



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้
บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหอผู้ป่วย
แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน
การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
ความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงาน
แนวคิดเกี่ยวกับความเครียดในงาน
ความเครียดในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงาน
ภูมิหลังกับความสามารถในการปฏิบัติงาน

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานหอผู้ป่วย

หัวหน้างานหอผู้ป่วย โดยสายงานแล้ว จัดเป็นผู้บริหารระดับต้นและเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญที่สุดในฝ่ายการพยาบาล เพราะนอกจากจะรับผิดชอบในการบริหารงานหอผู้ป่วยแล้ว ยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลระดับเหนือขึ้นไปกับบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ สามารถทำให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการบริหารผู้ป่วยสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (Barbara 1975 : 9-15)

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg 1973 : 96) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารไว้ 3 ประการคือ

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonnal role) ซึ่งมี 3 บทบาทย่อย คือ บทบาทประธานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน เช่นการกล่าวต้อนรับผู้มาเยือน บทบาทผู้เฝ้า เช่น การฝึกอบรม การจูงใจ และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และบทบาทผู้ประสานงาน เช่น

การติดต่อกับบุคคลภายนอก

2. บทบาทด้านข่าวสาร (Informational Role) ผู้บริหารต้องการข่าวสารเพื่อ การตัดสินใจ และบุคคลอื่นในหน่วยงานก็ต้องการข่าวสารจากผู้บริหาร บทบาทย่อยในด้านนี้ คือ บทบาทผู้ตรวจสอบ ผู้บริหารต้องค้นหาข่าวสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อตัดสินใจ บทบาทผู้เผยแพร่ ผู้ บริหารต้องเผยแพร่ข่าวสารให้ผู้ที่บังคับบัญชา และบทบาทตัวแทน ผู้บริหารต้องให้ข่าวสาร แก่ลูกจ้างแก่ผู้ร่วมงานหรือหน่วยงานอื่น ๆ

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) ซึ่งมี 4 บทบาทย่อย คือ บทบาทผู้ประกอบการ ผู้บริหารต้องปรับปรุงหน่วยงานอยู่เสมอ โดยการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้แก้ไขความยุ่งยาก เช่น การนัดหยุดงาน บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร ว่า จะจัดสรรให้แก่ใครอย่างไร และบทบาทของผู้เจรจาต่อรอง

โจนส์ และ โจนส์ (Jones and Jones 1979 : 45-57) ได้จัดแบ่งบทบาทหน้าที่ ของหัวหน้างานสำหรับผู้ช่วย ตามลักษณะงานด้านการจัดการออกเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้หลักการของ มินท์เบอร์ก ดังนี้

1. บทบาทด้านการตัดสินใจ เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด บทบาทด้านนี้แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1.1 บทบาทของผู้แสวงหาแนวคิดใหม่หรือผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ (Entrepreneur) ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน โดยการค้นหาปัญหา และโอกาสที่จะเกิดปัญหา เพื่อบ่งชี้ข้อบกพร่องแล้วนำมาวางแผนการดำเนินงานและหาแนวทางแก้ไข ทั้งนี้รวมถึงการตัดสินใจ เกี่ยวกับงานประจำวัน การวางแผนการขยายผล การให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา ในด้านการวางแผน การตัดสินใจและการรายงานอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย

1.2 บทบาทผู้จัดการเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance handler) เช่น การปรับเปลี่ยนการจ้างงานเมื่อมีคนป่วยลา หรือการช่วยเหลือผู้ป่วยในภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น

1.3 บทบาทผู้บริหารทรัพยากร (Resource Allocator) หมายถึง การ ตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายงานประจำวัน งานการดูแลผู้ป่วย และงานพิเศษอื่น ๆ รวมทั้งการ แบ่งเวลาของตนเอง เพื่อให้ารดูแลผู้ป่วยตามความจำเป็น

1.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรองในภาวะที่มีข้อขัดแย้ง (Negotiator) หรือมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานด้านริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกี่ยวกับแพทย์ บุคลากรพยาบาล ผู้ป่วย หรือหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งการขออัตรากำลังและเครื่องมือเครื่องใช้ใ้ในการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด

2. บทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องปฏิบัติในฐานะที่รับผิดชอบดูแลหอผู้ป่วยอย่างเป็นทางการ มี 3 ประการ คือ

2.1 บทบาทหัวหน้า (Figure Head) โดยอำนาจและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยมีกิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับสังคมและพิธีการต่าง ๆ เช่น เข้าร่วมประชุมหรือร่วมงานของโรงพยาบาล นำผู้เข้าชมเยี่ยมชมกิจการภายในหอผู้ป่วย เป็นต้น ซึ่งถ้าบทบาทนี้ถูกละเลยก็จะมีผลกระทบต่อความราบรื่นในการดำเนินงานของหอผู้ป่วย

2.2 บทบาทผู้นำ (Leader) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีหน้าที่ทำเนื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินตามเป้าหมาย กิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบทบาทนี้ ได้แก่ การดูแลรับผิดชอบผู้ป่วยตลอดทั้ง 24 ชั่วโมง ควบคุมดูแลการประชุมปรึกษาและการกำหนดกิจกรรมพยาบาลในแต่ละวัน ประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ นิเทศงานด้านการดูแลผู้ป่วย ประเมินผลการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน แสดงความเชี่ยวชาญในการพยาบาลตามสถานการณ์จำเป็น รวมทั้งการสอนและประณัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2.3 บทบาทผู้ติดต่อประสานงาน (Liason) กับผู้นอ่ยหน่วยงานอื่นเพื่อให้ได้รับข้อมูลอย่างกว้างขวางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กิจกรรมในบทบาทนี้คือ การเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วย การกำหนดวิธปฏิบัติและตรวจสอบทางการพยาบาล การเข้าร่วมกับชมรมวิชาชีพ และเป็นสมาชิกของสมาคมพยาบาล รวมทั้งการเข้าร่วมประชุมสังสรรค์ หรือเข้าร่วมงานกับกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ

3. บทบาทด้านการสื่อข้อมูล (Information Roles) หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นศูนย์กลางของข้อมูลเกี่ยวกับงานของหอผู้ป่วย โดยติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในหน่วยงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเครือข่ายข้อมูลต่างๆ หัวหน้าหอจึงมีบทบาทดังนี้

3.1 บทบาทของผู้รับและผู้ตรวจสอบข้อมูล (Monitor) โดยการสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากเครือข่ายมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่องาน ข้อมูลจะได้มาจากรายงานทางการพยาบาล การตรวจเยี่ยม การรับข้อมูลทางโทรศัพท์ หรือผลการตรวจทางห้องทดลอง เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นข้อมูลจากผู้ป่วย ญาติ แพทย์ พยาบาล หรือบุคลากรอื่นๆ รวมทั้งการหาข้อมูลจากวารสารทางวิชาชีพ

3.2 บทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูลภายในหน่วยงาน (Discominator) โดยการรับข้อมูลจากภายนอกแล้วนำมาถ่ายทอดในการประชุมปรึกษาหารือวางแผนการพยาบาล การชี้แจงนโยบาย และวิธีการใหม่ๆ ให้บุคลากรทราบ การให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นของบุคลากรพยาบาล ให้แพทย์ทราบ เพื่อพิจารณาวางแผนการดูแลรักษาผู้ป่วย

3.3 บทบาทตัวแทนในการให้ข้อมูล (Spokesman) โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย ดูแลการรายงานเกี่ยวกับอาการของผู้ป่วยให้สมบูรณ์ ให้ข้อมูลแก่หน่วยงานอื่น ๆ รายงานข้อมูลและกิจกรรมภายในหอผู้ป่วยรวมทั้งเสนอความต้องการด้านอัตรากำลังและเครื่องมือ เครื่องใช้ ให้ผู้บริหารทราบ สอนและให้คำแนะนำแก่ผู้ป่วย ครอบครัว บุคลากรพยาบาล และนักศึกษาเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยและคอยรายงานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วย ให้แพทย์ทราบ

จากแนวคิดของมิทซ์เบอร์ก และโจนส์ ดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีกิจกรรมที่ต้องกระทำ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีแบบแผน และการจัดการต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหาอันเกิดแก่ผู้ป่วย ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน โดยการไกล่เกลี่ยและเจรจาต่อรองตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม กิจกรรมในฐานะหัวหน้า ผู้นำและผู้ติดต่อประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามเป้าหมาย และเป็นศูนย์กลางของข้อมูลเกี่ยวกับงานในหอผู้ป่วย โดยทำหน้าที่ เป็นผู้กับผู้ตรวจสอบ ผู้เผยแพร่และเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลเพื่อพิจารณาวางแผนการดูแลรักษาผู้ป่วย

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน

การมีคุณภาพงานที่ดี เป็นสิ่งพึงประสงค์ของทุกคน สิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากร เพราะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ (Sutermeister 1963 : 3) การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น

อย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรระดับบริหาร ซึ่งเป็นจุดรวมของงาน และศูนย์รวมแห่งความรับผิดชอบ ในการทำงานที่ระดมความร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ได้บังคับบัญชา

ความหมายของความสามารถในการปฏิบัติงาน .

สมยศ นาวิการ (2521 : 141) กล่าวว่า ความสามารถเป็นคุณลักษณะของบุคคล เป็นเรื่องของคุณภาพในการปฏิบัติงาน ความสามารถหลาย ๆ อย่าง อาจเรียนรู้ได้ในช่วงวัย เด็ก วัยรุ่น และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

อุทัย หิรัญโต (2531 : 360) ให้ความหมายว่า เป็นการทำงานที่ให้ผลสำเร็จ หรือ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกว่าคนอื่น ๆ ที่มีโอกาสเท่ากัน หรืออยู่ในสิ่งแวดล้อมเหมือนกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 210) กล่าวถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ใน เรื่องการประเมินผลว่า การจะประเมินว่าบุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงใด นิยามได้จากปริมาณและคุณภาพของงาน ที่ปฏิบัติอยู่

SSCPEA (Southern States CO-Operation Program in Education Administration) แห่งสหรัฐอเมริกา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ทฤษฎี หมายถึงสิ่งที่แสดงออกมาจะต้องสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุผล และมีหลักฐานข้อเท็จจริง งาน หมายถึงสิ่งที่แสดงออกจะต้องปรากฏในรูปของงานเฉพาะอย่างที่ต้อง ปฏิบัติหรือกระทำ และการกระทำ หมายถึง สิ่งที่แสดงออกต้องเป็นพฤติกรรมที่กระทำได้อย่างน่า เชื่อถือ และมีทักษะ (Graft and Street 1956 : 10)

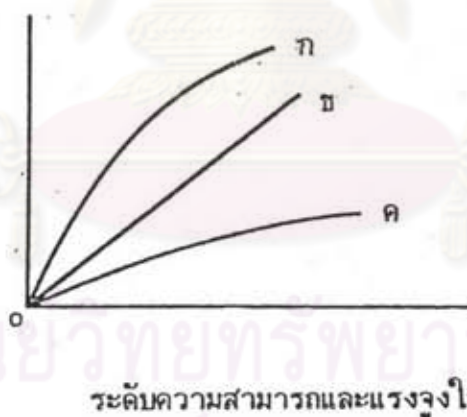
เฟเบอร์ และชีรอน (Feber and Shearron 1907. อ้างถึง ใน สุกุลพร สัจวารกาญจน์ 2528 : 18-19) กล่าวว่า ความสามารถมีลักษณะเหมือนกับปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เริ่มด้วยบุคลิกภาพเป็นพื้นฐานของแต่ละบุคคลบวกกับองค์ประกอบต่าง โดยมีค่านิยมและความเชื่อเป็นแกน ต่อมาเมื่อมีความรู้ความเข้าใจในงาน ประกอบกับสถานการณ์ ประสบการณ์จะนำไปสู่ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ทุกองค์ประกอบจะส่งผลและมีความสัมพันธ์ กันตลอดเวลา โดยมีสิ่งเร้าจากสถานการณ์ในการทำงาน และปฏิกิริยาที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อสถานการณ์

นั้น เป็นสิ่งกระตุ้นภายนอกสำหรับแต่ละบุคคล แต่จะมีผลให้ปฏิสัมพันธ์ภายในปรากฏออกมาว่า ความสามารถของบุคคลเป็นเช่นไร

ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน

คัมมิ่ง และสเคบ (Comming and Schwab 1973:27) เชื่อว่า มิติทางด้านภาษาภาพ และจิตใจทุกอย่าง คนจะแสดงให้เห็นแตกต่างกันมาก สมรรถภาพของบุคคลโดยบุคคลที่หนึ่งจะถูกกำหนด โดยปัจจัยต่าง ๆ

เมคกินสัน (Megginson 1977 : 358-359) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลว่า ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ (Abilities) และแรงจูงใจ (Motivation) โดยเสนอความสัมพันธ์ของความสามารถ แรงจูงใจ และการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 แสดงผลของความสามารถ แรงจูงใจ และการปฏิบัติงาน

จากแผนภูมิที่ 1 ก. เป็นผลของการเพิ่มความสามารถและแรงจูงใจทางบวก ข. เป็นระดับการปฏิบัติงานจากผลของการเพิ่มความสามารถ แต่ไม่เอาใจใส่การจูงใจ ค. เป็นผลของการเพิ่มความสามารถ แต่สร้างแรงจูงใจทางลบ หรือให้แรงจูงใจทางบวกน้อย ซึ่งจะเห็นได้ว่า หากบุคคลปฏิบัติงานด้วยความสามารถเพียงอย่างเดียว ถ้าความสามารถสูง ผลการปฏิบัติงานก็อาจเพิ่มขึ้นพอสมควร อย่างไรก็ตามกำลังใจเป็นองค์ประกอบหนึ่ง และแรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็น ใน

การเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนั้น เส้นโค้งของผลการปฏิบัติงาน จึงมีความสัมพันธ์กับชนิดและขนาดของแรงจูงใจ กล่าวคือถ้าแรงจูงใจทางบวกมาก การปฏิบัติงานของบุคคลก็จะสูงมาก ที่ได้มีแรงจูงใจทางลบมากหรือแรงจูงใจทางบวกน้อย ระดับการปฏิบัติงานก็จะลดต่ำลง ทั้งนี้ไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงความสามารถ

วูลิชย์ จำนวนค์ (2522:237) เชื่อว่า การจูงใจนั้นเป็นลักษณะของการสร้างความพึงพอใจประการหนึ่ง ในภาพที่จะยังผลให้เกิดบางสิ่งบางอย่างขึ้น ผลของการจูงใจจะเป็นการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะเหตุว่า โดยกระบวนการทางจิตของมนุษย์แล้ว การจูงใจนั้นเป็นการสร้างความพอใจให้กับมนุษย์ ความพึงพอใจนั้นเกิดขึ้นจากการที่ได้สนองตอบถึงความต้องการของมนุษย์ และจากการพึงพอใจนั่นเองที่เรียกว่ากระบวนการจูงใจได้เกิดขึ้นแล้ว คือเมื่อมนุษย์ได้รับความพึงพอใจก็พร้อมที่จะประพฤติดังสิ่งบางอย่างที่เหมาะสมทั่วไป อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่าที่เป็นอยู่

พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler 1976 : 24) เชื่อว่า การรับรู้ทางด้านบทบาท (Role Perception) เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยให้ความหมายของการรับรู้ทางด้านบทบาทว่า เป็นแนวทางที่บุคคลให้ความหมายงานของเขา ประเภทของกำลังความพยายามที่เขาเชื่อว่าจะมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การรับรู้ทางด้านบทบาท จะถูกเรียนรู้จากคำแนะนำในการทำงานและประสบการณ์จากการทำงานส่วนบุคคล จะเกี่ยวพันระหว่างกันกับความสามารถและการจูงใจ กล่าวคือ หากการรับรู้ทางด้านบทบาทไม่ถูกต้อง ผลการปฏิบัติงานจะเท่ากับศูนย์ ถึงแม้ว่าความสามารถและแรงจูงใจจะอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่จะมีความหมายน้อยมากหากการปฏิบัติงานไม่ได้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง (ที่ระบุโดยองค์การ)

ส่วน สมยศ นาวิการ (2521 : 139-140) เชื่อว่ามีปัจจัยจำนวนมากที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล เช่น เงิน สำนวนแวดล้อมในการทำงาน ขอบเขต และรายละเอียดของงาน ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การที่เป็นทางการ การเข้ากันได้ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชา และเรียกปัจจัยดังกล่าวว่า เป็นปัจจัยทาง

สถานการณ์ (Situation Factors) อิทธิพลของปัจจัยนี้ ต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน จะ ถูกคั่นกลางโดยความสามารถ การรับรู้ทางด้านบทบาท และการจูงใจ ดังภาพ



แผนภูมิที่ 2 แสดงการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านสถานการณ์ต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความรู้สึกรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพในหน่วยงาน ในการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ศรัทธา และร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง (ทวิช เบล่งวิทยา 2522 : 394-395) โดยเฉพาะความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงไปด้วยดี เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีความสามารถ 3 ประการ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึงสามารถใช่วิธีการเหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการวางแผน ใช้กระบวนการ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการจัดการที่ดี
2. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สามารถทำงานในฐานะสมาชิกกลุ่มได้ เสริมสร้างความร่วมมือของกลุ่ม ใจกว้าง เข้าใจผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
3. ทักษะเชิงมโนคติ หมายถึง สามารถเข้าใจหน่วยงานทุกลักษณะ มีความสามารถในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถด้านเทคนิค มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว ในการวินิจฉัยสั่งการ ในการวางแผนทำงานประจำวัน ในการประสานงานและอำนาจงาน ในการตรวจสอบและติดตามผลงาน มีความสามารถในการพัฒนาคน มีความสามารถในการพูด การเขียน การประชุม มีความรู้ในทฤษฎีวิชาการ (Theoretical Knowledge) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานถูกต้องตามหลักวิชา และ

ความรู้ทั่วไปที่ได้จากประสบการณ์ (Empirical Knowledge) ซึ่งจะช่วยสร้างเสริมให้เกิดฝีมือ ไหวพริบ และชั้นเชิงในการบริหาร (อุทัย หิรัญโต 2531 : 419-426)

ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดของมิเชลเบอร์ก โจนส์และโจนส์ มาใช้เป็นทฤษฎีในการศึกษาความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานหอผู้ป่วย โดยจัดแบ่งความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็น 3 กิจกรรม คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในกิจกรรมเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ และความสามารถในกิจกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูล ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความสามารถในกิจกรรมเกี่ยวกับการตัดสินใจ

หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้บริหารระดับที่สำคัญ ทักษะการบริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะทักษะในการตัดสินใจ (Shank and Kenedy 1978 : 208) หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการตัดสินใจ ต้องยอมรับและมีความสามารถที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในภาวะวิกฤตได้อย่างดี และทันต่อเวลาด้วยประสิทธิภาพสูง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้น จะแสดงถึงความสามารถในการทำงาน และจะได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ 2529 : 44)

การตัดสินใจ คือ การตกลงใจเลือกทางใดทางหนึ่งหรือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่เห็นว่าดีที่สุด หรือได้รับประโยชน์มากที่สุดจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง (อุทัย หิรัญโต 2531 : 107) การตัดสินใจถึงแม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดนโยบาย กรณีของเหตุฉุกเฉิน กรณีที่เป็นความลับ และกรณีที่หาข้อตกลงจากการตัดสินใจของกลุ่มไม่ได้ หรือเป็นการตัดสินใจแบบให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมโดยใช้เสียงข้างมากก็ตาม ซีมอน (Simon 1960 : 2-3) กล่าวว่า จะประกอบด้วยกิจกรรม 3 ประการ คือ

1. กิจกรรมค้นหาข่าวสารข้อมูล (Intelligence Activity) ได้แก่การรวบรวมข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ
2. กิจกรรมกำหนดรูปแบบ (Design Activity) ได้แก่การจัดรูปแบบ ทางเลือก

และวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นทางออกของการตัดสินใจในประเด็นหรือปัญหาที่ต้องตัดสินใจ

3. กิจกรรมการเลือก (Choice Activity) คือการดำเนินการตัดสินใจเลือกหนทางเลือกทางใดทางหนึ่ง จากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งได้วิเคราะห์และตกลงใจไว้แล้ว

การตัดสินใจจะกระทำได้อย่างสมเหตุสมผลและมีประสิทธิภาพเพียงพอที่ตัดสินใจซึ่งจะต้องมีความสามารถที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความสามารถในทางทฤษฎี (Cognition Ability) หมายถึงต้องมีความจำดี รอบรู้ มีหลักวิชา และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี มีความสามารถในการประเมิน (Evaluation Ability) หมายถึง ต้องสามารถวิเคราะห์และประเมินปัญหา ข้อได้เปรียบเสียเปรียบของแต่ละทางเลือก ตลอดจนผลที่คาดว่าจะได้รับจากทางเลือกตัดสินใจเลือกต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะอาศัยความสามารถในตรรกวิทยาแล้วยังต้องอาศัยข้อมูล ข้อมูลเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ อีกด้วย และความสามารถประการสุดท้ายคือ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ (Affective Ability) ผู้ตัดสินใจจะต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ เพื่อให้การตัดสินใจมีเหตุผลและสอดคล้องกับความเป็นจริง (ถวัลย์ วรเทพคุณพงษ์ 2529 : 8-9)

ความสามารถในกิจกรรมเกี่ยวกับการตัดสินใจของหัวหน้างานหอผู้ป่วยสามารถแยก ได้ดังนี้

1. การริเริ่มสร้างสรรค์ หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจเพื่อริเริ่มหรือทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ดี เข้ามาสู่หน่วยงานของตนตลอดเวลา เพื่อพัฒนาหอผู้ป่วยและงานบริการพยาบาล ให้เปลี่ยนแปลงทันตามความก้าวหน้าของวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้นหัวหน้างานหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน

2. การจัดการต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ในการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วย อาจมีปัญหาดังต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วยหรือบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องสามารถประเมินได้ว่าสถานการณ์นั้น ๆ ต้องการความเร่งด่วนในการแก้ไขเพียงใดและจะมีผลกระทบต่อผู้ป่วยหรือหน่วยงานเพียงใด เพื่อพิจารณาและตัดสินใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นควรจะได้รับกาแก้ไขอย่างไร การแก้ปัญหาลงหัวหน้างานหอผู้ป่วยอาจไม่จำเป็นต้องแก้ปัญหานั้นด้วยตน

เองอาจมอบให้ผู้อื่นช่วยเหลือได้ตามความเหมาะสม

3. การบริหารทรัพยากร หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องพยายามใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล และอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ การบริหารทรัพยากรบุคคลของหัวหน้างานหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องถึงการมอบหมายงาน ซึ่งต้องพิจารณาจากระดับความสามารถ ความชำนาญและความสนใจของบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น ส่วนงานด้านวัสดุของใช้เห็น หัวหน้างานหอผู้ป่วยมีหน้าที่ในการสำรวจ เสนอความต้องการเกี่ยวกับของใช้ที่จำเป็นในการรักษาพยาบาลให้มีเพียงพอ รวมทั้งต้องดูแลเกี่ยวกับการเบิกจ่าย การบำรุงรักษาและซ่อมแซมของใช้ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้

4. การไกล่เกลี่ยและการต่อรอง หอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรหลายระดับปฏิบัติงานร่วมกัน จึงอาจเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและงาน เช่นความขัดแย้งระหว่างบุคลากรพยาบาล ความขัดแย้งเกี่ยวกับแพทย์ ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น โดยจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของสถานการณ์ หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิด

ความสามารถในกิจกรรมเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์

หัวหน้างานหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่าย และหลายระดับ ในฐานะหัวหน้าของหน่วยงาน จึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในบทบาท ดังนี้

1. บทบาทของหัวหน้าและผู้นำ หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุม กระตุ้น ส่งเสริมและจูงใจให้ผู้อยู่บังคับบัญชาที่มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย หรือจะต้องเป็นผู้ที่มิภาวะผู้นำนั่นเอง (Hinkle and Hinkle 1977 : 36)

2. บทบาทของผู้ติดต่อประสานงาน หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นตัวกลางในการติดต่อประสานงานทั้งในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาโดยร่วมประชุม แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นรวมทั้งบุคลากรกลุ่มอื่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความร่วมมือ



ประสิทธิภาพของผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง

การที่หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้ติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความเฉลียวฉลาด บรรลุวัตถุประสงค์ทางสังคม มีแรงจูงใจภายใน มีแรงขับด้านความสำเร็จ มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิกหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้นำอยู่ และต้องเป็นบุคคลที่สามารถยืดหยุ่น และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ (วุฒิชัย จันทวงศ์ 2520 : 300-301)

ความสามารถในกิจกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูล

หอผู้ป่วยและเป็นสถานที่ที่มีบุคลากรหลายฝ่ายปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นหน่วยงานที่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกตลอดเวลา ซึ่งได้แก่ญาติผู้ป่วย ผู้มาเยี่ยม เป็นต้น จึงต้องอาศัยการสื่อสารข้อมูลเพื่อจะส่งข่าวสาร และคิดและความรู้สึก ไปสู่คนอื่น ให้เข้าใจ ได้ถูกต้องตรงกัน หัวหน้างานหอผู้ป่วยจึงควรมีความสามารถในกิจกรรมนี้ คือ

1. การรับและการตรวจข้อมูล กิจกรรมนี้สำคัญได้ว่าเป็นมีความสำคัญมากเพราะการตัดสินใจสามารถทำได้ถูกต้องเหมาะสมนั้น จำเป็นต้องมีข้อมูลที่สมบูรณ์และเชื่อถือได้ หัวหน้างานหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรับและตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมารวบรวมและพร้อมที่จะเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงาน ได้รับทราบซึ่งข้อมูลที่ได้รับมานั้น อาจจะได้จากการสังเกต ในขณะที่ตรวจเยี่ยมผู้ป่วย จากรายงานทางการพยาบาล จากข้อมูลของแพทย์ หรือผลการรักษาและจากผู้ป่วยก็ได้ ซึ่งหัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องตรวจไปนั้นช้ดก่อนว่าถูกต้องจึงเผยแพร่ออกไป การรับข้อมูลภายในหน่วยงานอาจได้จากการติดต่อสื่อสาร 2 รูปแบบ คือ การติดต่อสื่อสารในแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นการส่งข้อมูลจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง เช่น การสั่งการ การให้ข่าวสารที่เกี่ยวกับนโยบาย เป็นต้น การสื่อสารในรูปที่หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะ ได้รับจากผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการติดต่อสื่อสารในแนวนอนและการติดต่อสั่งการไม่เป็นทางการ จะเกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานและหน่วยงานในระดับเดียวกัน การสื่อสารแบบนี้จะช่วยลดความล่าช้าของระเบียบปฏิบัติ ช่วยพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติให้ดีขึ้น การสื่อสารข้อมูลทางการพยาบาลจำเป็นต้องใช้การสื่อสารทั้ง 2 แบบ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับได้มีโอกาสป้อนข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความ

เข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ข้อมูลที่ได้รับก็จะสมบูรณ์มากขึ้น

2. การเผยแพร่ข้อมูล

การติดต่อสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งต้อง
ข้อมูลไปยังบุคคลอื่น ข่าวสารหรือข้อมูลความที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับทราบ วิธีการส่งข่าวที่ใช้ในการ
ส่งข้อมูลเพื่อให้ออกถึงผู้รับเช่นการพูด การเขียน เป็นต้น ผู้รับข่าวสารและข้อมูลย้อนกลับซึ่งหมายถึง
ข้อมูล หรือปฏิกิริยาที่ผู้รับข่าวสารได้ตอบกลับมาให้ผู้ส่งข่าวได้รับทราบภายหลังที่ได้รับข่าวสารนั้น
ๆ แล้ว ลักษณะข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการจะส่ง และชัดเจน ข้อมูลที่ส่งจะต้องมีความถูกต้องและสมบูรณ์
ถ้อยคำที่ใช้เหมาะสมกับผู้รับโดยพิจารณาจากระดับความรู้ความสามารถของผู้รับเป็นสำคัญ

การส่งข่าวสารในหอผู้ป่วย หรือระหว่างหอผู้ป่วย กับหน่วยงานในระดับต่าง ๆ อาจ
กระทำได้หลายวิธี ทั้งในรูปแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเช่น การติดประกาศหนังสือ
เวียน จดหมายและการโทรศัพท์ เป็นต้น ซึ่งวิธีการเลือกใช้ควรพิจารณาจากองค์ประกอบ คือ

ก. ความเหมาะสมและทันต่อเวลาการส่งข่าวให้ออกถึงผู้รับทันเวลา หัวหน้างานหอผู้ป่วย
จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการโดยคำนึงถึง สิ่งว่าของความสามารถที่หน่วยงานจัดไว้ให้รวมทั้งคึก
ษาเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนในการใช้ให้เหมาะสมกับเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่ายด้วย

ข. เหมาะสมกับลักษณะของข่าวสาร การติดต่อสื่อสาร บางครั้งต้องการทั้งความรวดเร็ว
เร็ว ถูกต้อง ชัดเจน มากกว่าการบันทึกเป็นหลักฐาน หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจใช้วิธีเรียกประชุม เพื่อ
ประกาศ ให้ทราบก่อนแล้วจึงบันทึกเก็บไว้เป็นหลักฐานภายหลัง

ค. เปิดโอกาสให้มีการโต้ตอบ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้รับและผู้ส่งข้อมูล เพื่อ
ประเมินผลว่า ข้อมูลที่ได้รับนั้นถูกต้องตรงถึงความต้องการของผู้ส่งหรือไม่

ง. มีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน เพื่อใช้ในการตรวจสอบติดตามและประเมินผลได้ใน
ภายหลัง โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวข้องกับกฎหมาย

3. การเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูล หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องมีบทบาทในการให้ข้อ
มูลแก่หน่วยงานอื่นอยู่ตลอดเวลา ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งแต่ละรูปแบบมี
จุดมุ่งหมาย คือ ความเข้าใจเปลี่ยนแปลง และแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างหน่วยงานความ

สามารถในบทบาทนี้จะ เป็นโอกาสให้ หัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ประชาสัมพันธ์หน่วยงานของตนให้ผู้อื่นรับทราบ และเป็นเครื่องมือในการป้องกัน และขัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างหอผู้ป่วยกับหน่วยงานอื่นอีกด้วย

การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถวัด ได้โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (สมพงษ์ เกษมสิน 2516 : 210) งานของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และการตัดสินใจต่อการดำเนินการ ให้บริการการดูแลรักษา ซึ่งจะต้องมุ่งไปสู่การสร้างเสริมคุณภาพงาน ดังนั้น กิจกรรมทุกประเภทที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติ จะต้องเป็นกิจกรรมที่อยู่ในแนวทางที่ก่อให้เกิดผลต่อผู้รับบริการ บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษา เช่น การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยนำเอาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลมาปรับปรุงวิธีการทำงาน การนำผลการวิจัยมาใช้ นับว่าเป็นความสามารถเชิงคุณภาพ ส่วนการใช้ผลการวิจัยให้เกิดผลต่องานย่อย ๆ เป็นความสามารถเชิงปริมาณ ซึ่งการนำผลการวิจัยมาใช้ จะส่งผลมาสู่การพัฒนาคูณภาพการพยาบาล ดังนั้น การวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงต้องประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพพร้อมกันไป ผู้ประเมินอาจเป็นผู้ปฏิบัติหรือผู้ร่วมงานก็ได้

การที่จะประเมินผล ให้ได้รับผลดีนั้น สิ่งที่สำคัญในการที่ได้มาซึ่งข้อมูลที่ศึกษา ก็คือ กระบวนการประเมินผลซึ่งมีดังนี้

1. ทึ้นวางแผนและสร้างแบบประเมิน ในการวางแผนนี้ข้อมูลพื้นฐานอาจได้จากปรัชญา จุดมุ่งหมายขององค์การ จากภาพรวมงาน จากสภานวคล้อมของหน่วยงานหรือภายในหน่วยงานเอง ส่วนเกณฑ์การประเมินผล ต้องมีแนวคิดหลักที่เหมาะสม มีความเที่ยงตรง ซึ่งสามารถนิสุจน์ได้

2. วิธีการประเมิน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้อง เข้าใจบทบาทของตนเอง วัตถุประสงค์ของการประเมิน และแบบประเมิน ทราบเป้าหมายร่วมกันและมีความเต็มใจต่อการ

ประเมินต้น วิธีการประเมินทำได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

ลักษณะที่เป็นทางการทำได้โดยวิธี Check list, Rating Scales, one to one and group conference, Nursig Audit เป็นต้น

ลักษณะไม่เป็นทางการ เช่นการสังเกตขณะที่ผู้ถูกประเมินไม่รู้ตัว เช่น ขณะทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือ ปฏิกริยาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ ในขณะ conference หรือดูจากการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

3. การวิเคราะห์ผลการประเมินและกาวนำผลไปใช้ การวิเคราะห์ผลการประเมินควรร่วมพิจารณาโดยออกมาในรูปคณะกรรมการ ซึ่งกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ประเมินบุคคลประเมินคุณภาพการดูแล ให้คำตอบแทนตามความสามารถและต้องสามารถหาผลประโยชน์จากการประเมินได้ โดยนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลบุคลากรพยาบาลสามารถประเมินได้หลายรูปแบบ ซึ่งการประเมินแต่ละรูปแบบจะมีลักษณะเฉพาะของรูปแบบนั้น ๆ วิธีการที่สามารถนำมาใช้ได้ มีดังนี้

1. การบันทึกการพรรณานพฤติกรรม อย่างมีวัตถุประสงค์ใน แบบฟอร์ม หรือกระดาษเปล่า การบันทึกนี้จะประกอบด้วยผู้ถูกสังเกต ใครเป็นผู้สังเกต สังเกตเมื่อไหร่ ที่ไหน การพรรณานจะต้องบันทึกข้อมูลพื้นฐานตามความเป็นจริงเท่านั้น ผู้บันทึกต้องใช้เวลาในการสังเกตมากพอควร เพื่อสังเกตพฤติกรรมได้ชัดเจน จึงควรมีการบ่งชี้เวลาในการสังเกตไว้ด้วย

2. แบบตรวจรายการ (Check List) เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินใช้ประเมินกลุ่มลักษณะงานหรือกลุ่มพฤติกรรมต่าง ๆ ว่า ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติหรือไม่อย่างไร วิธีนี้มีประโยชน์มากเพราะใช้ได้อย่างกว้างขวาง เช่น การประเมินค่าสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งะทางการพยาบาล ฯลฯ



3. แบบเครื่องวัด (Rating Scale) เป็นวิธีการที่สามารถบอกให้เราทราบได้ว่า พฤติกรรมนั้นมีหรือไม่ เพราะวิธีนี้จะบอกพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อเนื่อง ที่สามารถบ่งชี้ว่าการปฏิบัติอยู่ จุดใด ซึ่งอาจจะระบุคุณภาพหรือปริมาณได้

4. แบบการจัดลำดับ (Ranking) การจัดอันดับการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นคู่ ๆ แล้วประเมินตัดสินว่าแต่ละคู่ไหนใครเป็นผู้มีความสามารถเหนือกว่า นำผลการตัดสินมาเรียงคะแนนในลักษณะจะช่วย ให้มองเห็นผลการปฏิบัติ ได้ชัดเจนขึ้น แต่การ ประเมินในลักษณะนี้ ไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในกลุ่มที่มีบุคลากรจำนวนมาก

5. การประเมินโดยอาศัยแนวคิดของการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objective หรือ MBO) วิธีนี้จะเน้นการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของ แต่ละบุคคล และทำการวัดผลการปฏิบัติงานในแง่ของผลที่ได้รับโดยตรง โดยขั้นแรกจะต้องทบทวน จุดประสงค์ของงานที่ต้องมอบหมาย และกลุ่มคนที่จะปฏิบัติ โดยทำการวิเคราะห์ให้ทราบว่าเขาจะ ต้องทำอะไรบ้าง และจะทำได้อย่างไร ซึ่งจะต้องพรรณาไว้อย่างชัดเจน โดยมีรายการความรับผิดชอบทั้งหมดของแต่ละคน ซึ่งความรับผิดชอบนี้จะมุ่งที่คุณภาพการดูแลผู้ป่วยเป็นสำคัญ รวมทั้ง คุณธรรมการเปลี่ยนงาน การพัฒนาตนเองและการปฏิบัติ ซึ่งความรับผิดชอบหลักนี้จะต้องสามารถ บ่งชี้และนิยามในระดับความสำเร็จตามเกณฑ์กำหนดไว้ หลังจากทำการรายการความรับผิดชอบ เรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินต้องวางแนวทางการปฏิบัติเพื่อสามารถดำเนินงานให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย โดยจัดความสำคัญของการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และ ในขณะที่ดำเนินงาน อยู่นั้น ผู้ประเมินจะต้องคอยทบทวนความก้าวหน้าของงานตามแผนเป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี

6. การประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Appraisal Interview) จากแนวคิดที่ว่า การ ประเมินผลจะต้องการทำอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถได้ข้อมูลแท้จริงมากที่สุด ทำให้มีการนัดพบ เพื่อประเมินผลโดยการสัมภาษณ์ แต่ควรจัดทำในเวลาที่ไม่รีบร้อนและมีลักษณะเป็นการส่วนตัว การสัมภาษณ์จะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ เช่น ความ ก้าวหน้าและความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย อันเป็นพฤติกรรมที่สังเกตพบ ทั้งนี้เพื่อให้พยาบาล

ได้ปรับปรุงเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น ผู้ประเมินจะทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำ และช่วยวางแผนปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินด้วยวิธีนี้จะต้องนำหลักการสัมภาษณ์เข้าร่วมด้วย จึงจะทำให้ผลการประเมินสำเร็จด้วยดี

ปัญหาและข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลมักพบปัญหาและข้อผิดพลาดเสมอ เพราะการประเมินผลใช้เกณฑ์ร่วมกับการพิจารณาตัดสินของผู้ทำการประเมิน ดังนั้นลักษณะส่วนตัว นิสัย แนวคิด ความสัมพันธ์ส่วนตัว และอื่น ๆ ของผู้ทำการประเมินจะมีผลต่อความเที่ยงตรง และความเอนเอียงของการประเมิน สิ่งที่ทำให้การประเมินผลไม่เป็นปรนัย ได้แก่

1. จากส่วนตัวผู้ประเมิน เช่น ความลำเอียง จากผู้ประเมินตั้งเกณฑ์ไว้สูงมาก เนื่องจากตนเองเป็นคนสมบูรณ์แบบมาก จากการเปรียบเทียบที่ผิดพลาดของผู้ประเมิน จากอคติส่วนตัว หรือจากลักษณะหรือคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ประเมิน รวมทั้งการที่ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานการประเมินต่างกัน

2. จากแบบประเมิน แบบประเมินมักจะกำหนดปัจจัยในการประเมินน้อยเกินไป หรือเป็นไปในลักษณะง่าย ๆ กว้าง ๆ สั้น ๆ ไม่ลึกในรายละเอียด และแบบประเมินที่ไม่เหมาะสมกับระดับอายุของบุคคลบางช่วง

3. จากนโยบายองค์การ เช่นกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินไว้หลายอย่าง ทำให้ได้ผลไม่แม่นยำ หรือการประเมินผลที่มุ่งแต่จะใช้เพื่อพิจารณาด้านบริหาร ค่าจ้าง โดยไม่นำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นเท่าที่ควร

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน (Apple white 1965 : 8) ที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ต่อหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน และความคาดหวังทางจิตวิทยาในสภาพการทำงาน (Beer 1964 : 34-44)

สเตร้าส และ เซย์ (Straues and Sayle 1960 : 119-121) กล่าวว่าคนจะรู้สึกพึงพอใจ
ในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่องานนั้นให้ผลตอบแทน
ทั้งทางวัตถุและทางจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

เฮอ์เบอ์ก (Herzberg 1959 : 1-150) ได้พัฒนาทฤษฎีจูงใจค้ำจุน
(Motivation - Hygiene Theory) คือทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจใน
การทำงาน เขาเชื่อว่าความพึงพอใจและไม่พึงพอใจมีปัจจัยที่แน่ชัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน
กัน ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนพึงพอใจ และจูงใจให้คนทำงานคือสิ่งที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน
ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยกย่องนับถือ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า
และความมีอิสระในการทำงาน ส่วนความไม่พึงพอใจหรือไม่ชอบงานอีก มีผลมาจากปัจจัยภายนอก
คือ นโยบาย และการบริหารองค์การ ค่าจ้างแรงงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ที่ทำงาน และสภาพการทำงาน ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและทำให้เกิดความพึงพอใจ
ในการทำงาน มีส่วนก่อให้เกิดแรงจูงใจ เพราะปัจจัยดังกล่าวจะทำให้เกิดความชื่นชมยินดีในผลงาน
ความสามารถของงาน และทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เฮอ์เบอ์กเรียกปัจจัยนี้ว่า
Motivators Factors การใช้ปัจจัยนี้ต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และแรงจูงใจ
ให้คนปฏิบัติงานจนสุดความสามารถ ส่วนปัจจัยที่ทำให้ไม่พอใจในงาน เฮอ์เบอ์กเรียกว่า
Hygiene Factors เป็นปัจจัยที่ให้แรงจูงใจทางลบ

พอร์เตอร์ (Porter 1973 Quoted in Larson 1988 : 34) เชื่อว่า
องค์ประกอบที่ทำให้ผู้บริหารพึงพอใจในงานมี 4 ประการ คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน และการจัดการ
เป็นต้น
2. สภาพแวดล้อมของงาน เช่น สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
3. ลักษณะงาน (Job Content)
4. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล เช่น อายุ สถานภาพสมรส ครอบครัว บุคลิกลักษณะ เป็นต้น

กิลเมอร์ (Gilmer 1971 : 255) สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspect of the Job) เป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่เขาค้นคว้า จะเกิดความพอใจ
2. การนิเทศงาน (Supervision) มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในงานได้ การนิเทศเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการขาดงาน หรือลาออกจากงานได้
3. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่อายุมากขึ้น จะต้องการความมั่นคง ความปลอดภัยสูงขึ้น
4. เพื่อนร่วมงาน และการดำเนินงานภายใน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของสถาบัน การดำเนินงานภายในสถาบัน ซึ่งพบว่าคนอายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย
5. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร สุขภาพ ชั่วโมงการทำงาน มิงงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่า ลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และผู้หญิงที่แต่งงานแล้วเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญมาก
6. ค่าจ้าง (Wages)
7. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน
8. ลักษณะทางสังคม (Social aspect of the Job) ถ้างานใดมีผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความพอใจในงานนั้น
9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา
10. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จผลประโยชน์เมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหารที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

บาร์นาร์ด (Barnard 1966 : 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจ ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่จะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานแก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของแต่ละบุคคล ซึ่งมีใช้วัตถุ เช่น เกียรติ ตำแหน่ง การใช้สิทธิพิเศษ เป็นต้น
3. สภาวะทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึงสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ ในหน่วยงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้เท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือรอบคัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความตั้งใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงาน ให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลซึ่งมีความสามารถแตกต่างกัน
7. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน มีความมั่นคงในการทำงาน
8. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มาไรเนอร์ (Marriner 1982 : 242) ได้สรุปองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของพยาบาลไว้ดังนี้

1. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยส่วนรวมสูง
2. การมีอิทธิพลในการตัดสินใจ (Influence in Decision Making) กล่าวคือ ปริมาณการควบคุมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความไม่พึงพอใจเกิดจาก

การไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

3. การรับรู้ต่อบทบาท (Role Perception) หมายถึง การรับรู้ต่อความคาดหวังของหน่วยงาน ของผู้ป่วยว่า พยาบาลจะต้องเป็นครู เป็นมารดา และเป็นแม่วิชัย เป็นต้น

4. สถานภาพทางสังคมและอาชีพ ถ้าสถานภาพทางสังคมสูง เช่น เป็นผู้บริหาร จะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับงานที่ท้าทายและความเห็น ไปได้ของความก้าวหน้า นโยบายขององค์การ แต่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสนใจกับความมั่นคงและความปลอดภัย ค่าจ้าง การนิเทศและบรรยากาศการทำงาน

5. การศึกษา การศึกษาจะช่วยให้การคาดหวังในปัจจัยจูงใจภายในมีมากกว่าปัจจัยภายนอก บุคคลที่มีการศึกษาต่างกันจึงมีความพึงพอใจในงานต่างกัน

6. อายุ คนที่มีอายุน้อยจะมีความสนใจในรายได้ (Income) ส่วนคนที่มีอายุมากจะสนใจถึงความมั่นคง ปลอดภัย

นอกจากนี้จากการศึกษาของ ดักบูรี (Duxbury 1988 : 98-99) พบว่า การได้รับการยอมรับจากผู้ตรวจการ มีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับความพึงพอใจ และสัมพันธภาพระหว่างพยาบาลประจำการกับผู้ตรวจการ เป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมากหรือน้อยเป็นผลจากการรับรู้ของพยาบาล

ความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในงาน จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของแต่ละบุคคลและลักษณะงานเข้ากันได้ หรือมีความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงน้อย กรีน (Green 1972 : 31-41) กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดความตั้งใจ เต็มใจอุทิศเวลา แรงกาย และความคิดของตนเอง เพื่อสนองตอบความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ จ้างง สมประสงค์ (2518 : 109) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงาน เพิ่มความกระตือรือร้นและเพิ่มผลงานในที่สุด ส่วนความไม่พึงพอใจในงาน จะทำให้ความสนใจในงานลดน้อยลง สร้างความท้อถอยใการทำงานยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ดักบูรี (Duxbury 1984 : 98-99) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับ

งานพยาบาลอย่างชัดเจน คือความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับการออกโอนย้าย และความ
 เฉื่อยช้าในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้การดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง ไม่สามารถกระทำ ได้

วรรณวิไล จันทรภา (2523 : 268) ได้ศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการ
 ปฏิบัติงานของพยาบาลในประเทศไทย โดยศึกษาจากพยาบาลวิชาชีพ 819 คน ที่ปฏิบัติงานใน
 โรงพยาบาลของรัฐทั้งในกรุงเทพมหานคร และในส่วนภูมิภาค รวม 49 แห่ง พบว่า องค์ประกอบ
 เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง โดยผู้ที่มีความ
 พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงานจะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง ในขณะที่ผู้ไม่พึงพอใจสภาพการ
 ปฏิบัติงานจะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานต่ำ ช่วง ชันประโคน (2528 : 108) ได้ศึกษาลักษณะ
 ที่ส่งเสริมให้ครูมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และศึกษาดัชนีประกอบที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ
 ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โครงการโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท ตามการรับรู้ของ
 ครูผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างครู 808 คน ผลการศึกษา
 พบว่าตัวประกอบด้านขวัญ และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 ของครูเป็นอันดับหนึ่ง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในงานสูง มีความสำคัญต่อความสามารถในการ
 ปฏิบัติงานของบุคคล (Job Performance) ช่วยให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน และเต็มใจ
 อุทิศเวลา แรงกาย ความคิดของตนเพื่อสนองตอบความต้องการขององค์การ

แนวความคิดเกี่ยวกับความเครียดในงาน

ความเครียดเป็นภาวะที่มีความกดดันต่อร่างกาย หรือจิตใจ สิ่งกดดันอาจจะเป็นเหตุ
 การณ์หรือสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่บุคคลหรือเป็นเพียงสิ่งคุกคามทางด้านจิตใจ (Fishbeir 1975
 : 1225-1226) เช่นมีความวิตกกังวล มีความคับข้องใจ มีความโกรธ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้า
 กับสถานการณ์ หรือมีความลำบากในการพิจารณาตัดสินใจ (Robert 1978 : 90)

จากทฤษฎีความเครียดของเซย์ (Seyle Stress Theory) เขาเชื่อว่าเมื่อ

ร่างกายได้รับการคุกคาม จะมีการตอบสนอง เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาและชีวเคมีขึ้น ทำให้ดุลย์ของร่างกายเปลี่ยนไป เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมต่าง ๆ และเขาเรียกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่า การปรับตัว หรือเรียกว่า General Adaptation Syndrome (G.A.S.) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ คือ

1. ระยะเตือน เป็นระยะที่เริ่มมีสิ่งคุกคาม และร่างกายพยายามที่รักษาสมดุลไว้ โดยมีการผลิตฮอร์โมนหลายชนิด เช่น A.C.T.H. Catecholamine Epinephrine Nor-epinephrine ฮอร์โมนเหล่านี้ทำให้อัตราการเต้นของหัวใจเพิ่มขึ้น ความดันโลหิตสูง ผิวหนังซีดเซิบ เกิดแผลในกระเพาะอาหารและลำไส้ ท้องอืด เบื่ออาหาร อาหารไม่ย่อย และนอนไม่หลับ เป็นต้น
2. ระยะต่อต้าน เป็นระยะที่บุคคลพยายามใช้กลวิธีต่าง ๆ เพื่อปรับตัวต่อสิ่งที่มาคุกคาม
3. ระยะหมดกำลัง เป็นระยะที่ร่างกายได้มีการตอบสนองต่อสิ่งคุกคามจนสุดความสามารถ ไม่สามารถตอบสนองได้อีกต่อไป เกิดขึ้นจรมิตปกติ ความดันโลหิตต่ำ อ่อนเพลีย และเสียชีวิตไปในที่สุด

จากทฤษฎีของเซคตัน และไฮแลนด์ (Sexton's and Hyland's Model) เขาเชื่อว่า มนุษย์มีชีวิตอยู่ในโลกซึ่งแวดล้อมด้วยความเครียดทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น อากาศ น้ำ แสง เสียง และระดับอารมณ์ของคน ความคงทนของมนุษย์ต่อความเครียดขึ้นอยู่กับธรรมชาติของมนุษย์ เช่น ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความเครียด การปรับตัวพื้นฐานทางกรรมพันธุ์ ความต้านทาน ระดับพัฒนาการ การตอบสนองการเรียนรู้ และจำนวนครั้งของความเครียดที่เกิดขึ้นเป็นต้น และยังขึ้นอยู่กับธรรมชาติของความเครียดที่มารบกวน เช่น ความยาวนาน ความรุนแรง เมื่อมีความเครียดเกิดขึ้น มนุษย์จะมีการปรับตัว อาจเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ขึ้นอยู่กับความเครียดอันแรก ที่มนุษย์ประสบ เมื่อมีการปรับตัวโดยตรง ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหน้าที่และก้าวก้าว เกิดเป็นความเครียดอันใหม่ ทำให้เกิดการปรับตัวทางอ้อมได้ และจะเป็นเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แสดง Stress - Adaptation Cycle

ในการปรับตัวต่อความเครียด สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ คือ

1. การปรับตัวเฉพาะที่ (Local Level) เป็นการปรับตัวเฉพาะที่มีส่วนรบกวน ถ้าไม่ประสบความสำเร็จก็จะไปสู่ระดับต่อไป
2. การปรับตัวในระดับอวัยวะ (Organ Level) เนื่องจากการปรับตัวทางตรง ครั้งแรกไม่สามารถกำจัดสิ่งรบกวนได้ ทำให้สิ่งรบกวนสามารถมากขึ้น เกิดเป็นความเครียดอันใหม่ เพื่อกำจัดความเครียดใหม่นี้ เรียกว่าเป็นการปรับตัวทางอ้อม ต่อความเครียดอันแรก ซึ่งเป็นการเริ่มต้นของ S - A Cycle
3. การปรับตัวของร่างกายทั้งตัว (Systemic Level) จะเกิดขึ้นเมื่อการปรับตัวทางตรงในระดับอวัยวะไม่ประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดความเครียดอันใหม่ขึ้น จึงต้องมีการปรับตัวอีก และเป็นการปรับตัวทางอ้อมที่สัมพันธ์กับความเครียดอันแรก ดังนั้น S-A Cycle จึงดำเนินต่อไป

ในการตัดวงจรของความเครียด จะต้องลดความเครียดอันแรก เน้นการปรับตัวของร่างกาย และกำจัดการดำเนินต่อไปของความเครียดอันใหม่ การค้นหาสาเหตุของความเครียด วิธีป้องกันและกำจัดความเครียดจึงเป็นสิ่งจำเป็น

สาเหตุความเครียด หรือสิ่งที่ก่อให้เกิดความเครียด (Stressor) อาจเกิดจากร่างกายนอกร่างกายหรือจากร่างกายในร่างกายนก็ได้ (ลออ หุตางกูร 2522 : 78) ในการปฏิบัติงาน บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown and Moberg 1980 : 170-172) กล่าวว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในงานของผู้บริหาร คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ที่พบเสมอ คือ

1.1 สภาพการทำงาน (Working Condition) เช่น การที่ต้องทำงานอย่างรวดเร็ว ต้องใช้ความพยายามสูง และชั่วโมงการทำงานมีมากเกินไป หรืองานลำบากเกินไป

1.2 งานที่ท้อมากเกินไป (Work Overload) หมายถึงการมีปริมาณงานที่ต้องทำมาก หรืองานที่ต้องใช้สมาธิในการทำสูง ใช้เวลารวดเร็ว และเป็นภาระตัดสินใจที่มีความหมาย (Cooper 1978 : 12)

2. เกี่ยวกับบทบาทขององค์การ ได้แก่

2.1 บทบาทที่คลุมเครือ (Role Ambiguity) หมายถึงการที่คนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของงาน บทบาทความคาดหวังเกี่ยวกับงานของผู้ร่วมงาน และเกี่ยวข้องกับขอบเขตความรับผิดชอบของงานที่ไม่ชัดเจน ผู้บริหารที่ได้รับความถูกต้องจากบทบาทที่คลุมเครือ จะมีผลต่อสุขภาพทางจิต สุขภาพจิต เช่นเมื่ออารมณ์ซึมเศร้า Self Esteem ต่ำ ไม่พึงพอใจในชีวิต ไม่พึงพอใจในงาน และทำให้ผลงาน

2.2 บทบาทที่ขัดแย้ง (Role Conflict) หมายถึง การที่บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในองค์การถูกกำหนดขึ้นอย่างสับสน เกี่ยวกับงานที่ต้องกระทำหรือไม่ต้องกระทำ อาการแสดงออกของบทบาทที่ขัดแย้งที่พบเสมอ คือ เมื่องานถูกกำหนดโดยกลุ่มคน 2 กลุ่ม ซึ่งต้องการพฤติกรรมที่แตกต่างกัน หรือคาดหวังหน้าที่ต่างกัน ผู้บริหารที่รู้สึกขัดแย้งในบทบาทจะมีความเครียดสูง และมีความสัมพันธ์กับความเครียดทางกาย ทำให้อัตราการเต้นของหัวใจสูง อัตราการเกิดโรคหลอดเลือดหัวใจสูง

2.3 ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบเป็นบทบาทหนึ่งในองค์การ แบ่งได้เป็น 2 ประการ คือความรับผิดชอบต่อเกี่ยวกับคน หมายถึงการที่ต้องใช้เวลามากในการพบปะกับบุคลากรสังสรรค์ เป็นต้น และความรับผิดชอบต่อเกี่ยวกับสิ่งของ จากการศึกษาพบว่าความรับผิดชอบต่อเกี่ยวกับคนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับโรคหลอดเลือดหัวใจมากกว่าความรับผิดชอบต่อเกี่ยวกับสิ่งของ และมีความสัมพันธ์กับการสูบบุหรี่จัด ความดันโลหิตสูง

2.4 อื่น ๆ เช่น การไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การขาดความช่วยเหลือจากผู้บริหาร การที่ต้องทำงานให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น และให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

3. สัมพันธภาพในหน่วยงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารผู้ปฏิบัติงาน และผู้ร่วมงาน เป็นสาเหตุของความเครียดประการหนึ่ง สัมพันธภาพไม่ดีจะทำให้เกิดความไว้วางใจต่ำ ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่ำ ความสนใจที่จะพยายามแก้ปัญหาอันลดลง และความไว้วางใจของบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับบทบาทที่คลุมเครือ ซึ่งมีผลทำให้การสั่งการระหว่างบุคคลไม่มี เกิดความเครียดทางใจ และรู้สึกว่าถูกคุกคามเกี่ยวกับงานและความสุขของตนเอง

3.1 สัมพันธภาพกับผู้บริหาร ผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธต่ำ คือมีความเป็นเพื่อน ความจริงใจ ยอมรับและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ปฏิบัติงานน้อย จะทำให้เกิดความรู้สึกกดดันในงาน

3.2 สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ความเครียดไม่ได้มีสาเหตุมาจากความกดดันเกี่ยวกับสัมพันธภาพเท่านั้น แต่อาจจะตรงกันข้าม เช่น การขาดความช่วยเหลือทางสังคม ในสถานการณ์ยุ่งยาก ก็เป็นปัจจัยหนึ่ง

4. พัฒนาการทางอาชีพ ได้แก่ การขาดความมั่นคงปลอดภัยในงาน และไม่มีความก้าวหน้าในงาน

5. บรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การคุกคามต่ออิสระภาพของแต่ละบุคคล เช่น การไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การขาดการให้คำแนะนำ ปรีกษาที่มีประสิทธิภาพจากผู้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ไม่ดี และการแสดงออกของพฤติกรรมถูกจำกัด

6. สาเหตุภายนอกขององค์การ ได้แก่ ปัญหาครอบครัว วิกฤติของชีวิต (Life Crisis) ความยุ่งยากทางการเงิน ความขัดแย้งในความเชื่อถือของบุคคลกับองค์การ และองค์การกับความต้องการของครอบครัว และคุณลักษณะแต่ละบุคคล

7. การเปลี่ยนแปลงในงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ใหม่ การเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงถูกตัดสินใจโดยปราศจากเหตุผล และไม่มี การอธิบายใด ๆ ให้ทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

8. ระบบรางวัล การประเมินผลในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้



ระดับความเครียด

ความเครียดที่เกิดขึ้น ในแต่ละบุคคลแม้จะมีสาเหตุเดียวกัน แต่อาจมีความรุนแรงไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น นอกเหนือจากนั้นยังขึ้นอยู่กับความมากน้อยของสิ่งที่มากระตุ้น แจนนิส (Jannis 1952 : 130) ได้แบ่งความเครียดเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความเครียดระดับต่ำ (Mild Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นและหมดไปในระยะอันสั้นเพียงนาทีหรือชั่วโมงเท่านั้น เกี่ยวข้องกับสาเหตุหรือเหตุการณ์เพียงเล็กน้อยในชีวิตประจำวัน เช่น การเดินทางไปทำงาน หรือพลาดเวลานัดหมาย เป็นต้น
2. ความเครียดปานกลาง (Moderate Stress) ความเครียดระดับนี้รุนแรงกว่าระดับแรก อาจเป็นอยู่นานหลายชั่วโมงเป็นวัน เช่น การเจ็บป่วยที่ไม่รุนแรง การทำงานมากเกินไป การขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นต้น
3. ความเครียดระดับสูง (Severe Stress) ความเครียดระดับนี้รุนแรงมาก มีอาการอยู่มาเป็นสัปดาห์ หรืออาจเป็นเดือน เป็นปี เกิดจากสาเหตุรุนแรงหรือมีหลายสาเหตุ เช่น การสูญเสียบุคคลอันเป็นที่รัก ความเจ็บป่วยรุนแรง การสูญเสียอวัยวะของร่างกายที่สำคัญต่อการดำรงชีวิต เป็นต้น

ความเครียดกับความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความเครียด ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย คือ จะมีความตึงเครียดกล้ามเนื้อ ใจสั่น มือกระตุก เหงื่อออก ม่านตาขยายหายใจเร็ว ท้องเสีย ทำให้เกิดเจ็บป่วยเช่น โรคหลอดเลือดหัวใจตีบ ท้องอืด ความดันโลหิตสูง โรคกระเพาะอาหาร (Coleman 1988 : 27-28) เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความรู้สึก ความคิด และการเปลี่ยนแปลงทางจิต ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป เช่น เมื่อเผชิญกับปัญหาอาจจะละทิ้งปัญหา ละทิ้งเป้าหมายที่วางไว้ พยายามลืมปัญหาที่เกิดขึ้น ใช้รูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อค้ำจุนความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย หรือมีการใช้เหตุผลในการพิจารณาและการใช้วิจารณญาณ มีประสิทธิภาพน้อยลง จากการศึกษาของกรีนเบอร์ก และวาล์ทู้ร์ (Greenberg and Valetutti 1980 Quoted in Browner 1989 : 94) ซึ่งได้ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างที่เครียดกับสุขภาพกายและใจ พบว่า งานที่เครียดทำให้อารมณ์อ่อนไหว อ่อนเพลีย ขวัญในการทำงานต่ำ รู้สึกหมดหวัง หมดหนทาง และอาการอื่น ๆ ของความไม่สมหวังที่สัมพันธ์กับความไม่พึงพอใจ และการออกโอเอช่ายสูงขึ้น ส่วนเนอร์เบค (Norbeck : 253-259) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงาน และความพึงพอใจในงานกับอาการทางจิต พยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานวิกฤติ จำนวน 80 คน ผลการวิจัยพบว่า ความเครียดในงานมีความสัมพันธ์กับอาการทางจิต และพยาบาลที่มีความเครียดในงานสูง จะมีความพึงพอใจในงานต่ำ นอกจากนี้หากบุคคลมีความเครียดเป็นเวลานาน จะเกิดอาการที่พบบ่อยคือ ความเบื่อหน่าย (Burn Out) ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่กระทบต่อคุณภาพงาน เนื่องจากคนที่เหนื่อยหน่าย จะมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจที่จะทำงานลดลง การทำงานจะเป็นไปเพื่อให้ได้ค่าจ้างตอบแทนไปวันที้ง ๆ การขาดความกระตือรือร้น จะทำให้ขาดความเห็นอกเห็นใจ ความเอาใจใส่ ความเอื้ออาทร และความนับถือต่อบุคคลอื่นลดน้อยลง บุคคลที่เหนื่อยหน่ายจะไม่ยอมเสียเวลาของตนเพื่อช่วยเหลืองานอื่น ๆ นอกเหนือจากความรับผิดชอบ มีการถอยห่างจากผู้อื่น ทำให้ปิดโอกาสที่จะติดต่อระบายนความคิด ความรู้สึกระหว่างผู้ร่วมงาน เมื่อเกิดความขัดแย้งในเรื่องงาน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายเป็นอย่างยิ่ง

ภูมิหลังกับความสามารถในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานของบุคคล อธิคุณที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและเป็นที่ยอมรับกันก็คือ ความสามารถของบุคลากร (Abilities) (Meg'ginson 1977 : 358) องค์ประกอบที่มีผลและมีส่วนให้บุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน การฝึกอบรม และสภาพของแต่ละบุคคล (Sutermiester 1973 : 153) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประสิทธิภาพจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ เมื่อมีความรู้ ความเข้าใจก็จะเกิดทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน (สกุลพร สัจวรภาจน์ 2528 : 15-18) ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานในที่สุด

การอบรม จะทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มขึ้น สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง สามารถแยกแยะได้ว่า สิ่งใดเป็นปัญหาและสามารถเลือกได้ว่าปัจจัยอะไรจะช่วยแก้ปัญหาบรรเทา ลง หรือช่วยให้งานดีขึ้น

สถานภาพสมรส ผู้ที่สมรสแล้ว จะมีความสามารถในการจัดการได้สูงกว่า และมีคุณภาพ สูงกว่าผู้ยังเป็นโสด ด้วยเหตุผลที่ว่า ครอบครัวเป็นแหล่งของปัญหา มีการให้ความรัก และได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในครอบครัว มีการระบายทุกข์และปัญหาได้ มีสามีและบุตร เป็นที่ปรึกษาซึ่ง สามารถลดความเครียดได้ ทำให้การปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น และมีความมั่นคงมากขึ้น จากผล การวิจัยของ ทวีศรี กวีทอง (2530 : 67) พบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสคู่ มีค่าเฉลี่ย ของคุณภาพชีวิตการทำงาน สูงกว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่ง ผลของการที่บุคคลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่สูงขึ้นจะช่วยเพิ่มขวัญและประสิทธิภาพในการทำงาน ได้เช่นกัน (Gasfer 1980 : 72)

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย