

ลักษณะของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ มีคุณค่าหรือไร้ค่าขึ้นอยู่กับลักษณะของการสื่อสารที่บุคคลเป็นผู้ปฏิบัติ การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การเปิดเผย ประกอบด้วย ลักษณะ 3 ประการ คือ

1.1 บุคคลต้องมีความเต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดต่อบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ข้อมูลนั้นจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการสื่อสารนั้น

1.2 ผู้ทำการสื่อสาร ซึ่งได้รับข้อมูลจะต้องมีความเต็มใจที่จะแสดงปฏิกิริยาต่อข่าวสารที่เปิดเผยนั้นอย่างจริงใจ ตรงไปตรงมา การนิ่งเฉย ไม่วิพากษ์วิจารณ์ และการไม่มีความรู้สึกต่อข้อมูล จะทำให้การเปิดเผยของอีกฝ่ายไร้ความสำคัญ

1.3 การเปิดเผย เป็นการยอมรับว่าความรู้สึก และความคิดที่แสดงออกนั้น ผู้ทำการสื่อสารยินดีรับผิดชอบต่อข่าวสารหรือข้อมูลนั้น

2. มีความรู้สึกร่วมด้วย หมายถึง ความรู้สึกในทางเดียวกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร

3. ความรู้สึกสนับสนุน การแสดงความรู้สึกเห็นด้วย หรือมีแนวคิดในทางเดียวกัน เพราะการแสดงความรู้สึกเห็นใจอย่างเดียวนั้น บางครั้งก็ไม่อาจทำให้บรรยากาศของการสื่อสารดีขึ้น ตลอดจนการแสดงความคิดเห็น หรือการวิพากษ์วิจารณ์ ทศนคติ หรือพฤติกรรมที่เปิดเผย ก็อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่ยินดีที่จะเปิดเผย โดยเฉพาะการวิจารณ์เชิงคัดค้านหรือความเห็นไม่ตรงกัน

4. ความรู้สึกในด้านดี ก่อให้เกิดความรู้สึกดีด้วยกันทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ยินดีที่จะเปิดเผยข้อมูล เกิดความสบายใจ

5. ความเท่าเทียมกัน เป็นความเท่าเทียมกันระหว่างการพูดกับการฟัง เช่น ถ้าฝ่ายหนึ่งพูดตลอดเวลา และอีกฝ่ายหนึ่งฟังตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความต้องการ ในลักษณะของผู้ส่งสารและผู้รับสาร เกิดปฏิกิริยาตอบสนองกันเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

การสื่อสารระหว่างบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การสื่อสารระหว่างบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณสมบัติในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับ ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงาน ให้เกิดความเข้าใจอย่างเดียวกันตามวัตถุประสงค์ โดยวิธีการวงจรรายงาน และอวัจนภาษา

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ในการบริหารการพยาบาล ให้มีคุณภาพ ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อการร่วมมือประสานงานให้เป็นไปตาม

วัตถุประสงค์ จึงจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงควรให้ความสนใจและ พัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อความเข้าใจตรงกันของหน้าหน้าหอผู้ป่วย และบุคลากรในหน่วยงาน

จากแนวคิดดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจใช้แนวคิดของ บุญศรี ปราบณศักดิ์ และ ศิริพร จิรวัดน์กุล (2538) ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล 2 ลักษณะ ประกอบด้วย การสื่อสารเชิงวัจนะ และ การสื่อสารเชิงอวัจนะ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ใน ศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ส่งผล กระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กร จากการศึกษาการรวมอำนาจ ผู้บริหารมีอำนาจ ใน การกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ควบคุม สั่งการ และตัดสินใจเพียงคนเดียว โดยที่บุคคลอื่นในทีม งานไม่มีโอกาสได้คิด แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการอยู่ ได้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานของบุคลากร มีแนวคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจาก มูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกลไกของการสูงใจ (Lashley, 1997, p. 138) ด้านความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะ เป็นองค์การ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ การ กระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่ เป็นพลังความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออก ซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุูงใจจากภายใน ที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคคล (Haksever et al., 2000, p. 226; McShane & Glinow, 2000, p. 116) นอกจากนี้บุคคลยังต้องมีความ ต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุกด้าน ต้องการพัฒนาความ สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และต้องการจะตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์ (Sergiovanni & Stratt, 1998, p. 85) ซึ่งเท่ากับบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในงาน

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เอลลิส และ ฮาร์ทลีย์ (Ellis & Hartley, 2000, p. 19) ให้ความหมาย การเสริมสร้างพลัง อำนาจ เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำให้อำนาจร่วมกับผู้ปฏิบัติหรือผู้รับบริการ ในความสามารถปฏิบัติ กิจกรรมได้ร่วมกัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้อำนาจหน้าที่หรือเป็นตัวแทนในการตัดสินใจ

มาควิส และ ฮุสตัน (Marquis & Huston, 1998, p. 245) ให้ความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการหาประสบการณ์ เป็นสิ่งที่ท้าทายหรือการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้า ยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีผลึกภาพในงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเก่งกว่า

โซวี (Sove, 1987 cited in Marquis & Huston, 1998, p. 245) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การรับรู้การแก้ไขของเพื่อนร่วมงาน พยายามผู้จัดการมีบทบาทในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

เวบบ์ (Webb, 1992) อธิบายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การที่ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อ เจตคติ จะปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพนั้น การบริหารต้องมีกระบวนการแบ่งข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และอำนาจให้ผู้ปฏิบัติให้มีทักษะและมีประสิทธิภาพ

รอดเวล (Rodwell, 1996, p. 306) ให้ความหมายของ แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน คือ กระบวนการของความสามารที่จะให้หรือส่งผ่านอำนาจจากบุคคลหนึ่งสู่ผู้อื่น กระบวนการนั้น คือ พลังอำนาจ อำนาจหน้าที่ การเลือก และการให้อำนาจ

แมคมอนเนล (McMonnell, 1995 cited in Hamilton-Hurren, 1997, p. 109) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการบริหารที่ดี การเป็นตัวแทนที่ดี

ลาชเลย์ (Lashley, 2001, pp. 8-9) สรุปว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การให้หน้าที่การตัดสินใจแก่บุคลากรมากขึ้น

ทองใบ สุทธาริ (2543, หน้า 227) ให้ความหมายว่า เป็นการใช้อำนาจร่วมกัน (power sharing) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร ในการที่จะทำให้นุคคลสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องได้

จินตนา ยูนิพันธุ์ (2539, หน้า 101) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็น แนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม แสดงการยอมรับ ชื่นชม ส่งเสริม เสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของตนเองได้

ศิริพร พูลชัย (2542, หน้า 19 - 20) ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็น กระบวนการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลด้วยการแบ่งปันอำนาจในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการตัดสินใจ การจัดตั้งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานทำให้นุคคลเชื่อมั่นในตนเอง

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กิจกรรม หรือ การกระทำที่บุคคลได้รับจากผู้บริหาร ในลักษณะของการเพิ่มศักยภาพของบุคคล ด้วยการแบ่งปันอำนาจในการปฏิบัติงาน การใช้อำนาจร่วมกัน การให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีการแบ่งข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจและกระบวนการของคานเตอร์ (Kanter, 1977 cited in Laschinger & Havens, 1997, p. 46) คานเตอร์ให้แนวคิดในการแก้ปัญหาในการทำงานภายในองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากกลไกการเปลี่ยนแปลง มีแรงจูงใจต่ำ ขาดความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

แนวคิดโครงสร้างอำนาจของคานเตอร์

1. การได้รับอำนาจ (power) หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้ อำนาจซึ่งได้รับมาจากองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พลังอำนาจเป็นทางการนั้นได้ จากการทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการนำ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนอำนาจไม่เป็นทางการได้มาจากการมีความใกล้ชิดกับ บุคคลในองค์การ พันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุนการได้รับอำนาจนี้ ประกอบด้วย

1.1 การได้รับทรัพยากร หมายถึง ความสามารถในการจัดหาสิ่งที่จำเป็น เพื่อ สนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น บุคลากร เครื่องมือ เงิน วัสดุ (Laschinger, Finegan, Shamian, & Casier, 1995, p. 415) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกมั่นใจ พึงพอใจในงาน

1.2 การได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารรับรองการกระทำหรือ สนับสนุนเบื้องหลัง ให้การยอมรับและเห็นชอบตามกฎหมาย สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ สามารถเผชิญกับสิ่งใหม่ได้ ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพในหมู่คณะ การให้ความ รับผิดชอบในการแก้ปัญหา การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน ยอมรับความ ผิดพลาด แสดงความชื่นชม เมื่องานสำเร็จ

1.3 การได้รับข้อมูลข่าวสาร ถือเป็นความสำคัญ เป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยในการ ดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน เป็นศูนย์รวมของความสำเร็จในบทบาท ข้อมูลข่าวสาร จำแนกเป็น ข้อมูล ความเชี่ยวชาญ ความรู้ทางเทคนิค ข่าวสารการเมือง ผู้บริหารให้การวางแผน ผู้ปฏิบัติรู้การ เคลื่อนไหวขององค์การ รู้ทิศทางการดำเนินงาน

2. การได้รับโอกาส เป็นความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมทั้ง โอกาสในการเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ได้แก่

2.1 การได้รับโอกาสในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการ ส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ส่งผล ให้เกิดกำลังใจ ความรักในองค์การ ลดปัญหาการลาออกจากงานได้

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ หมายถึง การได้รับการอบรม ประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 การได้รับการยกย่องชมเชย และรางวัล ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับหรือได้รับรางวัลจากผู้บริหารเมื่อปฏิบัติงานดี หรือประสบผลสำเร็จ สามารถสร้างแรงจูงใจได้

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คองเจอร์ และคานัน โก (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482) ได้เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเอง ได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนขึ้น แบ่งเป็น 5 ขั้น ดังนี้

ขั้นแรก เป็นขั้นการวินิจฉัยเงื่อนไขภายในองค์กร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความรู้สึกปราศจากอำนาจ พิจารณาจากปัจจัยด้านองค์กร รูปแบบการบังคับบัญชา ระบบการให้รางวัล การออกแบบงาน

ขั้นที่สอง เป็นขั้นการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมพลังอำนาจ โดยผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมาย ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีตัวแบบ ระบบการให้รางวัลโดยอิงความสามารถ และการปรับปรุงงาน

ขั้นที่สาม เป็นขั้นการให้ข้อมูลในเรื่องความสามารถของตนเองแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและการจัดเงื่อนไขภายนอกที่ก่อให้เกิดความไม่มีอำนาจ

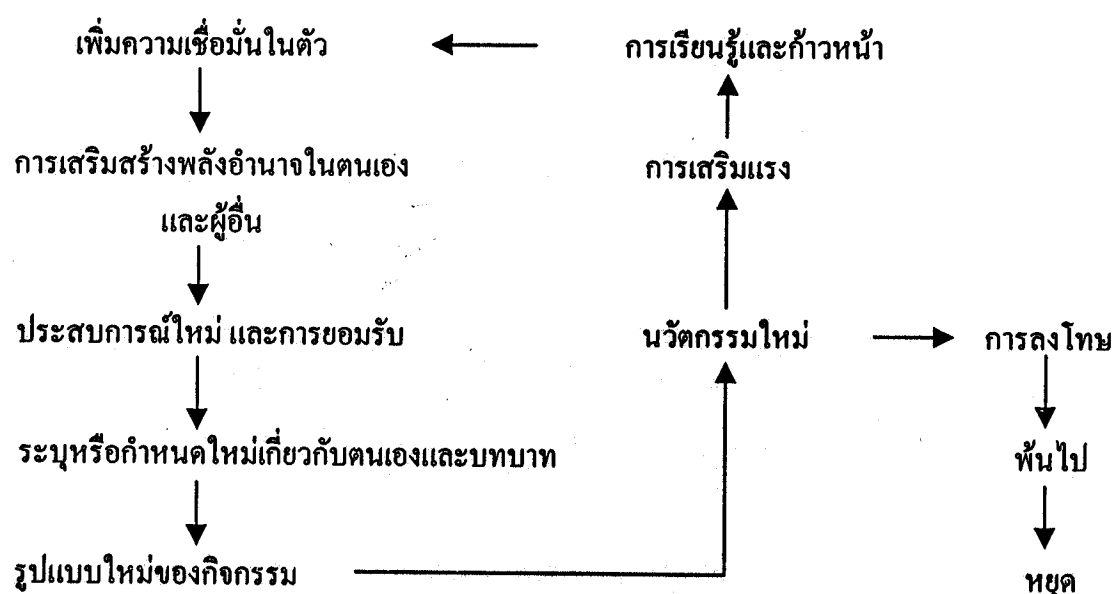
ขั้นที่สี่ เป็นขั้นที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลความมีประสิทธิภาพของตนเอง จากแหล่งต่าง ๆ 4 แหล่ง ได้แก่ การรับรู้ความสำเร็จจากงานโดยตรง ประสบการณ์จากการสังเกตตัวแบบที่ประสบผลสำเร็จ การชักจูงทางวาจา และสถานะการปลุกเร้าทางอารมณ์ ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในเรื่องความมีประสิทธิภาพของตนเอง

ขั้นที่ห้า เป็นขั้นของอิทธิพลทางพฤติกรรมของพลังอำนาจที่ส่งผลต่าง ๆ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความมานะพากเพียร

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ ไซมัส และ เวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse, 1990, pp. 666-681) เริ่มต้นจากสถานการณ์แวดล้อมเป็นแหล่งข้อมูล ตู้อการประเมินงาน ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลกระทบ ความสามารถแห่งตน ความหมายของงานและ ทางเลือก เมื่อประเมินแล้วก็กำหนดพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วยแบบแผนพฤติกรรม ความจดจ่อ ความคิดริเริ่ม ความยืดหยุ่น และการเปลี่ยนแปลงได้ จากพฤติกรรมก็ย้อนเป็นวงจรไปสู่สถานการณ์แวดล้อมใหม่ ขณะเดียวกันจะมีการประเมินในมุมกว้างด้านผลกระทบ ความสามารถแห่งตน ความหมายของงาน และ ทางเลือก เพื่อสร้างแบบแผนพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นให้ดำรงอยู่ แบบแผนการแปลความหมายประกอบด้วย การใช้เหตุผล การประเมินผล และวิสัยทัศน์ในการประเมินเหตุผลในอนาคต จะมีส่วนร่วมในการประเมินงาน มีประสิทธิผลเพียงใด ด้วยการประเมินกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพลัง

อำนาจคือ การส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการทำงาน

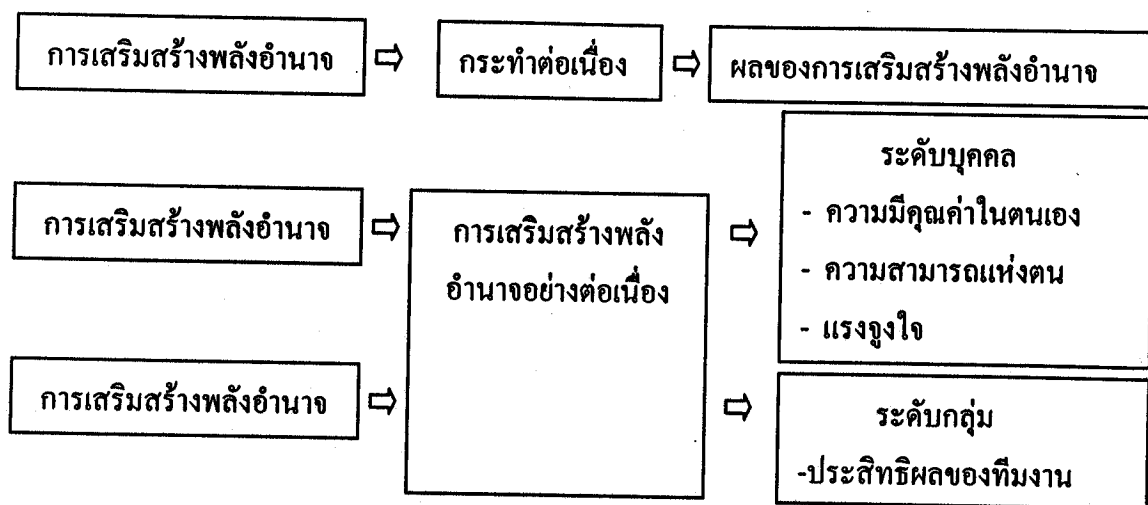
กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ ไบเจโลว์ (Bigelow, 1991, p. 235) เมื่อบุคคลได้รับการเสริมแรง เกิดการเรียนรู้ ได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ เสริมให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตัวเอง เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้อื่นได้ด้วย มีประสบการณ์ใหม่ กำหนดบทบาทเกี่ยวกับตนเองขึ้นใหม่ ได้รูปแบบใหม่ของกิจกรรม สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นได้ ถ้าบุคคลทำนวัตกรรมใหม่ไม่สำเร็จ จะมีการลงโทษหรือตำหนิ ทำให้ขาดขวัญ หรือกำลังใจ เกิดการหยุดชะงัก แต่ถ้ามีการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเข้าสู่วงจรของการเรียนรู้ใหม่ ดังภาพ



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของไบเจโลว์ (Bigelow, 1991, p. 235)

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การพยาบาล

บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2544, หน้า 225-227) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่พลังของทีมงานและนำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารงาน โดยการจัดสรรทรัพยากร เอื้ออำนาจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ถ่ายทอดข่าวสารที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ ให้การสนับสนุน ให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง จะทำให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย จะมีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานและองค์การดังภาพ



ภาพที่ 3 กระบวนการและผลลัพธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544, หน้า 225-227)

หลักสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การพยาบาล

การประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารทางการพยาบาล

ผู้บริหารต้องยึดหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ 8 ประการ คือ (8 Es of empowerment)

(Stewart, 1994, pp. 73-86)

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (envision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่มีลักษณะเฉพาะ เป็นทิศทางขององค์กร ผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้ และกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีเป้าหมาย

2. การให้ความรู้ (educate) การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้ผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริม กระตุ้นให้มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการค้นคว้า วิจัยแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบ ได้แสดงความสามารถ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นตนเอง

3. การขจัดความขัดแย้ง (eliminate) ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเข้าใจถึงวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม

4. การสื่อสารที่เปิดเผย (express) ทำให้เกิดความสำเร็จในการกระจายงาน การสื่อสารที่เปิดเผยต้องเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสซักถาม ชี้แจง ข้อมูลข่าวสาร ได้เห็นปฏิกิริยาของผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นข้อมูล

ในการตัดสินใจ

5. กระตือรือร้น (enthusiast) ผู้บริหารทางการแพทย์ที่มีความกระตือรือร้น ให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความรู้ ความสามารถ เครือข่าย จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานด้วยความราบรื่น มั่นคง

6. จัดหาทรัพยากร (equip) เครื่องมือให้เพียงพอเพื่อความสะดวก และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

7. ประเมินผล (evaluate) ผู้บริหารทางการแพทย์ ต้องวัด ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน ขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาคือเป็นระยะ ๆ

8. คาดการณ์ล่วงหน้า (expect) ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและสิ่งที่คุกคามขององค์การ เพื่อวางแผนดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร ผู้บริหารทางการแพทย์ จำเป็นต้องยึดหลักดังนี้ (Tracy, 1990)

1. การมอบความรับผิดชอบ จะต้องระบุให้ชัดเจน ภายในขอบเขตของงาน
2. การมอบอำนาจหน้าที่ โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันของอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ
3. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความเป็นเลิศ ที่ต้องคำนึงถึงศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา
4. การฝึกอบรม และการพัฒนา เพื่อให้เกิดทักษะ มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน
5. การให้ความรู้ และข้อมูล ให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้และ ข้อมูลมาประกอบการปฏิบัติงาน และตัดสินใจ
6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บริหารนำผลการประเมินแจ้งย้อนกลับกับผู้ปฏิบัติงานตามมุมมองของผู้บริหารเอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน และนำผลมาปรับปรุงพัฒนา
7. การยอมรับ และชื่นชม ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
8. การไว้วางใจ เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ
9. การยอมรับความไม่ประสบความสำเร็จ ในงานที่มีความเสี่ยง ต้องใช้ทักษะหลายด้าน รวมทั้งผู้ที่มีประสบการณ์น้อย หากปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องยอมรับ และให้อภัย

ข้อผิดพลาด

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การพยาบาล

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การพยาบาล ตามแนวคิดของ เทบบิท (Tebbit, 1993, pp. 19-20) มีดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การ องค์การพยาบาลใดที่ผู้บริหารทางการพยาบาล บริหารโดยใช้อำนาจหน้าที่ และอำนาจ ในการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย จะมีการเสริมสร้างอำนาจแก่บุคลากรเป็นไปได้อย่าง

2. ระบบบริหารองค์การ ที่เน้นกฎระเบียบ ความคุมและเคร่งครัด จะมีผลให้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรเป็นไปได้อย่าง

3. ความเชี่ยวชาญขององค์การ การขาดการเคลื่อนไหว ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ขาดการตื่นตัวรับสิ่งใหม่ ๆ มีผลให้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรเป็นไปได้อย่าง

4. การแข่งขันภายในองค์การ ทั้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างแผนก เพื่อแย่งชิงอำนาจ ตำแหน่งเงิน และทรัพยากร จะมีผลให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นไปได้อย่าง

5. สมรรถนะของผู้บริหาร องค์การที่ผู้บริหารทางการพยาบาล มีทักษะในการบริหาร มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย แก้ปัญหา การตัดสินใจ การจัดการกับความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การสร้างเอกภาพในองค์การจะมีผลให้บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ สำหรับผู้บริหาร ที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้ให้การเสริมสร้างพลังอำนาจ กับฝ่ายผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยฝ่ายที่เป็นผู้ให้จะต้องเต็มใจ สอน ผูก ให้กับผู้รับการเสริมสร้าง ผู้รับต้องเต็มใจในการรับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร และอำนาจ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุม เป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารต้องมีความรู้ลึกซึ้งมั่นคง และคิดว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการประเมินผล และยอมรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ พึงพอใจ และให้ความร่วมมือ เพื่อประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยให้ความสนใจจะศึกษาเกี่ยวกับ การเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างของคานเตอร์ (Kanter, 1977 cited in Laschinger & Havens, 1997, p. 46) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 องค์ประกอบคือ การได้รับอำนาจ และการได้รับโอกาส

วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

กอมซ์, บาลกิน และ คาร์ดี (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2001, pp. 13-14) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นข้อตกลงเบื้องต้น และมีความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ความเชื่อนี้จะนำมาซึ่งภาพพจน์ขององค์การวัฒนธรรมองค์การนี้ ประกอบด้วย

1. พฤติกรรม เหมาะสมเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน เช่น การใช้ภาษา สภาพแวดล้อม การปฏิบัติตน ลักษณะท่าทาง การปฐมนิเทศ
2. บรรทัดฐานของกลุ่มวัตถุประสงค์ เวลาการปฏิบัติงาน
3. หลักการที่มีคุณค่า เช่น คุณภาพบริการ หรือราคาถูก
4. ปรัชญา แนวทางของนโยบาย ความยืดหยุ่น โครงสร้างขององค์การ
5. ความรู้สึก หรือ บรรยากาศในองค์การ
6. ระเบียบ การแก้ปัญหา

มาธิส และ แจคสัน (Mathis & Jackson, 2000, p. 42) ให้ความหมาย ของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นรูปแบบของค่านิยม ความเชื่อร่วมกัน เป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิก

روبบินส์ และ คูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 1999, p. 80) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบของการให้ความหมายร่วมกันขององค์การ มีแนวทางที่มีคุณค่า สัญลักษณ์ พิธีการ ความเชื่อที่เป็นความจริง เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน

ดาฟท์ (Daft, 2001, p. 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบที่อยู่ภายใต้คุณค่า ความเชื่อ ความเข้าใจร่วมกัน เกิดเป็นบรรทัดฐานของบุคลากรในองค์การ

โยเดอร์-ไวส์ (Yoder - Wise, 1995, p. 169) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ตัวอย่างที่แสดงถึงความเข้าใจในคุณค่าและความเชื่อ แสดงออกในรูปพฤติกรรม

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน โดยมาจากพื้นฐานของการมีความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ กำหนดมาเป็นแนวทาง มาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรในองค์การยึดถือปฏิบัติ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และความสำเร็จของการบริหาร และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมถือเป็นหัวใจที่จะทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความเชื่อมั่นในองค์การ ทုံเทการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการ

ดำเนินงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่บุคลากรยึดถือ และกำหนดบทบาทในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
3. มีการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสม สำหรับบทบาทของบุคลากรในองค์การ
4. เป็นกรอบระเบียบแบบแผนสำหรับบุคลากร และทราบแนวทางปฏิบัติ

คุก และ ลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989 อ้างถึงใน พิสมัย ฉายแสง, 2540, หน้า 31-32) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ ในพื้นฐานทั้งหมด 12 ลักษณะ ให้ความหมายไว้ 2 มิติ เกี่ยวข้องกับบุคคลกับงาน และลักษณะของการทำให้สำเร็จตามความต้องการ ทั้ง 12 ลักษณะครอบคลุมถึง ความเชื่อ ค่านิยม เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (constructive styles) สมาชิกถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีการทำงานลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคคล แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (achievement) คือ องค์การมีลักษณะการทำงานที่ดี กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานมีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้น และคิดว่างานเป็นสิ่งที่ท้าทายตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (self-actualizing) หรือมุ่งเน้นความต้องการในชีวิตตัวเอง คือ องค์การที่เน้นความต้องการของบุคคลในองค์การ เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของบุคลากร ทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

1.3 มิติมุ่งเน้นบุคคล และสนับสนุน (humanistic-encouraging) เป็นองค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขต่อการทำงาน การสอน

1.4 มิติมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ (affiliative) องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นกันเอง เปิดเผย มีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ยอมรับซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-development styles) ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องไม่มีการรุกรานในความปลอดภัยกัน มุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากร มี 4 มิติ คือ

2.1 มิติการเห็นพ้องด้วย (approval) ให้บุคคลยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความคิดเห็นคล้อยตามกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

2.2 มิติมุ่งเน้นกฎเกณฑ์ (conventional) มีลักษณะที่มีแบบแผนปฏิบัติที่เป็นระเบียบระบบราชการ เคร่งครัด

2.3 มิตินุ่งเน้นการพึ่งพา (dependent) มีสายงานบังคับบัญชาควบคุม การตัดสินใจ อยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำ บุคลากรไม่ทราบเป้าหมายขององค์กรและตนเอง จะเป็นผู้ตามที่ดี

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive styles) สมาชิกคาดหวังที่จะทำงานในแนวทางที่เน้นงาน มั่นคงปลอดภัย มี 4 มิตี คือ

3.1 มิตินุ่งเน้นการเห็นตรงกันข้าม (oppositional) มีลักษณะการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้า และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผน บุคลากรจะขัดแย้งกัน ไม่ไว้ใจกัน

3.2 มิตินุ่งเน้นอำนาจ (power) เน้นอำนาจหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคคลต้องการอำนาจเพื่อความมั่นคง ชอบเป็นผู้มีเทศ สอนงาน และควบคุมผู้อื่น

3.3 มิตินุ่งเน้นการแข่งขัน (competitive) ต้องการแพ้-ชนะ ต้องการแข่งขันให้ตนเองเหนือกว่าผู้อื่น รักษาคุณค่าของตนเองจากการวัดผลของงาน

3.4 มิตินุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบ (perfectionistic) องค์กรมีลักษณะการทำงานที่ยึดมั่นในระบบงาน แต่ได้เป้าหมายน้อย ต้องใช้เวลามาก

ดาฟท์ (Daft, 2001, pp. 319-321) แบ่งวัฒนธรรมองค์การ ได้ 4 แบบ คือ เน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (internal focus) กับการมุ่งเน้นไปสู่ภายนอก (external focus) มิตีของการยืดหยุ่น (flexibility) กับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ (stability)

		การยืดหยุ่น	การรักษาสภาพที่เป็นอยู่
เน้นกลยุทธ์	การมองภายนอก	วัฒนธรรมปรับตัว	วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ
	การมองภายในองค์กร	วัฒนธรรมแบบญาติมิตร	วัฒนธรรมแบบราชการ
		ความต้องการทางสิ่งแวดล้อม	

ภาพที่ 4 การแบ่งวัฒนธรรมองค์การ (Daft, 2001, p. 319)

1. วัฒนธรรมแบบญาติมิตร (clan culture) จะมีค่านิยมเกี่ยวกับการคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเองแบบพี่น้อง และเน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ทำงานอย่างสนุกสนาน

2. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) จะมีค่านิยมเกี่ยวกับการประหยัดและประสิทธิภาพ การเป็นทางการมีระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ การเชื่อฟังทำตามกฎระเบียบ ทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา

วัฒนธรรมแบบราชการนี้ หน่วยราชการ และรัฐวิสาหกิจมักมี วัฒนธรรมแบบนี้ภายใต้กรอบระบบราชการ ซึ่งมีการปฏิรูปหลายประการ ตั้งแต่โครงสร้าง ระบบการทำงาน งบประมาณ วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ โดยเน้นประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (สุพานี สฤณภูวนิช, 2545, หน้า 58)

3. วัฒนธรรมการปรับตัว (adaptability culture) จะมีค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลอง ผิดพลาดถือเป็นบทเรียน ให้กล้าเสี่ยง กล้าคิดนอกกรอบได้ การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้

4. วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ (achievement culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นความสำเร็จ จะมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสร้างผลงาน การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง มีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

การเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การ ปกติบุคลากรในองค์การจะเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การได้จากสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ (Daft, 2001, pp. 316-318)

1. จากเรื่องเล่า หรือประวัติศาสตร์ (stories หรือ histories) โดยเรื่องเล่าบอกต่อ ๆ กันมามักจะมีวีรบุรุษ วีรกรรม ควรค่าแก่การจดจำ เป็นประเด็นที่มุ่งเน้นให้บุคลากรเห็นถึงแนวทางประพฤติปฏิบัติ และค่านิยมที่มีคุณค่า

2. จากพิธีกรรม (rituals) และ พิธีการ (ceremonies) เป็นงานพิธีการที่สำคัญที่เน้นค่านิยมขององค์การ เช่น พิธีมอบรางวัล การจัดประกวด งานจัดเลี้ยง

3. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (material symbols) เช่น รูปปั้น สัญลักษณ์ของสถาบัน

4. ภาษาที่ใช้ (language) ในองค์การอาจมีการสร้างคำศัพท์ และภาษาเฉพาะที่ใช้ในองค์การ เพื่อถ่ายทอดค่านิยมซึ่งเป็นที่เข้าใจร่วมกัน เช่น “ทำงานหนัก มีประสิทธิภาพ และ มุ่งบริการ ลูกค้า” (สุพานี สฤณภูวนิช, 2545, หน้า 62)

วัฒนธรรมองค์การพยาบาล

พยาบาลวิชาชีพ เป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดในองค์การ ควรรู้จักองค์การ ควรได้มี การเรียนรู้ แนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างงานในองค์การ ให้มีผลผลิตที่มีคุณภาพ (Yoder-wise, 1995, p. 168) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์องค์การ เป็นการมองการณ์ไกล สามารถระบุภาพในอนาคตได้
2. พันธกิจ เป็นภาระงานขององค์การ เป็นบริการที่มีให้ผู้รับบริการ เช่น การให้คำ แนะนำการสนับสนุนการพยาบาล การฟื้นฟูสภาพผู้ป่วย การบริการเชิงรุก การดูแลที่บ้าน เป็นต้น
3. ประจักษ์ ความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรม องค์การร่วมกัน
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง นโยบาย การ แข่งขัน ความต้องการการดูแลของผู้ป่วย เป็นต้น
5. คุณลักษณะของโครงสร้างองค์การ การจัดทำแผนผังบุคลากร หน้าที่ความรับผิดชอบ สายงานบังคับบัญชา
6. ชนิดของโครงสร้างองค์การ เช่น โครงสร้างแบบราชการ (bureaucracy) โครงสร้าง บริหารแบบผสมผสาน (matrix structure) โครงสร้างแนวราบ (flat structure) การปกครองตนเอง (self-governance)

นอกจากวัฒนธรรมโดยรวมขององค์การพยาบาล ซึ่งหอผู้ป่วยใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติร่วมกันแล้ว ยังต้องมีวัฒนธรรมภายในหอผู้ป่วยอีกด้วย

วัฒนธรรมองค์การในหอผู้ป่วยประกอบด้วย การปฏิบัติด้านสัมพันธภาพ ด้านลักษณะ การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติด้านระบบบริหาร คือ (นวลอนงค์ ศรีสุวรรณ์, 2534)

1. วัฒนธรรมการปฏิบัติด้านสัมพันธภาพ ประกอบด้วย
 - 1.1 สัมพันธภาพกับผู้ป่วย หรือผู้มารับบริการ เป็นเชิงวิชาชีพ ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะส่วนบุคคลในการให้บริการ และมีเป้าหมาย เพื่อการช่วยเหลือ
 - 1.2 สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้มีความสุขในการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งจะ ร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.3 สัมพันธภาพระหว่างวิชาชีพ ในลักษณะที่พยาบาลต้องประสานงานกับ บุคลากรอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ งาน การจัดหอผู้ป่วย เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพการปฏิบัติงาน เช่น การมีอิสระในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง

3. วัฒนธรรมองค์การด้านระบบบริหาร ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารมีลักษณะของภาวะผู้นำหลายแบบ เช่น ขอบวางอำนาจ ควบคุม รูปแบบการบริหารที่ชอบเคย ๆ ไม่กระตือรือร้น ภาวะผู้นำ มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีบทบาทในการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ให้ขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน

3.2 การนิเทศงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ เมื่อเกิดปัญหา

3.3 แบบแผนของงาน การวางกฎระเบียบ นโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน จะทำให้การปฏิบัติงานมีทิศทาง

3.4 สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง ทัศนคติที่บุคลากรมีต่อองค์การ ซึ่งถ้าเป็นในทางบวก ย่อมทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดการประสานงานและคุณภาพของงานที่ดี การจัดระบบบริหาร ระบบบริการ และวิชาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ลักษณะการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ต้องประกอบไปด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านบริหาร บริการ และวิชาชีพ ซึ่งเป็นบทบาทของพยาบาลวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติ แต่จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการพัฒนาองค์การในแบบสร้างสรรค์ ซึ่งต้องการความสามารถเฉพาะของผู้บริหารเป็นสำคัญ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544, หน้า 1) เพื่อสร้างค่านิยมการทำงานของพยาบาล นั่นก็คือวัฒนธรรมในองค์การแบบสร้างสรรค์ที่ทำให้พยาบาลเกิดอิสระในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ถ้าองค์การมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์การนั้นย่อมประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมขององค์การ ผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในวัฒนธรรมองค์การอย่างเดียวกัน จะมีความไว้วางใจ เชื่อใจ ร่วมใจกันปฏิบัติงานเนื่องจากผู้บริหารมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การ จึงควรตระหนักในบทบาทของตน เพราะนอกจากจะเป็นผู้กำหนด วัฒนธรรม รักษาวัฒนธรรมแล้ว บางครั้งต้องปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้นด้วย ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ กูก และลาฟเฟอติย์ (Cooke & Lafferty, 1989 อ้างถึงใน พิสมัย ฉายแสง, 2540) มาศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดและค่านิยมที่วัดการรับรู้ของบุคคล ในแง่พฤติกรรม การแสดงออก และบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร ใน 3 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และ วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว แต่ผู้วิจัยเลือกวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ เนื่องจากส่งเสริมให้บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยมิติมุ่งเน้นความสำเร็จ มิติมุ่งเน้นสั่งการแห่งตน มิติมุ่งเน้นบุคคลและ

สนับสนุน และมิตุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ที่ดี

ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรพยากรณ์ กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของ หัวหน้าหอผู้ป่วย

ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารระหว่างบุคคล กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การสื่อสารมีส่วนแนบเนื่อง แทรกปนอยู่ในกิจกรรมการบริหาร กิจกรรมการพยาบาล ตลอดเวลา เป็นส่วนสำคัญต่อวิชาชีพและการพัฒนา บุญศรี ปราบนศักดิ์ และ ศิริพร จิรวรรณกุล (2538, หน้า 14 -15) กล่าวว่า พยาบาลยังมีตำแหน่งงานระดับสูงมากขึ้นเพียงไร ยิ่งต้องการ ความสามารถในการสื่อสารมากเพียงนั้น นอกจากต้องมีความรู้ในวิชาการพยาบาล การบริหารงานตามนโยบายและแผนงานแล้ว ยังต้องสามารถแนะนำวิธีการแก้ไขปรับปรุงงาน สามารถในการปกครอง ในการติดต่อประสานงาน และสามารถใช้ภาษาได้อย่างเหมาะสม อีกด้วย

คอยล์ (Coyle, 1993) กล่าวว่า ในสถานที่ทำงานถ้าบุคลากรมีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพจะสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและพึ่งพากันได้ ทุกครั้งที่มีการสื่อสารระหว่างกัน เท่ากับเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมมากขึ้น การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพ มีหลายทักษะ และสามารถเรียนรู้ได้ทุกคน ทักษะที่สำคัญ คือ การพัฒนาแนวคิดของตนเอง การรับรู้การกระทำของบุคคล การสื่อสารโดยไม่ใช้วาจา การพัฒนาความไว้วางใจ การใช้ภาษา รวมถึง การจัดการความขัดแย้งได้เหมาะสม

ทროมบลาย คอเมอร์ และวิลลามิล (Trombly, Comer, & Villamil, 2002) กล่าวว่า การบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีทักษะการบริหาร และควรเพิ่มทักษะ การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยใช้เทคนิคของการสื่อสารที่ชัดเจน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกัน การเผชิญหน้า ใช้เทคนิคการฟังที่มีประสิทธิภาพ จัดการความขัดแย้งได้ทั้งวิธีการหลีกเลี่ยง การปรองดอง การแข่งขัน การเจรจาต่อรอง และความร่วมมือ

สคาร์เปโร (Scarpero, 1999) ศึกษาความสัมพันธ์ของ บรรยากาศการสื่อสารขององค์กร และการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร โดยศึกษาตามสภาพแวดล้อม การแลกเปลี่ยนการสื่อสาร การรับรู้บรรยากาศการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศการสื่อสารเกี่ยวกับการสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของการจัดการความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คาวานาจ (Cavanagh, 1987) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้ง และการออกจากงานของพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ และเอกชนในลอสแอนเจลิส แผนกอายุรกรรม

ศัลยกรรม พบว่า พยาบาลประจำการและพยาบาลหัวหน้างานทั้งโรงพยาบาลของรัฐ และโรงพยาบาลเอกชน ใช้วิธีการหลักเลียงในการจัดการความขัดแย้ง ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การออกจากงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ คือ ช่องทาง เครื่องมือ การสื่อสาร และ เงินเดือน

อินเวอร์นิซซี (Invernizzi, 1988) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้ง และคุณลักษณะคัศตรของเทศมนตรี และศึกษาริการโรงเรียน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ โรมัส - คิลแมน พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของศึกษาริการ เทศมนตรี ที่มีอายุมากขึ้นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดอง ระดับการศึกษาของศึกษาริการ ระดับปริญญาโทใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบความร่วมมือมากกว่าระดับปริญญาเอก เทศมนตรีในชนบทใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเมือง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของศึกษาริการคือ การสื่อสาร ไม่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการเลือกสำนักงาน และการวางแผนอาชีพ

เทเบอร์ (Tabor, 2001) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการความขัดแย้งและทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลของครูใหญ่ ตามการรับรู้ของครู ต่อบรรยากาศโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือครูจำนวน 199 คน ผลการวิจัยแสดงความแตกต่างรายชื่อของความขัดแย้งภายในบุคคล และระดับความสามารถในการสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิลส์สัน (Nilsson, 1989) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของพยาบาล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจในเป้าหมายของการสื่อสาร และความพึงพอใจของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลใน ตะวันตกกลาง ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททางเพศ การจัดการความขัดแย้งและความสามารถในการสื่อสารกับแพทย์ตามการรับรู้ของพยาบาล ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้ง อายุ ระดับการศึกษา แผนก ต่อการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททางเพศ การจัดการความขัดแย้ง และความพึงพอใจในเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในเป้าหมาย อายุ ต่อ ความสามารถในการสื่อสารกับแพทย์ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ เป้าหมายการสื่อสารอยู่ในระดับสูง พยาบาลส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลักเลียง รองลงมาคือการปรองดอง ที่ใช้น้อยที่สุดคือ การแข่งขัน และ ความร่วมมือ

จอห์นสัน (Johnson, 1991) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมการจัดการความขัดแย้งในครูโรงเรียนมัธยม โดยใช้โปรแกรมทดลองฝึก 30 ชั่วโมง 8 สัปดาห์ ให้ความรู้ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล แนวคิดความขัดแย้ง กระบวนการและความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง และกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งตามสถานการณ์ ชนะ-ชนะ การฝึกอบรมยังรวมถึงการจดบันทึก การอ่าน การใช้ความร่วมมือ วิทญ์ อัดเทป ฝึกปฏิบัติ และสะท้อนผลการปฏิบัติ ผลการวิจัยหลังการ

ทดลอง พบว่าหัวหน้าและผู้ร่วมงานมีทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หัวหน้าใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการประนีประนอม

โอบเอื้อ หิรัญรัตน์ (2542) ศึกษาเกี่ยวกับ การติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 54 คน พยาบาลประจำการจำนวน 270 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยคะแนนการรับรู้การติดต่อสื่อสาร สูงกว่าพยาบาลประจำการในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

ปิยมน สุนทรภา (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความทนทาน การสื่อสารระหว่างบุคคล กับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 215 คน ใช้แนวคิด การสื่อสารระหว่างบุคคลของ บุญศรี ปราภณศักดิ์ และศิริพร จิรวัดน์กุล (2536) ผลการวิจัยพบว่า ความทนทาน การสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .22$ และ $.31$ ตามลำดับ) ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล

ดังนั้น ปัจจัยด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ความสัมพันธ์ระหว่าง การเสริมสร้างพลังอำนาจ กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่งผลถึงการเพิ่มอำนาจให้กลุ่มที่อำนาจต่ำ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหา สามารถเจรจาต่อรอง และส่งผลให้จัดการความขัดแย้งได้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 140-142) กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ จำเป็นต้องอาศัยความสามารถ ต้องใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ เลือกใช้ยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับความคิดหวังขององค์การและบุคคล ถ้าหากผู้ขัดแย้งเห็นว่ามีทรัพยากรมากพอ ย่อมง่ายที่จะลดความขัดแย้งและสามารถแก้ปัญหาได้ไม่ยากนัก

คีแมน, กุก และ ฮิลลิส (Keenan, Cooke, & Hillis, 1998) ศึกษาเกี่ยวกับบรรทัดฐานและการบริหารความขัดแย้งของพยาบาล : ภูฏาน ศึกษาความเข้าใจของพยาบาลและแพทย์ในการให้ความร่วมมือ เป็นวิจัยเชิงบรรยายตัดขวาง โดยใช้สถานที่ห้องอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน กลุ่มตัวอย่าง เลือกกลุ่มใน

รัฐอินิออสส์ แผนกอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน จำนวน 196 คน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของพยาบาล คือ ความร่วมมือ การยอมตาม และการประนีประนอม แต่ละสถานการณ์ เป็นสื่อให้เกิดความร่วมมือ

การ์ดเนอร์ และ แครี (Gardner & Cary, 1999) ศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือ ความขัดแย้ง และอำนาจของพยาบาลผู้จัดการ พบว่า พยาบาลผู้จัดการต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้ง ใช้อำนาจอย่างรอบคอบ จะนำมาซึ่งความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดการกับปัญหาได้

มณี ลิขิตวิวัฒนกุล (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความทนทานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและ ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของคานเตอร์ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 275 คน ผลการวิจัยพบว่า การได้รับอบรมด้านการบริหาร ความทนทาน การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับทรัพยากร และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภัทรา จารุสุตินธ์ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับ การรับรู้ความสามารถด้านการจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แนวคิดทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของคานเตอร์ กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 277 คน พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถด้านการจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .65$ และ .43 ตามลำดับ)

สุภาภรณ์ ทองใหญ่ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เชื้อชาติอารมณ และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์จำนวน 299 คน ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและ เชื้อชาติอารมณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .45$ และ .15) และยังสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอธิบายได้ร้อยละ 21 ($R^2 = .21$)

เพ็ญจันทร์ เมตุตา (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 232 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาจากองค์กร การสนับสนุนการปฏิบัติงาน การเห็นคุณค่าของผลงาน การใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1969 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2541, หน้า 283-284) เสนอความคิดที่จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการจัดให้เกิดความสมดุลมากที่สุดระหว่างพลังผลักดัน 7 ประการคือ

1. พลังผลักดันด้านทิศทาง คือ วิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมาย
2. พลังผลักดันด้านประสิทธิภาพ ทุกอย่างถูกจัดให้มีระบบ ระเบียบ มาตรฐาน
3. พลังผลักดันด้านความชำนาญ
4. พลังผลักดันด้านการคิดค้นคว้าบริการใหม่ ๆ จัดโครงสร้างแบบคล่องตัว
5. พลังผลักดันมุ่งที่การสนใจจจ่อ ทุ่มความพยายาม
6. พลังผลักดันด้านการร่วมมือประสานวัฒนธรรม พยายามสร้างสิ่งที่ดีในองค์การ การมีวัฒนธรรมร่วมของทุกฝ่าย จะสะท้อนถึงการเข้าหากันได้ มีความสามัคคี และความร่วมมือ
7. พลังผลักดันด้านการแข่งขัน และการเมือง การมุ่งสร้างการแข่งขันที่สร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาการเมือง เพราะทุกครั้งที่เปิดให้มีการแข่งขัน สิ่งตามมา คือ การมุ่งประโยชน์ส่วนตน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเข้าใจ และทำให้การเมืองในองค์การมีน้อยลง เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 157) ได้กล่าวถึง สิ่งที่ผู้บริหารต้องกระทำ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ ในระดับที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป และสมาชิกในองค์การไม่สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารต้องเข้าไปแทรกแซงในความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ โดยเปลี่ยนแนวคิดของสมาชิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อเป็นต้น เพื่อช่วยให้สมาชิกขององค์การเรียนรู้ถึงแบบของการจัดการความขัดแย้ง และสถานการณ์ที่ เหมาะสมกับการ

ใช้การจัดการความขัดแย้งแต่ละวิธี

จากการศึกษาของ ซอเควท์ (Sauquet, 2000) ศึกษาความขัดแย้งและการเรียนรู้ของทีม : ซึ่งเป็นวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา ใน 3 องค์การในสเปน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเลือกองค์การแบบเฉพาะเจาะจงในองค์การที่แตกต่างกัน 3 องค์การ ผู้วิจัยศึกษาโดยการสังเกต สัมภาษณ์เจาะลึก และสำรวจการเรียนรู้ของทีมการบริหารในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งตามสถานการณ์ ผลการวิจัยสรุปว่า มีการใช้รูปแบบการเผชิญหน้าน้อยสุด และมีผลกระทบทางลบต่อความสามารถของทีมในการเรียนรู้ตัวชี้วัดของรูปแบบความขัดแย้งที่ใช้มีความเหมือนกัน แต่มีความแตกต่างกันในเนื้อหาของการจัดการความขัดแย้ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อสมาชิกทีมและการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน คือ ชนิดของงาน ความรู้ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ

บุญรักษา วิทยาคม (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ค่านิยมวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ และเจตคติต่อการทำงานในชุมชน โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ของ กูก และ ลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989) พบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแสดงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .40$) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 31 และสนับสนุนว่า ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ระดับสูง ย่อมทำให้ระดับความสามารถในการแสดงบทบาทของพยาบาลสูงขึ้นด้วย

ดังนั้น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย

โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง

โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง เป็นหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ที่มีขนาดจำนวนเตียงในการรับผู้ป่วยตั้งแต่ 120 – 500 เตียง ประกอบด้วยกลุ่มงานและฝ่ายต่างๆ คือ กลุ่มงานการพยาบาล กลุ่มงานเทคนิคและบริการทางการแพทย์ ฝ่ายบริหารงาน กลุ่มงานเภสัชกรรม ฝ่ายพัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายสุขศึกษาและประชาสัมพันธ์ เขตภาคกลาง ประกอบด้วยเขต 1 เขต 2 และเขต 4 มีโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 22 โรงพยาบาล คือ โรงพยาบาลพระนั่งเกล้านนทบุรี โรงพยาบาลปทุมธานี โรงพยาบาลเสนา โรงพยาบาลสมุทรปราการ โรงพยาบาลอ่างทอง โรงพยาบาลอินทร์บุรี โรงพยาบาลสิงห์บุรี โรงพยาบาลชัยนาท โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17 โรงพยาบาลนครนายก โรงพยาบาลลพบุรี โรงพยาบาลบ้านหมี่ โรงพยาบาลพระพุทธบาท โรงพยาบาลบ้านโป่ง โรงพยาบาลดำเนิน

สะดวก โรงพยาบาลสมเด็จพระพุทธเลิศหล้า โรงพยาบาลพระจอมเกล้าเพชรบุรี โรงพยาบาล พหลพลพยุหเสนา โรงพยาบาลมะการักษ์ โรงพยาบาลสมุทรสาคร โรงพยาบาลโพธาราม และ โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ (ปฏิทินสาธารณสุข, 2544)

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์การพยาบาล ผู้บริหารองค์การพยาบาล มี 3 ระดับ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2538, หน้า 156) ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง คือหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์การพยาบาล เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาล ผู้บริหารนี้ต้อง สนใจสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์การ ต้องมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงตลอด เวลา แสวงหาโอกาส ขจัดอุปสรรค ตัดสินใจแก้ไขปัญหา พัฒนางานขององค์การให้สอดคล้อง กับนโยบายโรงพยาบาล

2. ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ตำแหน่งระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้ตีความกลยุทธ์ นโยบาย เป็นแนวทางปฏิบัติ เป็นผู้ประสานงาน ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น และหน่วยงานต่างๆ ช่วยเหลือผู้บริหารระดับต้น

3. ผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์การ ทำ หน้าที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงกว่า และผู้ปฏิบัติ มีหน้าที่บริหารงานภายในหน่วยงาน นิเทศ กิจกรรมของผู้ปฏิบัติ กำกับดูแล ตั้งการตรงต่อบุคลากร เสนองงานต่อผู้บริหารระดับกลางและ สูงกว่า นอกจากนี้ยังต้องนำแนวทางปฏิบัติไปใช้ในสถานการณ์จริงให้สำเร็จตามเป้าหมาย

จะเห็นได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อผลผลิตของงานการพยาบาล ต้องดูแลให้บริการสุขภาพอย่างมีคุณภาพ บริหารงานภายในหน่วยงานให้มีคุณภาพสูงสุด ประสาน งานกับผู้ร่วมวิชาชีพอื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ภายใต้การจัดสรรทรัพยากรที่มีคุณภาพ ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีบทบาททั้งในส่วนของการบริหาร การบริการจัดการงานให้บรรลุตาม เป้าหมาย รวมทั้งการจัดการความขัดแย้งด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของ หัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของ روبบินส์ (Robbins, 2001) ประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดการ แข่งขัน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์คือ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ระหว่างบุคคล ตามแนวคิดของ บุญศรี ปราภณศักดิ์ และ ศิริพร จิรวัดณ์กุล (2538) ประกอบด้วย การสื่อสารเชิงวัจนะ และการสื่อสารเชิงอวัจนะ ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามแนวคิด ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของคานเตอร์ (Kanter, 1977 cited in Laschinger & Havens, 1997) ประกอบด้วย การได้รับอำนาจและการได้รับโอกาส ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ คูคและลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989 อ้างถึงใน พิสมัย ฉายแสง, 2540)

ประกอบด้วย มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน มิติมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน และ
มิติมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์