

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยและวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังจะเสนอการศึกษาตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎี เรื่องการประสานงาน
 - 1.1 ความหมายของการประสานงาน
 - 1.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการประสานงาน
 - 1.3 หลักการประสานงาน
 - 1.4 กระบวนการประสานงาน
 - 1.5 เทคนิคและวิธีประสานงาน
 - 1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน
2. การประสานงานของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน
 - 2.1 กิจกรรมการพยาบาล
 - 2.2 โครงสร้างการบริหารงานและการแบ่งงานของโรงพยาบาลชุมชน
 - 2.3 โครงสร้างการบริหารงานและการแบ่งงานของฝ่ายการพยาบาล
 - 2.4 การประสานงานของฝ่ายการพยาบาลและความจำเป็นของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงาน
 - 2.5 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยคัดสรร
 - 2.6 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการประสานงาน

การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่มีผู้ใดสามารถดำเนินงานทั้งหมดได้โดยลำพัง แต่ต้องอาศัยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งต้องแบ่งงานกัน สามัคคีปรองดอง มีความเข้าใจและร่วมมือประสานงานกัน มิใช่ต่างคนต่างทำ ดังนั้นผู้บริหารงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหลาย จึงมีความจำเป็นต้องทำหน้าที่ประสานงาน และแสวงหาวิธีการเพื่อให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเดล(Dale 1975:162) กล่าวว่า หากปราศจากการประสานงานอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดความซ้ำซ้อน ขัดแย้ง และไม่สามารถปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

1.1 ความหมายของการประสานงาน

การประสานงาน (Coordination) มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าความร่วมมือ (Cooperation) (ภิญโญ สารวัตร 2524:158; Mc Farland 1979:186; พจน์ เพชรบุรณ 2523 : 43 ; สุลักษณ์ มิชูทรัพย์ 2528 : 80) ซึ่งเป็นเพียงความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่อาจไม่ใช่ในเวลาหรือจังหวะเดียวกัน และอาจไม่มีการประสานงานกันก็ได้ ส่วนการประสานงานนั้นมีความหมายกว้างกว่าความร่วมมือ การประสานงานไม่อาจเกิดขึ้นโดยการร่วมมือของบุคคลเพียงคนเดียว แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในเวลาเดียวกันของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ทั้งนี้ผู้บริหารและนักทฤษฎีทางการบริหารทั้งทางด้านการบริหารธุรกิจ บริหารการศึกษา และบริหารการพยาบาล ทั้งในและต่างประเทศ ที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับกันหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันดังนี้

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ (ชูป ภาณุจนปกร 2508 อ้างในอุตมวรัตน์ สวางนศิริธรรม 2529 : 194)

การประสานงาน หมายถึง การจัดให้มีความเกี่ยวเนื่องในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวคน จิตใจ วัสดุและวิธีการ ตลอดจนการตรวจตราดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน

ทั้งนี้ เพื่อให้ทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกันและบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การนี้อย่าง สมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ (พจนี เพชรบูรณิน 2521 : 20)

การประสานงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการรวบรวม ความพยายามของกลุ่มและบุคคลให้เป็นระเบียบ ซึ่งเป็นการสร้างความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Mc Farland 1973 : 186, 209)

การประสานงาน เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกัน ระหว่างการปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้การประสานงานจะเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจ ได้ว่าการใช้ความพยายามทั้งหมดในการทำงานจะมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (Lowery 1985 : 4, 153)

กล่าวโดยสรุป การประสานงานหมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติในการจัดระเบียบวิธี การทำงานที่เกี่ยวข้องกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานด้วย ความเต็มใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันอย่างราบรื่นและสอดคล้องกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใน เวลาที่กำหนดไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 154) และอุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2529 : 195) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการประสานงานสรุปได้ดังนี้

ช่วยให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับ การประสานงานของเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ

ป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำกัน การสิ้นเปลืองทรัพยากร กำลังคนและเวลา ตลอดจน ป้องกันข้อผิดพลาดต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนและการคาดการณ์ล่วงหน้าอย่างรอบ คอบและถี่ถ้วน

ลดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เพราะการประสานงานที่ดีจะทำให้มีการสื่อสารให้ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี ไม่มีการก้าวก้าวซึ่งกันและกัน และมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์การดีขึ้น

ณรงค์ศักดิ์ อังคะสุวพลาและพิพัฒน์ ยิ่งเสรี (2529:54) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประสานงานคือ เพื่อให้การดำเนินงานและกิจกรรมที่กำหนดตามแผนและโครงการขององค์การหรือระหว่างองค์การต่างๆ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและสมานฉันท์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของการประสานงานคือ เพื่อให้สมาชิกในองค์การสามารถร่วมกันดำเนินงานหรือปฏิบัติกิจกรรมตามแผนหรือโครงการขององค์การด้วยความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การและบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี ปราศจากการก้าวก่ายและความขัดแย้ง ได้ผลและคุณภาพของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การภายในระยะเวลาที่กำหนดด้วยความสามัคคีกัน

สำหรับประโยชน์ของการประสานงาน ได้มีผู้กล่าวไว้คล้ายคลึงกันซึ่งได้แก่ 1. ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็ว โดยประหยัดทรัพยากรทุกประเภทในการดำเนินงาน 2. ช่วยลดอันตรายจากการทำงาน โดยการตรวจสอบและควบคุมงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยลดอุบัติเหตุ 3. ช่วยขจัดปัญหาการทำงานเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน 4. ช่วยให้สมาชิกในองค์การทุกคนและทุกฝ่ายเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนโครงการต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อการทำงานร่วมกันให้ได้สำเร็จด้วยความเข้าใจอันดี และมีความสามัคคีในหมู่คณะซึ่งโลเวอร์รี่ (Lowery 1985 : 154) กล่าวว่า การประสานงานช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการทำงานเป็น 5. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน เมสคอนและคณะ (Mescom et al 1985:75) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้โดยกล่าวว่า การใช้กลไกในการประสานงานเป็นวิธีหนึ่งในการจัดการกับความขัดแย้ง 6. เป็นการเสริมสร้างขวัญ เพราะเมื่อความขัดแย้งมีน้อย ทุกคนก็จะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขมากขึ้น 7. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และหาช่องทางในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ 8. ช่วยสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การประสานงานมีประโยชน์คือ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็วโดยประหยัดเวลาและทรัพยากรอื่น ๆ ลดอันตรายจากการทำงาน สมาชิกในองค์การมีความเข้าใจในนโยบายไม่เกิดการเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้ง ส่งเสริม

การทำงานเป็นทีม ทำงานอย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ ก่อให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์และมี
ความรับผิดชอบในงาน

1.3 หลักการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 155-156) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2527 : 85-86) และ สมาน รังสิโยภักดิ์และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (2529 : 73-74) กล่าวว่า หลักการ
ประสานงานประกอบด้วย 1) การประสานงานกับการประสานนโยบาย ประสานงานเพื่อให้เกิด
เอกภาพทางการบริหาร โดยการจัดระบบและแบ่งงานไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนให้
ดำเนินไปอย่างสอดคล้อง นั่นคือการประสานงานเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือ
วัตถุประสงค์ของ องค์การเข้าด้วยกันนั่นเอง 2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน
และจิตใจ เป็นการชักนำให้ปฏิบัติงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างสมานฉันท์ โดยมีเป้าหมาย
ร่วมกัน 3) ธาตุแท้ของการประสานงานคือเวลา โดยใช้เวลาเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของงาน
เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างสอดคล้องและเรียบร้อย และเหมาะสมกับเวลา 4) การประสานงาน
เป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร เช่นการจัดให้มีการวางแผน จัดให้มีแผนผังขององค์การและ
อื่นๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนลักษณะของงาน เพื่อลดการขัดแย้ง
และส่งเสริมการประสานงานให้ดีขึ้น 5) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร นั้น
คือจะต้องมีการสื่อข้อความ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานและบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นที่จะประสานงาน
กันเข้าในวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อความร่วมมือประสานงานกัน 6) การประสานงาน
เป็นการประสานความคิดเห็น โดยการนำมาและประสานความคิดเห็นของกลุ่มให้สอดคล้องกัน
และมีความเข้าใจสถานการณ์ต่างๆร่วมกัน 7) การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น ทั้งในรูปพิธีการ
และไม่เป็นพิธีการ ซึ่งควรจัดให้มีทุกระดับชั้นของกาบังคับบัญชาเพราะการขาดความร่วมมือประ
สานงานกันแม้เพียงระดับใดระดับหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อส่วนรวมได้เสมอ 8) การประสานงานกับ
การควบคุม หัวหน้างานจะต้องคอยควบคุมให้งานประสานสอดคล้องและดำเนินไปตามแผนที่กำหนด
ไว้ 9) การประสานงานกับสภาวะแวดล้อม นักบริหารที่ดีควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหาและจับพล้นต่อการ
เปลี่ยนแปลงอันจำเป็น เพื่อให้งานดำเนินงานไปได้อย่างสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
ได้เสมอ

1.4 กระบวนการประสานงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์(2529:75) กล่าวว่ากระบวนการที่พึงระลึกถึงในการประสานงานมี 3 ประการคือ 1) กำหนดแผนหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยขึ้นมาก่อน 2) ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือให้รู้กันว่าใคร หน่วยงานหน่วยใดมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ 3) ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเต็มใจปฏิบัติงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ หรือถ้ามีงานส่วนใดที่ตนหรือหน่วยงานทราบว่าคุณคิดสิ่งใด แต่เรากลับไปให้คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นไปทำ ก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้

ทั้งนี้การตัดสินใจ การวางแผน และการติดต่อเสนอรายงานให้เข้าใจกันมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกระบวนการประสานงาน 2 ประการแรก ส่วนประการที่ 3 นั้นต้องอาศัยวิธีการสอบถามให้แน่ใจเป็นหลัก เพราะการออกคำสั่งให้ใครหรือหน่วยงานใดทำอะไรเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความเต็มใจที่จะรับคำสั่งย่อมยากที่จะให้เขาทำงานได้ผลสำเร็จ

1.5 เทคนิคและวิธีการประสานงาน

ได้มีผู้กล่าวถึงรูปแบบหรือวิธีการในการประสานงานไว้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้

รูปแบบที่ 1. การประสานภายในองค์กรและการประสานงานภายนอกองค์กร หรือระหว่างองค์กร

ทั้งนี้การประสานงานภายในองค์กร หมายถึง การประสานงานในหน่วยงานหรือองค์การเดียวกัน ส่วนการประสานงานภายนอกองค์กรหรือการประสานงานระหว่างองค์กรหมายถึง การประสานงานหรือการติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกองค์กร

รูปแบบที่ 2. พิจารณาจากระดับของการบังคับบัญชา แบ่งออกเป็น การประสานงานแนวดิ่ง (Vertical) และการประสานงานในแนวนอน (Horizontal) สำหรับการประสานงานในแนวดิ่งหรือแนวยืน หมายถึง การประสานงานจากผู้บังคับบัญชามาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Top down) และการประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Bottom up) ส่วนการประสานงานในแนวนอน หมายถึง การประสานงานในระดับเดียวกัน หรือการติดต่อกับองค์กรหรือบุคคลภายนอกหน่วยงานเป็นต้น (Mc Farlan 1979:193)

ทั้งนี้การประสานงานทั้งสองลักษณะดังกล่าวมีวิธีการประสานงานที่สำคัญอยู่ 2 วิธีคือ (สุนัย ราชภัณฑาทวีร์ 2507:77 อ้างใน พจน์ เพชรบูรณ์ 2523:51) วิธีการประสานงานอย่างเป็นทางการ (Formal) และอย่างไม่เป็นทางการ (Informal)

ซึ่งพื้นฐานของการประสานงานแบบไม่เป็นทางการนั้น ขึ้นกับองค์ประกอบนานาประการทางด้านสังคม ได้แก่ ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การคบหากันอย่างไม่เป็นทางการ ความไว้วางใจและการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความผูกพันเฉพาะตัว และมีความซื่อสัตย์ต่อกัน (Weiland 1981:480) สำหรับการประสานงานอย่างเป็นทางการเป็นการประสานงานตามโครงสร้างและตามสายการประสานงานของแต่ละองค์การ

นอกจากนี้สมพงษ์ เกษมสิน (2526:157-159) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานไว้อีกลักษณะหนึ่งคือ 1) การประสานงานโดยความสมัครใจ (Voluntary coordination) ซึ่งมีหลักสำคัญคือ จะต้องให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งหรืออย่างหนึ่งขององค์การ และให้ความพึงพอใจ และพร้อมใจที่จะทำงานให้เกินกว่าส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ และการประสานงานตามสายบังคับบัญชา (Directive coordination) หมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานจะต้องได้รับคำสั่งแจงหรือคำสั่งให้ทราบว่าต้องทำอะไรและทำเมื่อใด

อนึ่ง โดยทั่วไปองค์การจะใช้วิธีการประสานงานแบบผสมคือ เลือกแบบผสมจากหลาย ๆ วิธีที่ดีที่สุดนำมาใช้เพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับเทคนิคของการประสานงาน แบ่งออกเป็น 2 แนวทางใหญ่ ๆ ดังนี้ (พจน์ เพชรบูรณ์ 2523:54-57; สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 160-163 ; สุลักษณ์ มิชูทรัพย์ 2528: 82-83 ; สมาน รังสิโยภักดิ์ และสุธี สุทธิบูรณ์ 2529: 75-79)

ก. วิธีประสานงานภายในองค์การ ซึ่งจำแนกเป็น 1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน หมายถึงการจัดแบ่งงานไปตามลักษณะเฉพาะ และกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน 2) จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ไม่ให้ไปวามอยู่ ณ ที่หนึ่งใดโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำงานค้างค้ำงชักช้า และต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกการประสานงานหรือไม่ นอกจากนี้ต้องมีการป้อนกลับและเป็นการติดต่อสองทาง 3) การใช้คณะกรรมการ โดยจัดให้มีการประชุมหรือเพื่อกำหนดระเบียบ

วิธีให้การบริหารของฝ่ายต่างๆ เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดีซึ่งคณะกรรมการนี้อาจประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย หรือเป็นคณะกรรมการที่จัดขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการประสานงานโดยตรง (อรุณ วัชรธรรม 2527:21) 4) การใช้วิธีการงบประมาณ โดยคณะกรรมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานส่วนต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกัน เพราะการงบประมาณมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับระบบการบริหารด้านอื่นๆ อยู่ด้วยเป็นอันมาก 5) การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอกว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไขและจัดให้มีการประสานงานกัน 6) การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานที่ดี การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการจะช่วยได้มาก 7) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะงานบางประเภทมีลักษณะพิเศษ มีความซับซ้อนสับสนและงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ต้องเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงาน 8) การจัดให้มีการชุมนุมผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างชัดแจ้งถึงการกระทำประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง 9) จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเพื่อสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจกันอันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี 10) จัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ เพื่อการค้นคว้าหาข้อบกพร่องและวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น 11) จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่เพื่อการกระจายงานและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างดี 12) จัดให้มีการบำรุงขวัญ เพื่อความร่วมมือและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

ข. วิธีประสานงานระหว่างองค์การ อาจใช้เทคนิคบางประการในการประสานงานภายในองค์การและเทคนิคต่าง ๆ ดังนี้ 1) การประสานงานโดยการกำหนดสิทธิและหน้าที่ แต่ละองค์การควรกำหนดให้ชัดเจน และไม่เข้าใจความหมายไปได้หลายทาง มิฉะนั้นอาจนำไปสู่การเหลื่อมล้ำกันและขัดแย้งกันได้ในที่สุด 2) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลางในการช่วยกลั่นกรองและจัดมูล เหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มากและจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจกรรมบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวาง และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจหลายฝ่าย 3) การใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงาน เพราะในการพิจารณา

ประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงินดำเนินการตามแผนงานขององค์การต่างๆ สามารถ พิจารณา แยกแยะป้องกันปัญหา เรื่องการทำงานซ้ำซ้อนได้ดีที่สุด (อรุณ วัชรธรรม 2527 : 21) 4) การ ประชุมสัมมนาร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานให้ได้ทราบวิธีการปฏิบัติงาน ของแต่ละแห่ง เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ทำให้การติดต่อประสานงานเป็นไป ได้สะดวกและรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งการประสานงานอีกหลายประการซึ่งในที่นี้ จะกล่าวถึงเฉพาะส่วนที่นอกเหนือจากที่กล่าวแล้วข้างต้น ได้แก่

การประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผน การกำหนดวิธีการในการทำงาน การ ลำดับขั้นตอนก่อนหลัง การจัดตารางในการปฏิบัติงาน การกำหนดกิจวัตรประจำวัน และการวาง มาตรฐานในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะประสบความสำเร็จได้ขึ้นกับระดับของความคาดหวังใน งานที่มีร่วมกัน ทศนคติ แรงจูงใจ และค่านิยมของสมาชิกที่มีต่องาน ตลอดจนความกลมเกลียวใน การปฏิบัติงานร่วมกัน

ทั้งนี้ปัญหาของการลำดับขั้นตอน การกำหนดเวลา และการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกันเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของการประสานงาน ซึ่งบุคคลและองค์การต้องเผชิญ (Georgopulos 1972 อ้างใน Arndt and Huckabay 1980 : 195)

บาร์เรตต์ และคณะ (Barette et al 1975 : 209) กล่าวว่า การวางแผนล่วงหน้า และการพัฒนาหรือปรับปรุงงานประจำบ่อยๆ จะช่วยให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือ

อานต์ และ ฮัคคาเบย์ (Arndt and Huckabay 1980 : 101) กล่าวว่า เครื่องมือ ที่ทำให้เกิดการคงไว้ซึ่งการประสานงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ การประชุม อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การปรึกษาหารือระหว่างสมาชิกในองค์การ การมีความ คาดหวังร่วมกัน และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน

แมสซี และ คักลิส (Massie and Douglas 19871 : 266-267) กล่าวว่า วิธี การที่จะให้ได้มาซึ่งการประสานงาน ต้องอาศัยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ การนิเทศงานโดยตรง แบบตัวต่อตัวแก่สมาชิกในองค์การ การปรับตัวเข้าหากันของสมาชิกในองค์การ โดยให้แต่ละคนซึ่ง ต้องทำงานร่วมกันเรียนรู้ว่ามีสิ่งใดบ้างที่จำเป็นต้องทำ อีกฝ่ายหนึ่งสนใจอะไร ทำอะไรได้ดีที่สุด

มีทัศนคติ และทักษะในเรื่องใดบ้าง และทำอย่างไรจึงจะทำงานร่วมกันได้โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การโดยรวม และการกำหนดโครงสร้างเพื่อคงไว้ซึ่งการประสานงานก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานโดย วางมาตรฐานเนื้อหาของงาน กล่าวคืออธิบายถึงสิ่งที่ต้องการคาดหวังจากบุคคลและกลุ่มสมาชิกไว้อย่างชัดเจน วางมาตรฐานของผลการทำงาน โดยกำหนดลักษณะเฉพาะและรูปแบบที่มาตรฐานไว้และวางมาตรฐานชนิดของทักษะที่ต้องการหรือทักษะที่คล้ายคลึงกันของผู้ที่ทำงานร่วมกัน ทั้งนี้การประสานงานจะประสบผลสำเร็จได้ด้วยการจัดกลุ่มบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะ มีการศึกษา ผ่านการอบรม หรือมีทักษะที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน

เดล (Dale 1975: 164) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนนั้น เป็นสิ่งที่สนับสนุนการประสานงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

คุนซ์ และคณะ (Koontz et al 1980 : 82) กล่าวว่า การประสานงานที่ดีที่สุดจะเกิดขึ้นต่อเมื่อ สมาชิกแต่ละคนรู้งานของพวกเขาจะสนับสนุนเป้าหมายขององค์การได้อย่างไร โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจนโยบายทั้งหมดมิใช่เพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้ทุกคนทราบและตระหนักถึงความสำคัญ

แม็คฟาร์แลนด์ (Mc Farland 1975: 193,209) กล่าวว่า เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการประสานงานและคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการประสานงาน

ผู้บริหารต้องขจัดความขัดแย้ง ความเหลื่อมล้ำในงานและการจัดองค์การที่ไม่เป็นระบบ โดยปฏิบัติตามวิถีทางต่อไปนี้ คือ 1) มีการกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจนและพยายามรักษาให้คงอยู่ตลอดเวลา 2) มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างเสริมการประสานงาน 3) พยายามตรวจสอบ สังเกต และประเมินสิ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ

1.6 ปัญหาอุปสรรคในการประสานงาน

แม็คฟาร์แลนด์ (Mc Farland 1975 : 190) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานนั้น เนื่องจากสาเหตุที่สำคัญ 3 ประการคือ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากคน (Human Attributes) จากการจำแนกหน้าที่ (Functional Differentiation) และจากความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization)

ทั้งนี้ ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานนั้น สามารถจำแนกออกได้หลายประการ ดังต่อไปนี้ (พจน์ เพชรบูรณิน 2523:58- 60; กมล อุดลยวัฒน์ และคณะ 2525: 237-235; สุลักษณ์ มิชูทรัพย์ 2528:84) ได้แก่ 1) การขาดมนุษยสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน 2) การขาดผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ และสั่งการ ตลอดจนสามารถสมานไมตรีและสร้างสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน 3) การปฏิบัติงานที่ไม่มีแผน จึงเป็นการยากที่จะทำให้บุคคลอื่น ๆ ทราบวัตถุประสงค์และวิธีการทำงาน 4) การขาด การติดต่อสื่อสารที่ดี ระยะทางในการติดต่อระหว่างหน่วยงานไกลกัน 5) การกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบไม่ชัดเจน การจัดองค์การที่มีลักษณะซับซ้อนในองค์การขนาดใหญ่และมีบุคลากรมาก การประสานงานมักมีปัญหา 6) การมอบหมายงานที่ซับซ้อนและก้าวก่ายหน้าที่กัน 7) นโยบาย เทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานแตกต่างกัน 8) ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานและของหน่วยงานแตกต่างกัน 9) สภาพและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานแตกต่างกัน และ 10) ขาดการนิเทศงานที่ดี

ทั้งนี้ โลเวอรี (Lowery 1985 : 155) กล่าวว่า เมื่อการประสานงานล้มเหลวจะ ทำให้เกิดความคับข้องใจและการกระทบกระทั่งกันในหมู่ผู้ร่วมงาน ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้ผลผลิตต่ำและเกิดปัญหากับผู้บริหาร

2. การประสานงานของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน

เพื่อความชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องของการประสานงานของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพยาบาลเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นจึงเป็นหน้าที่หลักและการทำงานของโรงพยาบาลชุมชนในภาพรวมและหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนการแบ่งงาน ภายในฝ่ายการพยาบาลและอันดับสุดท้ายคือแนวทางในการประสานงานของฝ่ายพยาบาลทั้งภายใน ฝ่ายเองและกับฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

2.1 กิจกรรมการพยาบาล

พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ.2528 ได้ให้ความหมายของ "การพยาบาล" ไว้ว่า เป็นการกระทำในการช่วยเหลือ ดูแลผู้ป่วยเพื่อบรรเทาอาการของโรคและการลุกลามของโรค การประเมินภาวะสุขภาพ การส่งเสริมและฟื้นฟูสภาพอนามัย และการป้องกันโรค รวมทั้งการช่วยเหลือแพทย์ และการกระทำตามคำสั่งในการรักษาโรคของแพทย์ ทั้งนี้โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์และศิลปการพยาบาล (กระทรวงสาธารณสุข 2528 : ฉบับพิเศษ หน้า 11) ซึ่งจุดเน้นของปฏิบัติการพยาบาลไม่ใช่การรักษา (Cure) แต่ส่งเสริมผลสำเร็จของการรักษา และคงรักษาไว้ซึ่งชีวิตและสุขภาพของมนุษย์ ซึ่งจะไม่เน้นที่โรค นั่นคือช่วยให้มนุษย์ได้คงรักษาไว้ซึ่งความมีสุขภาพอันดี (Wellness) มากกว่าที่จะเพียรพยายามรักษาความเจ็บป่วย แต่มุ่งให้มนุษย์ได้ปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน และดำรงชีวิตอยู่กับความเจ็บป่วยของตนด้วยความสุขที่สุด นอกจากนี้จะเป็นมนุษย์ทั้งตัวบุคคล ครอบครัวของเขา ตลอดจนชุมชนที่เขาอยู่ โดยไม่มุ่งเฉพาะอวัยวะใดอวัยวะหนึ่งของร่างกายที่เจ็บป่วย และจะต้องเน้นการประสานงานกันของการดูแลสุขภาพมากกว่าการดูแลเฉพาะเรื่อง (Lane 1975 : 1319 อ้างใน พวงรัตน์ บุญยานุรักษ์ 2524 : 27)

อนึ่ง จินตนา ยูนิพันธ์ (2527 : 2) กล่าวว่าสังคมได้ยอมรับและให้การรับรองอย่างถูกต้องตามกฎหมายว่าพยาบาลเป็นวิชาชีพหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการให้บริการด้านสุขภาพ และทำหน้าที่เหมือนวิชาชีพอื่นๆ คือการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ซึ่งปัจจุบันผู้รับบริการคาดหวังให้พยาบาลดูแลในด้านการส่งเสริมสุขภาพมากขึ้น ฉะนั้นบทบาทในการป้องกันโรคและส่งเสริมสุขภาพ จึงเป็นความคาดหวังของผู้รับบริการด้วย ดังนั้นรูปแบบการพยาบาลตามทฤษฎีระบบของนิวแมน จึงสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมต่อการพยาบาลทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Fawcette et al 1982 : 40) กล่าวคือ ในแนวคิดของนิวแมน เป็นการมองบทบาทของพยาบาลในรูปแบบการป้องกันทั้งในระยะแรก ก่อนเกิดการเจ็บป่วย ระยะที่สอง เมื่อเกิดการเจ็บป่วยและระยะที่สาม เมื่อพ้นจากระยะรุนแรงและอยู่ในช่วงฟื้นฟูสภาพ (ฟาวริดา อิบราฮิม 2524 : 85) ซึ่งการป้องกันทั้ง 3 ระยะดังกล่าวจะกระทำต่อบุคคลทั้งคนอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายหลัก เพื่อดำรงรักษาและส่งเสริมให้ระบบผู้รับบริการอยู่ในภาวะสมดุลย์ คือมุ่งให้บุคคลมี

สุขภาพดีอย่างสมบูรณ์ โดยที่การปฏิบัติการพยาบาลจะเกิดขึ้นเวลาใดก็ได้ กล่าวคือ

การป้องกันระยะที่ 1 เริ่มเมื่อบุคคลยังมีสุขภาพดีแต่เสี่ยงต่อการเจ็บป่วยการปฏิบัติการพยาบาลระยะนี้จึงเป็นการลดโอกาสที่บุคคลต้องเผชิญกับ Stressor คือป้องกันมิให้ Stressor มาทำลายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมการพยาบาลด้านการป้องกันโรค

และขณะเดียวกันนี้ การป้องกันระยะที่ 1 จะเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบบุคคลเพื่อมิให้ Stressor ผ่านเข้าไปทำอันตรายได้ การป้องกันในส่วนนี้จึงสอดคล้องกับกิจกรรมการพยาบาลด้านการส่งเสริมสุขภาพ

การป้องกันระยะที่ 2 เริ่มเมื่อบุคคลถูก Stressor ทำอันตรายและมีปฏิกิริยาโต้ตอบ ซึ่งแสดงอาการออกมาในลักษณะของการเจ็บป่วย การปฏิบัติการพยาบาลในการป้องกันระยะนี้จึงเป็นการมุ่งลดปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นโดยการให้การรักษาพยาบาลตามอาการซึ่งจะสอดคล้องกับกิจกรรมการพยาบาลด้านการรักษาพยาบาล

ซึ่งขณะเดียวกันนี้เป็นการมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบุคคลเพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างขึ้นใหม่ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการสนับสนุนหรือช่วยเหลือให้บุคคลใช้กลไกในการปรับตัว เพื่อให้สุขภาพเข้าสู่ภาวะสมดุลไปพร้อม ๆ กัน แต่หากล้มเหลวบุคคลจะตายไปในระยะนี้

การป้องกันระยะที่ 3 เป็นการปฏิบัติการพยาบาลอย่างต่อเนื่องจากการรักษาพยาบาล ซึ่งกระบวนการสร้างขึ้นใหม่เกิดขึ้นแล้ว และเป็นการรักษาและส่งเสริมระดับการปรับตัวให้ดำเนินต่อไป เพื่อให้บุคคลมีสุขภาพดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับกิจกรรมการพยาบาลด้านการฟื้นฟูสภาพ หลักจากนี้ก็กลับไปสู่วงจร โดยเริ่มการป้องกันระยะที่หนึ่งใหม่อีก (จินตนา ยูนิพันธ์ 2529 : 83 : 114-116)

จากแนวความคิดพื้นฐานของการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล ตามทฤษฎีระบบของนิวแมน ซึ่งเป็นรูปแบบของระบบบริการสุขภาพทั่วไป ที่ไม่ขัดแย้งกับรูปแบบการพยาบาลอื่น ๆ ซึ่งมีอยู่แล้ว (เพ็ญศรี ระเบียบ 2527 : 224) และรูปแบบระบบผู้รับบริการดังกล่าวสามารถนำมาใช้ได้ทั้งในบุคลากรและครอบครัวหรือชุมชนได้อีกด้วย (Charpman 1985 : 29) นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบการพยาบาลที่สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้วิจัยจึงยึดทฤษฎีนี้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพยาบาล ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกิจกรรมการพยาบาลของนิวแมน

ระดับสุขภาพ		การป้องกัน 3 ระยะ	กิจกรรมพยาบาล 4 ด้าน	เป้าหมายของการ ปฏิบัติการพยาบาล
ภาวะสุขภาพ ดี (สมดุลย์)	สุขภาพสมบูรณ์ เต็มที่	1	ด้านการป้องกันโรค	ป้องกันมิให้ต้นเหตุของ ความเครียดมาทำลาย แนวการป้องกันปกติ
	ไม่เจ็บป่วย		ด้านการส่งเสริม สุขภาพ	เสริมสร้างความ แข็งแกร่งของแนวป้องกัน ที่เปลี่ยนแปลงง่าย
ภาวะสุขภาพ ที่เปลี่ยนแปลง ไปจากภาวะ สุขภาพดี (ไม่ สมดุลย์)	ภาวะเจ็บป่วย	2	ด้านการรักษา พยาบาล	ลดปฏิกิริยาโต้ตอบเพื่อ ป้องกันโครงสร้างพื้นฐาน มิให้ถูกทำลายและสับ สนุนกลไกการปรับตัว
	พ้นจากระยะ รุนแรงและอยู่ ในระยะฟื้นฟู สภาพ	3	ด้านการฟื้นฟูสภาพ	ส่งเสริมระดับการปรับตัว ให้ดำเนินต่อไป เพื่อให้ บุคคลมีสุขภาพดีที่สุดเท่า ที่จะเป็นได้และป้องกัน มิให้เกิดโรคซ้ำอีก

และจากการศึกษาเอกสารบทความและงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิดในการปฏิบัติ
กิจกรรมการพยาบาลทั้ง 4 ด้านสรุปได้ดังนี้

มิติที่ 1 กิจกรรมการพยาบาลด้านการส่งเสริมสุขภาพ เป็นการปฏิบัติกิจกรรมพยาบาล
เพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้รับบริการให้แข็งแรงและสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วยกิจ-
กรรมต่อไปนี้

ก. ให้ความรู้ในรูปแบบต่างแก่ผู้รับบริการ เพื่อรักษาและส่งเสริมสุขภาพอนามัย ส่วน
บุคคลและครอบครัวให้มีสุขภาพอนามัยที่ดี โดยจัดให้เหมาะสมตามความแตกต่างของบุคคล

ข. ช่วยเหลือผู้รับบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตโดยจัดกิจกรรมที่เหมาะสม
และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ลดความวิตกกังวลของญาติในการดูแลผู้ป่วยต่อ-
เนื่อง

ค. ดำเนินการร่วมประสานในการจัดคลินิกต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างสุขภาพอนามัย

มิติที่ 2 กิจกรรมการพยาบาลด้านการป้องกันโรค เป็นการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล
เพื่อการป้องกันทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อไม่ให้ผู้รับบริการได้รับอันตรายหรือเกิดโรค หรือเป็น
โรคซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

ก. ให้ความรู้แก่ผู้รับบริการเกี่ยวกับ การแพร่กระจายเชื้อ การป้องกันโรค ประโยชน์
ของการได้รับภูมิคุ้มกัน การอนามัยสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการควบคุมสัตว์และแมลงนำโรค

ข. ป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุและการเกิดโรค ให้ความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการโดย
การจัดระบบป้องกันและดูแลผู้ป่วยติดเชื้อ จัดระบบดูแลความสะอาดและการทำลายเชื้อในหน่วยงาน

ค. ดำเนินการและร่วมประสานงานในการเฝ้าระวังโรค โดยการค้นหาแหล่งติดเชื้อ
บันทึกสถิติโรคและรายงาน ร่วมวางแผนในการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล

มิติที่ 3 กิจกรรมการพยาบาลด้านการรักษาพยาบาล เป็นการปฏิบัติกิจกรรมที่ครอบคลุม
วิชาชีพพยาบาล เพื่อให้ผู้รับบริการบรรเทาการเจ็บป่วย ได้รับความสุขทั้งทางด้านร่างกายและจิต
ใจ กลับคืนสู่สุขภาพอนามัยที่ดีเท่าที่จะเป็นได้ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

ก. สอนและแนะนำผู้ป่วยและญาติที่มาใช้บริการเกี่ยวกับ ข้อปฏิบัติที่สำคัญขณะอยู่โรง
พยาบาล การดูแลตนเอง การมีส่วนร่วมในการวางแผนดูแลรักษา การดูแลต่อเนื่องทั้งด้านร่าง
กายและจิตใจโดยครอบครัว ตลอดจนการนิเทศการปฏิบัติของผู้ป่วยและญาติหลังให้คำแนะนำ

ข. ให้ความช่วยเหลือและดูแลผู้รับบริการตามแผนการพยาบาล ดูแลสุขวิทยาส่วนบุคคล ค้นหาปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย บันทึก และปรับแผนการให้การพยาบาลให้เหมาะสม จัดระบบการพยาบาลสำหรับผู้ป่วยทุกประเภทและนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ภายในความรับผิดชอบ เพื่อให้การช่วยเหลือผู้ป่วยได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามหลักวิชาการ

ค. ดำเนินการและประสานงานในการรักษาพยาบาลโดยช่วยเหลือแพทย์ในการตรวจวินิจฉัยโรค ติดตามผลการตรวจทางห้องทดลอง ให้การรักษาดูแลตามแผนการรักษาของแพทย์ติดตามผลการรักษา ตลอดจนบันทึกรายงานอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วยอย่างครบถ้วน

มิตีที่ 4 กิจกรรมการพยาบาลด้านการฟื้นฟูสภาพ เป็นการให้การพยาบาลผู้ป่วยทุกราย ทั้งในรายที่ป่วยด้วยโรคเฉียบพลันและเรื้อรังตามความเหมาะสม ซึ่งจะครอบคลุมงานการฟื้นฟูสมรรถภาพทางจิตใจ ทางร่างกายและสังคม ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

ก. สอน ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือให้กำลังใจ สนับสนุนหรือกระตุ้นให้ผู้ป่วยช่วยเหลือตนเองในการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันให้มากที่สุด

ข. ให้กายภาพบำบัดอย่างง่าย ๆ ที่เป็นประโยชน์สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของผู้ป่วย ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้เพื่อสนองแผนการรักษาหรือการให้กายภาพบำบัด

ค. ร่วมดำเนินการและประสานงานการดูแลฟื้นฟูสภาพผู้ป่วยให้สอดคล้องกับแผนการฟื้นฟูสมรรถภาพของแพทย์ นักกายภาพบำบัด นักกิจกรรมบำบัด ช่วยส่งต่อผู้ป่วยที่ไม่สามารถฟื้นฟูสภาพหรือยังช่วยตนเองไม่ได้ไปรับการดูแลต่อยังสถานที่ที่เหมาะสมต่อไป

ดังนั้น การประสานงานเพื่อการให้บริการทั้ง 4 ด้านดังกล่าวแก่ผู้รับบริการจึงต้องประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล มีส่วนร่วมในการวางแผนการพยาบาล เป็นสื่อ นำการบำบัดรักษาของแพทย์ไปสู่ผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพทำการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสัมพันธ์อันดีกับวิชาชีพอื่นในโรงพยาบาลที่จะทำประโยชน์ให้แก่ผู้ป่วย ใช้ระบบการโอนผู้ป่วยระหว่างแผนกในโรงพยาบาล และหน่วยงานอื่นให้เป็นประโยชน์ และสนองความต้องการของผู้ป่วย ให้การพยาบาล บันทึกอาการแสดงและ/หรือรายงานได้ตรงกับสภาพที่แท้จริงของผู้ป่วยได้อย่างถูกต้อง ปรับเปลี่ยนการพยาบาลและแผนการพยาบาลตามผลการประเมิน รับผิดชอบต่อการบันทึกรายงานในการปฏิบัติการพยาบาล

2.2 โครงสร้างการบริหารงานและการแบ่งงานของโรงพยาบาลชุมชน

หน้าที่หลักของโรงพยาบาลชุมชนคือการให้บริการสาธารณสุขผสมผสานซึ่งประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 2527 : 29- 41) 1) บริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ การบริการงานอนามัยแม่และเด็ก งานวางแผนครอบครัว งานอนามัยโรงเรียน งานโภชนาการ งานสุขศึกษา งานทันตสาธารณสุข และงานเภสัชกรรมชุมชน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงงานสุขภาพจิต และงานฝึกอบรมอีกด้วย 2) บริการด้านการควบคุมและป้องกันโรค ได้แก่ การให้บริการสุขาภิบาลทั่วไป งานอนามัยสิ่งแวดล้อม งานควบคุมและป้องกันโรค และงานเฝ้าระวังโรค 3) บริการด้านการรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ ได้แก่ การบริการงานรักษาพยาบาลทั่วไป งานรักษาพยาบาลหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ งานรักษาพยาบาลทางวิทย์ งานชันสูตรสาธารณสุข งานเภสัชกรรม งานทันตกรรมบำบัด และงานกายภาพบำบัด โดยแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 แสดงการแบ่งงานภายในโรงพยาบาลชุมชน



เกี่ยวกับการประสานงานในโรงพยาบาลชุมชน ณรงค์ศักดิ์ อังคะสุวพลา และ -
พิพัฒน์ ยิ่งเสรี (2529 : 59-60) ได้ให้แนวทางการประสานงานซึ่งจำแนกเป็น 2 ลักษณะ
ใหญ่ ๆ คือ

การประสานงานภายในโรงพยาบาลชุมชน กล่าวคือ ภายในฝ่ายของแต่ละฝ่าย จะ
ต้องมีการประสานงานกันระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในฝ่ายซึ่งทุกคนจะต้องทราบขอบเขตหน้าที่ของฝ่าย
ของตน และการจัดแบ่งงานภายในฝ่าย เช่นการแบ่งงานต่างๆ รวมทั้งขอบเขตความรับผิดชอบ
และอำนาจหน้าที่ของตนเองและผู้ร่วมงานและการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆของโรงพยาบาล
ซึ่งอาจกระทำได้โดยการจัดตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ของโรงพยาบาล ทั้งนี้เพื่อนำการมีส่วนร่วม
ร่วมในการปฏิบัติงานหรือการทำงานเป็นทีม เป็นการประสานงานโดยตรง โดยให้มีส่วนร่วมตั้งแต่
การวางแผนการปฏิบัติงานถึงการติดตามประเมินผล ซึ่งกรรมการชุดต่างๆ ดังกล่าวอาจได้แก่คณะ
กรรมการบริหารโรงพยาบาลชุมชน คณะกรรมการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐาน เป็นต้น ทั้งนี้การ
แต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละชุดจะประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ของโรงพยาบาลเข้ามาร่วมเป็นกรรมการ
ซึ่งต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของการเข้ามามีส่วนร่วมและทราบบทบาทของแต่ละฝ่ายในการ
อยู่ร่วมกัน กับการประสานงานในรูปกิจกรรมในรูปงานบริการและวิชาการ เช่น งานข้อมูลข่าวสาร
งานฝึกอบรม งานสุขศึกษา และงานห้องสมุด

และอีกลักษณะหนึ่งคือ การประสานงานภายนอกโรงพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย การ
ประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งในระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ตำบล
สำหรับระดับจังหวัด การประสานงานที่สำคัญมักจะผ่านคณะกรรมการวางแผน และประเมินผล
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนได้ร่วมเป็นกรรมการด้วย ส่วน
ระดับอำเภอและตำบล มักมีการประสานงานกับสาธารณสุขอำเภอ สถานีอนามัย ซึ่งอาจประสาน
งานในรูปคณะกรรมการต่าง ๆ เช่นคณะกรรมการพัฒนาสาธารณสุข ระดับอำเภอ คณะกรรมการ
ประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ หรืออาจจะประสานงานในรูปแบบงานด้านบริการและวิชา
การ เช่น การนิเทศงานตำบล งานสาธารณสุขมูลฐาน งานฝึกอบรมต่างๆ โครงการพิเศษต่างๆ
เช่น โครงการบัตรสุขภาพ ฯลฯ นอกจากนี้ยังต้องการประสานงานกับหน่วยงานกระทรวงอื่น โดย
เฉพาะงานด้านพัฒนาชุมชนและงานสาธารณสุขมูลฐาน จะต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานกระทรวง-

ทรงอื่นๆ เป็นอันมาก ทั้งในด้านบริหาร บริการและวิชาการ โดยอาจจะประสานกันในรูปแบบคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการ เช่น คณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติงานพัฒนาชนบทระดับตำบล (กปต.)

วิธีการดำเนินการประสานงานอาจดำเนินการได้หลายวิธีโดยการประชุม การสื่อสาร เช่น หนังสือเวียน วารสาร ประกาศเสียงตามสาย และการประชาสัมพันธ์

ทั้งนี้การดำเนินงานทั้งหมดต้องอยู่ภายใน "ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ" ซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้การประสานงานของโรงพยาบาลชุมชนดำเนินไปด้วยดี

2.3 โครงสร้างการบริหารงานและการแบ่งงานของฝ่ายการพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาลมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการให้บริการด้านการรักษาพยาบาล และฟื้นฟูสภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 งานดังแสดงในแผนภูมิที่ 3



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 3 แสดงการแบ่งงานบริการภายในฝ่ายการพยาบาล
ในโรงพยาบาลชุมชน 10-120 เตียง (ไม่เกิน 150 เตียง)



2.4 การประสานงานของฝ่ายการพยาบาลและความจำเป็นของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงาน

เนื่องจากงานในความรับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาลส่วนใหญ่ต้องจัดบริการตลอด 24 ชั่วโมง และต้องร่วมมือหรือประสานงานกันทั้งภายในฝ่ายการพยาบาลเองและกับฝ่ายอื่น ๆ หรือบุคคลอื่นเพื่อให้ผู้รับบริการในความรับผิดชอบได้รับบริการที่ครอบคลุมทั้งด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค รักษาพยาบาลและฟื้นฟูสภาพ กระทรวงสาธารณสุขจึงกำหนดแนวทางการประสานงานไว้ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 2528 : 6-60)

งานผู้ป่วยนอกและอุบัติเหตุ

ห้องบัตร :- ต้องประสานงานกับห้องตรวจโรคทั่วไป ห้องปฐมพยาบาล คลินิกผู้ป่วยเรื้อรัง บริการเกี่ยวกับการจัดสูตรทางเคมี งานผู้ป่วยใน ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ ฝ่ายสุขภาพและป้องกันโรค และฝ่ายทันตสาธารณสุข ในการรับ-ส่ง OPD Card คัดกรองผู้รับบริการและจัดการให้ได้เข้ารับบริการ รับ-ส่งผู้ป่วยเพื่อรักษาต่อ ลงบันทึกในระเบียบรายงานต่าง ๆ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์

ห้องตรวจโรคทั่วไป :- ต้องประสานงานกับห้องบัตร ห้องปฐมพยาบาล คลินิกผู้ป่วยเรื้อรัง ห้องจัดสูตรโรค และห้องเอกซเรย์ งานผู้ป่วยใน ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ และฝ่ายสุขภาพและป้องกันโรค ในการรับ-ส่ง OPD Card คัดกรอง ผู้ป่วยและจัดส่งผู้ป่วยเพื่อการตรวจวินิจฉัย และรับการรักษาต่อ หรือได้รับบริการส่งเสริมสุขภาพในกรณีที่เหมาะสม

บริการงานห้องปฐมพยาบาล ฉีดยา ทำแผลและผ่าตัดเล็ก :- ต้องประสานงานกับงานผู้ป่วยใน ห้องผ่าตัดและห้องคลอด ห้องบัตร งานห้องยา ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและฝ่ายสุขภาพในการส่งผู้ป่วยเข้ารับบริการในงานนั้นๆ ตลอดจนการลงระเบียบรายงานและการให้บริการเกี่ยวกับการสร้างเสริมภูมิคุ้มกัน

บริการห้องตรวจภายใน :- ต้องประสานงานกับห้องตรวจโรค ห้องปฐมพยาบาล งานผู้ป่วยใน ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ ในการรับ-ส่งผู้ป่วยมาตรวจ และกับห้องจัดสูตรในการส่ง-รับส่งส่งตรวจ

บริการคลินิกผู้ป่วยเรื้อรัง :- ผู้รับผิดชอบงานนี้ต้องประสานงานกับห้องบัตรในการจัดเตรียมระเบียบรายงานและห้องตรวจโรคในการใช้อุปกรณ์และสถานที่

บริการผู้ป่วยฉุกเฉินและอุบัติเหตุ :- ต้องประสานงานกับห้องบัตรเรื่องระเบียบรายงาน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป เรื่องการใช้อุปพยาบาล งานผู้ป่วยใน ห้องยา ห้องเอกซเรย์ ห้องชันสูตร และห้องผ่าตัด ในการส่งผู้รับบริการเข้ารับการวินิจฉัยและการรักษา

บริการเกี่ยวกับการรับส่งผู้ป่วยเพื่อรักษาต่อ :- ผู้รับผิดชอบงานนี้ต้องมีการประสานงานกับทุกหน่วยงาน ที่จะจัดส่งผู้ป่วยไปรับการรักษาต่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานห้องบัตร ห้องปฐมพยาบาล ห้องตรวจโรค งานผู้ป่วยใน ในการรับ-ส่งไปรับการรักษาต่อ ประสานงานกับฝ่ายบริหารงานทั่วไป เรื่องรพพยาบาล และฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ ฝ่ายสุขาภิบาลและป้องกันโรคในการรับ-ส่งเพื่อการรักษาต่อในรายผู้ป่วยโรคเรื้อรัง

งานห้องคลอด

เป็นงานที่มีความสัมพันธ์กับงานอนามัยแม่และเด็กของฝ่ายส่งเสริม จึงต้องมีการ - ประสานงานกันเพื่อรับบัตรอนามัยมารดาและแจ้งผลการคลอด การดูแลมารดาหลังคลอดและการให้ภูมิคุ้มกันโรคและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ งานผู้ป่วยนอกและอุบัติเหตุ งานผู้ป่วยใน งานห้องผ่าตัด ฝ่ายเภสัชกรรม หน่วยจ่ายกลางและซักฟอก ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายสุขาภิบาลและป้องกันโรค เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บบัตร จัดหาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการส่งผู้ป่วยเข้ารับบริการตามความเหมาะสมและการกำจัดขยะ รกและการระบายน้ำ

งานห้องผ่าตัดและวิสัญญี

จำเป็นต้องประสานงานกับงานผู้ป่วยใน งานชันสูตร ฝ่ายเภสัชกรรม งานผู้ป่วยนอก หน่วยจ่ายกลางและซักฟอก ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายสุขาภิบาลและป้องกันโรคและงานเวชปฏิบัติทั่วไป เกี่ยวกับการรับ-ส่งผู้ป่วยที่เข้ารับการผ่าตัด การเบิกจ่ายเวชภัณฑ์และวัสดุการแพทย์ การทำให้เครื่องมือปราศจากเชื้อ การกำจัดขยะ การระบายน้ำและประสานงานกับแพทย์ผู้ทำผ่าตัดในเรื่องของวิธีการผ่าตัดและการระงับความรู้สึก

งานผู้ป่วยใน

มีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล

การประสานงานภายในโรงพยาบาล ยังแบ่งออกเป็นการทำงานภายในฝ่ายการพยาบาลและนอกฝ่าย ดังนี้

การทำงานภายในฝ่ายการพยาบาล ได้แก่ งานผู้ป่วยนอก งานห้องผ่าตัด งานห้องคลอด งานหน่วยจ่ายกลางและซักฟอก ในการรับ-ส่ง OPD Card และผู้ป่วย และอื่นๆ

การทำงานกับฝ่ายอื่นๆ ในโรงพยาบาล ได้แก่ ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพในเรื่องของการให้สุขศึกษา การเยี่ยมผู้ป่วยหลังคลอด การให้ภูมิคุ้มกันโรค การวางแผนครอบครัว การติดตามโรคขาดอาหารในเด็ก ฝ่ายสุขาภิบาลและป้องกันโรคในเรื่องของการแจ้งโรคติดต่อและความสะอาด ฝ่ายบริหารงานทั่วไปในการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ ฝ่ายงานชั้นสูตร และฝ่ายเภสัชกรรมในเรื่องการตรวจและรักษา และงานบริการอาหารเรื่องของการกำหนดจำนวนและชนิดของอาหาร

การประสานงานภายนอกโรงพยาบาล ได้แก่ โรงเรียน เรือนจำ วัดหรือองค์กรต่างๆ ในชุมชนเพื่อขอบริจาคโลหิตเมื่อจำเป็น

งานหน่วยจ่ายกลางและซักฟอก

มีหน้าที่จัดทำสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้ปราศจากเชื้อ ซึ่งถือเป็นหน่วยสนับสนุนการรักษาและช่วยควบคุมป้องกันโรคให้แก่ผู้รับบริการในโรงพยาบาล เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานนี้จึงมีการประสานงานกับทุกฝ่ายในโรงพยาบาลในเรื่องการรับ - ส่งของ และประสานงานกับฝ่ายสุขาภิบาลและป้องกันโรคในเรื่องของการระบายน้ำและทำลายเชื้อโรค

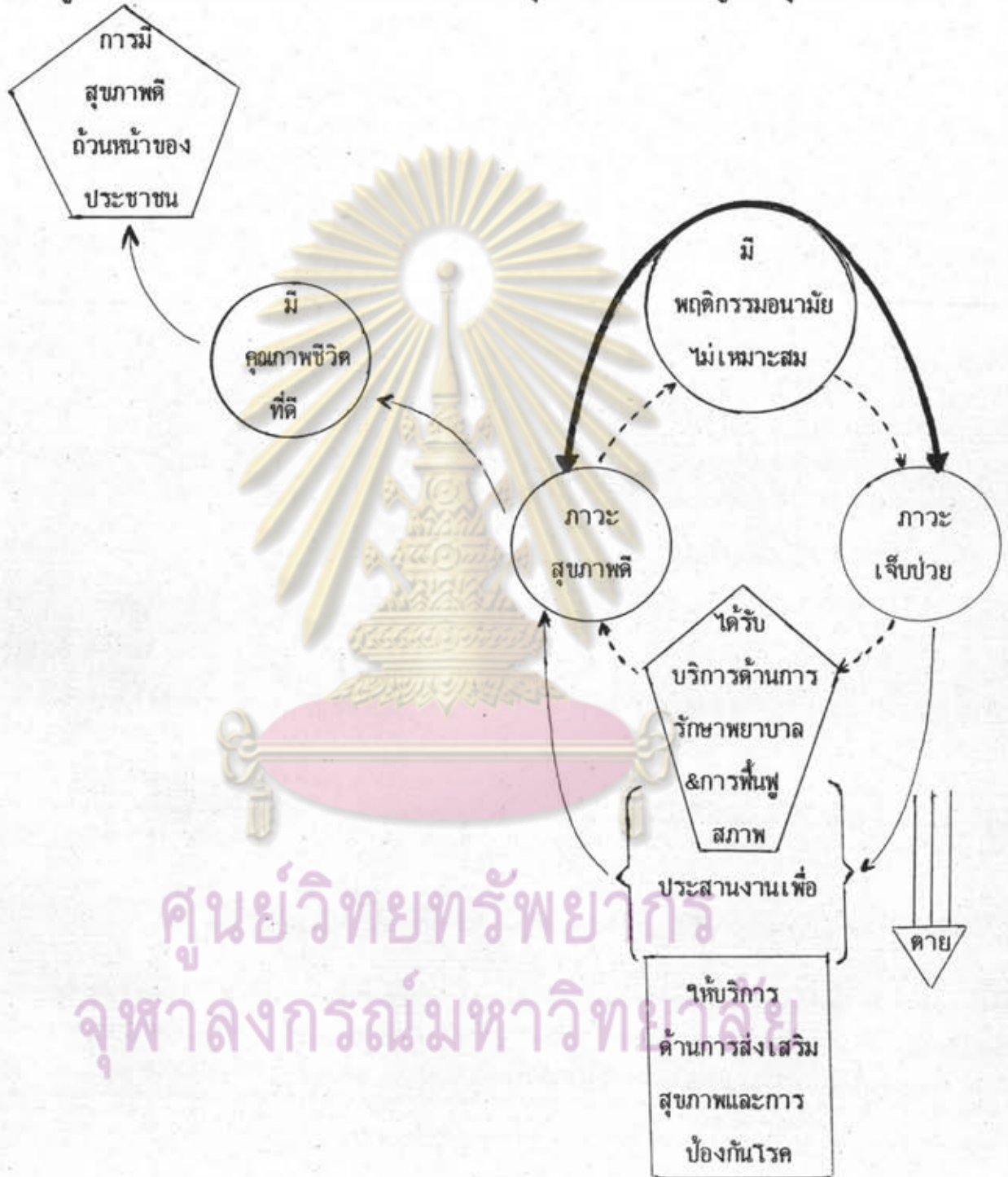
จะเห็นได้ว่าผู้รับผิดชอบงานทั้ง 5 งานของฝ่ายการพยาบาลมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ มากมาย หากเกิดการผิดพลาดหรือละเลยแล้วจะทำให้บริการขาดคุณภาพและอาจมีปัญหากับการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรตามมา ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการส่งเสริมสนับสนุนและควบคุมกำกับเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการพยาบาลให้ประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ทั้งนี้เนื่องจาก การให้บริการสาธารณสุขทั้ง 4 ด้านเป็นหน้าที่เฉพาะของพยาบาล ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในฐานะผู้บริหารงาน จึงต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายการพยาบาล เพื่อให้ผู้รับบริการซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาลทั้งผู้ป่วยอาการเฉียบพลันและเรื้อรัง ในแผนกผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก ตลอดจน

แผนกปัจจุบันพยาบาลทั้งในและนอกเวลาราชการ ได้รับบริการที่ครอบคลุมด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค รักษาพยาบาล และฟื้นฟูสภาพ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจอย่างต่อเนื่อง แม้ฝ่าย การพยาบาลจะมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เฉพาะการให้บริการด้านการรักษาพยาบาลและฟื้นฟู สภาพ ส่วนด้านการส่งเสริมสุขภาพและด้านการป้องกันโรคนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและฝ่ายสุขาภิบาลและป้องกันโรค ตลอดจนงานอื่นๆทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทุกด้าน

ดังนั้น หากฝ่ายการพยาบาลให้บริการตามขอบเขตหน้าที่โดยตรง โดยขาดการคำนึงถึง ความครอบคลุมด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ผู้รับบริการอาจหายขาดจากโรคที่เป็น อยู่ แต่เมื่อออกจากโรงพยาบาลกลับสู่สิ่งแวดล้อมเดิมโดยขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตน ทางด้านสุขภาพเหมือนเดิม ทำให้ต้องกลับมาโรงพยาบาลอีกด้วยโรคเดิมหรือโรคใหม่ต่อไปเป็น วัฏจักรอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เรียกว่า วงจรการเจ็บป่วยซ้ำ (ศิริพร ชัมภลขิต 2530 : 180)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน จึงต้องทำหน้าที่เป็น ทั้งผู้ประสานงานและผู้บริหาร หรือผู้นำที่ทำให้เกิดการประสานงานทั้งภายในฝ่ายการพยาบาลเอง เพื่อความร่วมมือร่วมใจกันในการให้บริการด้านการรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ ชักจูง และ เชื่อมโยงให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายการพยาบาลและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในโรงพยาบาลที่รับผิดชอบงาน ในส่วนของการให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ตลอดจนหน่วยงานอื่นภายนอก โรงพยาบาลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคคลที่เจ็บป่วยซึ่งเข้ารับบริการในโรงพยาบาลชุมชนได้รับบริการ ที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน จนหายขาดจากอาการของโรคที่เป็นอยู่ และกลับเข้าสู่สิ่งแวดล้อมเดิม อย่างมีสุขภาพดีที่สุดตามศักยภาพของตนและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น กล่าวคือ สามารถปฏิบัติตนตลอด จนสามารถให้คำแนะนำหรือช่วยบุคคลในครอบครัวหรือชุมชนของตน ในการส่งเสริมสุขภาพและ ป้องกันโรคได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้หลุดพ้นจากวงจรเจ็บป่วยซ้ำ หรือการเจ็บป่วยจากโรคที่ ป้องกันได้ อันเป็นหนทางสู่การมีสุขภาพดีถ้วนหน้าของประชาชนในที่สุด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4 ซึ่ง ปรับจากวงจรการเจ็บป่วยซ้ำของศิริพร ชัมภลขิต(2530:180) โดยความหมายของการมีคุณภาพ ชีวิตที่ดีคือการมีสุขภาพดีตามศักยภาพของตนและรู้วิธีปฏิบัติเพื่อส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค - สำหรับการมีสุขภาพดีถ้วนหน้าของประชาชน หมายถึงการที่ประชาชนสามารถดำรงชีวิตที่น่าพอใจ มีการเจริญเติบโต ชราภาพและตายอย่างสมศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (อมร นนทสุด อ่างใน เห็นศรี สุโรจน์ 2529 : 6)

แผนภูมิที่ 4 ภาพแสดงวงจรการเจ็บป่วยซ้ำและการหลุดพ้นจากวงจรเข้าสู่ภาวะสุขภาพดีด้านหน้า



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- เส้นแสดงวงจรการเจ็บป่วยซ้ำ
- เส้นแสดงการหลุดพ้นจากวงจร
- การเจ็บป่วยซ้ำไปสู่การมีสุขภาพดีด้านหน้า
- เส้นแสดงความต่อเนื่องของภาวะสุขภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานดังกล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้กำหนดกิจกรรมการประสานงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนดังต่อไปนี้

ก. การประสานงานในฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย 1) ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบถึง วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายหรือนโยบายที่ชัดเจนของ องค์การโดยส่วนรวมอันได้แก่หน้าที่หลักของ โรงพยาบาลชุมชนในการให้บริการสาธารณสุขทั้ง 4 ด้าน ตลอดจนหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาลและของแผนกที่แต่ละคนปฏิบัติงานอยู่ และให้รู้ว่าจะงานของพวกเขาจะสนับสนุนเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การและผลสำเร็จของงานโดยส่วนรวมย่อมนำความสำเร็จมาสู่ทุกคนเหล่านั้นได้อย่างไร ทั้งนี้ต้องชี้แจงหรืออธิบายให้ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันและมองเห็นความสำคัญของเป้าหมายนั้นๆ ซึ่งเหล่านี้เป็นการสร้างความคาดหวังร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทุกคนในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความสมัครใจ 2) จัดให้ทุกคนทราบถึงแผนผังของฝ่ายการพยาบาล ที่แสดงให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชาและการมีอำนาจลดหลั่นกันของผู้บริหารแต่ละระดับจนถึงระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา แสดงสายการประสานงานและการควบคุมงาน การแบ่งงานภายในฝ่าย อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละแผนกภายในฝ่าย 3) วางแผน กำหนดแนวทาง ขั้นตอน วิธีการและตารางเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจดำเนินการโดยให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายมาร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอนดังกล่าวเพื่อให้เกิดการยอมรับแล้วจัดทำเป็นคู่มือขึ้น หรือในกรณีที่ไม่แผน และขั้นตอนต่าง ๆ ได้ถูกกำหนดไว้อย่างละเอียดในคู่มือซึ่งทางกระทรวงจัดทำไว้ หัวหน้าพยาบาล ควรจัดทำไว้ให้ครบทุกแผนก อย่างน้อยแต่ละแผนกควรมีรายละเอียดของการปฏิบัติงานในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนและส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความต่อเนื่องและประสานสอดคล้องกัน ช่วยเหลือถึงช่องทางและวิธีการติดต่อประสานงาน และรู้ว่าเวลาขณะนั้นแต่ละคนกำลังทำอะไร ที่สำคัญ คือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องปรับปรุงให้ถูกต้องและเป็นจริงอยู่เสมอ กล่าวคือต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายแล้ว ยังช่วยให้เจ้าหน้าที่ใหม่และผู้ศึกษาคุณานได้รับความสะดวก อีกด้วย 4) มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเต็มใจ ซึ่งนอกจากจะเป็นการกระจายงานอันเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้าพยาบาลแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้าง ความเข้าใจอันดีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ 5) จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ภาพเพื่อสื่อนโยบายวิธีการปฏิบัติงานและเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยการติดต่อด้วยวาจาและการติดต่อที่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่การจัดระบบการบันทึกรายงาน หนังสือเวียน การติดประกาศการส่งข้อความถึงกัน การจัดท่ากล้องรับความคิดเห็นหรือการติดต่อด้วยวาจา และการติดต่อโดยตรงด้วยวาจากับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การใช้โทรศัพท์ ตลอดจนการให้ข้อมูลให้ผู้ที่บังคับบัญชาเข้าพบได้เสมอ (Open-Door-Policy) ซึ่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อให้เจ้าหน้าที่รู้สึกเป็นสิ่งธรรมดาในการเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำหรือเสนอข้อคิดเห็นซึ่งระหว่างพูดจากันจะมีโอกาสชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจกันทั้งสองฝ่ายเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเองก็จะได้ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาหาทางแก้ไข ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารหรือการสื่อความหมายจะต้องมีความชัดเจน สามารถทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งผู้ให้และผู้รับ และพยายามให้เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) 6) จัดหาทรัพยากรซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลตลอดจนเครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 7) จัดหาตัวแทนในการประสานงานโดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่ชั้นรองเป็นตัวแทนของหัวหน้าพยาบาลกรณีหัวหน้าไม่อยู่ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานแทน การปฏิบัติงานจะได้ต่อเนื่อง ไม่เสียเวลาเพราะไม่ต้องรอหัวหน้าแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้หัวหน้าพยาบาลต้องกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ของบุคคลดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน และต้องอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าพยาบาล 8) จัดให้มีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งการประชุมเจ้าหน้าที่ทั้งหมดอย่างเป็นทางการเป็นบางครั้งนั้น นอกจากจะเป็นการชี้แจงนโยบายต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่เข้าประชุมได้แสดงความคิดเห็น ชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้นและได้ทราบความคิดเห็นและปัญหาของผู้อื่น ทำให้ต่างก็มีความเข้าใจซึ่งกันและกันและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันก็เป็นการประสานงานที่ดี นอกจากนี้การจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้เจ้าหน้าที่รู้สึกอิสระในการพูดจาอย่างเปิดเผยถึงปัญหาต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเข้าใจกันและสนิทสนมกันยิ่งขึ้นซึ่งเป็นการบำรุงขวัญและความสามัคคี การประสานงานก็ง่ายเข้า 9) จัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อทำหน้าที่กำหนดระเบียบวิธีต่าง ๆ ทางการบริหารของแผนกต่าง ๆ หรือทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการกลางในการ

ประสานงานซึ่งจะช่วยให้แต่ละแผนกมีตัวแทนในการชี้แจง แลกเปลี่ยนปัญหาและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่เจ้าหน้าที่ ทั้งนี้บุคคลซึ่งจะทำหน้าที่นี้อาจเป็นหัวหน้าแผนกต่าง ๆ เช่น หัวหน้าแผนกผู้ป่วยใน หัวหน้าห้องผ่าตัด หรืออาจเป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับเช่นตัวแทนพยาบาลวิชาชีพ ตัวแทนศัลยแพทย์ เป็นต้น 10) จัดให้มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจและรอบรู้เกี่ยวกับงานและเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน ตลอดจนปัญหาในการปฏิบัติงาน วิธีแก้ปัญหา ทำให้มีความสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีกำลังใจและรักงาน สามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น และรู้ซึ่งถึงความจำเป็นต่าง ๆ ที่ต้องให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ให้รู้จักวิธีการและเทคนิคในการติดต่อประสานงานกับบุคคลต่างๆและมีความไว(sensitive)ต่อปฏิกิริยาของผู้ที่จะไปติดต่อประสานงานด้วย โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานที่ ทั้งนี้บุคลากรที่ผ่านการ อบรมและพัฒนา ส่วนใหญ่ จะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและต่อผู้บังคับบัญชา เพราะรู้สึกว่าคุณได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าเมื่อ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึที่ดีต่อกันย่อมนำไปสู่ความร่วมมือและประสานงานที่ดี 11) นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าสามารถปฏิบัติได้ผลตามที่กำหนด ตารางเวลาได้รับมอบหมายและเสร็จตามเวลาหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคหรือมีข้อขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นใหม่ เพื่อดำเนินการแก้ไขให้ความช่วยเหลือและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งที่อาจมีแต่เนิ่น ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานร่วมกัน นอกจากนี้การนิเทศยังเป็นการประเมินวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการประสานงานภายในฝ่ายการพยาบาลอีกด้วย

ข. การประสานงานภายนอกฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย 1) ให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายทุกคนทราบถึงแผนภูมิโครงสร้างของโรงพยาบาลชุมชนที่แสดงให้เห็นถึงฝ่ายงานต่าง ๆ ทั้งหมด ซึ่งระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน รวมทั้งระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ 2) กำหนดช่องทาง วิธีการและขั้นตอนในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ แล้วแจ้งให้ทุกคนทราบ โดยพิมพ์เป็นเอกสารตีพิมพ์ประกาศ จัดทำเป็นคู่มือไว้เป็นแผนกต่าง ๆ ทั้งนี้ หัวหน้าพยาบาลต้องทำการตกลงกับฝ่ายหรือบุคคลดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อย และมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ ตลอดจนทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ภายในฝ่ายให้

ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง สอดคล้องกับกาละและสถานที่โดยไม่มี การขัดแย้งกันทั้งภายใน ฝ่ายเอง หรือกระทบกระทั่งกับฝ่ายอื่น ๆ 3) ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละฝ่าย อย่างแข็งขัน ทั้งในรูปของการให้ข้อมูล การเสนอความคิดเห็น การจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมใน งานรณรงค์ต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการขอความร่วมมือ และการติดต่อประสานงานต่อไป 4) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของฝ่ายการพยาบาลในการเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือหรือติดต่อขอความร่วมมือ หรือเสนอข้อต่อรอง กับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อลด ข้อขัดแย้ง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 5) จัดหาผู้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของฝ่าย หรือผู้ประสานงานซึ่งมีความสามารถในการติดต่อ สื่อข้อความ มีความนุ่มนวลและแนบเนียนและที่ สำคัญคือมีความรู้ในเรื่องที่จะติดต่อ เพื่อเข้าร่วมในโครงการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมเป็นกรณีๆ ไป 6) ชักชวนให้มีการประชุมสัมมนาร่วมกันในหมู่เจ้าหน้าที่ของฝ่ายการพยาบาลและฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นโอกาสในการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของฝ่ายการพยาบาล ให้บุคคลอื่นรับรู้ และได้ทราบถึงการปฏิบัติงานของฝ่ายอื่น เพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน และเพื่อส่งเสริมให้เกิด สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกัน 7) ติดตามสอดส่อง นิเทศการประสานงาน เพื่อแก้ไข ข้อขัดข้องและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งที่อาจมีขึ้น ตลอดจนให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจกัน

2.5 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรคัสรว

ดังได้กล่าวมาโดยตลอดแล้วว่า การร่วมมือประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะทำให้ งานทุกชนิดบรรลุผลสำเร็จด้วยดี เพราะงานพยาบาลเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย บุคคลากรหลายระดับ หลายประเภท (วิเชียร ทวีลาภ 2527:69) ดังนั้นหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง ของผู้บริหารงานการพยาบาล คือการประสานงาน แต่จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ พบว่า การปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานจะประสบผลอย่างไรนั้น เกี่ยวข้องกับตัวแปรดังต่อไปนี้

2.5.1. ประสบการณ์ในตำแหน่ง

ผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานในตำแหน่งของผู้บริหารมา เป็นเวลานานมักมีความสามารถ ในการปฏิบัติกิจกรรมประสานงานได้ดี เพราะหน้าที่ในการประสานงานซึ่งรวมอยู่ในหน้าที่อื่น ๆ ทั้งหมดของผู้บริหารในอันที่จะทำให้งานส่วนต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

(Donovan 1975 : 170) ทั้งนี้จากผลการวิจัยของ พัชรินทร์ เพชรภาศ (2524 : บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการประสานงานของหัวหน้าผู้ป่วยตามการรับรู้ของแพทย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่มีจำนวนปีของประสบการณ์มากจะมีพฤติกรรมการบริหารในด้านการประสานงานสูงกว่ากลุ่มที่มีจำนวนปีของประสบการณ์น้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันสีย์ พรหมภัทร (2524 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้ที่มีอายุการดำรงตำแหน่งเกินกว่า 6 ปีขึ้นไปแม้จะมีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับอุดมศึกษา แต่อาศัยการดำรงตำแหน่งนานทำให้มีความเข้าใจในกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และวิธีการติดต่อสื่อสารดี ดังนั้น กลุ่มผู้มีอายุการดำรงตำแหน่งนานจะรู้สึกว่ามีปัญหาการประสานงานด้านต่าง ๆ น้อยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้านการประสานความคิดเห็น และด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

2.5.2. ขนาดของโรงพยาบาล

โตโนแวน (Donovan 1975 : 170) กล่าวว่า ยิ่งองค์การมีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าไร ความจำเป็นในการประสานงานยังมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะถูกกระตุ้นให้ประสานงานโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้เนื่องจากการประสานงานมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เองแต่จะต้องเป็นการตัดสินใจนำมาใช้โดยเจตนา (McFarland 1979 : 187) โดยเฉพาะในองค์การที่มีขนาดใหญ่ ความสับสนของสมาชิกเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ที่พวกเขาควรจะกระทำจะมีมากขึ้น (Mescon et al 1985 : 14) ผู้บริหารจึงต้องแสวงหาวิธีการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฉะนั้น ขนาดขององค์กรจึงมีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในองค์การขนาดใหญ่จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานได้เป็นอย่างดี ดังผลงานวิจัยของวันสีย์ พรหมภัทร (2524:148-160) พบว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลขนาดใหญ่รู้สึกว่ามีปัญหาการประสานงานด้านต่าง ๆ น้อย

และจากผลการวิจัยเรื่อง "การประสานงานระหว่างโรงพยาบาลชุมชนกับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ" ในปี 2529 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงพยาบาล-ชุมชนนั้น โรงพยาบาลชุมชน ขนาด 30 เตียงขึ้นไป มีการประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ได้ดีกว่า

โรงพยาบาลชุมชนขนาด 10 เตียงอย่างเห็นได้ชัด (ชูชัย สุวงศ์ 2529 : 12) นอกจากนี้ นงพรหม พิริยานพงศ์ (2529:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชน มีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงพยาบาล ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของขนาดโรงพยาบาลกับการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงาน ของ หัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนทุกขนาดคือ ขนาด 10 เตียง 30 เตียง 60 เตียง และ 90 เตียงขึ้นไป

2.5.3. การอบรมหรือสัมมนา

การอบรมหรือสัมมนาเป็นวิธีหนึ่งในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ หรือการพัฒนา บุคลากร ซึ่งจะช่วยให้มีความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบใน การปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่ง วัตถุประสงค์หนึ่งของการฝึกอบรมหรือสัมมนา คือ เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ ไม้เข้าใจในการบริหารงาน (สุโขทัยธรรมมาธิราช 2528 : 169-170; 181) อนึ่ง การขาดความรู้ความสามารถในด้านการ ประสานงานของเจ้าหน้าที่อยู่ในโรงพยาบาลชุมชน นับเป็นปัญหาซึ่งทางกระทรวงสาธารณสุขได้ให้ ความสำคัญโดยดำเนินการแก้ไขด้วยวิธีการจัดสัมมนาหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าฝ่ายส่งเสริม สุขภาพ หัวหน้าฝ่ายสุขภาพและป้องกันโรคขึ้น โดยมีเนื้อหาที่สำคัญส่วนหนึ่งคือเรื่อง "การ- ประสานงานในโรงพยาบาล" ซึ่งประกอบด้วยภาคบรรยายและภาคปฏิบัติ กล่าวคือเมื่อสิ้นสุดการ สัมมนา ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ร่วมกันกำหนดแนวทางในการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ไว้หลายกิจ กรรม

นอกเหนือจากการจัดสัมมนาดังกล่าวแล้ว ทางกระทรวงสาธารณสุขยังจัดให้มีการ ฝึกอบรมด้านการบริหารให้แก่หัวหน้าพยาบาล โดยขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งได้จัด ตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 และต่อจากนั้นได้จัดให้มีการฝึกอบรมและสัมมนาทางการบริหารอีก เป็นระยะ ๆ จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้การประสานงานนับเป็นความรู้ส่วนหนึ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม หรือสัมมนาทางการบริหารซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงาน เนื่องจากความรู้เป็น ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติและการปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าหัวหน้าพยาบาลกลุ่มที่ได้รับความรู้ในการ -

ประสานงานจากการฝึกอบรมหรือการสัมมนาทางการบริหารดังกล่าว จะเป็นกลุ่มที่สามารถปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานได้ดีกว่า ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า การได้รับการฝึกอบรมหรือสัมมนาทางการบริหาร จะมีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนหรือไม่

2.5.4. การมีคุณสมบัติของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529:77-78) กล่าวว่า การประสานงานมีความสัมพันธ์กับลักษณะของความเป็นผู้นำ และแนวความคิดทางการบริหารของผู้บริหาร ที่จะมียุทธวิธีต่อวิธีการประสานงานและวิธีการทำงานของบุคลากร กล่าวคือผู้บริหารที่ยึดแนวคิดที่ว่า การบริหารคือการบริการ ผู้ใต้บังคับบัญชาคือผู้ร่วมงาน การได้ปรึกษาหารือกันและการทำงานใช้เหตุผลและสติปัญญา ร่วมกัน จะทำให้งานสำเร็จได้ดีขึ้น ผู้บริหารกลุ่มนี้ก็จะใช้รูปแบบการประสานงานที่จะต้องอำนวยความสะดวก อำนวยเครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นและความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานต้องอาศัยการที่บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน มีการปรึกษาหารือกันก่อนลงมือกระทำการ ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้จะทำให้งานที่สำเร็จออกมาเป็นที่ยอมรับ และบุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน การทำงานจึงต้องมีการประสานความคิดเห็นร่วมกัน

นอกจากนี้ ในการบริหารงานของผู้บริหารเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่ตั้งไว้ นั้น สิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการนำหน่วยงานของผู้บริหารคือภาวะผู้นำ อันหมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารที่จะดึงดูดให้ผู้ร่วมงานยอมปฏิบัติตาม ซึ่งแรงค์ศักดิ์ อังคะสวพลา และพิพัฒน์ ยิ่งเสรี (2529:54) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้ประสานงานของโรงพยาบาลชุมชนที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน คือต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะประสาน สุขภาพจิตของผู้ประสานต้องพร้อม และต้องมีความสามารถทางด้านสังคม ควรทราบว่าใครคือบุคคลที่ต้องติดต่อด้วย และเมื่อใดควรจะทำอะไร

นอกจากนี้ประจิม จบศรี(2528:76) กล่าวว่าคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ประสานงาน อันได้แก่ความรู้ ความสามารถและความชำนาญ(Expert and Ability) ความเสียสละ บุคลิก ความเป็นผู้นำ ความมีน้ำใจ ความสุขุมและการมีมนุษยสัมพันธ์ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้

การประสานงานมีประสิทธิภาพและจากผลงานวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาในการประสานงานการศึกษา ของคณะกรรมการพัฒนาอำเภอในพื้นที่ชนบทยากจนภาคเหนือ" พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานที่สำคัญประการหนึ่งคือ การขาดผู้นำที่ดี (ประจิม จบศรี : บทคัดย่อ)

และเนื่องจากการประสานงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคนและภาวะจิตใจของคน จึงไม่สามารถหารูปแบบต่าง ๆ มาเป็นเครื่องกำหนดวิธีปฏิบัติได้อย่างแน่นอนได้ ต้องหาวิธีดัดแปลงให้เอาเองตามสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของกลุ่มในโรงพยาบาลแต่ละแห่งที่ไม่เหมือนกัน และทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้า ที่จะเป็นหลักในการโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือร่วมใจนั้นด้วย ซึ่งการประสานงานในโรงพยาบาลทั้งในระดับทั่วไป และระดับแผนกนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล และเป็นหน้าที่ของระดับหัวหน้า ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง เข้าใจในเรื่องภาวะจิตใจของคนเป็นอย่างดี และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนโดยดีธรรม จึงจะก่อให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลได้อย่างราบรื่น (สุโขทัยธรรมมาธิราช:2527 89-91)

จากการศึกษาค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการมีคุณสมบัติของผู้นำ ได้มีผู้กล่าวไว้คล้ายคลึงกันดังนี้ คุณสมบัติที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ 1) มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน (SENSE OF PURPOSE AND DIRECTION) ทราบดีถึงงานในหน้าที่และทิศทางที่จะควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2) ความเป็นเพื่อน (friendliness) ผู้นำต้องมีความต้องการมีเพื่อน คบเพื่อนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เข้าใจถึงความรัก ความเป็นเพื่อน 3) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ตั้งใจจริงที่จะรับภาระหน้าที่และทำงานด้วยความเต็มใจเสมอ 4) ความซื่อสัตย์ (integrity) เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ตาม เชื่อถือได้ทุก ๆ เรื่อง 5) มีความฉลาดรอบรู้ (intelligence) รอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ 6) มีความจริงใจ (ingenuity) พูดจริง ทำจริง ไม่โลเล ท้อถอย 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) 8) มีศรัทธา ความเชื่อมั่น (faith) ในงานที่ทำ เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่น 9) มีเทคนิคในการทำงาน (technical mastery) ต้องรอบรู้เทคนิควิธีจะทำให้งานบังเกิดผลดีสูงขึ้นไปตลอดเวลา ประสานงานได้ในทุกเรื่อง ทั้งคนทั้งเครื่องมือ 10) มีทักษะในการถ่ายทอด (teaching

skill) 11) มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ (physical and mental energy) มี
 อารมณ์มั่นคง 12) มีความรัก (love) รักผู้ร่วมงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า
 รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน 13) มีประสบการณ์ (experience) มีความรู้ความชำนาญใน
 งานที่ทำ เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพิจารณา ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
 และถูกต้อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง 14) ความเสียสละ (sacrifice) พร้อมทั้งจะอุทิศให้
 กับงานอย่างแท้จริง 15) ลักษณะออมชอม (harmonize) สร้างความสามัคคีกลมเกลียวให้กลุ่ม
 ต่าง ๆ เข้ากันได้ 16) การจูงใจคน (persuasiveness) โดยใช้หลักจิตวิทยาผสมผสานกัน
 อำนาจหน้าที่ที่ตนมี เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือ 17) ความกล้าหาญ
 (courage) ไม่ย่อท้อ เกรงกลัวต่อความลำบาก อันตราย 18) ความแนบเนียน (tact) หมายถึง
 ถึงความชำนาญ ชำนาญ แนบเนียนในการกระทำหรือดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความราบรื่นได้รับ
 ความสำเร็จในการดำเนินการติดต่อคบค้าสมาคมทั่วไป 19) ความเป็นธรรม (justice) มีศีล-
 ธรรม มีความเที่ยงธรรม ไม่ถือพรรคถือพวก 20) ความอดทน (endurance) และต้องมีความ
 อดกลั้นด้วย 21) ความไม่เห็นแก่ตัว (unselfishness) ไม่เบียดบังผลประโยชน์ เอาเปรียบผู้
 อื่น โดยเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ของส่วนรวม ประเทศชาติ 22) ความตื่นตัว
 (alertness) แต่ไม่ใช่ตื่นตูม 23) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (humanity) 24. การถ่อมตน
 (humility) ไม่หยิ่งยะโส เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งทำให้คนรัก 25) การควบคุมตนเอง
 (self-control) หมายถึงการรู้จักควบคุมอารมณ์จิตใจ ไม่แสดงอารมณ์ เมื่อไม่พอใจ 26) มี
 สังคมติ (sociability) คือการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เข้าวงไหนก็ได้ เข้าไปที่
 ไหนแจ่มใสว่าเริงสนุกสนาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการมีคุณสมบัติของผู้นำตามข้อ เสนอ
 และจากผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

การมีคุณสมบัติของผู้นำ หมายถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติต่าง ๆ ของหัวหน้าฝ่ายการ
 พยาบาล ซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการพยาบาลเองและบุคคลทั่วไป ในอันที่จะ
 กระตุ้นและจูงใจหรือชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
 ควรมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำหลายประการ ได้แก่การมีความรู้ กล่าวคือ มีความรอบรู้ด้านวิชา
 การ มีประสบการณ์ สามารถให้คำแนะนำหรือสาธิตการพยาบาลให้ดูเป็นตัวอย่างได้ มีความสนใจ

ผู้ติดตามวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานและจงใจผู้ได้-
 บังคับบัญชาให้ทำงานให้บรรลุผลได้ มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว มีปฏิภาณไหวพริบ มีความ
 กล้าในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบการตัดสินใจของตนเอง
 มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม สามารถบริหารความขัดแย้งได้ เข้าสังคม
 ได้ด้วยความมั่นใจ สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ รู้จักหักทลายผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ได้ดี ประพฤติตน
 ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและให้ความช่วยเหลือผู้
 อื่น เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมพอสมควร มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์แข็งแรง รู้จักให้เกียรติ
 และมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยุติธรรม มีความรับ
 รับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ มีบุคลิกดี รู้จักเตรียมคนสำหรับตำแหน่งที่ตนครองอยู่ เพื่อทำหน้าที่
 แทนกรณีไม่อาจอยู่ปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือเมื่อพ้นจากตำแหน่งไปแล้ว

2.5.5 การมีมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับคนอื่นหรือมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นใน
 ทางที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความเคารพนับถือ รักใคร่ เอื้ออาทร จงรักภักดี มีความสามัคคี มีขวัญกำลังใจ
 ใจดีและที่สำคัญคือ มีการร่วมมือประสานงานกันอย่างดี (กัลยา ไกรเสม, 2521 : 274 อ้างอิง
 ในพิทยา มุสิก, 2523 : 4) ซึ่ง ประจิม จบศรี (2528 : 76) กล่าวว่า คุณสมบัติส่วนตัวของ
 ผู้ประสานงานซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ คือการมีมนุษยสัมพันธ์
 นอกจากนี้ยังพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การประสานงานล้มเหลว คือการขาดมนุษยสัมพันธ์
 และความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (ณล อุดลยรักษ์และคณะ, 2525 : 237-239,
 สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2528:84) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าปัจจัยสำคัญที่จะเป็นสิ่งส่งเสริม
 ให้หัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางสามารถปฏิบัติกิจกรรมการ
 ประสานงานทั้งภายในฝ่ายการพยาบาลเองและกับฝ่ายอื่น ๆ ได้อย่างสะดวกและราบรื่น คือ การ
 มีมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าพยาบาลนั่นเอง

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีต่อบุคคลอื่นเพื่อให้ผู้อื่นเกิด
 ความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ มีความสามัคคี มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ศึกษา
 เกี่ยวกับจิตใจของคน การเข้ากับบุคคลอื่น การเอาใจคนและการสร้างความสำเร็จให้แก่คน
 เองต้องการมีสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น (สุเมธ เดียวอิสเรศ 2527:118)

มนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของคนที่มาเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันในองค์การ เพื่อให้การทำงานร่วมกันดำเนินไปด้วยความราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ (วนิดา เสนิเศษขจรและชอบ อินทร์ประเสริฐกุล 2530:78)

มนุษยสัมพันธ์ เป็นการรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันและช่วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อบังเกิดผลงานไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2527:20)

อรุณ รักธรรม (2522:38) กล่าวว่า วิชามนุษยสัมพันธ์ เป็นวิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ และการสร้างความเข้าใจอันดี เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจ รักใคร่ กาวที่คนเราจะอยู่ร่วมกันได้ต้องอาศัยความรัก ความเข้าใจอันดีต่อกันซึ่งเมื่อเขารักและเข้าใจเราดีแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยความเต็มใจและจริงใจ ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นบถือ ความจงรักภักดีและความร่วมมือ ซึ่ง สมยศ นาวิกาน (2525 : 59) กล่าวว่า แนวความคิดของมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากต่อการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้ว่า จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างไร ต้องเข้าใจบุคคล อันได้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและตนเอง ซึ่งหากเขาเข้าใจบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแล้ว ย่อมสามารถประสานงานของพนักงานได้ดีกว่า

พจน์ เพชระบูรณิน(2519:13) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่อบุคคล จะต้องทราบและเข้าใจถึงปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการคือ ความต้องการของมนุษย์ (Human needs) ความแตกต่างของบุคคล (Individual Difference) ตัวเอง และการสื่อสาร

ทั้งนี้ สิ่งที่จะบอกได้ว่าผู้ใดมีมนุษยสัมพันธ์นั้น ขึ้นกับคุณสมบัติดังต่อไปนี้

ประการที่ 1. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของบุคคล

จากแนวคิดที่ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็น เรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของคนนั้น กาวที่จะสร้างความสัมพันธ์หรือความเข้าใจอันดี มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับคนในแง่มุมมองต่างๆ ได้แก่ ความแตกต่างกันทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ตลอดจนพื้นฐานนิสัย

และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งหากเราเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะช่วยให้สามารถเข้าใจและยอมรับผู้อื่นได้

ประการที่ 2. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี

จากแนวคิดของมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร ที่ว่านอกจากจะเข้าใจผู้อื่นแล้วยังต้องเข้าใจตัวเองด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสำรวจตัวเองแล้วพัฒนาและปรับปรุงตัวเองให้มีบุคลิกภาพที่ดี มีกิริยามาษาที่ดี รู้จักยกย่อง ชมเชย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความร่วมมือผู้อื่น รู้จักใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา มาเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ การใช้พรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุธรรม 4 นอกจากนี้ต้องรู้จักทำตนให้เป็นคนแจ่มใส ว่าเรื่อง มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี เหล่านี้จะช่วยให้การสร้างความสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ

ประการที่ 3. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลทุกระดับได้อย่างราบรื่น

การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น การปฏิบัติตนให้เหมาะสม รู้จักฐานะและหน้าที่ จึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติตนในองค์การดังนี้

ในฐานะผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ดังนี้คือ การยกย่องชมเชย การแจ้งผลการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การสนับสนุนให้ได้รับความก้าวหน้า การให้ความเป็นธรรม การให้ความสำคัญต่องานที่เขารับผิดชอบ การแสดงความสามารถให้เขาเห็น การให้เกียรติและใจกว้างที่จะรับฟังความคิดเห็น การสั่งงานที่ถูกต้อง การควบคุมอารมณ์ การวางตัวให้เหมาะสม การสนใจในสวัสดิภาพอย่างทั่วถึง การไม่คอยจ้องจับผิด และการรู้จักสร้างคามยึดหยุ่นในการทำงาน

ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติตนต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ได้แก่ การไม่ก่นหาผู้บังคับบัญชาลับหลัง การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อหารือขอคำแนะนำ การเรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา การมีจิตใจว่าเรื่องแจ่มใส การมีความคิดริเริ่มมีเหตุผล การสนใจที่จะศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ การสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา และการประเมินผลตนเองเป็นระยะ ๆ

ในฐานะเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนอกจากบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับใกล้เคียงกัน และปฏิบัติงานในองค์การเดียวกันแล้ว ยังหมายถึงบุคคลภายนอกองค์การที่จำเป็นต้องติดต่อสัมพันธ์ ด้วยจึงมีแนวทางที่จะสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดได้ โดยการให้เกียรติที่จะทำความรู้จักกับ เขาก่อน การมีความจริงใจและบริสุทธิ์ใจ การมีความสุขเยือกเย็นหนักแน่น การหลีกเลี่ยงการ วิพากษ์วิจารณ์และนินทาผู้อื่น การไม่ขัดท้อความคิดให้ผู้อื่น การยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน การ ให้ความร่วมมือช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การมีใจกว้างขวาง เสมอต้นเสมอปลาย การแจ้งผลความคืบหน้าของงานให้เพื่อนทราบ และการมีพรหมวิหาร 4 ประจําใจ

ประการที่ 4. มีความสามารถในการสื่อข้อความให้ผู้รับมีความเข้าใจตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมากต่อการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล เพราะถ้าติดต่อทำความเข้าใจกันไม่ ได้หรือต่างฝ่ายต่างเข้าใจไปคนละทางแล้ว จะเกิดการขัดแย้งแทนที่จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ต่อกัน (พจน เพชรบูรณิน 2519:39)

ในการที่จะเอาใจผู้อื่นเพื่อจะได้ชนะใจ อันเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนี้ ประกอบด้วย การยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือในความคิดของผู้อื่น การยอมรับในความทะเยอ ทะยานของผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับผู้อื่น การคบหาสมาคมกับผู้อื่นซึ่งมีทั้งการสร้าง มนุษยสัมพันธ์แบบเป็นทางการ กล่าวคือมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันตามสายการบังคับบัญชา และ ลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งจะมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ กล่าวคือ เป็นการใช้ ความใกล้ชิดสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว สำหรับบทบาทของมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้ บังคับบัญชานั้น หากผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในลักษณะการร้องขอ หรือจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ จะเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การที่ดีที่สุด

แม้ว่าจะมีแนวทางต่าง ๆ ในการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นก็ตาม แต่การ สร้างมนุษยสัมพันธ์อาจล้มเหลวก็ได้ เนื่องจากมนุษย์ไม่มีความเมตตาและหวังดีต่อผู้อื่น ให้ความสำคัญกับค่านิยมทางวัตถุธรรมมากกว่าคุณธรรม มุ่งตรวจสอบความบกพร่องของผู้อื่นแทนที่จะหาจุด บกพร่องของตนเอง และดำเนินขั้นตอนในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผิดพลาด

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม(2522:205) กล่าวว่า ในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำควรกระทำคือ สนองตอบต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ให้ความเอาใจใส่ใน ความทุกข์สุข ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ฯลฯ ก็จะเป็นการเอาชนะจิตใจของผู้ใต้บังคับ - บัญชา ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปด้วยดี ซึ่งจะจูงใจให้ร่วมมือร่วมใจกันทำ งาน ในที่สุดก็จะได้ผลงานและน้ำใจคน

สำหรับ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530:6) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความ สามารถในการพิจารณาหรือพินิจพิจารณาใคร่ครวญเมื่อต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้รวมความสามารถ ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนการรู้จักใช้ ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย ซึ่งมีหลักในการปฏิบัติบางประการ พอสรุปได้ คือ - (กาญจนา คุณานุรักษ์ 2527:7) 1. รู้จักทักทายปราศรัยและยิ้มแย้มกับบุคคลทั่วไป 2. แสดง ความเป็นกันเองและแสดงความสนใจด้วยการเรียกชื่อตัวบุคคล 3. พร้อมทั้งจะให้บริการผู้อื่นอยู่ เสมอและให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลทั่วไปเมื่อมีโอกาสด้วยความจริงใจต่อผู้อื่น 4. รู้จักเอาใจ เขามาใส่ใจเรา 5. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล 6. ให้การยอมรับนับถือผู้อื่น ไม่ดู หมิ่นเหยียดหยาม 7. มีความอดทน และมีอารมณ์มั่นคง 8. รู้ตน รู้ประมาณ 9. พยายามชอบ บุคคลทั่วไป มองโลกในแง่ดีและมีอารมณ์ขัน 10. มีความแนบเนียนในการติดต่อและถ่อมตน และ เดลคาร์เนกิ (Dale Carnegie อ้างใน อรุณ รักธรรม 2522 : 45) ได้กล่าวถึงหลักบาง ประการในการปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ "การเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อผู้อื่น การ ยิ้ม การจำเรื่องของบุคคล การเป็นนักฟังที่ดี สนับสนุนให้ผู้อื่นคุยถึงเรื่องของเขา สนทนาในเรื่อง ที่ผู้อื่นสนใจ และทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกเป็นคนสำคัญ ซึ่งต้องทำด้วยความบริสุทธิ์ใจ"

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน และตัวแปร
 คัดสรร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงในแผนภูมิที่ 5

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการประสานงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลใน
 โรงพยาบาลชุมชนนั้น ยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษาไว้แต่ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการประสานงานเท่าที่รวบรวม
 ได้มีดังนี้

วันสุรีย์ พรหมภัทร (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัญหาการบริหารภายในกระทรวง
 สาธารณสุข : ศึกษาเฉพาะกรณีปัญหาการประสานงานระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง
 สาธารณสุข กับโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาค" สรุปได้ว่าฐานะของโรงพยาบาลจังหวัด, ระดับความ
 สัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกองการเจ้าหน้าที่, อายุราชการ, ระดับการศึกษา และอายุการดำรง
 ตำแหน่ง มีอิทธิพลในการกำหนดความคิดและพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหา
 การประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับโรงพยาบาลจังหวัดมากน้อยตามลำดับ นอกจากนี้ยังมี
 มีปัญหาการประสานงานด้านการวางแผน, การติดต่อสื่อสาร, การประสานความคิดเห็น, การ
 ควบคุมและการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ

ปิยะ วัฒน (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำของนายอำเภอกับการประสานงานอำเภอ" สรุปได้ว่า นายอำเภอต้องประสบปัญหาการประสานงานที่เกิดจากความบกพร่องของกฎหมาย ระเบียบและวิปฏิบัติของทางราชการที่ใช้บังคับอยู่ทำให้นายอำเภอขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องช่องว่างที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างข้าราชการอำเภอด้วยกันเอง หรือระหว่างข้าราชการอำเภอกับประชาชนที่มาติดต่อราชการ ทำให้นายอำเภอจำเป็นต้องอาศัยการใช้ภาวะผู้นำของตนคือ อำนาจบารมีในตัว ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่การงาน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมบุคลิกภาพ ความยุติธรรม คุณภาพ รวมทั้งการใช้กระบวนการในการบริหารซึ่งได้แก่การวางแผน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนการควบคุมงาน รวมตลอดถึงการอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานโดยอาศัยพิธีการนอกแบบ (Informal) ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่บุคคลดังกล่าวเพื่อให้ความร่วมมือประสานงานอำเภอประสบผลสำเร็จด้วยดี

ปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัญหาการประสานงานของกรม-ทางหลวง ศึกษาเฉพาะกรณีการดำเนินงานตามโครงการก่อสร้างและบูรณะทางหลวง (โครงการห้าปี)" สรุปได้ว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุดของการประสานงานในการดำเนินโครงการห้าปีของกรม - ทางหลวงก็คือ การขาดจุดเริ่มต้นของการประสานงานซึ่งได้แก่การวางแผนเพื่อดำเนินงานตามโครงการ ทำให้ขาดการประสานนโยบายตั้งแต่เริ่ม รองลงมาคือการติดตามผลโครงการและประเด็นที่สามซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปัญหาทั้ง 2 ประการก็คือ การจัดให้มีคณะกรรมการประสานงานแผนการดำเนินงานและคณะกรรมการประสานการติดตามผลโครงการ เพื่อให้มีแกนกลางของการประสานงาน สำหรับปัญหาปลีกย่อยซึ่งการได้รับการแก้ไขปรับปรุงสรุปได้เป็น 4 ประเด็นคือ การสัมมนายังไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ทำให้ไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร การฝึกอบรมทางด้านการบริหารไม่ทั่วถึง ควรจัดให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ด้วย เพราะการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับการประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิดและอคติที่บุคคลภายนอกมีต่อกรมทางหลวง และประเด็นสุดท้ายคือ ระเบียบปฏิบัติยุ่งยากและรัดกุมจนเกินไป