

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการวิจัย โดยนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังกับความเป็นเลิศในเชิงบริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารในยุคต่าง ๆ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศในเชิงบริหาร และโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังกับความเป็นเลิศในเชิงบริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

ภูมิหลัง หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ในอดีตและปัจจุบันของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่ผู้วิจัยคัดเลือกมาศึกษา 5 ประการ คือ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหาร และการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทางการบริหาร

1. อายุ บุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้น จะสั่งสมประสบการณ์ชีวิต มีการปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา ทำให้เกิดความคิด ความรู้สึกต่อตนเองเปลี่ยนแปลงไป มีการเรียนรู้และแสวงหาวิธีปฏิบัติหรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตน ความคิดอ่านและการมองปัญหาจะชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนไปตามวัย (ทศนา บุญทอง, 2529)

สมยศ นาวิการ (2521) ให้ข้อคิดว่าความสามารถบางอย่างของบุคคลสามารถเรียนรู้ได้ในระหว่างที่อยู่ในวัยต่าง ๆ อายุจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

ปราโมทย์ จิตบรรจง (2522) เสนอแนวคิดว่าผู้ที่มีอายุมาก มีชีวิตอยู่ในสังคมมากย่อมทำให้มีประสบการณ์มากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย ความคิดเห็นจึงแตกต่างกัน

เชียรศรี วิวิธศิริ (2527) กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น จะมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมามากขึ้น ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนไป โดย 1) มีความเป็นอิสระ และพึ่งตัวเอง

มีความเชื่อมั่น มั่นคงและตัดสินใจด้วยตนเอง 2) ตอบสนองต่อเหตุการณ์และภาวะแวดล้อมได้ถูกต้อง โดยอาศัยสติปัญญา การเรียนรู้ประสบการณ์ในอดีต ทำให้รู้ว่าอะไรควรอะไรไม่ควรเลือกตอบได้ถูกต้อง 3) คิดถึงผู้อื่นมากกว่าตนเอง 4) ปรับชีวิตเข้ากับสังคมได้อย่างเหมาะสม ร่วมกิจกรรมและสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นได้ดี 5) มีความอดทนและเข้าใจว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน 6) ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ 7) กล้าเผชิญความจริง 8) อดทนต่อปัญหาและความผิดหวังได้ 9) มีการวางแผนชีวิต 10) ควบคุมอารมณ์ต่าง ๆ ได้ดี และควบคุมพฤติกรรมได้สอดคล้องกับอารมณ์ 11) เสียสละและกล้าหาญ

อุทัย หิรัญโต (2524) กล่าวว่า วัยของบุคคลจะปรุงแต่งความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ ทักษะสติ ให้แตกต่าง บุคคลที่มีอายุมาก จะมีสิ่งดังกล่าวมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย

Schuarts, Irwin Mathew, (1967) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำกับภูมิหลัง การศึกษา ประสบการณ์ จิตใจ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับการนิเทศของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุน้อยมีความเป็นผู้นำสูงกว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุมากกว่า

ดวงทิพย์ หงษ์สมุทร (2531) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสารวัตรอาหารและยา ซึ่งประเมินด้วยตนเองและหัวหน้างานโดยศึกษาเฉพาะปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยเกี่ยวกับหน้าที่ และปัจจัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบอร์ก คือ ปัจจัยค่าจูน และปัจจัยจูงใจ เมื่อหัวหน้างานประเมินพบว่า อายุ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ ($r = -22$) กับ การปฏิบัติงานของสารวัตรอาหารและยา

แต่ผลการวิจัยของบัทมา ใจเพชร (2534) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง มนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางการแพทย์และการรับรู้โครงสร้าง องค์การพยาบาล กับทักษะด้านการคิดของพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางลบกับทักษะด้านการคิดในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ความเป็นเลิศในเชิงบริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนมีความสัมพันธ์กับระดับอายุ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเมื่อมีอายุมากขึ้นจะมีความเป็นเลิศในเชิงบริหารสูงกว่าเมื่ออายุน้อย

2. **วุฒิการศึกษา** เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีการนำมาศึกษาร่วมกับความเป็นเลิศในเชิงบริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และคาดว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีความเป็น

เลิศในเชิงบริหารแตกต่างกันได้ ทั้งนี้เพราะการศึกษาช่วยให้คนมีประสบการณ์ มีความรู้และความเข้าใจในวิชาการเฉพาะสาขาและยังทำให้บุคคลมีวุฒิภาวะสูงขึ้นด้วย ซึ่งระดับการศึกษาน่าจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจ ด้วยเหตุผลที่ว่า การศึกษาแต่ระดับนั้นจะกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาของระดับนั้น ๆ แตกต่างกันไป ซึ่งจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาจะมุ่งในการพัฒนาให้มีความรู้ ความคิดทักษะ และเจตคติ ให้รู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ตนเองร่วมอยู่ รวมทั้งทักษะในการสื่อสาร แล้วนำความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการแก้ปัญหา ช่วยตนเองให้ประสบความสำเร็จตามศักยภาพของตนเอง เสริมสร้างชีวิต และสังคมให้ดีขึ้น (กาญจนา คุณารักษ์, 2527) ซึ่งความสามารถของคนเรานั้นมาจากขบวนการเรียนรู้ ผ่านการอบรม ให้มีประสบการณ์หรือได้รับการศึกษา (Desslar, มปป) บุคคลจะถือเอาการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2523) และระดับการศึกษานั้นยังเป็นเครื่องบ่งชี้สถานภาพของวิชาชีพนั้น ๆ ในสังคมส่วนหนึ่งด้วย (ทศนา บุญทอง, 2529) จากผลการศึกษาของเทเลอร์ (Taylor, 1978) ที่ได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำทางการพยาบาล โดยใช้รูปแบบการตัดสินใจของ วรูม และเยทตัน (Vroom and Yetton, 1974) พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจไม่มีความแตกต่างกันระหว่างพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับผู้ตรวจ การพยาบาล ซึ่งให้เหตุผลว่า อาจเนื่องมาจากพยาบาลทั้งสองกลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์ และพื้นฐานการศึกษา และสรุปว่าการศึกษาน่าจะมีผลต่อการตัดสินใจของพยาบาล แต่จากผลการศึกษาของ วรรณวิไล จันทรวภา และคณะ (2523) พบว่าองค์ประกอบเกี่ยวกับชีวิตประวัติ ทักษะคิดและคะแนนจากผลการสอบความรู้ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โจเซฟ (Joseph, 1985) ที่พบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการตัดสินใจ มีเพียงการศึกษาระดับประกาศนียบัตรเท่านั้นที่เห็นว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับการดูแลจะเป็นของพยาบาล จากผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความเป็นเลิศทางบริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน มีความสัมพันธ์กับระดับวุฒิการศึกษา หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มี วุฒิการศึกษาสูงจะมีความเป็นเลิศในเชิงบริหารสูงกว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาน้อยกว่า

3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมักจะคู่ไปกับประสบการณ์ในการทำงาน เป็นที่น่าสังเกตว่าการมีประสบการณ์ในงานใดก็ตามย่อมเป็นผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดี แต่จำนวนปีที่เคยทำงานมาไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่า คนที่ทำงานมานานกว่าจะมีประสบการณ์มากกว่าคนที่ทำงานน้อยปีกว่า ทั้งนี้เพราะแต่ละวันที่ทำงานย่อมมีประสบการณ์

ต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521 อ้างถึงในราณี วิริยะเจริญกิจ, 2537) จากผลการวิจัยของ สมพร อธิติเดชพงษ์ (2530) พบว่าประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ อายุราชการ มีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับการปฏิบัติงาน ราณี วิริยะเจริญกิจ (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทและการปฏิบัติจริงของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าอายุราชการมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับการปฏิบัติจริงรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในบทบาทด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกที่ระดับ .001 เนื่องจากว่าอายุราชการจะเป็นตัวสะสมประสบการณ์ จึงทำให้มีทักษะในการปฏิบัติจริงค่อนข้างดีโดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ จากผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความเป็นเลิศในเชิงบริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ถ้าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่า จะมีความเป็นเลิศในเชิงบริหารสูงกว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า

4. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหาร ประสบการณ์ในการทำงานมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน Lachman (1984 อ้างถึงใน ธนพร แยมสุภา, 2535) กล่าวว่าความสามารถในการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงานของพยาบาล การมีประสบการณ์มากมีโอกาสที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ มากย่อมมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและรับผิดชอบได้ดี และสามารถจะคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดีกว่า (Nigro and Nigro, 1984) ประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลมีความคิด มองปัญหาได้ชัดเจนและถูกต้องตามความเป็นจริง

การมีประสบการณ์มากมักจะมีโอกาสเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ทำให้เป็นคนกล้าคิดกล้าตัดสินใจเมื่อเผชิญปัญหา อีกทั้งยังช่วยให้บุคคลสามารถจินตนาการได้กว้างไกล รอบคอบมีเหตุผล สามารถเลือกทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม (Kirk, 1981) นอกจากนี้ประสบการณ์ยังช่วยให้บุคคลตรวจสอบหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Roger, 1961) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521) ให้ข้อคิดว่าประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้บุคคลมีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันด้วยประสบการณ์ในการทำงานด้านการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับพฤติกรรมการบริหารด้านการอำนวยความสะดวกและการควบคุมงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะมีความเข้าใจ เชี่ยวชาญและรู้จักปรับปรุงการทำงานด้านบริหารงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ประสบการณ์ในการทำงานยังมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาล (Dyer, 1981 อ้างถึงในสุนิสา วัลยะเพชร, 2533)

โดยพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงานสูง ก็จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย จากการวิจัยของมธุรี วรวิเศษ (2533) พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่ามีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนด้านวัสดุอุปกรณ์สูงกว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า วนิภา วงศ์วณิช (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงาน ความเครียดในงาน ภูมิหลังกับความสามารถในการทำงานตามการรับรู้ของตนเองของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพฯ พบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน มีความสามารถในการทำงานเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สุณิสรา วัลยะเพชร (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยคัดสรรที่สัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลหน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่าประสบการณ์การทำงานในหน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนักมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลหน่วยอภิบาลผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สาคร ใจพยอม (2531) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสุขภาพในโรงพยาบาลชุมชนในประเทศไทย พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสุขภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ($r = .23$) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมในอดีต ($r = .1034$) พรทิพย์ กวินสุพร (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาความรู้ เจตคติและการปฏิบัติการบริหารการพยาบาล โดยใช้แนวคิดเชิงธุรกิจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพฯ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีการปฏิบัติด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการพยาบาลสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์น้อย และในด้านการขายสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงาน 1-5 ปี ส่วนด้านการตลาด หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 6-10 ปี ปฏิบัติมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงาน 1-5 ปี ราณี วิริยะเจริญกิจ (2537) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทและการปฏิบัติจริงของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติจริงด้านการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความเป็นเลิศในเชิงบริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ถ้าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า จะมีความเป็นเลิศในเชิงบริหารสูงกว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า

5. การศึกษาดูแบบเพิ่มเติมทางการบริหาร การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยพัฒนาความคิด พฤติกรรมและการกระทำที่เหมาะสมในการทำงานและเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ และสมรรถภาพในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Civil Service Assembly of the United State and Canada, 1948 อ้างถึงในปัทมา ใจเพชร, 2534) ทั้งยังเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ที่มุ่งเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความชำนาญ การกระทำ และท่าที เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นการสอนให้บุคคลได้เรียนรู้ เข้าใจหลักการ วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและทันสมัยเหมาะสมซึ่งเป็นการเสริมสร้างคุณวุฒิ และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (อุทัย หิรัญโต, 2524) การศึกษาดูแบบเพิ่มเติม จะช่วยให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังนี้ (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2525) 1) พัฒนาความคิดและความสามารถของแต่ละบุคคล 2) พัฒนาทักษะการแก้ปัญหา การวางแผน การค้นคว้าหาข้อเท็จจริงและการรู้จักหาแนวทางในการปฏิบัติงาน 3) เพิ่มพูนทักษะในการค้นคว้า และใช้ทรัพยากร ซึ่งสอดคล้องกับ Flippo (1984) ที่กล่าวถึงการอบรมว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ราณี วิริยะเจริญกิจ (2537) ได้ทำการศึกษา เรื่องปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาท และการปฏิบัติจริงของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่เคยได้รับการฝึกอบรมทางด้านการบริหารจัดการกับผู้ที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม มีการรับรู้บทบาทและการปฏิบัติจริงในด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ การวิจัย และวิชาชีพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดาราวรรณ สร้อยอินทร์ (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการต่อภาวะขาดแคลนบุคลากรพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าการจัดการต่อภาวะขาดแคลนบุคลากรพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามการได้รับการอบรมด้านการบริหารแตกต่างกัน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการอบรมด้านการบริหารมีการจัดการต่อภาวะขาดแคลนบุคลากรพยาบาลมากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้รับการอบรม กุณทรี กองสมุทร (2523) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้บทบาทและการปฏิบัติงานอนามัยแม่และเด็กของหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมโรงพยาบาลชุมชน พบว่า ผู้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บทบาทในด้านวิชาการ ด้านการบริหาร ด้านการบริการ ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดาริณี สมศรี (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมกรณีเหตุงานการพยาบาล ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย

ป่วยที่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการนิเทศงานการพยาบาล มีการปฏิบัติงานด้านวางแผนและการประเมินผลการนิเทศแตกต่างกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่เคยได้รับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนพร แยมสุดา (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาการเยี่ยมตรวจทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการอบรมทางการบริหาร ใช้กระบวนการจัดการในการเยี่ยมตรวจทางการพยาบาลมากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้รับการอบรมทางการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรทิพย์ กวินสุพร (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติการบริหารการพยาบาลโดยใช้แนวคิดเชิงธุรกิจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพฯ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เคยได้รับการอบรมมีการปฏิบัติด้านผลิตภัณฑ์หรือการบริการพยาบาลสูงกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้รับการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความเป็นเลิศในเชิงบริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีความสัมพันธ์กับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทางการบริหาร ถ้าหัวหน้าฝ่ายการเคยได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทางการบริหารจะมีความเป็นเลิศในเชิงบริหารสูงกว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่ไม่ได้รับการอบรมเพิ่มเติมทางการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารในยุคต่าง ๆ

การบริหารงานเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ที่สามารถศึกษาเรียนรู้และถ่ายทอดได้เหมือนกันหมดเป็นสากล แต่การบริหารงานก็เป็นกระบวนการทางสังคมศาสตร์ที่มีความโน้มเอียงในทางที่มีตัวแปรด้านอื่นเข้ามาแทรกแซง ดังนั้นการบริหารงานจึงเป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ร่วมกัน

สังคมใด หน่วยงานใดหรือประเทศใด จะมีความเจริญก้าวหน้าแค่ไหน ก็ดูได้ที่ระบบบริหารงาน เพราะจะเป็นการสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมของสังคมนั้น เนื่องจากระบบบริหารที่ดีจะทำให้ประชาชนมีรายได้สูงขึ้น เมื่อเศรษฐกิจดีขึ้นพัฒนาประเทศชาติก็จะเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ดังนั้นการบริหารจึงแบ่งออกตามสาขาวิชาการต่าง ๆ เป็นต้นว่า การบริหารราชการ (Public Administration) การบริหารธุรกิจ (Business Administration) การบริการศึกษา (Education Administration) การบริหารการพยาบาล (Nursing Administration) ฯลฯ

ความหมายของการบริหาร

การบริหาร มีศัพท์ภาษาอังกฤษ 2 คำที่นิยมใช้มากคือ Administration และ Management (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534)

1. Administration หมายถึง การบริหาร ที่ใช้ทั่วไปในความหมายกว้าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารราชการและการบริหารธุรกิจ แต่นิยมใช้ในการบริหารราชการหรือการบริหารระดับสูงมากกว่า

2. Management หมายถึง การจัดการหรือการบริหารงานธุรกิจ หรือหมายถึงการจัดและดำเนินงานตามนโยบายที่วางไว้

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยพิจารณาได้ใน 2 ลักษณะคือ ด้านนักปฏิบัติการ (นักบริหาร) และนักวิชาการ ซึ่งได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายแง่หลายมุมเช่น

1. การบริหารในแง่ของนักวิชาการ หมายถึงการศึกษาค้นคว้าหาหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ มีการค้นคว้าทดลอง ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และมีการศึกษาที่เป็นระบบระเบียบ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ การบริหารในลักษณะเช่นนี้จึงถือว่าเป็น “ ศาสตร์ ” ทางสังคมศาสตร์

2. การบริหารในแง่ของนักปฏิบัติการ (นักบริหาร) หมายถึงการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ส่วนตัวในการบริหารงานลักษณะเช่นนี้ถือได้ว่าการบริหารเป็น “ ศิลปะ ” ความหมายของการบริหาร ดังกล่าวแล้วว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์จึงมีผู้ให้คำนิยามของการบริหารแตกต่างกันไปเช่น

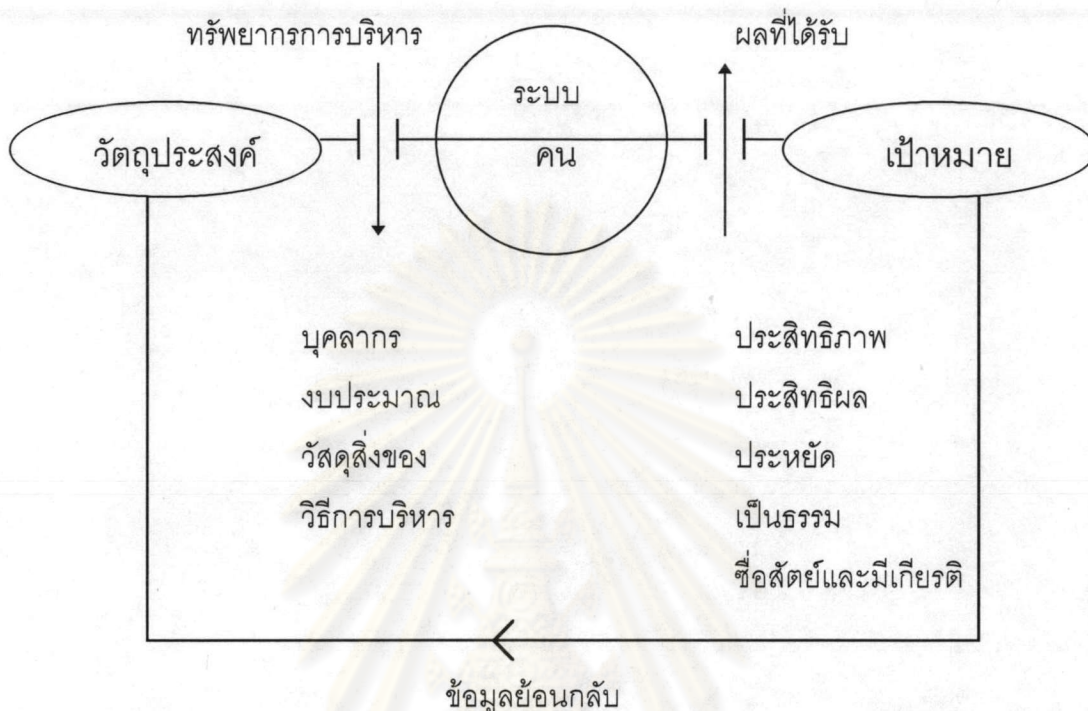
1. การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ คน งาน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517)

2. การบริหาร คือ กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจกันกระทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ร่วมกันวางไว้ (Simon and Others, 1970)

3. การบริหาร คือ การทำงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน (ชูป กาญจนประกร, 2510)

จากความหมายที่กล่าวมาจึงอาจสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะในการนำทรัพยากรการบริหาร (คน เงิน วัสดุ) มาประกอบการตามกระบวนการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 1 การบริหาร



วิวัฒนาการของการบริหาร

ทฤษฎีและหลักการบริหารนั้นได้กำเนิดควบคู่กันมากับสังคมมนุษย์และได้พัฒนาโดยลำดับซึ่งได้เริ่มขึ้นอย่างจริงจังเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 อันเป็นระยะตอนปลายของการปฏิวัติอุตสาหกรรมการศึกษาค้นคว้าทางการบริหารได้วิวัฒนาการมาโดยลำดับดังนี้คือ

1. การจัดการตามแนววิทยาศาสตร์ (Scientific management) เมื่อทั่วโลกมีสภาพเศรษฐกิจตกต่ำภายหลังสงครามโลกทำให้เกิดการตื่นตัวในการปฏิวัติอุตสาหกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด จึงได้มีผู้คิดปรับปรุงวิธีการบริหารงานเริ่มในโรงงานอุตสาหกรรมก่อนผู้ที่มีชื่อเสียงสำคัญในระยะแรกได้แก่

1.1 เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) เป็นวิศวกรที่ค้นคิดวิธีการทำงานในโรงงาน โดยใช้หลักสำคัญของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับวิธีการทำงานของคนงาน และกำหนดอัตราค่าจ้างแบบรายชิ้น ซึ่งประสบความสำเร็จสูงจนได้รับสมญานามว่าเป็น “ บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ”

1.2 ฟาโยล (Henri Fayol) เป็นคนงานในโรงงานแร่และโลหะได้คิดค้นและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยการแสวงหากฎเกณฑ์บริหารที่มีลักษณะสากลและเสนอว่าการบริหารงานควรประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและควบคุม

หลักทฤษฎีการบริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงทัศนะคติโดยทั่วไปของนักทฤษฎีสัจนิยมนี้ได้แก่

การแบ่งงานกันทำ งานควรแบ่งแยกย่อยเป็นหน้าที่เฉพาะด้าน และมอบหมายให้กับบุคคลที่มีทักษะเกี่ยวข้องกับหน้าที่นั้น ๆ

การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว องค์การควรจะมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนตั้งแต่ระดับสูงสุดจนกระทั่งถึงระดับต่ำสุด ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น อำนาจหน้าที่ (หรือความรับผิดชอบ) ต้องไม่ซ้ำซ้อนกันที่ระดับเดียวกัน

การมีจุดหมายร่วมกัน แต่ละกลุ่มงานควรมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้แผนงานและผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

ขนาดของการควบคุมที่แคบ ผู้บริหารแต่ละคนควรจะได้รับมอบหมายผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเพียงจำนวนน้อยเพื่อทำให้การควบคุมและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ที่มอบหมายไปยังผู้บริหารแต่ละคนควรมีเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของเขา

องค์การ “ที่ดีที่สุด” ตามความคิดเห็นของนักทฤษฎีสัจนิยมคือ “องค์การแบบราชการ” ที่มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านค่อนข้างมาก การทำให้งานง่ายลง การรวมอำนาจหน้าที่ความมีระเบียบแบบแผน เนื่องจากว่านักทฤษฎีสัจนิยมนี้เสนอแนะให้มีขนาดของการควบคุมที่แคบ ดังนั้นโครงสร้างขององค์การจึงสูงและมีระดับการบริหารหลายระดับ การควบคุมจะบรรลุถึงความสำเร็จด้วยการใช้กฎ คำบรรยายลักษณะงานและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ พร้อมกับการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดบิดเบือนหากการประสานงานใด ๆ ที่กฎและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐานไม่ได้ครอบคลุมไปถึง ต้องเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

อย่างไรก็ดีแนวความคิดในการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้นั้นวิธีการทำงานและผลผลิตของงานแต่ให้ความสนใจบุคคลน้อยเกินไป จึงเป็นจุดเร้าที่ทำให้เกิดความสนใจด้านตัวบุคคลและเริ่มต้นวิวัฒนาการไปสู่การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ต่อไป

2. การจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) ภายหลังจากการตื่นตัวในการบริหารแบบวิทยาศาสตร์แล้ว จึงพบว่า บุคคลมิได้รับความสนใจเท่าที่ควร นักวิชาการบริหารจึงมาสนใจบุคคลโดยพิจารณาตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำทางด้านนี้ ได้แก่ เมโย (George Elton Mayo)

การศึกษาที่ Hawthorne : Elton Mayo

ในการศึกษาเริ่มแรกที่ Hawthorne ผู้เชี่ยวชาญได้สันนิษฐานว่าเมื่อแสงสว่างเพิ่มขึ้นจะทำให้ผลผลิตสูงขึ้น โดยได้คัดเลือกคนงาน 2 กลุ่ม กลุ่มทดลองหรือกลุ่มทดสอบทำงานอยู่ภายใต้ระดับแสงสว่างต่าง ๆ กัน และกลุ่มควบคุมทำงานอยู่ภายใต้แสงสว่างระดับปกติภายในโรงงาน เมื่อแสงสว่างเพิ่มขึ้น ผลผลิตของกลุ่มทดสอบสูงขึ้นตามที่คาดคะเนไว้ แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ไม่ได้คาดหมายไว้ได้เกิดขึ้นคือ ผลผลิตของกลุ่มควบคุมสูงขึ้นตามมาด้วย โดยไม่มีการเพิ่มแสงสว่าง

นักวิจัยได้ขยายการวิจัยของพวกเขาที่ Hawthorne ออกไปอีกเพื่อพิจารณาถึงผลของการทดลองที่ทำให้เกิดความประหลาดใจ พวกเขารู้สึกวุ่นวายจากการเปลี่ยนทางด้านเทคนิคและกายภาพแล้ว ข้อพิจารณาทางด้านพฤติกรรมบางอย่างควรจะได้รับ การสำรวจด้วย ดังนั้นพวกเขาจึงขอความช่วยเหลือจาก Mayo และเพื่อนร่วมงานของเขา Mayo และทีมงานของเขาได้เริ่มต้นการทดลองกับกลุ่มคนงานหญิงที่ทำหน้าที่ประกอบชิ้นส่วนเครื่องถ่ายทอโทรศัพท์ ในทำนองเดียวกับผู้เชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่จากมหาวิทยาลัย Harvard ได้ค้นพบสิ่งที่ทำให้เกิดความประหลาดใจเป็นอย่างมาก นักวิจัยของทีมงานของ Mayo ได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานของคนงานหญิงให้ดีขึ้น ด้วยการดำเนินการสิ่งใหม่ ๆ เช่น ระยะเวลาหยุดพัก และสัปดาห์การทำงานที่สั้นลง ผลที่เกิดขึ้นคือผลผลิตสูงขึ้นตามที่คาดหมายไว้ ในที่สุดนักวิจัยได้ยกเลิกทุกสิ่งทุกอย่างด้วยการให้คนงานหญิงทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงานเหมือนกับในตอนเริ่มแรกของการทดลอง การเปลี่ยนแปลงถูกคาดหมายว่าจะมีผลกระทบในทางลบ อย่างรุนแรงต่อคนงานหญิง และจะลดการผลิตลง แต่ปรากฏว่าผลผลิตกลับสูงขึ้นตลอดเวลา

คำตอบของคำถามดังกล่าวนี้ไม่สามารถค้นพบได้จากปัจจัยกายภาพของการทดลอง (การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของการทำงาน) แต่คำตอบจะค้นพบได้จากปัจจัยมนุษย์เท่านั้น ผลที่

เกิดขึ้นจากการให้ความสนใจกับคนงานหญิงโดยนักวิจัยคือ คนงานหญิงมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของบริษัทโดยไม่ได้มองตัวเองว่าอยู่อย่างโดดเดี่ยวและทำงานร่วมกันโดยมีความรู้สึกว่ายู่ใกล้ชิดกันเท่านั้น แต่ตรงกันข้ามทุกคนได้กลายเป็นสมาชิกกลุ่มที่มีความยึดเหนี่ยว ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นได้สร้างความรู้สึกรู้สึกมีความผูกพัน ความสามารถ และความสำเร็จขึ้นมา ความต้องการเหล่านี้ไม่เคยได้รับการตอบสนองจากการทำงานมาเลย ในขณะที่ทุกคนได้รับการตอบสนองความต้องการเหล่านี้แล้ว คนงานหญิงทำงานหนักและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอย่างมาก

นักวิจัยยอมรับว่าได้ค้นพบปรากฏการณ์ที่น่าสนใจอย่างหนึ่ง ทีมงานจากมหาวิทยาลัย Harvard ได้ขยายการวิจัยออกไปอีก โดยการสัมภาษณ์พนักงานมากกว่า 2 หมื่นคนที่มาจากทุกแผนกของบริษัท การสัมภาษณ์ได้ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยนักวิจัยค้นหาว่าคนงานมีความคิดเห็นต่องาน สภาพแวดล้อมของการทำงาน ผู้บังคับบัญชา และบริษัทอย่างไร และความรู้สึกเหล่านี้สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร ภายหลังจากการสัมภาษณ์ ทีมงานของ Mayo พบว่าการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามที่มีคำถามและคำตอบไม่มีประโยชน์ในการหาข้อมูลที่ต้องการได้ ในทางกลับกันคนงานต้องการพูดอย่างอิสระถึงสิ่งที่ตนเองคิดว่ามีความสำคัญมากกว่า ดังนั้นคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจึงยกเลิกไป และผู้สัมภาษณ์ยอมให้คนงานพูดถึงสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเสรี

การสัมภาษณ์ได้ให้ประโยชน์เป็นอย่างมาก ประการแรกการสัมภาษณ์เป็นอายุรเวทอย่างหนึ่งคนงานมีโอกาสระบายความในใจตนเองได้ คนงานหลายคนมีความรู้สึกว่านี่คือสิ่งที่ดีที่สุดที่บริษัทไม่เคยทำมาเลย ทักษะคติจึงได้เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากว่าข้อเสนอแนะของคนงานหลายอย่างได้ถูกดำเนินการ คนงานเริ่มต้นมีความรู้สึกว่าฝ่ายบริหารมองว่าตนเองมีความสำคัญ ทั้งในแง่บุคคลและกลุ่ม ทั้งยังมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและอนาคตของบริษัท

ประการที่ 2 การศึกษาที่ Hawthorne ได้ทำให้ฝ่ายบริหารยอมรับถึงความสำคัญของการศึกษาและความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในการศึกษาเหล่านี้และการศึกษาหลาย ๆ อย่างที่ติดตามมา ปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การได้ถูกค้นพบคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นมาในระหว่างการทำงาน ปัจจัยดังกล่าวนี้ไม่ใช่ผลตอบแทนและสภาพแวดล้อมของการทำงาน Mayo ค้นพบว่าเมื่อกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นอันเดียวกับฝ่ายบริหารแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานจะสูงขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นดูเหมือนกับว่า สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกเกี่ยวกับความสามารถของคนงาน Mayo ยังค้นพบอีกว่าเมื่อกลุ่มมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของพวกเขาเองขัดแย้งกับเป้าหมายของฝ่ายบริหารแล้ว

สถานการณ์ดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นในกรณีที่คนงานถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและไม่ได้ควบคุมงานของตนเอง ประสิทธิภาพการทำงานงานสูง ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ การค้นพบยังสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารเปิดโอกาสให้คนงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมงานของตนเอง

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y: Douglas McGregor

ผลงานของ Mayo ได้ทำให้ Douglas McGregor พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้นมาตามแนวความคิดของ McGregor องค์การสมัยเดิมที่มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้และการควบคุมการทำงานจากภายนอก จะอยู่บนสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของคนและการจูงใจคนที่คล้ายคลึงเป็นอย่างมากกับทัศนคติที่มีต่อคนที่ชี้ให้เห็นโดย Mayo ในสมมุติฐานของ ทฤษฎี X สันนิษฐานว่าบุคคลส่วนใหญ่ชอบการสั่งการ ไม่สนใจความรับผิดชอบ และต้องการความปลอดภัย สิ่งที่ติดตามมากับปรัชญาดังกล่าวนี้คือ ความเชื่อว่าคนถูกจูงใจด้วยเงิน ผลตอบแทนพิเศษ และการลงโทษ

ผู้บริหารที่ยอมรับสมมุติฐานของทฤษฎี X จะพยายามจัดระเบียบและควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าการควบคุมจากภายนอกมีความเหมาะสมต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ไว้วางใจไม่ได้ ขาดความรับผิดชอบ และไม่วุฒิภาวะเป็นอย่างมาก

บนพื้นฐานของแนวความคิดของลำดับความต้องการที่พัฒนาขึ้นมาโดย Maslow McGregor ได้ระบุว่า การประยุกต์ใช้สมมุติฐานของทฤษฎี X โดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง วิธีการบริหารที่พัฒนาขึ้นมาจากสมมุติฐานดังกล่าวนี้ อาจจะประสบความล้มเหลวในการจูงใจบุคคลหลายคนให้ทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ การบริหารโดยการควบคุมและการสั่งการไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้ เพราะวิธีการจะไม่เหมาะสมในการจูงใจคนที่ความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดีแล้ว และความต้องการทางด้านสังคม ความมีชื่อเสียงและความสมหวังของชีวิต

McGregor มองเห็นว่า ฝ่ายบริหารต้องมีการปฏิบัติอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจลักษณะคนและการจูงใจคนที่ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผลที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกคือ McGregor ได้พัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมของคนที่เป็นทางเลือกขึ้นมาทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี Y ทฤษฎีดังกล่าวนี้สันนิษฐานว่าคนไม่ได้เกียจคร้านและไว้วางใจไม่ได้เสมอไป คนสามารถสั่งการด้วยตัวของพวก

เขาเองได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ถ้าหากว่าถูกใจอย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้ความสามารถดังกล่าวนี้ บุคคลสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวเองอย่างดีที่สุด โดยการสั่งการและการควบคุมด้วยตัว

ทฤษฎี X

ทฤษฎี Y

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. คนมีความเกียจคร้านและต้องการงานที่ทำอยู่ 2. คนไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ต้องการความรับผิดชอบ และชอบให้มีการสั่งการ 3. คนจะต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกผลักดันให้ทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ 4. คนส่วนใหญ่ไม่เต็มใจและไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์การได้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. งานจะเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน 2. คนไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้นคนจะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย 3. คนต้องการควบคุมและสั่งการด้วยตนเองในการทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ 4. คนมีความเต็มใจและสามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์การได้ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

การศึกษาตามระบบนี้ได้รับการวิจารณ์ว่าให้ความสนใจตัวบุคคลมากเกินไป จึงเกิดวิธีการใหม่ในการศึกษาค้นคว้าการบริหารงานตามแนวทฤษฎีองค์การ

3. การจัดการตามแนวทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) เป็นการศึกษาเพื่อขจัดปัญหาตามการจัดการแนววิทยาศาสตร์ที่มุ่งระเบียบแบบแผนและผลงานตามรูปแบบ และการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ซึ่งยึดมั่นในความสำคัญของบุคคลเป็นสำคัญ การจัดการตามแนวทฤษฎีองค์การนี้จะเป็นการจัดโครงสร้างและระบบของหน่วยงาน เพื่อประสานแนวคิดของการจัดการทั้ง 2 แบบดังกล่าวเข้าด้วยกัน เป็นการปรับตัวเข้าหากันระหว่างองค์การกับบุคลากร ผู้ศึกษาทางด้านนี้ได้แก่ เอสซีไอ (Amitai Etzioni) ซึ่งศึกษาในลักษณะโครงสร้างขององค์การ มาร์ชและซิมมอน (James G. March & Herbert A. Simon) ศึกษาลักษณะองค์การที่เน้นถึงการวินิจฉัยสั่งการโดยการนำความรู้ทางคณิตศาสตร์มาใช้ เพื่อช่วยในการบริหารงานมีหลักเกณฑ์และเหตุผลมากขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

4. การจัดการตามแนวพัฒนาการบริหาร (Administration Development) เป็นการศึกษาแนวใหม่สุดที่เน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการบริหารกับการเมือง ระบบสังคม ระบบเศรษฐกิจซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไป การบริหารก็ต้องปรับปรุงแก้ไขให้รับกับสิ่งใหม่ด้วย การศึกษาแนวนี้จึงมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างสรรหรือดัดแปลงแก้ไขเพื่อก่อ

ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยใช้ความรู้ เทคนิค และพฤติกรรมกรรมการบริหารที่จะช่วยให้เกิดผลต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญยิ่งในระบบการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

หลักบริหาร แบ่งเป็น 3 ระบบ ที่สำคัญ คือ

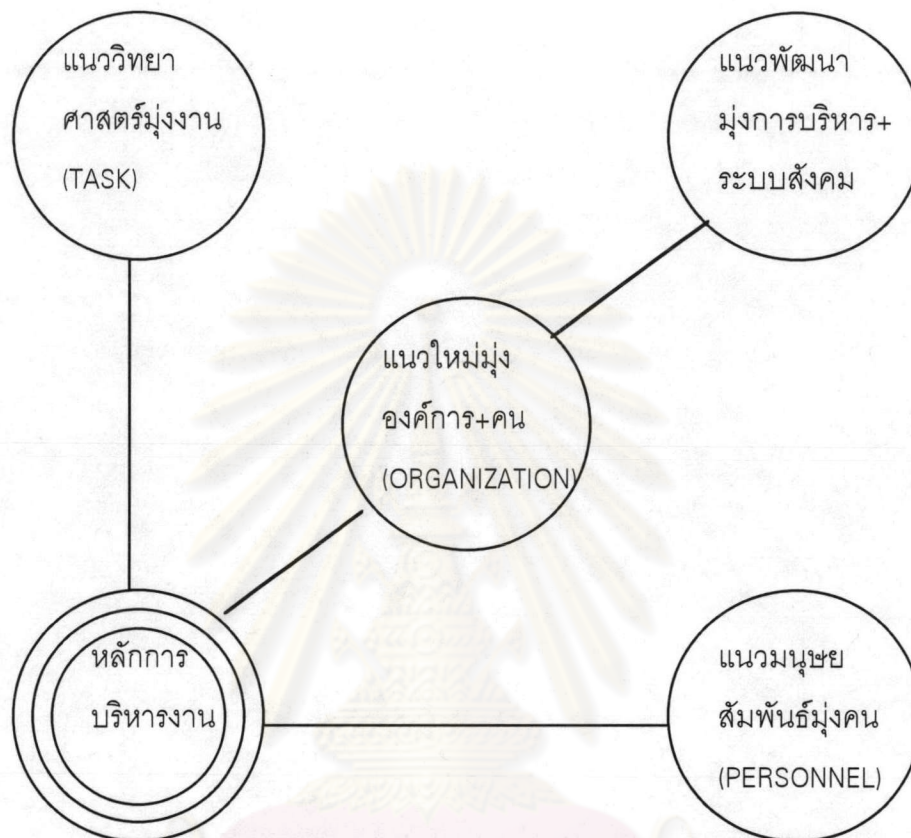
1. หลักการบริหารที่มุ่งผลงาน (Task) เป็นสำคัญ การบริหารในหลักนี้จะศึกษาในเรื่ององค์การ (Organization) โดยมุ่งผลงาน ผลกำไรเป็นสำคัญ มีวิธีการบริหาร โดยใช้ POSDCORB เป็นหลัก จึงได้รับการเรียกชื่อว่า Task centered ระบบนี้เกิดขึ้นเพราะผลของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการบริหารให้ก้าวหน้าตามความเจริญของอุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์พร้อมกัน

2. หลักการบริหารโดยมุ่งตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญที่เรียกว่า Personnel centered หรือ Human Relations โดยถือว่าถ้าคนดีแล้วผลผลิตก็จะตามมาเอง หลักการบริหารนี้ได้พัฒนาขึ้นภายหลังการจัดระบบงานและพัฒนาเทคนิคในการปฏิบัติงานดีแล้วผลผลิตก็ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงมีการค้นคว้าวิจัยและพบว่า ผลผลิตขึ้นอยู่กับคนจึงพิจารณาด้านจิตใจของคนเป็นสำคัญ

3. หลักการบริหารแนวใหม่ (Modern Development) มุ่งที่จะจัดระบบการบริหารให้ผสมผสานกันระหว่างหลักการบริหารที่มุ่งผลงานและมุ่งตัวบุคคลเป็นสำคัญ หลักการบริหารแนวใหม่นี้ได้มองการบริหารกว้างขึ้นในลักษณะระบบความสัมพันธ์ ทั้งคน องค์การ และระบบสังคม เป็นหลักการบริหารที่ถือว่าดีที่สุดที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 2 หลักการบริหารงาน



ความสัมพันธ์ของการบริหารกับสาขาวิชาอื่น

จากแนวความคิดในหลักการบริหารงานแนวใหม่และแนวการพัฒนาการบริหาร ที่มองการบริหารเป็นระบบของสังคมที่มีความสัมพันธ์กับระบบการเมือง การปกครองและระบบเศรษฐกิจ จึงควรกล่าวถึงความสัมพันธ์ของการบริหารกับสาขาวิชาอื่นดังนี้คือ

1. การเมือง การบริหารมิใช่วิชาทางด้านการเมือง แต่เป็นกระบวนการที่สนับสนุนนโยบายทางการเมืองหรือทำให้การเมืองสำเร็จตามเป้าหมาย การเมืองมีส่วนสัมพันธ์กับการบริหารใน 2 ลักษณะคือ การกำหนดนโยบายในระดับสูงและการมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องทางการเมืองซึ่งจะกระทบต่อการบริหารงาน
2. การปกครอง การบริหารมิใช่การปกครอง แต่เป็นกระบวนการหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้การปกครองบรรลุเป้าหมาย

3. กฎหมาย การบริหารมิใช่กฎหมายแต่การบริหารเกี่ยวข้องกับกฎหมายในส่วนที่การบริหารเกี่ยวข้องกับทรัพย์สิน สิทธิของผู้อื่น ซึ่งต้องมีการวินิจฉัยกันในเชิงกฎหมาย ดังนั้นการบริหารกับกฎหมายจึงต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และเป็นรากฐานซึ่งกันและกัน

4. สังคมวิทยา การบริหารกับสังคมวิทยาเกี่ยวข้องกันมากในฐานะที่สังคมวิทยาให้รายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์และลักษณะของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันในสังคม ปฏิกริยาของคนในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ซึ่งการบริหารงานจะต้องนำมาใช้เป็นอันมาก

5. จิตวิทยา การบริหารจำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาอย่างมาก ดังกล่าวแล้วว่าการบริหารเป็นเรื่องขององค์การ คน ระบบสังคม ฯลฯ ดังนั้นการบริหารที่ดีจะต้องรู้ซึ่งทั้งจิตใจของบุคคลที่อยู่ในองค์การ ทั้งแต่ละตัวบุคคลและกลุ่มบุคคล รวมถึงขนบธรรมเนียมประเพณี ของคนเป็นต้น

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของการบริหารกับสาขาวิชาอื่น



ทรัพยากรการบริหาร

ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. บุคลากร (Man)
2. งบประมาณ (Money)
3. วัสดุสิ่งของ (Material)
4. วิธีจัดการ (Method)

กระบวนการบริหารงาน

เนื่องจากได้มีผู้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกันดังเช่น กระบวนการบริหาร ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ ที่เรียกรวมว่า POSDCORB Model ซึ่งอธิบายได้ดังนี้คือ (Gulick and Urwick, 1937)

1. การวางแผนงาน (Planning = P) เป็นการคาดเหตุการณ์ในอนาคต โดยใช้ความรู้ในทางวิทยาศาสตร์และวิจรณ์ญาณเพื่อวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายเป็นสำคัญ
2. การจัดระบบงาน (Organizing = O) หรือการจัดองค์การเป็นการจัดแบ่งงานโดยอาศัยลักษณะงาน ปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือการควบคุมงานเป็นสำคัญ หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย เป็นต้น
3. การจัดบุคลากร (Staffing = S) เป็นการบริหารงานบุคคลโดยเริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งคุณภาพของบุคลากรและสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ
4. การอำนวยการ (Directing = D) เป็นการควบคุมและนิเทศงาน โดยอาศัยศิลปะในการบริหารได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์และการวินิจฉัยสั่งการเพื่ออำนวยการให้ภารกิจขององค์การดำเนินไปด้วยดี
5. ความร่วมมือประสานงาน (Co-ordinating = CO) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหารงาน เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่ต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่ทุกระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting = R) เป็นการเสนอข้อเท็จจริงและข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้สนใจ การรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ตลอดจนการเสนอข้อมูลข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบด้วย
7. งบประมาณและการเงิน (Budgeting = B) เป็นการบริหารงาน งบประมาณและการเงินโดยกำหนดโครงการและแผนปฏิบัติงาน แล้ววางแผนการใช้จ่ายเงินให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงานนั้น ๆ

คุณประโยชน์ของการบริหาร

จากวิวัฒนาการของการบริหารและการใช้ความพยายามอย่างจริงจังของนักวิชาการและนักบริหารที่จะแสวงหาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานที่จะอำนวยความสะดวกทั้งแก่องค์การผู้ปฏิบัติงานและผู้มารับบริการจากองค์การนั้น การบริหารจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณค่าในด้านการประหยัด ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์และมีเกียรติ ได้แก่

1. การประหยัด (Economy) หมายถึง การระมัดระวังในการใช้เงินให้น้อยที่สุดและทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่งานบริหาร ทั้งนี้ประเด็นสำคัญได้แก่การใช้เงินในด้านการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงาน ถ้าจะได้ระมัดระวังตั้งแต่การจัดหาความดูแลเอาใจใส่ การร่วมมือกันทะนุถนอม ระมัดระวังการใช้ทรัพย์สินขององค์การเสมือนของตนเองแล้วจะทำให้เกิดการประหยัดได้มาก

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามที่กำหนดไว้โดยพิจารณาจากผลของงาน ซึ่งคำนึงถึงอัตราส่วนของทรัพยากรที่ลงทุน (Input) หรือใช้ไป เช่น เงิน แรงงาน เวลา กำลังใจและผลที่เกิดจากการบริหารงาน (Output) อันได้แก่ ความพอใจของสมาชิกในองค์การ ผู้มารับบริการหรือผลกำไร

3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ ซึ่งอาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้

4. ความเป็นธรรม (Equity) หมายถึง การบริหารงานด้วยความเที่ยงตรงทั่วถึงและถ่วงหน้า ปราศจากอคติใด ๆ และโดยไม่เลือกสถาบัน ชั้นวรรณะ เชื้อชาติและศาสนา คุณค่าในด้านความเป็นธรรมนี้หากพิจารณาโดยลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่าเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบและจริยธรรมในการบริหารนั่นเอง

5. ความซื่อสัตย์และมีเกียรติ (Honest and Honour) การบริหารงานนั้นจำเป็นต้องซื่อสัตย์ เพราะเกียรติของมนุษย์อยู่ที่ความซื่อสัตย์ ดังมีคำกล่าวที่ว่า “เสียชีพอย่าเสียสัตย์” ผู้บริหารควรจะได้ผดุงความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์และความมีเกียรติในสังคมของมนุษย์ไว้

แนวคิดเรื่องความเป็นเลิศในเชิงบริหาร

หนังสือ In Search of Excellence : Lessons from America's best Run Companies แต่งโดย Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. ในปีค.ศ.1982 เป็นหนังสืออันทรงคุณค่า ทั้งแก่วעדวงวิชาการและธุรกิจ โดยผู้เขียนได้ศึกษาวิจัย และรวบรวมผลการปฏิบัติและ

ลักษณะการบริหารที่เป็นเลิศของบริษัทต่าง ๆ มาเป็นเวลายาวนานถึง 25 ปี ย้อนหลังไป อันเป็นงานที่ต้องใช้ความอดุสาหะ และความตั้งใจเป็นอย่างมาก ทำให้เนื้อหาสาระมีความเที่ยงตรงและถูกต้อง เป็นคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศ ของ 62 บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง

สาเหตุสำคัญที่ทำให้หนังสือเล่มนี้ได้รับความนิยม มีสถิติการจำหน่ายสูงสุด มีอยู่ 2 ประการด้วยกันคือ

ประการที่ 1 ได้เปิดเผยให้เห็นถึงคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ด้านของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงมาเป็นเวลาอันช้านาน พร้อมทั้งได้แสดงให้เห็นถึงหลัก และวิธีการบริหารงานจริง ตลอดจนเคล็ดลับสุดยอดของบริษัทอเมริกันเหล่านั้นซึ่งสามารถนำไปดัดแปลงและประยุกต์ใช้เพื่อทำให้การบริหารงานบังเกิดผลสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

ประการที่ 2 เป็นการพิสูจน์ให้เห็นที่ประจักษ์ว่าความเป็นเลิศในการบริหารธุรกิจไม่ได้ถูกผูกขาดอยู่แต่เฉพาะบริษัทญี่ปุ่นเท่านั้น บริษัทอเมริกันที่มีความสามารถในการบริหารธุรกิจอย่างดีเลิศก็มีอยู่เป็นจำนวนมากเหมือนกัน

โดยในปี 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้จัดตั้งกลุ่มทำงานภายในบริษัทขึ้นมา 2 กลุ่ม เพื่อค้นหาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กร และการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของกิจการธุรกิจ ผลของการศึกษาพบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่าง ๆ หรือ การบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมด 7 ตัว เรียกว่า โครงร่างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S framework)

ต่อมาบริษัท แมคคินซี จึงได้ทำการศึกษาวิจัยต่อจาก ข้อค้นพบ โดยทำการคัดเลือกกรณีกรองเพื่อที่จะให้ได้บริษัทดีเด่นต่าง ๆ ที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 จัดหารายชื่อของบริษัทดีเด่นต่าง ๆ แล้วให้ผู้ที่มีชื่อเสียงในวงการธุรกิจช่วยคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 2 ใช้ผลการดำเนินงานทางด้านการเงินเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกอีกชั้นหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 3 ใช้เกณฑ์การวัดด้านอื่น ๆ ในการกลั่นกรอง คัดเลือกเป็นครั้งสุดท้าย

ภายหลังจากการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการเหล่านั้นแล้วก็ได้บริษัทอเมริกันที่เข้าร่วมโครงการวิจัย จำนวน 62 บริษัท ซึ่งได้ถูกนำมาค้นคว้าวิจัยอย่างลึกซึ้งโดยวิธีการศึกษาข้อมูล ของบริษัทเหล่านั้นจากเอกสารต่าง ๆ พร้อมกับได้ทำการสัมภาษณ์บริษัทเหล่านั้น ต่อไปก็เป็นการวิจัยและสรุปคุณลักษณะดีเด่นของบริษัท อเมริกันเหล่านั้น ใช้เวลาประมาณ 6 เดือน พบคุณลักษณะดีเด่น ที่ทำให้บริษัทเหล่านี้ มีความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ดังนี้

ความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ด้าน

ความเป็นเลิศในเชิงบริหารด้านที่ 1 : การมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Bias for action)

บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติคือ

1. การทำองค์กรให้คล่องตัว (organization fluidity)
2. การทดลองปฏิบัติ (experimenting)
3. การทำระบบให้ง่าย (simplifying systems)

การทำองค์กรให้คล่องตัว

รูปแบบที่สำคัญซึ่งบริษัทดีเด่นได้ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้มีอยู่ 2 อย่างคือ ระบบสื่อความแบบไม่เป็นทางการกับระบบเฉพาะกิจ

บริษัทดีเด่นได้ใช้ระบบสื่อความแบบไม่เป็นทางการด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานให้มีการติดต่อพบปะพูดคุยเพื่อปรึกษางานกันเองแบบเป็นทางการอย่างสม่ำเสมออยู่ตลอดเวลาผลลัพธ์ที่ได้คือ พนักงานได้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นด้วยความสมัครใจของตนเอง
2. ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นได้ใช้นโยบายเปิดใจกว้าง จึงได้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาก็ถูกจุดอย่างทันการณ์
3. ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นใช้วิธีการบริหารงานแบบเดินดูรอบ ๆ จึงทำให้ได้สัมผัสกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการทำงานกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งยอมทำให้พนักงานเกิดความตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น
4. สนับสนุนให้พนักงานรวมตัวกันเองเป็นกลุ่มหรือชมรม เพื่อให้เกิดการช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาลึกซึ้งย่อยต่าง ๆ ของงานในช่วงเวลาที่อยู่นอกเหนือจากเวลาทำงานปกติ

5. ใช้เทคนิคการประเมินผลงานในเชิงสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันเองอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

บริษัทดีเด่นได้ใช้ระบบเฉพาะกิจในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะอย่างถูกวิธีตรงตามหลักการของระบบนี้จึงสามารถทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวขึ้นมา

รูปแบบของระบบเฉพาะกิจที่บริษัทดีเด่นใช้ได้แก่ การแยกเป็นกลุ่มทำงานเล็ก ๆ กลุ่มทำงานเฉพาะกิจ และทีมงานโครงการ หรือศูนย์โครงการ เป็นต้น บริษัทดีเด่นจะยุบเลิกการใช้เครื่องมือเหล่านี้อย่างรวดเร็วภายหลังภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไป เพราะถือว่าเครื่องมือเหล่านี้เป็นโครงสร้างองค์กรแบบเฉพาะกิจหรือชั่วคราวเท่านั้น

การทดลองปฏิบัติ

หลักและวิธีการทดลองปฏิบัติของบริษัทดีเด่นเป็นดังนี้

1. มีจำนวนครั้งในการทดลองปฏิบัติมากและใช้เวลาน้อย
2. เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลุกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในองค์กร

การทำระบบให้ง่ายมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. จำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งที่ไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน
2. มีเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละปีไม่เกิน 3-5 ข้อ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและต้องการหวังผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

ความเป็นเลิศในเชิงบริหารด้านที่ 2 : การมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ

(Close to customer)

วิธีการใกล้ชิดกับผู้รับบริการมีดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพและความเชื่อถือ (service, quality, reliability)
2. การหากลุ่มลูกค้าเฉพาะด้าน (nichemanship)
3. การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า (listening to the users)

กลยุทธ์ด้านบริการ มีวิธีการดังนี้

1. ยึดถือความเป็นเลิศในการให้บริการเป็นหลักในการดำเนินกิจการ
2. เน้นความสำคัญของบริการหลังการขายเพื่อสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า
3. จัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องของลูกค้าแก่พนักงานทุกระดับอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่องรวมทั้งพยายามส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานที่ไม่ได้มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงได้มีโอกาสสัมผัสกับลูกค้าเพื่อให้เห็นความสำคัญของลูกค้าได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งได้ส่งผลทำให้สามารถสนับสนุนและประสานงานกับหน่วยงานขายในการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. วัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และได้นำผลที่วัดได้มาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้สิ่งจูงใจแก่พนักงาน นอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังหมั่นสำรวจทัศนคติในการให้บริการลูกค้าของพนักงานพร้อมกับได้ซักซ้อมความเข้าใจของพนักงานในเรื่องวิธีการรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้าอีกด้วย
5. บริษัทดีเด่นได้เปลี่ยนแปลงวิธีการให้สิ่งจูงใจพนักงานในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าอย่างน้อยที่สุดปีละครั้ง เพื่อทำให้เกิดแรงกระตุ้นอยู่เสมอ
6. ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทดีเด่นได้เข้ามามีส่วนร่วม โดยตรงกับการให้บริการลูกค้าอย่างจริงจังและถือว่าปัญหาของการบริการลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ความสนใจทันที
7. บริษัทดีเด่นได้ให้ความสนใจในการช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์ด้านคุณภาพมีวิธีการดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้
2. รักษาความมั่นใจสัญญา ในการรับประกันคุณภาพของสินค้าอย่างเคร่งครัด จึงทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อถือสินค้าที่บริษัทผลิต
3. ย้ำให้พนักงานมองเห็นความสำคัญของคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และได้ใช้คุณภาพเป็นตัวเกณฑ์ที่สำคัญในการประเมินผลงานและการกำหนดสิทธิ เงิน โบนัสตอบแทนพนักงาน
4. หมั่นตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอจึงทำให้สามารถรักษาระดับคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ได้ระดับมาตรฐานตลอดมา

5. มีปรัชญาในการดำเนินกิจการคือต้องการจะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและทำงานที่มีคุณภาพ
6. มีการปรับปรุงพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพดียิ่ง ๆ ขึ้นตลอดเวลา
7. บริษัทดีเด่นได้นำโปรแกรมสร้างคุณภาพงาน (Quality Control) มาประยุกต์ใช้
8. ปลุกฝังให้พนักงานมีความศรัทธาต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการของบริษัท ซึ่งมีผลทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและมีความสนใจกับงาน อีกทั้งช่วยกันปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วย

การหากลุ่มลูกค้าเฉพาะด้าน มีวิธีการดังนี้

- 1.พยายามค้นหาช่องว่างของตลาดอยู่ตลอดเวลา
- 2.จำแนกลูกค้าออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ จำนวนมากมายและได้วิเคราะห์ความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่ได้จำแนกออกมา ผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่มตามที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้
- 3.ฝึกฝนพนักงานขายให้เป็นนักแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าอีกด้วย ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมีความภักดีในการใช้สินค้าและบริการ

การฟังความคิดเห็นของลูกค้า มีวิธีการดังนี้

- 1.จัดให้ลูกค้าได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของบริษัทและได้ตอบสนองต่อการติดต่อของลูกค้าทุกครั้ง พร้อมทั้งได้สรุปข้อคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ได้รับเป็นรายงานประจำเดือนเพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารระดับสูง
- 2.ไม่ผลิตสินค้าหรือบริการที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ก็ต้องพยายามให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย
- 3.ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทดีเด่นจะไปยังสำนักงานของลูกค้าด้วยตนเองเพื่อสำรวจว่าลูกค้าได้นำสินค้าที่บริษัทผลิตไปใช้งานอย่างไร พร้อมทั้งสอบถามถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้าอีกด้วย

ความเป็นเลิศในเชิงบริหารด้านที่ 3 : การมีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ

(Autonomy and Entrepreneurship)

บริษัทดีเด่นได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น พร้อมกับเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและฝีมืออย่างเต็มที่จึงทำให้พนักงานเกิดความรักบริษัทและมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการด้วย ซึ่งเป็นผลให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรม (INNOVATION) รวมทั้งปรับปรุงวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 อย่างที่จะทำให้การคิดค้นนวัตกรรม ของบริษัทดีเด่นประสบผลสำเร็จ ได้แก่

1. นักคิดค้นนวัตกรรม ที่ประสบความสำเร็จ (the champion)
2. ระบบการคิดค้นนวัตกรรม ที่ประสบความสำเร็จ(championing systems)
3. การอดทนต่อความล้มเหลว (Tolerating failure)

นักคิดค้นนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดนักคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และเมื่อมีนักคิดค้นเกิดขึ้นแล้ว ก็จะทำให้การส่งเสริมสนับสนุนจนนักคิดค้นนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ส่งเสริมให้พนักงานช่วยกันคิดค้นนวัตกรรม ด้วยวิธีการแบบไม่เป็นทางการ

ระบบการคิดค้นนวัตกรรม ที่ประสบความสำเร็จมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. บริษัทดีเด่นได้ทำการคิดค้นประดิษฐ์สินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
2. บริษัทดีเด่นได้ให้การสนับสนุนทั้งนักคิดค้นสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ และนักคิดค้นวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานให้ดีที่สุด
3. จัดให้หน่วยงานมีขนาดที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทจะได้มีความคล่องตัวในการทำงานสูง
4. ส่งเสริมพนักงานหรือหน่วยงานภายในบริษัทให้แข่งขันกันเองในการคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ

การอดทนต่อความล้มเหลวมีองค์ประกอบดังนี้

การอดทนต่อความล้มเหลวเพราะมองว่าก่อนที่การคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ จะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องทำการคิดค้นกันหลาย ๆ ครั้งซึ่งย่อมมีความล้มเหลวเกิดขึ้นบ้างเป็น

ของธรรมดา แต่ถ้าไม่มีความอดทนหรือไม่ยอมรับความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นแล้ว การคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ประสบผลสำเร็จย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

ความเป็นเลิศในเชิงบริหารด้านที่ 4: การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัย

ผู้ใต้บังคับบัญชา

(Productivity through people)

มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนให้พนักงานสามารถควบคุมผลงานของตนเอง และทำให้พนักงานเข้าใจความหมายที่แท้จริงของการทำงาน
2. เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่
3. ใช้มาตรการด้านบวกในการชักจูงใจพนักงาน
4. ให้ความเคารพนับถือและยกย่องพนักงานอย่างจริงจัง
5. มีความตั้งใจจริงในการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น
6. ตั้งเป้าหมายการทำงานที่เหมาะสมมีเหตุผลและชัดเจนให้กับพนักงาน
7. ให้ความอิสระในการทำงานแก่พนักงานเพื่อที่พนักงานจะได้สร้างสรรค์ผลงานให้ดีขึ้น
8. สร้างบรรยากาศแบบครอบครัวให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อทำให้พนักงานเกิดความอบอุ่นใจความสนิทสนมกลมเกลียวกันและความจงรักภักดีต่อองค์กร
9. เน้นให้พนักงานต้องปฏิบัติตามสายบังคับบัญชา เฉพาะในเรื่องที่มีความสำคัญเท่านั้น
10. สร้างความเข้าใจในการทำงาน ให้กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นพนักงานให้มีความกระตือรือร้นและความกระตือรือร้นมากขึ้น
11. มีความเข้มงวดในการคัดเลือก และกลั่นกรองเพื่อรับพนักงานใหม่เข้าทำงานเป็นอย่างมาก
12. มอบหมายให้พนักงานใหม่เข้าไปสัมผัสกับงานด้านปฏิบัติการซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กรก่อนเป็นเบื้องแรก จากนั้นก็จะให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานเพิ่มเติมโดยการให้รูปแบบจำลองต่าง ๆ

13. มีโครงสร้างแบบไม่ชัดเจน เพื่อให้การโอนย้ายพนักงานหรืองานในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างคล่องตัว และได้พยายามลดจำนวนชั้นของการบังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างทันเหตุการณ์

ความเป็นเลิศในเชิงบริหารด้านที่ 5: การสัมผัสกับงานและมีความเชื่อมั่นในคุณค่า

(Hands-on and value driven)

องค์ประกอบสำคัญที่บริษัทดีเด่นสามารถนำระบบคุณค่ามาใช้อย่างสัมฤทธิ์ผลมีดังนี้

1. ผู้นำของบริษัทดีเด่นมีความเชื่อมั่นเป็นอย่างสูงว่า ระบบคุณค่าคือพลังที่แท้จริงในการผลักดันองค์กรให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้า และเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ
2. ผู้นำของบริษัทดีเด่นมีสายตากที่กว้างไกล ประกอบกับได้ออกสัมผัสกับการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดและมีพื้นฐานหรือภูมิหลังที่เคยทำงานด้านปฏิบัติการมาก่อน จึงทำให้สามารถคิดค้นและสร้างสรรค์ระบบคุณค่าที่ทำให้พนักงานทุกระดับชั้นขององค์กรเกิดความประทับใจ ความศรัทธา ความตื่นเต้นเร้าใจ และความกระตือรือร้น
3. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้ ยืนหยัดปลูกฝังระบบคุณค่าที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมาให้กับพนักงานเป็นประจำอยู่ทุกวันอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับได้แสดงให้เห็นแบบอย่างของความเชื่อมั่นในระบบคุณค่าด้วยตนเอง จนกระทั่งสามารถทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในระบบคุณค่าอย่างลึกซึ้ง
4. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบเดินดูรอบ ๆ คือ ได้ออกไปสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด และใช้เวลาอยู่กับพนักงานในสนามปฏิบัติการมากขึ้น
5. กลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง ทุกคนของบริษัทดีเด่นมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการช่วยกันตอกย้ำพนักงานมีความเชื่อมั่นในระบบคุณค่ามากขึ้น
6. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้สร้างบรรยากาศของการทำงานให้มีความตื่นเต้นและได้ส่งเสริมให้พนักงานมีความสนุกสนานกับการทำงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น

ความเป็นเลิศในเชิงบริหารด้านที่ 6 : การทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง

(Stick to the Knitting)

กลยุทธ์การขยายธุรกิจสามารถจำแนกอย่างกว้าง ๆ ได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. เป็นการขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญงานอยู่แต่เดิม

2. เป็นการขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมที่ได้ทำอยู่
3. เป็นการขยายธุรกิจไปในด้านที่ไม่มี ความเชี่ยวชาญมาก่อนและไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมที่ได้ทำอยู่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเข้าไปซื้อกิจการธุรกิจอื่น ๆ

บริษัทดีเด่นส่วนมากจะใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจประเภทที่ 1 เพราะ

1. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะต้องสูญเสียเวลาเป็นอย่างมากไปกับการให้ความสนใจกิจการธุรกิจที่ซื้อเข้ามา จึงทำให้มีเวลาเหลือไม่มากพอสำหรับที่จะมาดูแลธุรกิจหลักที่ทำอยู่เดิม
2. คุณค่าร่วมต่าง ๆ ที่บริษัทดีเด่นยึดมั่นอยู่ มีความขัดแย้งกับคุณค่าร่วมของกิจการธุรกิจอื่น ๆ ที่จะซื้อเข้ามา
3. ระบบการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องลงไปสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งบริษัทดีเด่นใช้อยู่ จะนำมาใช้ไม่ได้กับกิจการธุรกิจอื่น ๆ ที่จะซื้อเข้ามา
4. การยึดมั่นแต่เฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ได้เล่าเรียนมาหรือหน้าที่งานที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างเข้มงวดของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทดีเด่นเป็นสิ่งกีดขวางไม่ให้นักบริหารขยายธุรกิจไปในด้านที่ตนเองไม่มีความเชี่ยวชาญ

ในบางครั้งบริษัทดีเด่นก็ได้ขยายธุรกิจด้วยการซื้อกิจการธุรกิจอื่น ๆ เหมือนกัน แต่การซื้อกิจการธุรกิจอื่น ๆ นั้น บริษัทดีเด่นได้ใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ กล่าวคือ

1. เลือกซื้อแต่กิจการธุรกิจที่มีขนาดเล็ก เพราะบริหารงานได้ง่ายในกรณีที่ซื้อเข้ามาแล้วเกิดความล้มเหลวก็จะไม่ทำให้เกิดความเสียหายมากนัก
2. กิจการธุรกิจที่จะซื้อต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแบบใหม่บางอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจหลักที่ทำอยู่
3. ทดลองซื้อกิจการธุรกิจอื่น ๆ เพิ่มขึ้นทีละเล็กทีละน้อย โดยไม่ซื้อเข้ามาครั้งละมาก ๆ เพื่อไม่ให้มีปัญหาระด้านการเงิน

ความเป็นเลิศในเชิงบริหารด้านที่ 7 : การจัดรูปแบบโครงสร้างเรียบง่ายและจำกัดจำนวนบุคลากร (Simple form and lean staff)

รูปแบบของโครงสร้างที่บริษัทดีเด่นส่วนมากใช้คือสายงานที่จัดตามประเภทของสินค้า (product divisions) โดยมีหลักในการบริหารดังนี้

1. ให้แต่ละสายงานนั้นมีคณะกรรมการสำหรับดูแลรับผิดชอบผลการดำเนินงานของตนเอง
2. กระจายหน้าที่ของงานสำคัญต่างๆ ให้แต่ละสายงานรับไปดำเนินการเอง เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัว
3. ให้มีงานที่ยังรวมศูนย์ไว้ในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่เล็กน้อยที่สุด และเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษจริง ๆ
4. เมื่อสายงานมีขนาดใหญ่ขึ้นก็ให้มีการแยกตัวไปตั้งเป็นสายงานใหม่ที่อิสระ
5. โยกย้ายและสับเปลี่ยนทั้งพนักงานและสินค้าระหว่างสายงานอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานมีความรู้หลายด้าน และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

ความเป็นเลิศในเชิงบริหารด้านที่ 8 : การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

(Simultaneous loose-tight properties)

หลักการเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันที่บริษัทดีเด่นได้ถือปฏิบัติเป็นดังนี้

1. บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดพนักงานในเรื่องการให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ต่อลูกค้าอย่างจริงจัง แต่ปล่อยให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งได้ประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการ
2. บริษัทดีเด่นได้เน้นเรื่องขนาดของขนาดเล็ก เมื่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขยายตัวถึงจุด ๆ หนึ่ง ก็จะทำให้แยกตัวออกไปตั้งเป็นหน่วยงานอิสระเพราะมีความเชื่อมั่นว่าขนาดของขนาดเล็กเป็นสิ่งที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากกว่าสิ่งที่มีขนาดใหญ่
3. บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดกวดขันต่อระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิดทัศนคติในด้านบวกแก่พนักงาน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานที่จะทำให้การให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานสามารถทำได้เต็มที่
4. มุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กรด้วยแรงผลักดันของความต้องการ ที่จะให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุดและได้ให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรด้วยการเข้มงวดเรื่องการแข่งขันภายใน การสื่อความแบบไม่เป็นทางการ และนโยบายเปิดใจกว้างอยู่เสมอไปพร้อม ๆ กัน จึงทำให้พนักงานมีกำลังใจในการร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพสูง

แนวคิดเรื่องโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ (Magnet Hospitals)

American Academy of Nursing ได้ตั้งกลุ่มทำงานขึ้นเพื่อสำรวจสภาพการขาดแคลนพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ. 1970 และจากผลการสำรวจโรงพยาบาลต่าง ๆ 165 แห่ง พบว่ามีอยู่ประมาณ 60 แห่ง ที่สามารถดึงดูดพยาบาลวิชาชีพให้ทำงานอยู่ด้วยเป็นเวลานาน เป็นโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงดีในการให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพในปี ค.ศ. 1983 คณะทำงานได้เข้าไปสำรวจโครงสร้างและระบบงานในโรงพยาบาลเหล่านี้และได้เขียนรายงานไว้ในหนังสือชื่อว่า “ Magnet Hospitals “ Attraction and Retention of Professional Nurses . ในหนังสือเล่มนี้ได้รายงานให้ทราบถึงบรรยากาศของการทำงานที่พยาบาลทุกคนบอกว่าเป็นสถานที่ที่ดีน่าทำงาน (Good place to work) และเป็นโรงพยาบาลที่พวกเขาสามารถปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างเต็มที่ (Good place to practice Nursing) เป็นโรงพยาบาลที่มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากโรงพยาบาลอื่นๆ โดยทั่วไปต่อมาในปี ค.ศ.1988 Dr. Marlene Kramer และ Mr Claudia Schmalenberg ได้ทำการศึกษาวิจัยต่อจากกลุ่มทำงานของ American Academy of Nursing แต่การทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้มุ่งเน้นไปยังโครงสร้าง และรูปแบบการดำเนินงานของ Magnet Hospitals เพื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ดีเด่นที่ Peters และ Waterman ได้กล่าวไว้ในหนังสือ In search of Excellence ว่ามีลักษณะการทำงานเหมือนกันหรือไม่อย่างไร ผลการวิจัยออกมาพบว่าทั้ง Magnet Hospitals และบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นมีโครงสร้างงาน และรูปแบบการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันมาก นอกเหนือจากนั้นยังได้ค้นพบคุณลักษณะดีเด่น 8 ประการในการทำงาน ดังนี้

1. Bias for Action มุ่งเน้นการปฏิบัติ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะใช้เวลาไปตรวจตราพบปะกับกลุ่มพยาบาลในระดับประจำการสม่ำเสมอ เพื่อรับรู้ปัญหา ผลงานและทำตัวให้ลูกน้องมองเห็นได้ เข้าถึงได้ ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น คุณลักษณะต่างๆเหล่านี้คล้ายๆ กับบริษัทธุรกิจดีเด่นที่ Peters and Waterman ได้กล่าวไว้

2. Close to the Customer มีความใกล้ชิดกับลูกค้าได้มีการวางแผนงานกันอย่างรอบครอบในการให้การรักษายาบาลแก่ผู้ป่วยทุกคน จนทำให้ผู้ป่วยรู้สึกได้ว่าตนเองได้รับการดูแลอย่างดี เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งในโรงพยาบาลมีพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถมีความเอื้ออาทรเข้ามาดูแลและให้การช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่แผนกบริการพยาบาลแผนกเดียวเท่านั้นที่ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้ป่วย แผนกอื่นๆก็มีส่วนร่วมช่วยในการสร้างเสริมให้การดูแลผู้ป่วยได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานทุกคนจะต้องคำนึงถึงคุณค่าของการให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้าเสมอ มิฉะนั้นคงจะทำงานร่วมทีมกับพนักงานคนอื่นๆ ได้ยากดังนั้นใน Magnet Hospitals จึงมีการ

จัดอบรมภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในเรื่องลูกค้าสัมพันธ์ และการบริการ เพื่อพนักงานทุกคนจะได้เรียนรู้เทคนิคการให้บริการที่ถูกต้องเหมาะสมตรงตามความต้องการ และความคาดหวังของผู้ป่วยการอบรมแต่ละครั้งจะจัดให้มีแพทย์ และเจ้าหน้าที่ในระดับผู้บริหารเข้าร่วมฟังด้วยเสมอ เพื่อว่าความต้องการที่จะให้ได้มาซึ่งการบริการที่มีคุณภาพจะได้เป็นที่รับรู้ และเข้าใจของพนักงานทุกคน เพราะคุณภาพไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น แต่เกิดจากทุกแผนกในโรงพยาบาล และจะต้องเป็นความรับผิดชอบโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงมีหลักการ 3 อย่างที่ Peters และ Waterman ได้พบเห็นในบริษัทดีเดน และปรากฏให้เห็นใน Magnet Hospital ด้วยคือ (1) ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับลูกน้อง (2) ให้ความสำคัญกับลูกน้อง (People Orientation) (3) มีการประเมินผลการทำงานอย่างมีระบบต่อเนื่อง ใน Magnet Hospital หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลลงไปช่วยงานตามห้องผู้ป่วย และเดือนละครั้งจะอยู่เวรตึก (11:00 PM - 07:00AM) ร่วมกับพยาบาลอื่นๆ ทำให้พยาบาลทุกคนรู้สึกที่หัวหน้าเข้าใจถึงภาระหน้าที่ และปัญหาของเขาอย่างจริงจัง นอกเหนือจากนั้น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลยังสนับสนุนให้ลูกน้องศึกษาต่อในแขนงต่างๆ เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่ทำอยู่สนับสนุนให้มีการประกาศเกียรติคุณในฐานะ “พยาบาลดีเด่นแห่งปี “ หรือใครมีผลงานดีเด่นทางด้านอื่นๆ ก็มีการประกาศให้ทุกคนได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน ทำให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีค่าตนเองได้รับการดูแลเป็นอย่างดีจากองค์กร Magnet Hospital ทุกแห่งมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วยต่อการบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และยังพบว่ามีการนำเอาแนวคิดและหลักการของการประกันและควบคุมคุณภาพ (Quality Assurance) มาใช้ในระดับยูนิต (Q.A Unit Base) เพื่อป้องกันแก้ไขปรับปรุงการรักษาพยาบาลให้อยู่ระดับที่พอใจ และไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นได้คุณลักษณะพิเศษอีกอย่างหนึ่งของ Magnet Hospital ซึ่ง Peters & Waterman ได้พบในบริษัทดีเดน และให้ชื่อว่า Nichemanship หมายถึงแต่ละโรงพยาบาลมีจุดเด่นพิเศษเหนือโรงพยาบาลอื่นๆ ในระดับเดียวกันเช่น โรงพยาบาลแต่ละแห่งต่างก็มีจุดเด่นในเรื่องดังต่อไปนี้ Primary Nursing , Community Health Nursing Service , Case Management System หรือ Computerized Nursing system และอื่นๆ

3. Automomy and Entrepreneurship มีความอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของค่านิยมและความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานทุกคนใน Magnet Hospital ที่เหมือนกับบริษัทดีเดนคือ กระตุ้นให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ (Freedom to act on what you know) พยาบาลในระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจ

ใจในการทำงานของตนเองได้ทุกคนมีความรู้สึกที่ว่าฝ่ายอำนวยการให้ความเชื่อใจและสนับสนุนให้คนงานสร้างงานขึ้นมาเอง แม้การทดลองทำงานในรูปแบบใหม่จะล้มเหลวบ้างก็ได้รับการยอมรับ (To try and fail is expected) พยาบาลใน Magnet Hospital มีความรู้สึกภูมิใจและเลื่อมใส ศรัทธาในงานที่ทำมากทุกคนรู้สึกว่างานที่ตนทำนั้นเป็นงานมีคุณค่าเป็นงานที่มีความหมายในชีวิตรูปแบบการทำงานอย่างหนึ่งที่เด่นชัดคือ การนำเอาแนวคิด และวิธี การการควบคุมคุณภาพงานมาใช้ในระดับแผนก (Q.A. Unit Base) ซึ่งทุกคนในแผนกมีส่วนร่วมในการสร้างประเมิณผลงานแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาางานร่วมกันอย่างใกล้ชิดทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่างานนั้นเป็นงานของตนเองไม่ต้องให้ใครมาบังคับ หรือออกคำสั่งให้ทำพยาบาลใน Magnet Hospital อยู่ในฐานะเพื่อนร่วมงานของแพทย์ (Colleague) ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) ฝ่ายการพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีและได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากแผนกต่างๆในโรงพยาบาลเป็นอย่างดี พยาบาลมีความภูมิใจในตัวเองและรู้สึกอยู่เสมอว่าหัวหน้าเป็นคนเก่ง มีอำนาจ มีความรู้ และประสบการณ์พอที่จะเป็นที่พึ่งของพวกเขาได้ หัวหน้าให้สิทธิและอำนาจ (Empower) ในการทำงานกับพวกเขาทุกคน และให้ความสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจนทำให้ Magnet Hospital ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในกิจกรรมพิเศษทางการพยาบาล

4. Productivity Through People เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงานรูปแบบการบริหารงานและการจัดการของ Magnet Hospital ที่คล้ายคลึงกับบริษัทดีเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจให้ลูกน้องทำงานให้กับตนได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้นำได้ให้ความไว้วางใจในความสามารถของลูกน้องให้เกียรติ และมีความเชื่อว่าลูกน้องสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำให้ความดูแลเอาใจใส่กับลูกน้องเป็นอย่างดีทำให้พนักงานมีความอบอุ่นใจ รักใคร่ปรองดองกันประหนึ่งว่าเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน (Family Spirit) ดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและ เป็นอย่างดี มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ทัศนศึกษาและกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอพยาบาลที่มีผลงานดีมักจะถูกขอให้ย้ายไปช่วยแผนกอื่นการย้ายถือเป็นการเลื่อนตำแหน่งและเพิ่มเงินเดือน ไม่ได้เป็นการลงโทษ หรือมีผลงานไม่ดี หลักการขึ้นเงินเดือน ขึ้นตามความสามารถของตนไม่ใช่ตามอายุ และหากผู้ใดต้องการเงินเดือนสูงจะต้องพยายามทำงานพยาบาลข้างเตียงให้มีประสิทธิภาพ (Competent Bed - side Care) Magnet Hospital ส่วนใหญ่จะนำระบบขั้นบันไดอาชีพทางคลินิก (Clinical ladder) มาใช้เพื่อให้พยาบาลที่ทำงาน Bed - side Care มีความรู้สึกภูมิใจในงานของตนว่าเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า การประเมิณผลงานจะทำการกันเองในระหว่างเพื่อนร่วมงานก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในแผนก หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

จะจัดให้มีการประชุมปรึกษากับลูกน้องจนเป็นที่เข้าใจดี จึงมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นที่ทำงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเปรียบเสมือนศูนย์ปฏิบัติการของพยาบาลเพราะมีคนเข้าออกติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอดเวลาทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข พยาบาลมีความรู้สึกที่ว่าทุกคนสามารถทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติการพยาบาลกับผู้ป่วยอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลอะไรมากดั่งนั้นผลผลิตของงานจึงปรากฏออกมาดีตามที่คาดหวังไว้

5. Hands -On , Value - Driven สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด และความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดันบทบาทหลักของผู้นำที่พบเห็น ทั้งในบริษัทที่ดีเด่น และใน Magnet Hospital คือ เป็นผู้ปลุกฝัง เสริมสร้าง และให้ค่านิยมขององค์กรปรากฏออกมาให้เห็น ได้อย่างชัด เช่น ค่านิยมในเรื่อง :

ความเชื่อมั่นในความเป็น “หนึ่ง”

ความเชื่อมั่นในความสำคัญของการทำงานพื้นฐานให้ดีที่สุด

ความเชื่อมั่นในความสำคัญของเอกบุคค

เชื่อในความเป็นเยี่ยมและผู้นำทางด้านคุณภาพ และการบริการ

เชื่อว่าพนักงานทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ และยินดีที่จะยอมรับความผิดพลาดได้

เชื่อในความสำคัญของข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เชื่อและตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานแบบธุรกิจให้ได้กำไร และสามารถดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมในงาน

ค่านิยมเหล่านี้ไม่ได้เขียนไว้ในคู่มือปฏิบัติงานหรือในคู่มือพนักงานแต่นำเอาแนวคิดเหล่านี้มาสู่การปฏิบัติงานนั่นคือ ผู้นำเป็นผู้จุดประกายและปลุกฝังแนวคิดต่างๆ เหล่านี้เข้าไปในความคิดของลูกน้องจนทำให้ลูกน้องสามารถเข้าใจ และปฏิบัติตามได้จนเกิดเป็นค่านิยมร่วมขึ้นได้อย่างสำเร็จ

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลของ Magnet Hospital เป็นบุคคลที่ลูกน้องสามารถพบปะได้ (Visible) และเข้าถึงได้ (Accessible) เป็นคนมีความรู้ดีมีจินตนาการอันกว้างไกล มีความสามารถในการจุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างได้ผลดีเป็นผู้มีชื่อเสียงดีในระดับชาติมีกิจกรรมร่วมกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในวิชาชีพให้ปรากฏออกมาอย่างเด่นชัดซึ่งทำให้พยาบาลมีความภูมิใจที่มีผู้นำเช่นนี้

คุณค่าขององค์กรเหล่านี้เกิดขึ้นไม่ได้หากไม่ได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหาร ทุกระดับสูงและจากกลุ่มแพทย์ที่ทำงานด้วยการทำงานให้ได้ผลดีในแนวทางเดียวกันจำเป็นที่จะต้องมียุค่านิยมร่วมกัน (Corporate Values) งานจึงสามารถจะก้าวไปได้ Magnet Hospital ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมมากซึ่งเห็นได้จากการรับคนเข้าทำงานถ้าหัวหน้าพบว่าพนักงานที่เข้าทำงานใหม่มีอุดมการณ์และค่านิยมที่ขัดกับองค์กรก็จะกระตุ้นให้ไปทำงานที่อื่น อีกประการหนึ่งในการให้การปฐมนิเทศ (Orientation) หากพบว่าพนักงานคนใดปรับตัวเข้ากับธรรมเนียม และค่านิยมขององค์กรได้ยากก็จะแนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยเช่นกัน ค่านิยมในการให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพเป็นสิ่งที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลพยายามเสริมสร้างให้ กิดขึ้น และฝ่ายปฏิบัติการรับไว้ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยเหตุนี้ Magnet Hospital จึงได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในการพยาบาล

6. Stick to the Knitting ทำแต่ธุรกิจที่มีความชำนาญและเกี่ยวเนื่องการทำงานเฉพาะในสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องเป็นหลักการเดียวที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับฝ่ายการพยาบาลของ Magnet Hospital ความอยู่รอดของโรงพยาบาลและฝ่ายการพยาบาลในปัจจุบันคือการเปลี่ยนแปลงและการสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอแทนที่จะทำแต่งงานที่มีความชำนาญเพียงอย่างเดียว

7. Simple form , lean staff รูปแบบเรียบง่ายธรรมดาพนักงานอำนวยความสะดวก Peters และ Waterman พบว่าบริษัทธุรกิจดีเดนมาร์กมีผู้บังคับบัญชาการทำงานชั้นตอนน้อยมีการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ Magnet Hospital จะมีหัวหน้าอยู่สองระดับคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยเท่านั้น บริษัทธุรกิจดีเดนมาร์ก และ Magnet Hospital มีโครงสร้างซึ่งเปรียบเสมือนเสาหลักในการทำงานที่โดดเด่น 3 อย่าง คือ เสาหลักแห่งความมั่นคง (Stability Pillar) เสาหลักแห่งความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial Pillar) และเสาหลักแห่งการละลายความเคยชิน (Habit - breaking Pillar) พนักงานใน Magnet Hospital มีความรู้สึกมั่นคงในตัวเองในงานในเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่มั่นคงนี้ช่วยให้การทำงานร่วมกันมีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ทุกเวลาที่เห็นสมควรและเหมาะสมพนักงานมีความคิดอยู่เสมอว่าเขาเป็นเจ้าของโรงพยาบาลร่วมกับพนักงานคนอื่น ๆ ดังนั้นการทำงานในหน่วยเล็กแต่ละหน่วยจึงทำกันได้ดีที่สุดและคิดเสมอว่าจะสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นได้อย่างไรการทำงานของพยาบาลในระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยจะไม่ติดอยู่กับวิธีการและรูปแบบการทำงานแบบเก่าแต่มักจะเปิดโอกาสให้พยาบาลรุ่นใหม่มีโอกาสใช้ความรู้

ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยเห็นได้จากการรับพยาบาลใหม่เข้ามาหัวหน้าหอผู้ป่วยจะไม่บอกให้ทำตามรูปแบบการทำงานที่เคยทำมาแต่เดิมแต่จะต้องบอกว่าการทำ งานที่มีอะไรที่จะช่วยให้งานดีขึ้นและตนเองมีส่วนช่วยในงานนี้มากน้อยแค่ไหนดังนั้นพนักงานทุกคนพยายามปรับตัวให้เข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอยู่เสมอจนกลายเป็นธรรมเนียมไป การกระจายอำนาจลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยแต่ละหน่วยจะมี Q.C. Unit Base และมีฐานการทำงานเป็นของตน

8. Simultaneous loose - tight Properties เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน การทำงานอย่างอิสระ และมีเอกภาพได้จะต้องตั้งอยู่บนฐานของหลักการที่เข้มงวดเสมอ (Autonomy is a Product of Discipline) หลักการอันเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างขององค์กรจะเป็นเสมือนกรอบที่จะขึ้นนำการทำงานในแนวทางที่ถูกต้องคุณค่าที่เห็นชัดอย่างหนึ่งใน Magnet Hospital คือเปิดโอกาสให้ทุกคนมีอิสระ และมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานโดยเน้นคุณค่าของการทำงาน และการบริการอย่างมีคุณค่าโดยเคร่งครัด Peters และ Waterman พบว่า ความเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างในองค์กรทำให้คุณค่า มีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อพนักงานมองเห็นค่าขององค์กรอย่างชัดเจนก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น Magnet Hospital และบริษัทที่ดีเด่นจะเข้มงวดในเรื่องคุณภาพผลิต (Quality Product) และคุณภาพการให้บริการ (Quality Service) แต่ในขณะที่เดียวกันต้องผ่อนปรนให้พนักงานตัดสินใจทำงานกันเองอย่างมีเอกภาพตามคุณค่าที่วางไว้ชัดเจน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าวิจัย ผู้วิจัยพบว่ามีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศดังนี้

งานวิจัยในประเทศไทย

เพลินพิศ อรรถชาติ (2533) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคัดสรรกับการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ปัจจัยพยากรณ์ คือ ประสบการณ์ในตำแหน่ง การได้รับการฝึกอบรมหรือสัมมนาทางการบริหาร ขนาดโรงพยาบาล การมีคุณสมบัติของผู้นำและการมีมนุษยสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่าการมีคุณสมบัติของผู้นำ การมี

มนุษย์สัมพันธ์ ขนาดโรงพยาบาล และได้รับการฝึกอบรมหรือสัมมนาทางการบริหาร มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และประสบการณ์ในตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวพยากรณ์การปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนพบว่าการมีคุณสมบัติของผู้นำ การมีมนุษย์สัมพันธ์และขนาดของโรงพยาบาล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน .3534, .3780 และ .1096 ตามลำดับ และสามารถร่วมกันทำนายการปฏิบัติกิจกรรมการประสานงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ร้อยละ 52.57

สมพร อิทธิเดชพงศ์ (2530) ศึกษาถึงปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน ซึ่งเป็นการประเมินความเหมาะสมในตำแหน่ง โดย กระทรวงสาธารณสุข เมื่อ พ.ศ. 2528 จำนวน 142 คน ปัจจัยที่นำมาศึกษามาจาก 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ปัจจัยด้านทัศนคติต่องาน และปัจจัยด้านความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ซึ่งแยกเป็นตัวแปรพยากรณ์ได้ทั้งสิ้น 12 ตัว ได้แก่ อายุ อายุราชการ สถานที่ปฏิบัติงาน สถาบันการศึกษา การฝึกอบรมด้านบริหาร สถานภาพสมรส สถานที่ทำงานของคู่สมรส ภูมิลำเนาเดิม การเป็นแพทย์ที่เลี้ยง ความพึงพอใจในงาน ทัศนคติต่องาน และความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำดำเนินการศึกษาแบบสำรวจ (survey research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีด้วยกัน 2 ชุด คือ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล และแบบสอบถามทัศนคติต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีค่าความเที่ยง .88 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความสัมพันธ์ด้วยวิธีของ เพียร์สัน

(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ผลการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนที่มีผลการปฏิบัติงานด้านบริหารดี จะมีอายุราชการมาก ปฏิบัติหน้าที่เป็นแพทย์ที่เลี้ยง และคู่สมรสไม่ได้ทำงานในโรงพยาบาลชุมชนแห่งเดียวกัน ส่วนปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการดีคือการที่ผู้อำนวยการมีอายุราชการมากและปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนที่มีขนาดเพียงมาก พร้อมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับการที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนมีผลการปฏิบัติงานด้านบริการดี คือ โรงพยาบาล

ที่มีจำนวนเพียงมาก ครั้นเมื่อดูในภาพรวมของการปฏิบัติงานแล้วพบว่าผู้อำนวยความสะดวกที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีอายุราชการมากและได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นแพทย์พี่เลี้ยงด้วย

ธีรพล คุปตานนท์ (2530) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับภูมิหลัง ทักษะและวิธีการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ และสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน กลุ่มประชากร คือ พนักงานสอบสวนระดับสารวัตรสอบสวน และรองสารวัตรสอบสวนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาลที่มีรูปแบบเดียวกันกับสถานีตำรวจนครบาลทดลอง จำนวน 324 คน ซึ่งศึกษาทั้งประชากรโดยไม่ทำการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ปัจจัยภูมิหลังเกี่ยวกับตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา การศึกษาเพิ่มเติม สถานภาพการสมรส รายได้ ฐานะทางครอบครัว และประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยบุคลิกภาพเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ การวางตัวต่อสาธารณะ การเข้าถึงประชาชน การระวังรักษาสุขภาพ และสัดส่วน และปัจจัยสภาพการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการสอบสวน ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชน ภาวะรับผิดชอบในงาน ล้วนแล้วแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ปัจจัยทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน การมอบหมายงาน และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดวงทิพย์ หงษ์สมุทร (2531) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสารวัตรอาหารและยา ซึ่งประเมินด้วยตนเองและหัวหน้างาน โดยมุ่งศึกษาเฉพาะปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยเกี่ยวกับหน้าที่ และปัจจัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก คือ ปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจูงใจ กลุ่มตัวอย่างเป็นสารวัตรอาหารและยา กองสารวัตร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 99 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเองวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาความสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์องค์ประกอบและจากการประเมินการปฏิบัติงานด้วยตนเอง พบว่า อายุ อายุราชการ ปัจจัยค่าจูน และปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย อายุ และ อายุราชการ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ($r = .15$ และ $.14$) ปัจจัยค่าจูนมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = .43$) และปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง ($r = .59$) เมื่อให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงาน

ปรากฏว่าปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .19$) อายุ และอายุราชการมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ ($r = .22$ และ $-.12$) ส่วนปัจจัยค้ำจุนพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของสารวัตรอาหารและยา จากการวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจทั้ง 13 องค์ประกอบ มี 7 องค์ประกอบ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ลักษณะของงาน สถานภาพในการทำงาน การควบคุมดูแลสภาพการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการพัฒนาในตัวเอง

พรทิพย์ อุโนโกมล (2532) ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายสุขภาพ และป้องกันโรคโรงพยาบาลชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ปัจจัยที่เลือกมาศึกษา คือ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน ปัจจัยด้านปริมาณงาน และปัจจัยด้านความพึงพอใจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้าฝ่ายสุขภาพ และป้องกันโรคโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 211 คน ทำการศึกษาแบบสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จำนวน 4 ชุด คือข้อมูลส่วนบุคคลความพึงพอใจในงาน (ความเที่ยง .84) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หัวหน้าฝ่าย และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านบริหารมีความสัมพันธ์กับอายุ เพศ สถานะเศรษฐกิจ อายุ ราชการ จำนวนหมู่บ้านที่ต้องรับผิดชอบ จำนวนบุคลากรในฝ่าย และความพึงพอใจรวมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านบริการมีความสัมพันธ์กับอายุ วุฒิทางการศึกษา สถานะทางเศรษฐกิจ อายุ ราชการ และองค์ประกอบของความพึงพอใจด้านรายได้ ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ความสำเร็จและการยอมรับนับถือ ส่วนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านวิชาการ มีความสัมพันธ์กับอายุ ภูมิลำเนาเดิม สถานะทางเศรษฐกิจ อายุราชการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย จำนวนหมู่บ้านที่รับผิดชอบ ความพึงพอใจรวม และองค์ประกอบของความพึงพอใจด้านสภาพและลักษณะงาน ความสำเร็จและการยอมรับนับถือ และยังพบอีกว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ รวมทุกด้าน คือ อายุ ภูมิลำเนาเดิม สถานะทางเศรษฐกิจ ภาระทางครอบครัว อายุราชการ จำนวนเตียงผู้ป่วยของโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน จำนวนบุคลากรในฝ่าย ความพึงพอใจทุกด้าน และองค์ประกอบของความพึงพอใจด้านสภาพและลักษณะงาน ความสำเร็จและการยอมรับนับถือ

งานวิจัยของต่างประเทศ

Grandjean, Aiken และ Bonjean (1976, อ้างถึงในพวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2535) ได้วิจัยเรื่องการเสริมสร้างเอกสิทธิ์ของการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า การเกิดความพึงพอใจในงานวิชาชีพพยาบาลนั้น มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเอกสิทธิ์แห่งวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มนักรศึกษาพยาบาล หรือในกลุ่มผู้ให้บริการพยาบาล และความเป็นอิสระในการประกอบวิชาชีพนั้น มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การสนองความต้องการระดับสูงของพยาบาลเอง รวมทั้งมีผลต่อการแสวงหาบุคคลเข้ามาสู่วิชาชีพด้วย สิ่งอื่น ๆ ที่อาจสร้างความพึงพอใจได้น้อยกว่าความเป็นอิสระในวิชาชีพ เช่น เงินเดือนสวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง จึงควรได้พิจารณาถึงแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล

ไดเออร์ (Dyer, 1967, อ้างถึงในสุณิสสา วัลยะเพชร, 2533) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพยาบาลจำนวน 200 คน ในโรงพยาบาล 4 แห่ง รัฐยูทาห์ (Utah) พบว่าปัจจัยด้านบุคคล (Biographical) เช่น อายุ ประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของพยาบาลกับประวัติส่วนตัว บุคลิกภาพ และการบริหารงานในตึกผู้ป่วย โดยทำการศึกษาในโรงพยาบาลที่มีระบบการบริหารอย่างดี 31 แห่ง ในอเมริกา ทำการสุ่มตัวอย่างพยาบาลโดยวิธีสุ่มตามชั้น (Stratified random sampling) ได้จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 1,018 คน ประกอบด้วยหัวหน้าพยาบาล พยาบาลประจำการ และผู้นิเทศงานพยาบาล วิธีการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งหมด 152 ตัวแปรจากแบบสอบถาม 5 ชนิด ได้แก่ Nurse Performance Descriptions (NPDS), Descriptive Scales for Nurse Performance (DSNP), California Psychological Inventory (CPI), Head nurse Behavior Description by Staff nurse (HBDS), และ Registered Nurse Biography Inventory (RNBI) วิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Correlation พบว่าการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีบริหารงาน ตัวแปรที่สามารถทำนายการปฏิบัติงานของพยาบาล ได้แก่ พฤติกรรมของหัวหน้าพยาบาล ประวัติส่วนตัวของพยาบาล คะแนนการศึกษา ภูมิหลังของครอบครัว ความพอใจในวิชาชีพ

Hausmann et.al. (1976, อ้างถึงในสุณิสสา วัลยะเพชร, 2533) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในพยาบาล โดยใช้รูปแบบของ เจลินเนกซ์ (Jelinex, 1967) ที่สร้างไว้ในการทำนายการปฏิบัติงานของพยาบาลสาธารณสุข ตัวแปรอิสระมี 5 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 33 ตัว คือ กลุ่มตัวแปรสิ่งแวดล้อมกลุ่มโครงสร้างขององค์การ กลุ่มทัศนคติและการรับรู้เกี่ยวกับการนิเทศ กลุ่มการรับรู้และทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน และกลุ่มตัวแปรระดับการศึกษาของพยาบาล ผลการศึกษา

พบว่าโครงสร้างขององค์การ ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงาน ส่วนอายุ และประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Schiwirian (1980) ได้อธิบายรูปแบบการทำนายการปฏิบัติงานของพยาบาลในอนาคต โดยทำการทบทวนเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพยาบาล และเสนอแนะวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการหารูปแบบในการทำนายการปฏิบัติงานของพยาบาล คือ การวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ(Multiple Regression) การวิเคราะห์ห่าปัจจัยร่วม (Factor Analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์(Canonical correlation) และการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path Analysis) พบว่าตัวแปรต่าง ๆ ที่จะตอบคำถามการวิจัยในการปฏิบัติงานของพยาบาลแบ่งออกเป็น 7 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. สมรรถนะผลทางการศึกษา ได้แก่ คะแนนทดสอบความถนัด คะแนนผลการสอบก่อนเข้าศึกษา คะแนนเฉลี่ยสะสมตลอดหลักสูตรการศึกษาพยาบาล คะแนนการสอบแต่ละวิชา คะแนนการทดสอบระหว่างการศึกษา คะแนนการสอบ State board
2. ภูมิหลังของการพยาบาล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน ฯลฯ
3. คุณลักษณะส่วนตัวของพยาบาล ได้แก่ ความพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ แนวความคิด เชื้อชาติและสัญชาติ
4. การบริหารงาน ได้แก่ ประเภทของหน่วยงาน แผนกที่ปฏิบัติงานระดับของหน่วยงาน ชนิดของการให้บริการ รูปแบบการให้บริการ วิธีการบริหารงาน
5. สถาบันทางการศึกษา ได้แก่ ประเภทของสถาบัน ขนาดของสถาบัน ระดับของหน่วยงาน ชนิดของการให้บริการ รูปแบบการให้บริการ วิธีการบริหารงาน
6. พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาล เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความพอใจการมีส่วนช่วยเหลือสังคม การเปลี่ยนงาน การย้ายงาน การศึกษาต่อเนื่อง การปฏิบัติตรงตามวิชาชีพ
7. ภูมิหลังของครอบครัว ได้แก่ เศรษฐกิจ การมองภาพพจน์ การเป็นพยาบาลของครอบครัว ครอบครัวมีบุคคลทำงานด้านสุขภาพ บทบาทของสตรีในครอบครัว

นอกจากตัวแปรทั้ง 7 กลุ่ม Koerner (1981) เสนอเพิ่มเติมอีกว่ากลุ่มตัวแปรที่น่าสนใจสำหรับการหารูปแบบการปฏิบัติงานของพยาบาล ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน

Koerner (1981,อ้างถึงในสุนิสา วัลยะเพชร,2533) ได้ทำการศึกษาเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับการปฏิบัติงานของพยาบาล ในชุมชนปัจจัยคัดสรรทั้งหมดมี 10 ตัวแปร กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ พยาบาลวิชาชีพในรัฐคอนเนคติกัส ซึ่งทำงานเกี่ยวกับชุมชนของสมาคมพยาบาลฮาร์ตฟอร์ด (Heart Ford Association) จำนวน 32 คน และพยาบาลผู้นิเทศอีก 6 คน ซึ่งทำการประเมินการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ เครื่องมือที่ใช้มี 8 ชุดคือ เป็นแบบวัดการปฏิบัติงาน (JDI .) แบบวัดพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้ฟอร์ม 12 (LBDQ .) แบบทดสอบแต่ละสาขาวิชาการพยาบาล 5 ชุด และแบบทดสอบข้อมูลส่วนตัวอีก 1 ชุด ผลการวิจัยปรากฏว่าอายุ ประสบการณ์การทำงาน การรับรู้พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้นิเทศ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และคะแนนการสอบวิชาการพยาบาลเด็ก การพยาบาลศัลยกรรมและอายุรกรรม มีความสัมพันธ์ทางลบกับการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานคือ คะแนนการสอบวิชาพยาบาลสูติศาสตร์ และการพยาบาลจิตเวช มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่สามารถทำนายการปฏิบัติงานของพยาบาลชุมชน ได้แก่ คะแนนการสอบวิชาการพยาบาลศัลยศาสตร์ การพยาบาลอายุรศาสตร์ การพยาบาลเด็ก การพยาบาลสูติกรรม การพยาบาลจิตเวช ประสิทธิภาพการทำงาน และพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 42 จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิด ในการวิจัยได้ดังนี้

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดการวิจัย

ภูมิหลังของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

- อายุ
- วุฒิการศึกษา
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหาร
- การศึกษาอบรมเพิ่มเติมทางการบริหาร



ความเป็นเลิศในเชิงบริหารของหัวหน้า
ฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของ
หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน

- ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
- ด้านการมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ
- ด้านการมีอิสระในการทำงานและมี
ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ
- ด้านการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยผู้ใต้
บังคับบัญชา
- ด้านการสัมพันธ์กับงานและมีความเชื่อมั่น
ในคุณค่า
- ด้านการทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและ
เกี่ยวเนื่อง
- ด้านการจัดรูปแบบโครงสร้างเรียบ
ง่ายและจำกัดจำนวนบุคลากร
- ด้านการเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลา
เดียวกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย