเป็น โอกาสที่ดีของสมาชิกในการทบทวนถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น ความคุ้มค่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าในบางครั้งสมาชิกอาจต้องใช้เวลา

มากขึ้นในการตัดสินใจที่จะดำเนินงานต่อไป เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่รอบคอบขึ้นและส่งผลให้ งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ ไวส์ (Wise, 1995) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่มีความ สำคัญประการหนึ่ง คือ การสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารสร้างให้เกิดความเข้าใจระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อ นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันและให้การสนับสนุน ซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมนี้ต้องการให้สมาชิกในทีมสามารถแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้ง ระหว่างกัน เพื่อส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ทีมตั้งไว้ เพื่อให้การสื่อสารนั้นมี ประสิทธิภาพ สมาชิกทีมต้องมีโอกาสได้พบปะพูดคุยแบบเผชิญหน้าและแสดงออกอย่างเปิดเผย ทั้งความคิดและความรู้สึก เพื่อใช้ประโยชน์จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ในการส่งเสริมให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับที่ เพจ (Page, 1998, p. 198) กล่าวว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowered organization) คือ องค์กรที่จัด โครงสร้างให้ อยู่ภายใต้หลักสำคัญของการสื่อสารแบบเปิด การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในเรื่องข้อมูลข่าวสาร (information - sharing) ที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความเข้าใจและเชื่อถือในกลยุทธ์ ของการทำงานเป็นทีม ซึ่ง เพจ (Page, 1998, p. 198) ยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารที่นำไปสู่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. พัฒนาช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่ป้องกันถึงความรับผิดชอบของผู้ส่งสาร รวมถึง กลไกในการกระจายข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง การให้ความรู้ให้แก่ผู้ร่วมงานที่ช่วย ส่งเสริมให้การตัดสินใจที่ปฏิบัติงานดีขึ้นและทำให้มีความไว้วางใจกันมากขึ้น
2. สร้างความตระหนักถึงความมีคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานต้อง มีความรับผิดชอบในการรับและส่งข้อมูลข่าวสารและแสดงให้เห็นถึงความมีคุณค่าของข้อมูล ข่าวสารขององค์กร

ดังนั้น โดยสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมประกอบไปด้วย การได้รับ การสนับสนุนทางการเงิน (financial) การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน (team support) การยอมรับถึงผลที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม (endorsing teamwork) และการ ติดต่อสื่อสาร (communication) ซึ่งมุ่งเน้นที่การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (opened communication) และการมีส่วนร่วมในเรื่องข้อมูลข่าวสาร (information-sharing) ของผู้ปฏิบัติงาน

### **การทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ**

#### **ความหมายของการพยาบาลเป็นทีม**

มอริสสัน (Morrison, 1993) กล่าวว่า ทีมการพยาบาล ตั้งอยู่บนพื้นฐานปรัชญาของการ บรรลุถึงเป้าหมาย รวมถึงการใช้ประโยชน์จากพรสวรรค์และความสามารถของสมาชิกที่อยู่ในทีม

ระบบการกระจายอำนาจออกแบบมาเพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ป่วย หัวหน้าทีม คือ พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับมอบอำนาจเพื่อทำการมอบหมายงาน โดยการจับคู่ผู้ป่วยกับ ผู้ให้ดูแลที่มีความสามารถและทักษะ สมาชิกทีมใช้รูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์แบบประชาธิปไตย และมีความรับผิดชอบในการให้การดูแลทุกกรณีแก่ผู้ป่วยที่ได้รับมอบหมายร่วมกับสมาชิกในทีม การติดต่อสื่อสาร ได้ถูกสร้างให้มีขึ้นภายในระบบผ่านทางแผนการพยาบาลที่ถูกเขียนขึ้นมา ผ่านทางการมอบหมายงานและการประชุมปรึกษา

สวอนเบอร์ก และสวอนเบอร์ก (Swanburg & Swanburg, 1999, p. 278) กล่าวว่า การพยาบาลเป็นทีม คือ กลุ่มของพยาบาลที่ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรทางด้านสุขภาพอื่น ๆ เพื่อให้ การดูแลผู้ป่วย โดยมีพยาบาลวิชาชีพทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม มีความรับผิดชอบในการมอบหมาย หน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกในทีมการพยาบาล โดยมีผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางในการดูแล

ฟาริดา อิบราฮิม (2542) กล่าวว่า ลักษณะระบบการพยาบาลเป็นทีม มีพยาบาลหัวหน้า ทีมและสมาชิกในทีม ซึ่งพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลซึ่งอาจรวมนักศึกษาพยาบาลด้วย ทุกคนร่วม รับผิดชอบผู้ป่วยในทีม โดยทำการศึกษาถึงความต้องการการดูแลของผู้ป่วยแต่ละรายที่อยู่ในความ รับผิดชอบและวางแผนการพยาบาล หน้าที่ของหัวหน้าทีมอาจแตกต่างกันไปตามหน่วยงาน ที่สำคัญ คือ ต้องดูแลให้มีการพยาบาลผู้ป่วยรายบุคคล สอนและทำกิจกรรมการพยาบาลทั้งหมด ประสานงานให้เกิดการสื่อสารอย่างคล่องตัวภายในทีม โดยจัดให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับผู้ป่วยหรือ ปัญหาการพยาบาลภายในทีมจากปัจจัยต่าง ๆ ที่พบได้ สื่อสารกับแพทย์และทีมสุขภาพอื่น ๆ ใน การแก้ปัญหาผู้ป่วยในทีม

วิลโล อำมาตย์มณี (2538) กล่าวว่า การพยาบาลเป็นทีม คือ การปฏิบัติการพยาบาลใน ลักษณะของการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในทีมการพยาบาล มีการติดต่อประสานงานกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน

กรรณิการ์ ศรีสุรภัย (2543) กล่าวว่า ทีมงานการพยาบาล หมายถึง บุคลากรทางการ พยาบาลที่มีระดับเดียวกัน หรือต่างระดับมารวมตัวกัน ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้

โดยสรุป การพยาบาลเป็นทีม หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรทางการ พยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะของแต่ละบุคคล โดยมีพยาบาลวิชาชีพทำหน้าที่ เป็นหัวหน้าทีม มีการประสานงานกันของบุคลากรภายใต้หลักปรัชญาและวัตถุประสงค์เดียวกันที่ แสดงถึงความรับผิดชอบโดยตรงในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการ วางแผน ประชุมปรึกษาทางการพยาบาล ให้การนิเทศ ติดตามประเมินผลการทำงานตามเป้าหมาย และแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยที่สมาชิกทีมมีรูปแบบปฏิสัมพันธ์กันแบบประชาธิปไตย มีการ

แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นที่มีประโยชน์ในการดูแลสุขภาพแก่ผู้ป่วยในทีมที่ได้รับมอบหมาย

**คุณลักษณะและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ของพยาบาลวิชาชีพ**

**คุณลักษณะสำคัญของการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ**

เบอร์นฮาร์ด และ วอลช (Bernhard & Walsh, 1995 อ้างถึงใน ปรังค์ทิพย์ อุจะรัตน์, 2541, หน้า 56) กล่าวว่า การให้พยาบาลเป็นทีม มีลักษณะเฉพาะดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าทีมต้องเป็นพยาบาลระดับวิชาชีพ เพราะหัวหน้าทีมมีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีม แนะนำ ชี้แนะแนวทางเกี่ยวกับการทำงานภายในทีมให้ได้มาตรฐานสูงสุด

2. รูปแบบการบริหารงานภายในทีม จะเป็นแบบประชาธิปไตยหรือการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สมาชิกภายในทีมทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้การดูแลผู้ป่วย

3. ทีมรับผิดชอบในการให้การดูแลผู้ป่วยที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน สมบูรณ์แบบ

4. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกทีมการพยาบาล การสื่อสารภายในทีมประกอบด้วย การพูดและการเขียน ดังนี้

4.1 การพูด ได้แก่ การรับ-ส่งเวร การประชุมปรึกษา การตรวจเยี่ยม การนิเทศ และการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วย โดยสมาชิกทีมรายงานหัวหน้าทีม และหัวหน้าทีมรายงานหัวหน้าเวร หรือหัวหน้าหอผู้ป่วยอีกต่อหนึ่ง (Wise, 1995, p. 415 ; Bernhard & Walsh, 1995, p. 46 อ้างถึงใน ปรังค์ทิพย์ อุจะรัตน์, 2541, หน้า 56)

4.2 การเขียน ได้แก่ การมอบหมายงานการพยาบาลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร การเขียนแผนการพยาบาลสำหรับผู้ป่วยที่ได้รับมอบหมาย การเขียนข้อมูลต่าง ๆ ในคาร์เดกซ์ (kardex) และการรายงานข้อมูลในใบบันทึกการพยาบาล (nurses' note)

**องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ**

แทพเพน (Tappen, 1995, pp. 295 -296) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพว่า ประกอบไปด้วย

1. การกำหนดคุณสมบัติ (composition) หมายถึง ทักษะและประสบการณ์ของสมาชิกที่มาปฏิบัติงานร่วมกันในทีม เช่น ทีมด้านการรักษา สร้างขึ้นจากบุคคลที่มาจากวิชาชีพประเภทเดียวกันเท่านั้น ถึงแม้ว่าสมาชิกในทีมมีความชำนาญเฉพาะทางที่แตกต่างกัน ทีมบางทีมสร้างจากบุคคลที่มีระดับต่าง ๆ กันในวิชาชีพเดียวกัน เช่น ทีมการพยาบาลที่ประกอบไปด้วย พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยพยาบาล ผู้ช่วยเภสัชกร หรือทีมทันตแพทย์ ซึ่งประกอบไปด้วย

ทันตแพทย์ ทันตภิบาล ผู้ช่วยทันตแพทย์ เป็นต้น นอกจากนี้ ในปัจจุบันทีมประเภทหนึ่งที่ช่วยสร้างความสำคัญให้แก่ทีมสุขภาพ คือ ทีมระหว่างสาขา (interdisciplinary team) ซึ่งเป็นทีมที่ประกอบไปด้วยบุคลากรทางด้านสุขภาพที่มีความแตกต่างทางด้านภูมิหลังทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นทีมที่สร้างความท้าทายให้กับการทำงานในเรื่องประสิทธิภาพของทีมการทำงาน การเข้าไปร่วมงานกับวิชาชีพอื่น ๆ และความขัดแย้งในเรื่องสถานภาพ (Lenkman & Gribbins, 1994 cited in Tappen, 1995, p. 295)

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (purpose) หมายถึง เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ทีมได้มีการกำหนดขึ้นร่วมกัน การมีวัตถุประสงค์ของทีม เป็นการบอกให้รู้ถึงความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรที่นำไปสู่การบรรลุจุดหมายของทีม (Ilgen et al., 1993 cited in Tappen, 1995, p. 296) ซึ่งทรัพยากรอาจรวมถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานให้ลุล่วงหรืออาจรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ได้รับต้องพอเพียงกับการะงานที่ได้รับมอบหมาย การตั้งชื่อทีมอาจกำหนดขึ้นมาจากชนิดของงานที่ปฏิบัติ เช่น ทีมให้สารน้ำทางหลอดเลือดดำ ทีมศัลยกรรม ทีมอายุรกรรม เป็นต้น แต่พบว่ามิทีมบางลักษณะที่ตั้งขึ้นตามวัตถุประสงค์ เช่น ทีมงาน โครงการ ทีมการจัดการ เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่สมาชิกของกลุ่มร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งอิทธิพลนั้นอาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น ได้รับมาจากการแต่งตั้ง หรือ ในบางกรณี พบว่ามีบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลนำสมาชิกได้ดีกว่าผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งมักพบได้โดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งแทพเพน (Tappen, 1995) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำของทีมงานตามแนวคิดของ บริลล์ (Brill, 1976 cited in Tappen, 1995, p. 296) ไว้ในลักษณะ ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้ง (designated leader) คือ บุคคลที่ถูกเลือกโดยสมาชิกในทีมหรือโดยผู้บริหารที่มีอำนาจควบคุมทีม ผู้นำที่ถูกเลือกโดยทีมจะได้รับการยอมรับและให้ความเคารพ ให้การสนับสนุนจากสมาชิกในทีม แต่อาจมีอำนาจไม่มากเท่ากับผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งโดยผู้บริหาร ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งจะมีบทบาทหน้าที่ชัดเจนกว่าและโดยปกติแล้วจะมีตำแหน่งของการเป็นผู้นำที่ชัดเจนกว่าผู้นำที่มาจากการเลือกของทีม สำหรับกลุ่มที่ยังไม่มีวุฒิภาวะเต็มที่ ผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เนื่องจากผู้นำต้องมีบทบาทเป็นผู้นำเสนอโครงสร้างบางอย่างให้แก่ทีมงานได้

3.2 ผู้นำในภาวะฉุกเฉิน (emergent leader) คือ บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มอันเกิดจากการมีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่คงทนถาวร สม่าเสมอ เพียงพอที่กลุ่มจะให้การยอมรับให้เป็นผู้นำของทีม ผู้นำในภาวะฉุกเฉินบ่อยครั้งที่เกิดขึ้นมาจากการที่ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งเกิดความไม่พร้อม หรือเกิดขึ้นในภาวะที่ทีมไม่มีผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้ง

3.3 ผู้นำตามสถานการณ์ (situational leader) เกิดขึ้นมาจากกลุ่มต้องเข้ามามีส่วนร่วมในสถานการณ์หรือมีความจำเป็น บทบาทของผู้นำตามสถานการณ์ถูกจำกัดอยู่ที่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นต้องการบุคคลที่มีทักษะและความชำนาญในการแก้ไขปัญหาหรือให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมได้ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของผู้นำประเภทนี้ เป็นไปตามความยืดหยุ่นของสถานการณ์และความต้องการที่แตกต่างกัน แต่สามารถช่วยสร้างสรรค์สิ่งที่ยากให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยความต่อเนื่องและการประสานความร่วมมือ ทีมที่มีวิวัฒนาการสามารถให้การยอมรับในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ หรือสามารถผลักดันให้เกิดการแสดงภาวะผู้นำโดยปราศจากความขัดแย้งหรือการแข่งขันทางอำนาจ

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 306) กล่าวว่า ผู้นำกลุ่ม (group leader) มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมมาก ในการอำนวยความสะดวกให้ทีมเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ และ หลุย จัปาเทศ (ม.ป.ป., อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง, 2542, หน้า 306) เน้นว่า ผู้นำกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความรู้และมีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน มอบหมายงานได้เหมาะสมกับคน และติดตามประเมินผลได้
2. สามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการเสริมแรงและเสริมสร้างพลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกอยากมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ
3. มีความอดทนและมีเทคนิคจัดการกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ เช่น สามารถทำความเข้าใจกับปัญหายุ่ยาก ให้ง่ายต่อความเข้าใจ ใช้ศิลปะในการลดความเครียด ใช้อารมณ์ขัน (sense of humour) ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลให้ปัญหาลดความเครียดได้
4. การกำหนดหน้าที่ของทีม (function) หมายถึง งานที่ทีมจะต้องปฏิบัติ ซึ่งสมาชิกทุกคนในทีมต้องมีส่วนร่วมในการอธิบายความหมายของงานที่ทีมต้องปฏิบัติซึ่ง ทีมงานสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานของตนเองได้ ในการเริ่มต้นการทำงานเป็นทีมสามารถแบ่งขั้นตอนในการพัฒนาทีมออกเป็น ขั้นตอนตั้งทีม (forming), ขั้นตอนเผชิญพายุ (storming), ขั้นตอนสร้างปทัสถานของทีม (norming) และขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (performing) ส่วนการแบ่งลำดับขั้นของการทำหน้าที่นั้น มีความสัมพันธ์อย่างมากกับรูปแบบของภาวะผู้นำ และสมาชิกของทีม ซึ่งขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพในทีมเป็นสำคัญ โดยในการทำงานเป็นทีมนี้สมาชิกทุกคนมีคุณค่าเท่าเทียมกัน สมาชิกในทีมปฏิบัติกับทุก ๆ คน โดยเท่าเทียมกันและเห็น คุณค่าของผู้ร่วมงานเท่าเทียมกัน และมีความตระหนักในความรับผิดชอบเป็นพื้นฐานในการสนับสนุนทีม ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานภาพของสมาชิกภายในทีม ขนาดองค์กรหรือขนาดของทีมงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้ารูปแบบสัมพันธภาพเป็นแบบลำดับขั้น คือ สัมพันธภาพของผู้ร่วมงานขึ้นอยู่กับสถานภาพและตำแหน่ง ส่งผลให้สมาชิกทีมแต่ละคนนั้นรู้สึกว่ามีคุณค่าของแต่ละคนไม่เท่าเทียมกัน และตระหนักในเรื่องของ

สถานภาพ มากกว่าความสามารถที่มีอยู่ในตัวของสมาชิกแต่ละคน

ฟาริดา อิบราฮิม (2541, หน้า 211) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพของทีม ไว้ว่า ในการนำทีมต้องอาศัยการมองที่จุดมุ่งหมาย การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำ การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม การตัดสินใจ การขัดแย้ง ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ความสามารถแก้ปัญหา ตลอดจนความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน โดยที่

1. จุดมุ่งหมายของทีมต้องชัดเจน เหมาะสม กระจ่างและแม่นยำ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่ม
2. การสื่อสารภายในทีมจะต้องกระจ่างและแม่นยำ เป็นสองทาง (two-way communication) และทั่วถึงกัน
3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมต้องเป็นไปอย่างกว้างขวาง
4. การเป็นผู้นำของหัวหน้าทีม จะต้องอยู่บนพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นด้วยพรสวรรค์หรือแสวงหามาเองก็ตาม
5. การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม อิทธิพลจะต้องมีต่อกกลุ่ม มีการกระจายทั่วและเท่ากัน และเป็นไปตามความชำนาญและความสามารถ
6. การตัดสินใจต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์และเป็นการตัดสินใจโดยสมาชิกส่วนใหญ่
7. การขัดแย้งอาจมีบ้าง เพื่อจะได้มองปัญหาหลาย ๆ ด้าน แต่ต้องไม่มากจนเป็นสาเหตุของการแตกความสามัคคี
8. มีความเป็นหนึ่งเดียวกันในด้านเป้าหมาย ความเชื่อถือ ความพอใจและการยอมรับ
9. มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ โดยแก้ปัญหาอย่างถาวรและประหยัด
10. มีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน

ในปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันต้องใช้ฐานความจริงใจในกันและกันเป็นที่ตั้ง เพื่อการอยู่ร่วมกัน ในการทำงานเป็นทีมทุกคนต้องเปิดหน้าต่าง “เปิดเผย” ให้กว้างที่สุด เพื่อความใกล้ชิดระหว่างกันเมื่อเข้าทีม

โดยสรุป การพยาบาลเป็นทีม เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในทีมการพยาบาลที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่หลากหลายมาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การดูแลผู้ป่วย โดยมีพยาบาลวิชาชีพทำหน้าที่เป็นผู้นำทีม การปฏิบัติการพยาบาลเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องประกอบไปด้วย 1) การกำหนดคุณสมบัติของทีม และสมาชิกของทีม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในทีม 3) ภาวะผู้นำ ซึ่งมีทักษะและความสามารถในการนำทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน และ 4) การกำหนดหน้าที่ของทีม ซึ่งสมาชิกทุกคน

ได้มีโอกาสในการรับรู้และมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ให้สอดคล้องกับความรู้และความสามารถ รวมทั้งได้ปฏิบัติบทบาทหน้าที่ได้ตรงตามความรับผิดชอบของตนเองในทีม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ฟาร์เลย์ (Farley & Stone, 1989 อ้างถึงใน อัจฉรา สืบสงค์, 2540) ได้ศึกษาถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารทางการแพทย์ พบว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านที่เกี่ยวกับทักษะและการประนีประนอม การใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ จะต้องมีการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมได้รับรู้ การทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ แนวทางสำหรับการสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ 1) การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์กรสำหรับ โครงการและการวางแผนหรือวางแผนเป้าหมายจาก ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร 2) มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทุกคนทราบ การประชุมต้องรวดเร็วไม่ยืดเยื้อ 3) วัตถุประสงค์ของทีมต้องชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริงสมาชิกต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี 4) สร้างข้อตกลงสำหรับการทำงานร่วมกัน 5) ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกทีมรวมทั้งมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ 6) สร้างบรรยากาศของการประสานงานและบรรยากาศของความพึงพอใจต่อสัมพันธภาพที่เกิดขึ้น โดยการกระตุ้นให้สมาชิกได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการช่วยให้เกิดผลดีในการประสานงานกัน 7) ยอมรับความแตกต่างของบุคคลภายในทีม 8) สื่อสารให้สมาชิกเข้าใจถึงกิจกรรมของผู้บริหาร

#### งานวิจัยในประเทศ

ศิริวรรณ โคมุดิกานนท์ (2535) ได้ทำการศึกษาสภาพจริงและความคาดหวังของการทำงานเป็นทีม ตามการรายงานของทีมสุขภาพ โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ แพทย์ เภสัชกร นักสังคมสงเคราะห์และนักกายภาพบำบัดจำนวน 80 คน พบว่าสภาพจริงเกี่ยวกับ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพ โดยรวม อยู่ในระดับน้อย และพบว่า อุปสรรคและปัญหาในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ คือ นโยบายไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละวิชาชีพให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ รองลงมา คือ ขาดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ต่างคนต่างทำงาน มีปัญหาขัดแย้งไม่ยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน ขาดความเข้าใจในลักษณะ ขอบเขตในการทำงานของแต่ละวิชาชีพ ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับ การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ไม่มีการเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิก ต้องพึ่งมนุษยสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่มีเวลา เจ้าหน้าที่

มีจำนวนน้อยตามลำดับ

ชุดิมา มาลัย (2537) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง เป็นอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 295 คน โดยให้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การทำงานร่วมกัน การสร้างความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับดี ส่วนด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคคล และการร่วมกันทบทวนการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องอายุ ประสบการณ์การทำงานพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนขนาดของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม ในเรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบอีกว่า สัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และประสบการณ์การทำงาน เป็นตัวแปรสำคัญที่ร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากแนวคิดทฤษฎีการทำงานเป็นทีมที่กล่าวมาในเบื้องต้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยนำแนวคิดของ แทพเพน (Tappen, 1995) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การกำหนดคุณสมบัติของทีม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม 3) ภาวะผู้นำของทีม 4) การกำหนดหน้าที่ของทีม มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

## แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์

### ความหมาย

วัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานการแสดงออกในพฤติกรรมของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การแต่ละแห่ง ซึ่งมีความแตกต่างกันไป และยังมีผลต่อความสำเร็จและก้าวหน้าขององค์การแต่ละแห่ง ในปัจจุบันพบว่าความพยายามในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจรวมถึงสร้างความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามแนวทางของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น เป็นกลวิธีที่ถูกนำมาใช้กับบุคลากรในองค์การต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย รวมถึงในองค์การทางด้านสุขภาพด้วย ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังต่อไปนี้

คุก และรูสโซ (Cooke & Rousseau, 1988) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานและเป็นสิ่งที่ต้องการคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ

ไทเออร์นี (Tierney, 1988 cited in Hughes, 1990) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การว่า เป็นความเชื่อและข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

คุก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดให้บุคลากรในรุ่นต่อ ๆ ไป

ไชน์ (Schein, 1992) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นความเชื่อและค่านิยมที่ร่วมกันของบุคลากร และบุคลากรกลุ่มดังกล่าวจะใช้ระบบความคิดนี้เป็นแนวทางในการคิดตัดสินใจและทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมขององค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ บรรทัดฐาน แบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลยึดถือและปฏิบัติตาม

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อและค่านิยมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และบุคคลยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติหรือตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งความเชื่อและค่านิยมจะได้รับการพัฒนาและสั่งสมสืบต่อกันมา จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและจะมีการสืบทอดกันต่อไป

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนทางด้านพฤติกรรมของบุคลากรที่ประกอบขึ้นมาจาก ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ บรรทัดฐานที่องค์การคาดหวังให้เกิดขึ้น ซึ่งบุคคลยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติสืบเนื่องต่อกันมาจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและจะมีการสืบทอดกันต่อไป

### **ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ**

จากการศึกษาเอกสารและตำราผู้วิจัยพบว่า ได้มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษาและสร้างแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

สเมอริช (Smircich, 1983) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ มาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางแรก มาจากแนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม (culture as a variable) ที่เห็นว่าวัฒนธรรม

องค์การเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแทนหนึ่งที่มีอยู่ในองค์การนอกเหนือจากตัวแปรอื่น ๆ ที่แวดล้อมองค์กรอยู่ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นมี (culture is something and organization has) ส่วนแนวทางที่สองเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อที่มีอยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรหนึ่งในองค์การเท่านั้น แต่ตัวองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม ในทฤษฎีนี้วัฒนธรรมองค์การจึงมาจากแนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (culture is a root metaphor) ที่กล่าวถึงทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกวัฒนธรรมองค์การว่า บางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นเป็น

ไชน์ (Schein, 1992) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นค่านิยมและความเชื่อ ที่มีส่วนร่วมกันของบุคลากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชั้น ตามระดับความยากง่ายในการมองเห็น (degrees of visibility) ซึ่งได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การชั้นนอกสุด คือ ค่านิยมของบุคลากรที่มีร่วมกันต่อสิ่งที่องค์กรได้จัดทำขึ้น (artifacts) สามารถมองเห็น ได้ง่ายที่สุด เช่น รูปแบบของอาคาร ตราประจำองค์กร เครื่องแต่งกายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร การตกแต่งสถานที่ปฏิบัติงาน จำนวนภาษาที่ใช้ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การชั้นนี้ เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม สัมผัสได้โดยประสาทสัมผัส ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมในชั้นนี้ ทำได้ค่อนข้างง่ายกว่า วัฒนธรรมองค์การในชั้นอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์การชั้นกลาง คือ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับ (espoused values) ประกอบไปด้วย ค่านิยมที่สมาชิกและผู้บริหารองค์กรอ้างว่าได้ปฏิบัติหรือควรจะทำปฏิบัติ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับอาจจะยังไม่สะท้อนถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร เนื่องจากค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับอาจไม่ตรงกับสิ่งที่องค์กรปฏิบัติอยู่เป็นบางส่วนหรือทั้งหมด จึงเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ค่อนข้างยาก แต่บุคลากรยังตระหนักถึงอยู่ เพราะเป็นส่วนที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควรและได้ทดสอบแล้วว่า เป็นวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง
3. วัฒนธรรมองค์การชั้นในสุด คือ ข้อตกลงพื้นฐาน (basic assumptions) เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่บุคลากรได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน จนเป็นที่ยอมรับกันว่า สามารถแก้ไขปัญหให้กับองค์กรได้ วิธีการแก้ไขปัญหานั้นเป็นเรื่องปกติวิสัยที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้โดยอัตโนมัติ เมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น ข้อตกลงขั้นพื้นฐานจึงมีลักษณะเป็นนามธรรม มองไม่เห็น และบุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงการคงอยู่ของข้อตกลงพื้นฐาน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การในชั้นนี้ได้ผ่านเวลานานมากและได้รับการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สามารถช่วยแก้ไขปัญหในองค์กรได้จึงถือได้ว่าข้อตกลงพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การ

ดิล และเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982 cited in Thomas, 1993) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การในการบริหารจัดการว่าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (business environment) ประกอบไปด้วย ตลาดสินค้า เทคโนโลยี อิทธิพลของรัฐบาลและความคาดหวังของลูกค้า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ

2. ค่านิยม (values) เป็นความเชื่อที่บุคลากรในองค์การยึดถือและนำมาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติเพื่อจะนำไปสู่การพัฒนา จึงถือได้ว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดและเป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ

3. วีรบุรุษขององค์การ (heroes) เป็นบุคคลที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้การยอมรับ ซึ่งวีรบุรุษขององค์การจะเป็นผู้กำหนดระเบียบต่าง ๆ ได้แก่ มาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงาน แรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับองค์การนั้น ๆ เป็นต้น

4. พิธีและแนวปฏิบัติ (rites and rituals) เป็นกิจกรรมที่แสดงถึงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะเป็นนิสัยของบุคลากร พฤติกรรมที่แสดงออกจะมีความสัมพันธ์กับค่านิยม

5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (cultural network) เป็นการติดต่อประสานงานในการติดต่อสื่อสาร โดยเครือข่ายทางวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่จะเคลื่อนย้ายค่านิยม

คุก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989) ได้สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (life style inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแมคเคลแลนด์ (McClelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของ แคทซ์ เมซีโอบีและมอร์ส (Katz, Maceoby, & Morse) และ สต็อกกิล (Stogdill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้นบุคคลและมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นมาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์การนั้น ๆ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคคลรุ่นต่อ ๆ ไป ซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าว หมายถึง วัฒนธรรมองค์การนั่นเอง โดย คุกและลาฟเฟอร์ตี ได้นำแนวคิดทั้งหมดนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัด การรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และความคาดหวังขององค์การจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์การ (The Organizational Culture Inventory : OCI) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (constructive styles) 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive styles) 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive styles)

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (constructive styles) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (achievement) มิติมุ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (self-actualizing) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (humanistic and encouraging) มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (affiliative)

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive styles) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคล พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลจะมีลักษณะคล้ายตาม พึ่งพาผู้บริหารและยึดกฎระเบียบขององค์การเป็นหลัก และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เนื่องจากจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การและการเห็นด้วยกับแนวความคิดของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่จะปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตนเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเห็นพ้องด้วย (approval) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการเห็นด้วยและคล้ายตามความคิดเห็น

2.2 มิติยึดกฎเกณฑ์ (conventional) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ที่องค์การนั้นยึดถือปฏิบัติ แบบแผนการปฏิบัติงานควบคุมด้วยระบบราชการ บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้นอย่างเคร่งครัด และมีความรู้สึกติดต่อกฎระเบียบ

2.3 มิติมุ่งการพึ่งพา (dependent) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม เนื่องจากทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง บุคลากรไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง

2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (avoidance) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการลงโทษเมื่อผิดพลาด แม้ว่าบุคลากรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานก็จะไม่ได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ทำให้บุคลากรพยายามปิดความรับผิดชอบ และ

พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เนื่องจากกลัวการถูกตำหนิ ถ้ามีเหตุการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจ จะพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive styles) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้- มีชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะของความขัดแย้งคำหิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขัน และการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและดำเนินความผิดพลาดของตนเอง แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม (oppositional) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้าและการเจรจาต่อรอง เนื่องจากบุคลากรเกิดความ รู้สึกว่าการได้แก้ไขปัญหานั้นจะทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่น ๆ อยู่เสมอ

3.2 มิติมุ่งใช้อำนาจ (power) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก ที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่บุคลากรนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ บุคลากรชอบ เป็นผู้initiateและสอนเพื่อนร่วมงาน ผลงานที่ได้รับจะได้รับจากการใช้อำนาจหน้าที่ สิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ คือ การได้เลื่อนขั้น การได้เลื่อนตำแหน่ง เพื่อที่จะได้มีอำนาจในการควบคุมและปกครองผู้อื่นมากขึ้น ยังมีอำนาจมากเท่าไรก็จะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงมากเท่านั้น

3.3 มิติมุ่งการแข่งขัน (competitive) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของสมาชิกที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันที่ต้องมีแพ้- มีชนะ บุคลากรต้องการชนะและเหนือกว่าคนอื่น ๆ ในองค์การ การแข่งขันทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคลากรออกเป็นกลุ่ม ๆ และบุคลากร จะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขัน และเชื่อว่าการแข่งขันจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

3.4 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (perfectionistic) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบของงาน บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้ เกิดความผิดพลาด มีความเป็นระบบระเบียบ ละเอียดถี่ถ้วน และต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาข้างต้น ลูกและลาฟเฟอร์ที่ได้นำมา สร้างเป็นทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา ซึ่งประกอบไปด้วยวัฒนธรรมองค์การใน 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (constructive styles) 2) ลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา (passive-defensive styles) และ 3) ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว (aggressive-defensive styles) ซึ่งจากการพิจารณาถึงลักษณะ

วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ลักษณะ กับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานที่กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน คือ กระบวนการในส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถควบคุมชีวิตและความเป็นอยู่ของตนเองได้ (จินตนา ยูนิพันธ์, 2539) และยังเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ (Tebbitt, 1993) นอกจากนี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นกระบวนการในการสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การในอันที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในองค์การสามารถที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง โดยบุคลากรสามารถเลือกใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจกับวัฒนธรรมองค์การ จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ (constructive styles) มีความสัมพันธ์กับแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ ในลักษณะสร้างสรรค์ (constructive styles) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) มิตินุ่งเน้นความสำเร็จ 2) มิตินุ่งเน้นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง 3) มิตินุ่งบุคคลและการสนับสนุน และ 4) มิตินุ่งมิตรสัมพันธ์มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

#### วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์

ลูก และลาฟเฟอร์ที่ ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญ กล่าวคือ บุคคลมีความต้องการความสำเร็จ มีความต้องการมิตรสัมพันธ์ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความสัมพันธ์อันดี รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลาบุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์กร มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีความรักใคร่ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานดังกล่าวส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยได้จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ออกเป็น 4 มิติ คือ

1. มิตินุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (achievement) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการมีเหตุผล มีหลักการในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมของบุคลากรที่ปรากฏ คือ เป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ

2. มิติมุ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (self-actualizing) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรตามความนึกคิดและคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ ความสำเร็จของงานได้รับมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร เป้าหมายขององค์กรและบุคลากรสอดคล้องกัน และบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ตลอดเวลา ทำให้สามารถพัฒนางานของตนเองได้อย่างอิสระ

3. มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (humanistic and encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร สมาชิกขององค์กรคาดหวังว่าจะได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้แสดงความรู้สึกรู้สึก โดยจะมีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ

4. มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของร่วมงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ตามแนวคิดของคูกและลาฟเฟอร์ที่เห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวได้มุ่งให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ และเมื่อนำมาพิจารณาตามแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานซึ่งให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเช่นกัน ผู้วิจัยจึงนำวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

#### วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน

โรงพยาบาลชุมชนหรือโรงพยาบาลอำเภอ เป็นสถานบริการทางด้านสุขภาพที่รับการรักษาผู้ป่วยซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีขนาดเตียง 10 – 120 เตียง (ไม่เกิน 150 เตียง) มีหน้าที่ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ บริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค บริการชั้นสูงสาธารณสุขทั้งภายในโรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขต่าง ๆ (เรณูวรรณ หาญวาทย์, 2540, หน้า 58) โดยมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีผู้อำนวยการโรงพยาบาล ชุมชนเป็นหัวหน้าส่วนราชการ โรงพยาบาลชุมชนทุกระดับจะมีโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงพยาบาลเหมือนกัน กล่าวคือ แบ่งเป็น 2 กลุ่มงาน 5 ฝ่าย ได้แก่ กลุ่มงานการพยาบาล กลุ่มงานเทคนิคบริการทางการแพทย์ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายเภสัชชุมชน ฝ่ายทันตสาธารณสุข ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ ฝ่ายสุขภาพและป้องกันโรค สำหรับกลุ่มงานการพยาบาลเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลผู้รับบริการที่เข้ามารับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาล ซึ่งเป็นผู้รับบริการที่มีอาการของโรคไม่ซับซ้อน และเป้าหมายของการบริการ คือ ผู้รับบริการได้รับความสุขสบาย

และทุเลาจากความเจ็บป่วย กลุ่มงานการพยาบาลมีการแบ่งหน่วยงานย่อยที่ให้บริการพยาบาลออกเป็น 5 งาน คือ งานผู้ป่วยนอก งานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานห้องผ่าตัดและวิสัญญี งานห้องคลอด และงานผู้ป่วยใน (สมาคมอนามัย, 2540 อ้างถึงใน สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ, 2542) .

โรงพยาบาลชุมชนเขตภาคกลาง เป็นโรงพยาบาลของรัฐบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่ให้บริการตรวจรักษาพยาบาล ป้องกันโรค ส่งเสริมและฟื้นฟูสุขภาพของประชาชนมาเป็นเวลายาวนานและจัดเป็นองค์การหนึ่งที่มีวัฒนธรรมองค์การที่มีความเฉพาะเจาะจงของแต่ละแห่ง และสืบเนื่องจากที่หน่วยงานแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมองค์การที่มีความแตกต่างกันไปนี้เอง จึงเป็นที่มาของการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์การแต่ละแห่งนั้น เพื่อบ่งบอกถึงแนวทางในการบริหารจัดการที่ผู้บริหารควรนำมาใช้เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารต่อไป ซึ่งจากการศึกษาของ บุญรักษา วิทยาคม (2544) พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนโดยรวมของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนอยู่ในระดับดี และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสามารถในการแสดงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ ตามทฤษฎีการพยาบาลของรอย และยังสามารถร่วมกันทำนายความสามารถในการแสดงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 30.5 ดังนั้นเห็นได้ว่า การศึกษาวัฒนธรรมองค์การทางการพยาบาลนั้นยังคงเป็นประเด็นสำคัญทางการบริหารการพยาบาลที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาโดยตลอด

### ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

พฤติกรรมการทำงานของพยาบาลวิชาชีพตามแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ มีความเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีลักษณะของพฤติกรรมการทำงานในองค์กร 2 ลักษณะตามแนวคิดทฤษฎี เอ็กซ์ และทฤษฎี วาย ซึ่งมีความแตกต่างทั้งทางด้านความคิดและพฤติกรรมที่อยู่คนละขั้ว ซึ่งสมมติฐานทางด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารที่มีความเชื่อในทฤษฎี เอ็กซ์ จะสันนิษฐานว่า ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความเกียจคร้าน ต้องถูกบังคับ ทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคง ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารในแบบทฤษฎี วาย สันนิษฐานว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ชอบงานโดยธรรมชาติ แต่เป็นผลมาจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความต้องการในระดับสูง และแมคเกรเกอร์ยังมีความเชื่อว่า ผู้บริหารที่ใช้สมมติฐานของทฤษฎี เอ็กซ์ จะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการ เช่น การกำหนดวิธีการควบคุมที่เข้มงวด และการจูงใจด้วยสิ่งจูงใจทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนผู้บริหารที่ใช้สมมติฐานของทฤษฎี วาย จะผสมผสานระหว่างเป้าหมายของบุคคล และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแมคเกรเกอร์เชื่อว่า การผสมผสานนี้สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอิสระแก่คนงาน การลดการควบคุมให้น้อยที่สุดและ

การทำให้งานน่าสนใจและตอบสนองความต้องการระดับสูงของผู้ปฏิบัติงานได้ และภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ และส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจของคานเตอร์ ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรและการกำหนดโครงสร้างของงาน ให้อำนาจและโอกาสกับผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานและความสำเร็จในประสิทธิภาพของงาน พยาบาลวิชาชีพ มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการให้บริการด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชนอย่างครอบคลุมทุกกลุ่มอาชีพและทุกระดับ การปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพนั้นจะมุ่งเน้นที่การให้การดูแลแบบองค์รวมใช้เป็นพื้นฐานของการสร้างสัมพันธภาพแบบช่วยเหลือผู้รับบริการ โดยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นหลักทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้รับบริการสามารถพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนเอง เพื่อดำรงไว้ซึ่งพลังอำนาจในการดูแลสุขภาพและภาวะปกติสุขของตนเอง รวมทั้งสามารถดูแลบุคคลอื่นและครอบครัวได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พยาบาลวิชาชีพต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ตนเองก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อส่งเสริมให้พยาบาลเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจในตนเอง มีความสามารถในการควบคุมสภาพการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเองได้ เพราะหากพยาบาลพบว่าตนเองอยู่ในภาวะไร้ซึ่งพลังอำนาจแล้วจะส่งผลให้พยาบาลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงาน เช่น ความเฉื่อยชา ความไม่กล้าแสดงออก ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลตามแนวคิดทฤษฎี เอ็กซ์ ส่วน พยาบาลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน จะแสดงออกซึ่งความเป็นผู้กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจอย่างสูงและสามารถจูงใจ หรือเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น ๆ ได้ โดยการแบ่งปันอำนาจ การสร้างสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สะท้อนให้เห็นถึงพันธะสัญญาที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กร และยังส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และช่วยยับยั้งพฤติกรรมเบี่ยงเบนในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมที่กล่าวมานี้สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามแนวคิดของทฤษฎี วาย ที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีแรงจูงใจในตนเองสูง ถูกกระตุ้นและจูงใจด้วยความต้องการในทุกลำดับขั้นของการจูงใจ

#### การทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ

จากการศึกษาถึงแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจจะพบว่า บุคคลที่มีลักษณะของผู้ที่มีพลังอำนาจในตนเองนั้น มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของแม็กเกรเกอร์ ในทฤษฎีวาย นั่นคือ เป็นลักษณะของบุคคลที่มีวุฒิภาวะในตนเอง เป็นผู้ที่ชื่นชอบการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต มีความสามารถนำพาตนเองไปสู่จุดหมายขององค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาและสามารถควบคุมตนเองได้ในสถานการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต (McGregor, 1966 อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2536,

หน้า 132) ส่วนบุคคลที่มีพลังอำนาจในตนเองนั้น เป็นผู้ที่สามารถระลึกรู้ได้ในความสามารถและคุณค่าของตนเอง เป็นผู้ที่กล้าแสดงออกทางด้านความคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากในการปฏิบัติงาน บุคคลสามารถเข้าถึงโครงสร้างทางด้านอำนาจและโอกาสขององค์กรตามแนวคิดของคานเตอร์ ยิ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคคลเกิดพันธะสัญญาต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมีอิสระ รับรู้ว่าเป็นผู้มีความสามารถ และส่งผลให้บุคคลพยายามใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น ส่วนปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กรนั้น เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยในการส่งเสริมให้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ในปัจจุบันนี้องค์กรในรูปแบบใหม่หันมาให้การเสริมสร้างพลังอำนาจกันมากยิ่งขึ้นด้วยเหตุที่ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการมุ่งที่จะพัฒนาในเรื่องของตัวบุคคล ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร และได้มีผู้ที่นำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่หลากหลายมาใช้ในการสร้างเสริมพลังอำนาจให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลยุทธ์หนึ่งที่นิยมนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในรูปแบบที่การทำงาน (ทองใบ สุธาธิ, 2543) ซึ่งคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ อันดีแก่องค์กรนั้นคือ การรวบรวมบุคคลากรที่มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ร่วมกัน และให้บุคคลเหล่านั้น ได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์งานที่มีคุณค่า ต่อองค์กร โดยที่องค์กรให้การสนับสนุนในเรื่องของนโยบาย ทรัพยากร เงินทุน ความรู้ซึ่งเป็นสิ่งที่ ทีมต้องการ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างผลงานให้แก่องค์กร จากแนวคิดของการทำงานเป็น ทีม เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจเห็นว่า องค์ประกอบของการ เสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของคานเตอร์ นั้น ประกอบไปด้วย การได้รับอำนาจและการได้ รับโอกาส ซึ่งคานเตอร์ได้กล่าวถึงองค์ประกอบทั้งสองนี้ว่า หากผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึง องค์ประกอบทั้งสองประการนี้ได้ แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจาก องค์กรแล้วเช่นกัน

#### **วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน**

วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการ ประพฤติปฏิบัติ และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละ แห่งจะมีความแตกต่างกันไปและจะเป็นเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดสืบต่อไป ซึ่งคุกและ ลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้าง สรรค์ (constructive styles) เป็นลักษณะขององค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่ง เน้นความพึงพอใจของบุคลากร 2) ลักษณะตั้งรับ – เนื้อหา (passive-defensive styles) เป็นลักษณะ ขององค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร

และผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคล และ3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive styles) เป็นลักษณะองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากรและผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน ส่วนเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น มุ่งที่จะให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง มีความเห็นอกเห็นใจและเคารพผู้อื่น มีความเคารพในกติกาขององค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ มีทรัพยากรพอเพียงในการปฏิบัติงาน เช่น มีความรู้ ความชำนาญ โอกาส เวลา เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำองค์กรต้องมีความตระหนักถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร โดยการเสริมสร้างลักษณะขององค์กรให้มีค่านิยมและแนวทางในการปฏิบัติที่สร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ