

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพซึ่งตัวแปรเกณฑ์คือการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ส่วนตัวแปรพยากรณ์ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานและระดับตำแหน่ง 2) วัฒนธรรมองค์การของหอผู้ป่วย 3) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนั้นการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้จึงประกอบด้วย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

- ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
- แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
- ขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
- แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
2. วัฒนธรรมองค์การ
 - ความหมายและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
 - ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
 - ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. ภาวะผู้นำ
 - ความหมายของภาวะผู้นำ
 - บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
 - ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่เป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ เป็นการจัดการในการพัฒนาความสัมพันธ์ และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีผลต่อคุณภาพงาน รวมทั้งเป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนและกว้างขวาง มีขอบเขตครอบคลุมทั้งด้านจิตสังคม การเมืองและจริยธรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในด้านพัฒนาบุคคล การพัฒนาคุณภาพงาน การปรับปรุงคุณภาพชีวิต และการพัฒนาชุมชน (Gibson, 1991: 354)

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ ดังนั้นความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงมีความหมายที่แตกต่างกันออกไป ตามการประยุกต์ใช้กับกลุ่มบุคคลที่ต่างกันไป ดังนี้

ความหมายในการพัฒนาบุคคล

Gibson (1991) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลที่ตอบสนองความต้องการและการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง รวมทั้งความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

Webb (1992) อธิบายเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการที่ผู้ปฏิบัติจะมีความเชื่อ เจตคติ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารต้องมีกระบวนการของการแบ่งปัน ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และอำนาจที่จะเสริมสร้างโอกาสสำหรับผู้ปฏิบัติในการปฏิบัติงานด้วยทักษะใหม่และมีสมรรถภาพ

Chandler (1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการช่วยให้ผู้อื่น มีความรู้สึกมั่นคงในงาน สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จ

ความหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการหรือเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจให้เป็นผู้มีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นอิสระ และรู้สึกว่าคุณเองมีคุณค่า (Clifford, 1992)

ความหมายในการพัฒนาคุณภาพงาน

Stewart (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพงาน และเป็นการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นวิถีทางของการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ โดยการให้บุคลากรรู้สึกถึงความรับผิดชอบในงาน และการทำให้องค์การดีขึ้น ทีมงานในองค์การร่วมมือกันปรับปรุงการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของระดับผลผลิตหรือคุณภาพบริการ และองค์การต้องเป็นโครงสร้างที่ทำให้บุคคลในองค์การรู้สึกว่าพวกเขาสามารถประสบความสำเร็จจากผลที่พวกเขาต้องการ รวมทั้งสามารถปฏิบัติได้ตามที่ต้องการ (Scott & Jaffe, 1991)

Clutterbuck และ Kernaghan (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นวิธีการในการกระจายอำนาจให้กับบุคคลที่ต้องการทำงาน ให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทรัพยากร และสิทธิในการทำงาน มอบหมายบทบาทหน้าที่สำหรับการตัดสินใจในสายการบริหารและส่งเสริมสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายได้สูงสุด

ความหมายในการมีปฏิสัมพันธ์

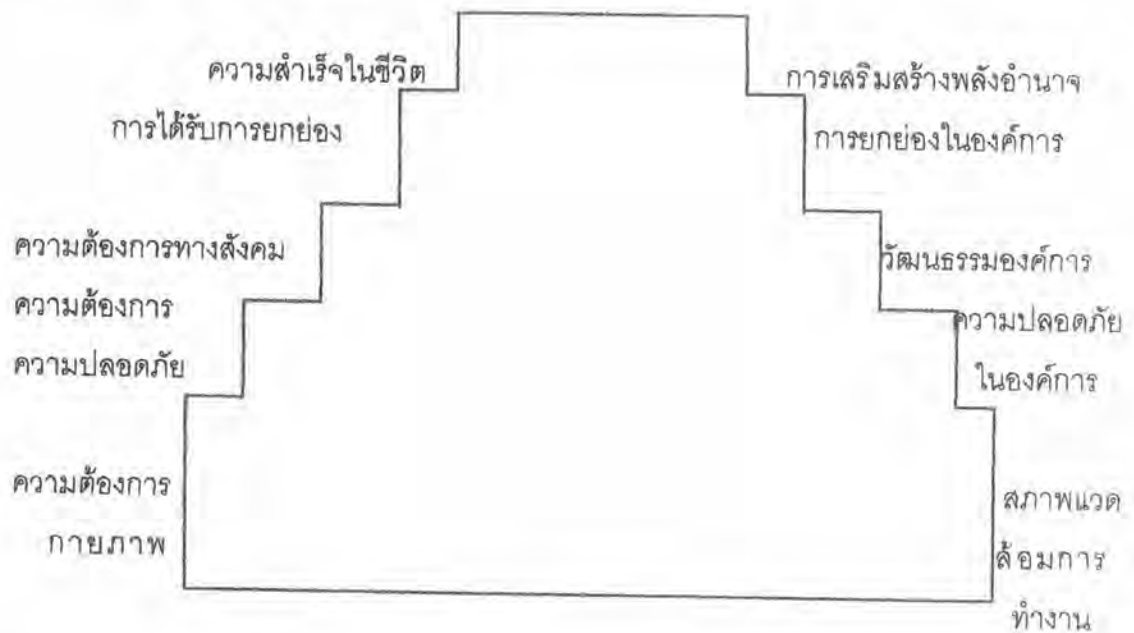
Keller (1991) สรุปว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่มีลักษณะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม และแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคล การให้อำนาจที่เป็นการทำให้บุคคลมีความสามารถในการใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่ รวมทั้งใช้ความสามารถของตนเองทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึงการเสริมสร้างความสามารถ เพิ่มพูนศักยภาพของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม

เป้าหมาย มีอิสระในการตัดสินใจโดยให้อำนาจ โอกาส และการสนับสนุนในเรื่องข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงการเสริมแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล ทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีคุณค่า รู้สึกพึงพอใจ และมีความยึดมั่นผูกพันกับงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

การพัฒนาคุณภาพบริการให้มีคุณภาพบริการสูง ความเป็นเลิศ สร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้แก่ผู้มารับบริการ ผู้บริหารถือเป็นตัวจักรสำคัญที่จะเป็นผู้จัดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในบุคลากร พัฒนาระบบงานและสร้างสภาพแวดล้อมในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรมุ่งหวังที่จะได้รับ ซึ่งก่อนอื่นต้องได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การยกย่องและการยอมรับนับถือในองค์การ ดังอธิบายได้ดังนี้ (McGraw, 1992 : 16-19)



แผนภูมิที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการของ Maslow กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ

แหล่งที่มา : McGraw,J.P. The Road to Empowerment Nursing Administration Quarterly 16 (spring 1992) : 16-19.

จากแผนภูมิจะเห็นว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow คือ ความต้องการทางกายภาพ เปรียบเทียบกับความต้องการตอบสนองด้านสภาพแวดล้อมในงาน ดังนั้นสิ่งแรกที่จะเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น การสร้างความปลอดภัยแก่ผู้ปฏิบัติด้วยการจัดหาที่พักให้ขณะอยู่เวรป่วย - ดึก จัดสภาพแวดล้อมให้สะอาด สวยงามและเมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนอง ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความปลอดภัย เปรียบเทียบได้กับความต้องการความปลอดภัยในองค์กร คือมีสภาพแวดล้อมที่ปราศจากความเสียหายอันตราย ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกัน ส่วนความต้องการทางสังคมเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติในความเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรต้องมีลักษณะที่พร้อมที่จะส่งเสริมด้านสังคมแก่ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมที่จะให้การช่วยเหลือและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติพัฒนาตนเองและพัฒนาคุณภาพงาน

ความต้องการขั้นต่อไปคือความต้องการการยกย่อง เปรียบเทียบกับการได้รับการยกย่องและยอมรับนับถือในองค์กร ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องสร้างสรรค์และให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติทุกระดับในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญต่อองค์กร ถึงแม้เมื่อปฏิบัติงานล้มเหลว ผู้บริหารยังคงให้ความสำคัญต่อบุคคลนั้นเพื่อให้การช่วยเหลือ และให้โอกาสปรับปรุงตนเอง ส่วนความต้องการขั้นสูงสุดของ Maslow คือความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเทียบกับการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ เป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ ให้ได้รับการตอบสนอง ทำให้ผู้ปฏิบัติมีอิสระในการทำงานบนพื้นฐานของความปลอดภัย มีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน

Tebbit (1993 : 18-20) กล่าวถึงแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ประการคือ

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดวิธีการขึ้นมาใหม่ หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิม รวมทั้งคงไว้ซึ่งค่านิยมที่สำคัญต่อความสำเร็จในพันธกิจขององค์กร
2. การปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์กร ผู้บริหารสูงสุดต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นที่ปรึกษา โดยสะท้อนให้เห็นความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นสิ่ง

จำเป็นในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย และบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์รวมทั้งกลวิธีดำเนินงานในองค์การ

3. การรวบรวมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านความเชื่อในความสามารถขององค์การ แนวคิด และพฤติกรรมในองค์การ โดยการเปลี่ยนอำนาจจากการควบคุมขององค์การมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

4. การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ การกระทำที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติเกิดความผูกพันต่อองค์การ รู้สึกภูมิใจในงานบริการ ซึ่งความรู้สึกลักษณะนี้เกิดจากการเชื่อมโยงและผสมผสานระหว่างองค์การและคุณค่าของบุคลากร รวมทั้งเป็นการเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

5. การสนับสนุนความยึดมั่นต่อองค์การของผู้ปฏิบัติ เป็นผลให้องค์การสามารถทบทวนหรือวางแผนในการกำหนดเป้าหมาย บทบาท ระบบงาน กฎระเบียบ ตลอดจนการบริหารและการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ Kanter (1977) ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ที่กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากร โดยถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญในการกำหนดเจตคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจจะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารการยอมรับให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ลักษณะงานไม่ซ้ำซากและมีความท้าทาย มีการให้รางวัลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้รับการสนับสนุน ได้รับทรัพยากร ตลอดจนได้รับโอกาสทั้งในเรื่องของความก้าวหน้าในงานและการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เมื่อบุคลากรได้รับอำนาจและโอกาสในการปฏิบัติงาน จะทำให้มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความเป็นอิสระ และมีความพึงพอใจในงาน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยใช้ทฤษฎีของ Kanter เนื่องจากแนวคิดของ Kanter มีความเหมาะสมกับลักษณะงานในระบบราชการไทย ซึ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และขึ้นอยู่กับการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง โดยการส่งเสริมให้ได้รับอำนาจและโอกาส เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของ Kanter

Kanter (1977) อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานแนวทางแก้ปัญหาในการทำงานภายในองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากความกล้าการเปลี่ยนแปลง มีแรงจูงใจต่ำและขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และแนวทางนั้นก็คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

แนวคิดโครงสร้างอำนาจของ Kanter ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (power) ซึ่งอำนาจหมายถึงการที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้อำนาจซึ่งได้รับมาจากองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พลังอำนาจที่เป็นทางการนั้นได้จากการทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการเป็นอำนาจที่ได้มาจากการมีความใกล้ชิดกับบุคคลในองค์การ พันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุน ซึ่งอำนาจทั้ง 2 อย่างนี้ประกอบด้วย

1.1 การได้รับทรัพยากร (resources) หรือการได้รับการจัดหา (Supply) หมายถึงความสามารถในการจัดหาสิ่งจำเป็น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ เงิน เวลา รางวัลและค่าตอบแทน (Sabiston & Laschinger, 1995) ทรัพยากรถือเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึงและให้การสนับสนุน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมั่นใจ มีความพึงพอใจในงาน มีความรักและยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ พร้อมทั้งจะทุ่มเทให้กับงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเชื่อมโยงกับการได้รับทรัพยากร ที่โดดเด่นแคลนทรัพยากรการเสริมสร้างพลังอำนาจก็ค่อนข้างลำบาก

1.2 การได้รับการสนับสนุน (support) คือการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับ และให้การเห็นชอบ รวมไปถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โอกาสการตัดสินใจ การให้ความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน การยอมรับในความผิดพลาด การแสดงความชื่นชมเมื่องานสำเร็จ และการสนับสนุนให้สร้างเครือข่าย ผู้บริหารต้องมีการแสดงออกที่พิเศษหรือการแสดงออกถึงการตัดสินใจที่สามารถเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ มีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

1.3 การได้รับข้อมูลข่าวสาร (information) ข้อมูลข่าวสารถือเป็นความสำคัญ และเป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน เป็นศูนย์รวมของสำเร็จในบทบาทของทุกคนในองค์การ ข้อมูลข่าวสารจำแนกเป็นข้อมูล ความเชี่ยวชาญ ความรู้ทางเทคนิค และข่าวสารทางการเมือง ในระดับผู้บริหารข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน ส่วนระดับปฏิบัติการข้อมูลข่าวสารช่วยให้รู้การเคลื่อนไหวขององค์การ รู้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การ

2. การได้รับโอกาส (Opportunity) โอกาสเป็นความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมทั้งมีโอกาสนในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ การได้รับโอกาสตามแนวคิดของ Kanter ได้แก่

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ผู้ปฏิบัติได้รับโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งการได้รับโอกาสดังกล่าวย่อมส่งผลให้เกิดกำลังใจและความทุ่มเทพยายาม ความรักในองค์การ และเป็นการลดปัญหาการลาออกจากงาน

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะ (Competence and skill) หมายถึง การมีโอกาสนได้รับการอบรม ประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 การได้รับการยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน (Reward and recognition) หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับ หรือได้รับรางวัลจากผู้บริหารเมื่อปฏิบัติงานดีหรือประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Tracy (1990 : 1-15) ได้เสนอขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรในองค์การไว้ 10 ขั้นตอนดังนี้

1. ความรับผิดชอบ (Power through responsibility) โดยให้คำจำกัดความของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้บุคลากรรับทราบถึงจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ แสดงความแตกต่างระหว่างบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบกับงาน สื่อสารและส่งเสริม

บทบาทหน้าที่แก่บุคลากร ช่วยให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นเจ้าของในบทบาทความรับผิดชอบที่พวกเขาได้รับ รวมทั้งเข้าใจในความรับผิดชอบของผู้อื่น

2. อำนาจหน้าที่ (Power through authority) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ทัดเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของตนเองให้ชัดเจน รวมทั้งช่วยให้บุคคลก้าวหน้าในอำนาจหน้าที่ และสร้างความภาคภูมิใจว่าอำนาจหน้าที่เป็นรางวัลสำหรับผลงานในอดีต

3. มาตรฐานความเป็นเลิศ (Power through standard of excellence) ซึ่งต้องยึดถือและมุ่งมั่นในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานของงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ งบประมาณและเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงผลสำเร็จแห่งความเป็นเลิศ ยึดมั่นในความเป็นเลิศ

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Power through training and development) ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการให้ผู้ปฏิบัติมีทักษะและมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศโดยการฝึกอบรม สร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่เรียนรู้โดยไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พัฒนาฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากรในองค์การ

5. การให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power through knowledge and information) การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร ให้บุคลากรได้ทราบเป้าหมาย และวัตถุประสงค์แผนงานขององค์การ ข้อมูลข่าวสารขององค์การอื่น ความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งวิธีการที่จะให้บุคลากรมีความรู้และได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้แก่

- 5.1 ไม่ปกปิดข้อมูลข่าวสารเพราะกลัวว่าจะสูญเสียอำนาจ
- 5.2 พยายามคาดการณ์ว่าข้อมูลใดที่เป็นความต้องการของบุคลากรในองค์การ
- 5.3 สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากภายนอก
- 5.4 เมื่อมีปัญหาในการติดต่อข้อมูลข่าวสารจากโครงสร้างขององค์การกว้างเกินไป ให้พยายามลดสายการบังคับบัญชาหรือมีการสื่อสารข้ามสายกัน (across organization line)
- 5.5 ให้การสื่อสารเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (power through feedback)

จุดมุ่งหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

1. เสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. แสดงให้บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง
3. จูงใจให้บุคลากรทำงานให้ดีขึ้น

4. สร้างความภาคภูมิใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นการเขียนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละปี ต้องมีการทบทวนสรุปผลการปฏิบัติงานของบุคคลใน 1 ปี และการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบจดหมายหรือ memo ต้องส่งถึงบุคคลและเป็นระบบปิด

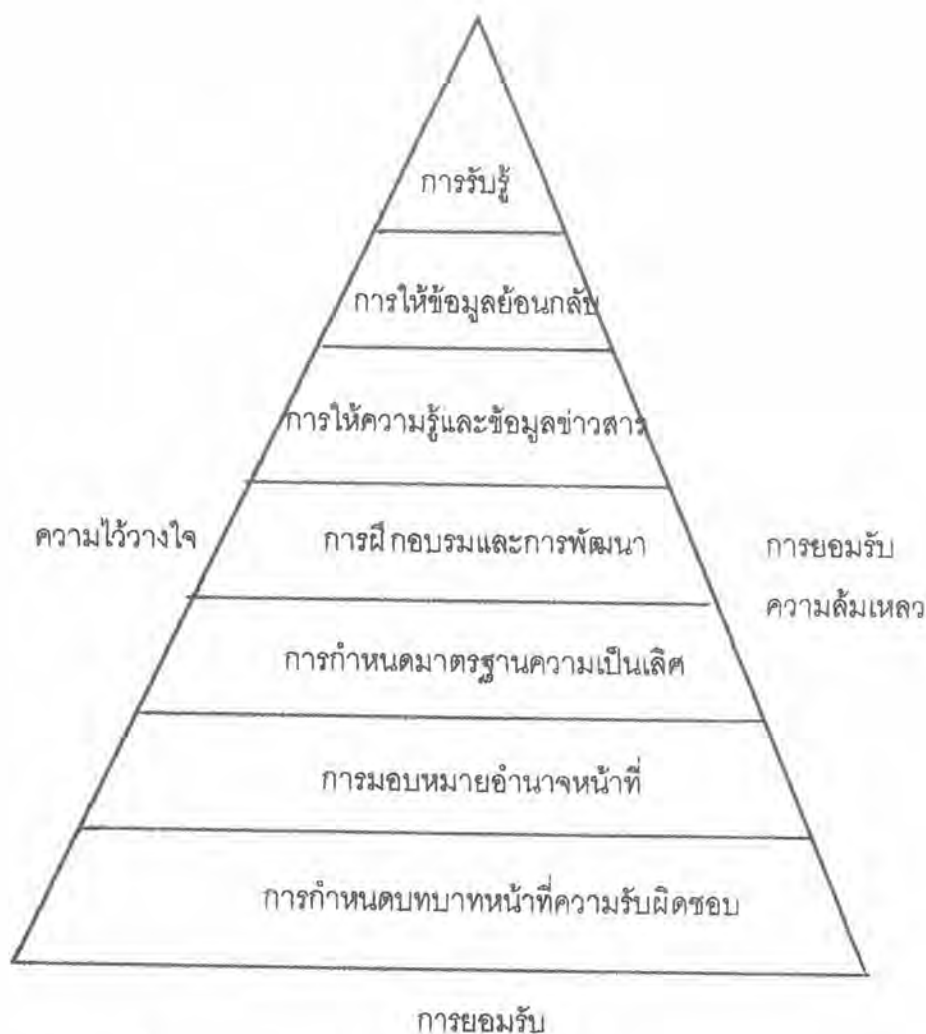
7. การรับรู้ (power through recognition) ให้บุคลากรรับรู้โดยการยกย่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้นและการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าในตนเอง เขาจะรู้สึกพึงพอใจและมีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงานหรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

8. ความไว้วางใจ (Power through trust) สิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกไว้วางใจในงานของตนเองคือทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจความสามารถของตนเองและผู้อื่นโดยเชื่อว่าบุคคลย่อมมีพื้นฐานที่ดีและมีความสามารถทำงานได้ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

9. การรับรู้ต่อความล้มเหลว (Power through permission to fail) โดยการช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวก ทำให้บุคคลสามารถวางแผนและคาดการณ์ต่อความล้มเหลวได้รวมทั้งประเมินงบประมาณของความล้มเหลว และสิ่งสำคัญคือไม่ตำหนิบุคคลต่อหน้าบุคคลอื่น เมื่อเขาทำผิดพลาดให้เขารู้สึกถึงความผิดพลาดแล้วช่วยประคองสนับสนุนให้เขาปรับปรุงงานใหม่ นอกจากนี้ควรมีการให้รางวัลและสนับสนุนกับการทำงานในสภาวะที่เสี่ยง

10. การยอมรับ (power through respect) โดยการเตรียมแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอ ให้ข้อมูลข่าวสาร มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับความรับผิดชอบ มองหาวิธีการที่จะทำงานได้ง่ายขึ้น เป็นผู้ฟังที่ดี และให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอ

ซึ่งขั้นตอนในการเสริมสร้างพลัง อำนาจทั้ง 10 ข้อนี้มีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องที่แสดงดังภาพนี้



แผนภูมิที่ 2 รูปแบบปิรามิดของพลังอำนาจ

แหล่งที่มา : Tracy, Daine. 10 step to empowerment... a common - sence guide to managing people. The United States of America, 1990.

แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ผู้บริหารต้องมีกระบวนการ ดังต่อไปนี้
(Tebbitt, 1993 : 21-23)

1. การกำหนดค่านิยม ซึ่งต้องชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรและผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจตรงกัน
2. การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องมีการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และยึดมั่นในจินตภาพขององค์กรร่วมกัน

3. การกำหนดผลการปฏิบัติงานหรือคุณภาพงาน วิธีการปรับปรุงคุณภาพงานและวัดระดับความพึงพอใจ เป็นขั้นตอนการเชื่อมโยงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินความสามารถขององค์การ การประเมินการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบการให้ความรู้ ระบบการให้รางวัล

4. การชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบของทีมงาน มีการปรับเปลี่ยนการประกันคุณภาพ เพื่อสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และภารกิจ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

5. การกำหนดข้อบ่งชี้ ขอบเขตของการจัดการ นอกจากความสำเร็จของวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์การแล้ว ต้องมีการกำหนดแนวทางในการที่จะให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์และความสำเร็จขององค์การ

6. การประเมินความสามารถในการเผชิญความเสี่ยงขององค์การ ซึ่งประเมินได้จากความคาดหวัง การให้รางวัล ระบบการสนับสนุน และทรัพยากรซึ่งผู้บริหารต้องตอบคำถามด้วยความซื่อสัตย์

7. การเชื่อมโยงค่านิยมขององค์การและบุคคลเข้าด้วยกัน รวมทั้งความสอดคล้องระหว่างค่านิยมขององค์การและบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานและการสร้างพลังอำนาจ นอกจากการเห็นคุณค่าของจินตภาพ พันธกิจขององค์การแล้ว บุคลากรในองค์การต้องการค้นหาเป้าหมาย กลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานในองค์การ ปรัชญา รวมทั้งบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องกำหนดและถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ การมีจินตภาพและพันธกิจที่ชัดเจน ที่สะท้อนให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์การ การส่งเสริมบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิภาพของงาน การมีความสามัคคีและความเสมอภาคในการสร้างสัมพันธภาพ การสนับสนุนการจัดการกับความเสี่ยงและการยอมรับความล้มเหลว ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ที่ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การ

Sovie (1993) เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการว่าเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารในโรงพยาบาลที่จะต้องส่งเสริมและคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่จะสามารถทำให้องค์กรมีการปฏิบัติตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อสู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่สร้างสรรควัฒนธรรมเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จคือ การส่งเสริมสนับสนุนและดูแล กำหนดโครงสร้างองค์กรและปรัชญาของการให้ความเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับพยาบาลและความยึดมั่นกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Tebbitt (1993 : 18-23) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่บุคคลอื่นดังนี้

1. ความเชื่อในอำนาจและสถานภาพขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไประบบราชการจะมีโครงสร้างขององค์กรที่ขึ้นกับอำนาจ ใช้การสั่งการเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นยาก
2. การรับรู้ถึงการควบคุม ความต้องการ ทศนคติ องค์กรที่ยึดกฎระเบียบจะทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ยาก
3. ความเฉื่อยขององค์กร องค์กรใดที่ขาดการเคลื่อนไหว ไม่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บุคลากรจะขาดความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจ
4. บุคลากรและอุปสรรคที่เกิดระหว่างแผนก ที่มักพบในรูปของการแสดงความเป็นเจ้าของ การแข่งขันภายในเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ ส่งผลให้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรเป็นไปได้ยาก
5. จำนวนบุคลากร การผสมผสาน ทักษะของบุคลากร ซึ่งให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าในจินตภาพและพันธกิจขององค์กร
6. ความสามารถและความเต็มใจของบุคลากรในการตระหนักถึงความรับผิดชอบและภาระหน้าที่
7. ความสามารถในการจัดการ การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย การชี้ให้เห็นปัญหา การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งล้วนเป็นทักษะของการบริหารและเป็นพฤติกรรมที่ริเริ่มในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Stewart (1994 : 73-85) กล่าวว่าผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ต้องยึดหลักการสำคัญ 8 ประการคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) คือมีวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างบุคลากรและองค์การ ทราบทิศทางการดำเนินงานขององค์การ
2. การให้ความรู้และทักษะ (Education) คือการให้ความรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจได้ถูกต้อง
3. การแก้ปัญหาอุปสรรค (Eliminate) คือความสามารถในการขจัดปัญหาในการปฏิบัติงาน
4. การแสดงออก (Express) คือการมีความชัดเจนในเป้าหมาย การมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น มีอิสระในความคิดและการทำงาน
5. ความกระตือรือร้น (Enthuse) คือการมีความเต็มใจที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติพัฒนาตนเอง มีความก้าวหน้าในงาน
6. การมีความเตรียมพร้อม (Equip) คือการที่ผู้บริหารมีความรับผิดชอบและจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
7. การประเมินผล (Evaluate) ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นสำคัญ
8. ความสามารถในการคาดการณ์ (Expect) คือความสามารถในการคาดการณ์ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นและการวางแนวทางการแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ Rodriguez (1995 อ้างถึงในอวยพร ตันมุษยกุล, 2540 : 6-7) กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สามารถดำเนินการให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่เสริมสร้างพลังอำนาจ มีเครื่องมือสำหรับเสริมสร้างพลังอำนาจดังนี้

1. ระบบการแนะนำ (suggestion systems) ผู้นำควรหาวิธีชี้แนะผู้ตามให้พัฒนางานและสิ่งแวดล้อมของงาน
2. การติดต่อสื่อสารที่ทั่วถึง (open communication) ผู้นำควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ตามได้มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน
3. อาหารกลางวัน การจัดเลี้ยงเล็กๆน้อยๆในบางครั้ง และในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเอง

4. นโยบายเข้าถึง (open policy) การที่ผู้ตามสามารถเข้าถึงผู้นำ จะส่งเสริมให้ผู้ตามไม่รู้สึกกลัวผู้นำ และกล้าแสดงความคิดเห็น
5. การประกาศเกียรติคุณ เป็นวิธีการให้รางวัลวิธีหนึ่ง เช่น การเลือกบุคลากรดีเด่น ประจำเดือน
6. การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน
7. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม จะทำให้เกิดทีมงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้
8. การพัฒนาคุณภาพงานโดยเน้นการทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจน
9. การสร้างทีมงานที่สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องรอการสั่งการ
10. การปกครองร่วมกัน (Shared governance) วิธีนี้จะทำให้เกิดระบบอย่างเป็นทางการที่ผู้ตามสามารถเสนอข้อมูลได้
11. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเฉพาะกิจ

สรุปการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการแบ่งปันประโยชน์หรือทรัพยากร (resource) ข้อมูลข่าวสาร (information) รวมถึงการแบ่งปันอำนาจ (power) ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารในระบบการควบคุม เป็นการอำนวยความสะดวก คือ ต้องมีการเสริมสร้าง (Enabling) การเอื้ออำนวย (Facilitation) การให้คำปรึกษา (Consulting) การให้ความร่วมมือ (Collaborating) การเป็นผู้สอน (Mentoring) และการส่งเสริมสนับสนุน (Supporting) ซึ่งการที่จะทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของบุคลากรในองค์การ จากที่กล่าวไว้ในแนวทางและขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเห็นว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะบริหารจัดการระบบงานในองค์การ โครงสร้างขององค์การและวัฒนธรรมในองค์การ เพื่อเอื้อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่ผู้ปฏิบัติ และสร้างความพึงพอใจ ความรัก ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพของงานบริการ นั่นก็คือแนวคิดการบริหารจัดการของผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการใช้วิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การไปสู่ความพยายามที่จะทำให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถที่มีอยู่ด้วยความเต็มใจ มีการใช้ระบบเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้น กระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเอง และสามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ผู้นำจะต้องมีลักษณะของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและสามารถให้คำ

ปรึกษา และแนะนำผู้ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติหรือทีมงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำควรต้องคำนึงถึงจิตใจของบุคคลมากกว่าที่จะคำนึงถึงแต่ผลงานเพียงอย่างเดียว ในขณะที่เดียวกันก็กระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีความพยายามจนขวนขวายหาความรู้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง ตลอดจนสามารถควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนมีการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Naisbitt & Auburdene, 1990 อ้างถึงในวิภาดา คุณาวิทิตกุล, 2539 : 46) ซึ่งทักษะในการบริหารของผู้นำที่จะพยายามให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและเกิดพลังความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน Bass (1990 อ้างถึงในวิภาดา คุณาวิทิตกุล, 2539 : 47) ได้กล่าวว่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำที่จะมีแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การริเริ่ม และการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะช่วยนำองค์การให้ดำเนินสู่ความสำเร็จได้ด้วยดี

นอกจากนี้ลักษณะของภาวะผู้นำที่จะบริหารจัดการให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีแล้ว วัฒนธรรมองค์การก็มีความสำคัญยิ่งที่จะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวบุคลากรในองค์การไว้ด้วยกัน ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและทุ่มเทพล้งกาย พลังใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์การได้ ซึ่งในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การก็อาจก่อให้เกิดผลลบต่อองค์การได้ ถ้าวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากรในลักษณะเฉื่อยชา หลีกเลียง ไม่มีความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจะเห็นว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และสนับสนุนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น และมีส่วนร่วมในการบริหารให้งานในองค์การประสบผลสำเร็จ ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวก็คือลักษณะองค์การแบบสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าพยาบาลวิชาชีพหรือบุคลากรอื่นๆในองค์การพยาบาลจะสามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้นั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับพวกเขาถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและดำเนินการ โดยการแสดงออกในบุคลิกลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสม รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ และส่งผลถึงความสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยส่วนบุคคล

ภายหลังจากการศึกษาและทดสอบรูปแบบในการทำนายปัจจัยส่วนบุคคลแล้วได้มีการเสนอตัวแปรคือ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์กร และวิชาชีพสาขาเฉพาะทาง (Urden, 1989) และเพื่อให้รูปแบบของทฤษฎีสมบูรณ์ขึ้น ปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพจึงถูกเลือกเป็นตัวแปรพยากรณ์ในการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่ง จากการศึกษาพบว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Klakovich, 1994b; Stratton, 1990; Webb, 1992) นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อมกับความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและตำแหน่ง กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

Chemer (1984) ศึกษาพบว่าระดับการศึกษาถูกคาดการณ์เป็นหนึ่งในหลายปัจจัยที่จะส่งเสริมในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำ อายุและประสบการณ์ที่มากกว่าของพยาบาลจะสามารถแสดงถึงความเป็นมืออาชีพและทำให้มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำและผู้ตามมีผลต่อกันในการรับรู้ถึงความต้องการของงาน และในการศึกษาระดับบริหารในเรื่องของการตัดสินใจในระบบงานของโรงพยาบาล พบว่าอายุและประสบการณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งการพัฒนาการตัดสินใจถูกพิจารณาว่าเป็นส่วนของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Warrision & Roth, 1987)

Kratina (1990) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำพบว่า อายุ ระยะเวลาการทำงานและระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรม ความพึงพอใจในงาน และการลาออกจากงาน

Keller (1991) เสนอปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจคือความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถและความมีคุณค่าในตนเอง ซึ่งผลการศึกษาพบว่าตำแหน่งที่ต้อง

รับผิดชอบที่มากกว่า ระดับการศึกษาที่สูงกว่า ประสบการณ์ทำงานและประสบการณ์ชีวิตจะทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองและความสามารถมากขึ้น และเป็นการทำนายไปถึงภาวะผู้นำและการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Astine & Leland (1991) ศึกษาพบว่าผู้นำที่มีอายุมากกว่า และประสบการณ์ที่มากกว่าจะมีรูปแบบในบทบาทของการให้คำแนะนำ หรือที่ปรึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานได้ดีกว่า และจากการวิเคราะห์พบว่าความสำคัญของการที่จะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาที่สูงขึ้น

Webb (1992) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง อายุเป็นตัวแปรหนึ่งที่ถูกรวมในรูปแบบ และการศึกษาพบว่าระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพิ่มขึ้นตามอายุ Webb จึงเสนอว่าในอนาคตการเสริมสร้างพลังอำนาจจะรวมอายุเป็นปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจปัจจัยหนึ่ง

Bluedorn (1982 cited in Klakovich, 1996) ศึกษาพบว่าอายุและระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของรัตนาลือวานิช (2539) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ พบว่าปัจจัยด้านอายุ และประสบการณ์การทำงานของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ดังการศึกษาของสุพิศ กิตติรัชดา (2538) ที่ศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ศึกษา พบว่าอายุที่มากขึ้น และระยะเวลาในการปฏิบัติงานจะทำให้มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (Mathieu & Zajac, 1990 ; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2532 และสะอาด วงษ์อนันต์นนท์, 2538)

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น พบที่จะสรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานโดยตรงและโดยอ้อมดังนี้

1. อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ (Chemer, 1984 ;Kratina, 1990 ;Mathieu & Zajac, 1990 ;Stratton, 1990 ;Keller, 1991 ;Astine & Leland, 1991 ;Webb, 1992 และ Klakovich, 1994b) และสอดคล้องกับผลการศึกษาในประเทศไทยของสุพิศ กิตติวิธดา (2538) , สะอาด วงษ์อนันต์นนท์ (2538) และรัตนา ลือวานิช (2539)

2. ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ (Chemer, 1984 ;Kratina, 1990 ;Stratton, 1990 ;Keller, 1991 ;Webb, 1992 และ Klakovich, 1994b)

3. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ (Chemer, 1984 ;Harrison & Roth, 1987 ;Kratina, 1990 ;Stratton, 1990 ;Keller, 1991 ;Astine & Leland, 1991 ;Webb, 1992 และ Klakovich, 1994b) และสอดคล้องกับผลการศึกษาในประเทศไทยของสะอาด วงษ์อนันต์นนท์ (2538) และรัตนา ลือวานิช (2539)

4. ตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ จากผลการศึกษาพบว่าตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบที่มากกว่า จะทำให้มีการรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมากกว่า (Stratton, 1990 ;Keller, 1991 ;Webb, 1992 และ Klakovich, 1994b)

วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานการแสดงออกในพฤติกรรม ซึ่งมีผลต่อสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วมในความคาดหวังจากกลุ่มหรือวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การรับรู้ของวัฒนธรรมองค์การแต่มีผลต่อกลุ่มของวัฒนธรรมองค์การด้วย และการเสริมสร้างพลังอำนาจไม่สามารถวัดได้โดยการแยกกลุ่มได้ ดังนั้นผลของวัฒนธรรมองค์การจึงถูกพิจารณาว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลประจำการ

Schein (1992) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งลักษณะและวิธีการเหล่านั้นผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและรวบรวมมาเป็นมาตรฐานและแบบแผนของพฤติกรรมทั้งให้ผู้ปฏิบัติยึดถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

Cook & Lafferty (1989) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ ในพื้นฐานทั้งหมด 12 ลักษณะซึ่งเป็นลักษณะที่ให้ความหมายไว้ 2 มิติ เกี่ยวข้องกับบุคคลกับงานและลักษณะของการทำให้สำเร็จของความต้องการที่สูงกว่าระหว่างการป้องกันและการคงไว้ซึ่งความปลอดภัย ทั้ง 12 ลักษณะครอบคลุมถึงความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นแนวทางในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ซึ่งองค์การนี้สมาชิกจะถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์นี้มีพื้นฐานที่แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1. มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือองค์การที่ลักษณะการทำงานที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบมีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและคิดว่างานเป็นสิ่งท้าทายตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self - Actualizing) คือองค์การที่เน้นความต้องการของบุคลากรในองค์การ เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้การทำงาน

1.3 มิติมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน (Humanistic - Encouraging) เป็นองค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขต่อการทำงาน มีความสุขต่อการสอน นิเทศงานให้แก่กัน รวมทั้งบุคลากรจะได้รับความสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มิติมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเองเปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้สึกและมีความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา (Passive - Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่า การมีปฏิสัมพันธ์ กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานในความปลอดภัยกัน คือมุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติคือ

2.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือองค์การที่มีลักษณะที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความคิดเห็นคล้อยตามกัน ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

2.2 มิติมุ่งเน้นกฎเกณฑ์ (Conventional) คือองค์การที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยม มีแบบแผนปฏิบัติที่เป็นระเบียบด้วยระบบราชการ มีความเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติ

2.3 มิติมุ่งเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือองค์การที่มีลักษณะที่มีสายงานบังคับบัญชาควบคุม การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำ บุคลากรไม่ทราบเป้าหมายขององค์การและตนเองลักษณะของผู้ตามคือจะเป็นผู้ตามที่ดี

2.4 มิติมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือองค์การที่มีลักษณะที่เน้นการลงโทษเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด บุคลากรจะถูกตำหนิและรู้สึกว่าตนไม่มีคุณค่า ดังนั้น บุคลากรจะปฏิบัติงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

3. ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว (Aggressive - Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมซึ่งสมาชิกคาดหวังที่จะทำงานในแนวทางที่เน้นงานและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติคือ

3.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือองค์การที่มีลักษณะเน้นการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผน บุคลากรจะมีความขัดแย้ง และไม่ไว้วางใจในบุคคลอื่น ขอบต่อต้านในทุก ๆ สิ่ง

3.2 มิติมุ่งเน้นอำนาจ (Power) คือองค์การที่มีลักษณะเน้นอำนาจหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการอำนาจเพื่อความ รู้สึกมั่นคง ชอบเป็นผู้มีเทศ สอนงาน และควบคุมบุคคลอื่น

3.3 มิติมุ่งเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือองค์การที่มีลักษณะที่ต้องการมีการแพ้ชนะ ต้องการการแข่งขันเพื่อให้ตนเหนือกว่าผู้อื่น และรักษาความมีคุณค่าของตนเองจากการวัดผลสำเร็จของงาน

3.4 มิติมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือองค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ยึดมั่นในระบบงานแต่ได้เป้าหมายขององค์การน้อย ปฏิบัติงานได้ละเอียด แต่ได้รับผลงานน้อยและต้องใช้เวลามาก เป็นการปฏิบัติงานที่ระเบียบ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การ และความสำเร็จของการบริหารรวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์การก็อาจก่อให้เกิดผลลบต่อองค์การได้ ถ้าวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นแนวลบ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอยู่ในลักษณะเฉื่อยชา หลีกเลียงงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์การนั้นจะขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและไม่อาจบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้นผู้บริหารทางการแพทย์จึงควรให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์การถือเป็นหัวใจที่จะหล่อหลอมพนักงานให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่บุคลากรจะยึดถือและช่วยกันกำหนดบทบาทในองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันกันในบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ
3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม มีการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบทบาทของบุคลากรในองค์การ
4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบระเบียบแบบแผนสำหรับบุคลากรในองค์การที่จะทำให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์การของหอผู้ป่วย

วัฒนธรรมองค์การในหอผู้ป่วยประกอบด้วย การปฏิบัติงานด้านสัมพันธภาพการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการปฏิบัติงานด้านระบบบริหาร คือ (นวลอนงค์ ศรีธัญรัตน์, 2534)

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านสัมพันธภาพ หมายถึง

- สัมพันธภาพกับผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการ เป็นสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ (Professional Relationship) ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะส่วนบุคคลในการให้บริการ และมีเป้าหมายเพื่อให้การช่วยเหลือ

- สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพนี้มุ่งที่การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีความสุขในการทำงานร่วมกันและพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน สัมพันธภาพเป็นไปในเชิงเพื่อนงาน (Work Relationship)

- สัมพันธภาพระหว่างวิชาชีพ (Inter - professional relationship) ซึ่งลักษณะในวิชาชีพพยาบาลต้องติดต่อประสานงานกับบุคลากรอื่นๆในทีมสุขภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริการทางสุขภาพ

2. วัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะการปฏิบัติงาน หมายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การจัดหอผู้ป่วย เครื่องมือเครื่องใช้ และสภาพการปฏิบัติงานด้านจิตอาารมณ์ เช่น การมีอิสระในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง เพราะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพต้องดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง พยาบาลวิชาชีพจึงไม่สามารถเลือกเวลาในการปฏิบัติงานได้ ต้องมีการผลัดเปลี่ยนกันปฏิบัติงานเป็น 3 ช่วง คือเวรเช้า - ป้าย - ดึก สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับสังคมคือสัมพันธภาพและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการรักษาสัมพันธภาพและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับบุคลากรในทีมสุขภาพ

3. วัฒนธรรมองค์การด้านระบบบริหาร ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารมีลักษณะของภาวะผู้นำหลายแบบ เช่น ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบขอบวงอำนาจ ขอบควบคุม หรือรูปแบบการบริหารที่ขอบอยู่เฉย ๆ ไม่กระตือรือร้น ลักษณะภาวะผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญกว่าครอบครัว ในการช่วยเหลือบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ช่วยลดความกดดันและความเครียด ให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.2 การติดต่อสื่อสาร การมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ไม่เพียงพอ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน

3.3 การนิเทศงาน การปฏิบัติงานที่ขาดการนิเทศ ให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา จะทำให้เกิดค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ลึกลับปัญหา

3.4 แบบแผนของงาน การปฏิบัติงานที่ขาดแผนงาน การวางกฎระเบียบ นโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน ย่อมทำให้การปฏิบัติงานนั้นไร้ทิศทาง และไม่มีประสิทธิภาพ

3.5 สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึงทัศนคติที่บุคลากรมีต่อองค์การ ซึ่งถ้าเป็นในทางบวกย่อมทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดการประสานงาน และคุณภาพของงานที่ดี งานทางด้านบริการที่พยาบาลวิชาชีพและผู้บริหารทางการพยาบาลถือเป็นหัวใจของวิชาชีพที่ต้องมีทั้งงานบริการพยาบาลและวิชาการพยาบาลมาประกอบให้การบริหารจัดการวิชาชีพพยาบาลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมงาน 3 ด้านได้แก่

1. งานด้านบริหารการพยาบาล แบ่งแยกออกได้หลายระดับได้แก่

- การบริหารพยาบาลระดับสูง หมายถึง การบริหาร การพยาบาลระดับกลุ่มงานการพยาบาล
- การบริหารพยาบาลระดับกลาง หมายถึง การบริหารการพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้างาน หัวหน้างานเฉพาะทางและผู้ตรวจการพยาบาล
- การบริหารพยาบาลระดับต้น หมายถึงการบริหารการพยาบาลระดับพยาบาลประจำการ และการบริการพยาบาลเป็นทีมงานด้านการให้บริการพยาบาล เป็นงานที่ต้องนำความรู้ในการให้การพยาบาลกับผู้ป่วย งานด้านนี้อาศัยความรู้ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และศิลปะที่เกี่ยวข้องกับการให้การพยาบาลและการฝึกให้มีทักษะเพื่อความชำนาญในการบริการพยาบาลอย่างคล่องแคล่ว แก้ปัญหาการเจ็บป่วยได้ทันต่อเหตุการณ์ และที่สำคัญคือสามารถช่วยชีวิตผู้ป่วยได้ทันเวลาที่ ดังนั้นพยาบาลจึงต้องมีความรู้ มีความจับใจในการตัดสินใจและสามารถปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพ

3. งานด้านวิชาการพยาบาล เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการของวิชาชีพพยาบาล หากพยาบาลไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถจะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกว่าคุณค่าตนเองหยุดอยู่กับที่ ไม่มีความก้าวหน้า การจัดฝึกอบรม สัมมนาวิชาการ รวมทั้งการทำวิจัยทางการพยาบาลจะเปรียบเสมือนแสงสว่างที่นำทางให้กับงานด้านบริหารการพยาบาลและทำให้พยาบาลวิชาชีพผู้ปฏิบัติมองเห็นช่องทางนำไปสู่งานด้านการให้บริการพยาบาล

จะเห็นได้ว่าลักษณะการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานต้องประกอบไปด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะทั้งด้านบริหาร บริการและวิชาการ ซึ่งทั้งหมดเป็นบทบาทของพยาบาลทุกคนที่ต้องปฏิบัติในหอผู้ป่วย แต่จากปัญหาของสภาพแวดล้อมต่างๆ หอผู้ป่วยต้องหาแนวทางในการพัฒนาองค์การของตนเพื่อความอยู่รอด และพัฒนาคุณภาพบริการให้สู่ความเป็นเลิศ (ศิริพร ดันดีพูลวินัย, 2538) และองค์ประกอบที่สำคัญของการบริการคุณภาพพยาบาลที่เป็นเลิศคือการสร้างค่านิยมการทำงานของพยาบาล นั่นก็คือวัฒนธรรมองค์การในแบบสร้างสรรค์ที่ทำให้พยาบาลเกิดอิสระในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ กล่าวคือถ้าองค์การใดมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์การนั้นก็ย่อมประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการปฏิบัติงาน ผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในวัฒนธรรมองค์การอย่างเดียวกัน จะมีความไว้วางใจ เชื่อใจ ร่วมใจกันปฏิบัติงาน และเนื่องจากผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวัฒนธรรมผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงบทบาทของตนในองค์การ ซึ่งนอกเหนือจากการเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรม รักษาวัฒนธรรมแล้ว บางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้วย ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าวิจัยนำลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cook และ Lafferty (1989) มาศึกษา เนื่องจากแนวคิดของ Cook และ Lafferty นั้นวัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของพฤติกรรมการแสดงออกและบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ที่นำแนวคิดทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิตของ Lafferty (1923) ร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของบุคคลของ Maslow มาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตในองค์การที่มีค่านิยม ความเชื่อ แนวทางในการปฏิบัติงานที่แสดงออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะคือ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว แต่งานวิจัยนี้ได้นำเฉพาะลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์มาศึกษา เพราะเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลทางบวกที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ ดังที่จะแสดงในความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ลักษณะสิ่งแวดล้อมหรือองค์การมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ซึ่งลักษณะองค์การที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรมีดังนี้ (Rodriguez, 1995 อ้างถึงใน อวยพร ตันมุขยกุล, 2540 : 4)

1. การปฏิบัติงานในสิ่งแวดล้อมหรือองค์การนั้นเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง
2. บุคลากรในสิ่งแวดล้อมหรือในองค์การนั้นร่วมมือกันทำงานในสิ่งที่ต้องทำ
3. บุคลากรมีความรับผิดชอบงาน ทักษะ อำนาจ และการควบคุมร่วมกัน

4. การควบคุมและการประสานงานกันระหว่างบุคลากร มาจากการสื่อสารที่ต่อเนื่องและมีการใคร่ครวญหลายครั้ง

5. บางครั้งการเปลี่ยนแปลงและท้าทายใหม่เกิดขึ้นเร็วมาก

6. ทักษะสำคัญสำหรับหัวหน้าและลูกน้องในองค์การคือการทำงานร่วมกับผู้อื่น

7. โครงสร้างขององค์การไม่ซับซ้อนหลายระดับจนเกินไป

8. พลังอำนาจของผู้บริหารในองค์การมาจากความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นในการปฏิบัติงาน

9 บุคลากรทุกคนในองค์การจะได้รับการคาดหวังว่าสามารถจัดการกับตนเองและรับผิดชอบ ทุ่มเทให้กับองค์การ โดยเน้นเป้าหมายที่ผู้รับบริการ

Bennis (1989 อ้างถึงในอวยพร ตันมุษยกุล ,2540: 5) กล่าวว่าในองค์การที่ผู้นำมีความสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรคือ

1. ทุกคนในองค์การรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ และมีส่วนร่วมทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

2. ทุกคนในองค์การมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3. ในด้านการเรียนรู้และศักยภาพของบุคคล ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าจะล้มเหลวไม่ได้ ถ้ามีความผิดพลาดผู้นำจะสามารถชี้แนะให้เห็นความผิดพลาดเกิดขึ้นนั้นพร้อมกับแนวทางแก้ไข

4. บุคลากรในองค์การรู้สึกว่าคุณงานในองค์การเป็นสิ่งที่น่าตื่นเต้น ทำท่าย น่าสนใจ และสนุก สิ่งที่จูงใจในการปฏิบัติงานไม่ใช่เงินหรือของรางวัล แต่เป็นความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์

เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ นั่นคือมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง มีความเห็นอกเห็นใจ และเคารพผู้อื่น มีความเคารพในกฎกติกาขององค์การที่ตนสังกัดอยู่ มีทรัพยากรเพียงพอ เช่น มีความรู้เพียงพอ มีความชำนาญ มีโอกาส เวลา เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆอย่างเพียงพอ รวมทั้งด้านการเงิน สามารถแสดงว่าคุณค่าในบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำในองค์การจะต้องตระหนักในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเสริมสร้างลักษณะขององค์การให้มีค่านิยมและแนวทางในการปฏิบัติที่สร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาที่ผ่านมา มีการแสดงให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากงาน ส่วนวัฒนธรรมเชิงตั้งรับ - เชื้อยชาและวัฒนธรรมองค์การเชิงตั้งรับ - ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ที่ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (Rousseau, 1990 ;Shortell et al , 1991 ;McDaniel & Stampf, 1993)

Rousseau (1990) ได้ศึกษาหน่วยงานบริการ 32 หน่วย พบว่าความพึงพอใจหรือวัฒนธรรมองค์การที่แสดงถึงทีมที่เรียกว่าวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับความชัดเจน ความถูกต้องขององค์การ ความพึงพอใจในงาน ความคงอยู่และข้อเสนอแนะของผู้อื่นกับองค์การ Rousseau เสนอว่าผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Kratina (1990) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานและการลาออกของพยาบาล โดยใช้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของ Wallach ที่แสดงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ลักษณะคือ 1) ระบบราชการ ที่แสดงถึงสายการบังคับบัญชา และพื้นฐานอยู่บนการควบคุมอำนาจและความมีสติ 2) นวัตกรรมหรือการทำให้ใหม่ คือการสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น ตื่นเต้น ความรู้สึกกับความท้าทาย และความเสี่ยง 3) การสนับสนุนคือความอบอุ่น ความเป็นเพื่อน ความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพยาบาลที่ปฏิบัติงานใน 4 โรงพยาบาลทั้งแผนกอายุรกรรม ศัลยกรรมและหน่วยงานพิเศษ จากการศึกษพบว่าความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ และต่อมาได้มีการศึกษาโดยใช้ OCI ในการศึกษาตัวแปรที่ Cook และ Lafferty (1998) ได้อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ลักษณะคือ ลักษณะแบบสร้างสรรค์ ลักษณะแบบตั้งรับ - เชื้อยชา และลักษณะแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว ซึ่งลักษณะแบบสร้างสรรค์จะมีความสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่และวัฒนธรรมที่ให้การสนับสนุน

Shortell et al (1991) ศึกษาในหน่วยงานผู้ป่วยหนัก 42 แห่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการดูแล และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์

กับวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ความสามารถในการเผชิญปัญหาและการลาออก Shortell จึงสรุปว่าวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม

Keller (1991) ศึกษาพบว่าสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศที่อิสระ และการกระจายอำนาจเป็นกุญแจสำคัญขององค์ประกอบในองค์การที่สัมพันธ์กับการส่งเสริมพลังอำนาจในงานของพยาบาล

McDaniel & Stumpf 's (1993) ศึกษาวัฒนธรรมที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การที่เป็นจุดอ่อนที่ทำให้พยาบาลไม่ชัดเจนกับค่านิยม บรรทัดฐานขององค์การหรือการแบ่งปันความคาดหวัง และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และเสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ สามารถเอื้อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการ

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึงบุคลิกลักษณะอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำที่เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม รูปแบบการปฏิบัติจะเป็นการจริงจังมากกว่าการบังคับ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย (Bass, 1995 cited in Marriner – Tomey, 1993 :5)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของแต่ละบุคคลที่มีผลให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ (Viv Shackleton, 1995)

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการ เพราะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์และส่งผลถึงความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำเป็นผลในการเพิ่มระดับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามจะประเมินจากความปลอดภัยและการเข้าร่วมเป็นสมาชิกจากการยอมรับและการรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง (Burns, 1978 cited in Bass, 1985:4) นอกจากนี้ผู้นำต้องมีบทบาทในการเป็นตัวขับเคลื่อน “DRIVER” (Randsloph & Posner, 1988) คือ

D = Direct people ,both individually and as a team หมายถึง การนำคนทั้งบุคคลและทีม

R = Reinforce project team member excitement and commitment หมายถึงการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติในองค์การมีความตื่นตัวและมีความยึดมั่นผูกพันในงาน

I = Inform all people connected with the project หมายถึงการนำบุคคลทั้งหมดในองค์การให้เกี่ยวข้องกับงาน เป็นการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน

V = Vitalize participants by building agreement หมายถึง การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลงในงาน

E = Empower yourself and other หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับตนเองและผู้อื่น

R = Risk approaching problem creatively หมายถึง การกล้าเผชิญกับความเสี่ยงในปัญหาและมีความคิดสร้างสรรค์

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นในระดับหัวหน้าหรือผู้ช่วยที่ถือว่าเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีความสำคัญในองค์การ เนื่องจากเป็นผู้ที่สัมผัสโดยตรงและมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ช่วยจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญยิ่งต่อองค์การ

กวี วงศ์พุดม (2539 : 36-37) สรุปบทบาทของหัวหน้าหรือผู้นำที่ควรมีคือต้องจำกัดความในจุดมุ่งหมาย และรักษาทิศทางในเป้าหมายขององค์การ จัดหาแนวทางที่ทำให้เป้าหมายบรรลุผล จัดทำและรักษาโครงสร้างขององค์การหรือของกลุ่มอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานขององค์การ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันรักษาการปฏิบัติการของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกสร้างสรรค์คนให้เป็นคนดี จูงใจให้ร่วมมือกันปฏิบัติงาน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

วิเชียร ทวีลาภ และคณะ (2521 : 86-87) กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ช่วยคือ

1) เป็นผู้บริหารการพยาบาลระหว่างผู้วางนโยบายด้านการบริหารการพยาบาลคือกลุ่มงานการพยาบาลและผู้ปฏิบัติการพยาบาล (staff nurse) และเจ้าหน้าที่อื่นๆ รวมทั้งเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการบริหารหรือผู้ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี

2) เป็นส่วนหนึ่งของทีมสุขภาพที่สามารถร่วมอภิปราย และให้ข้อคิดเห็นต่อทีมสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่จะให้ผู้ป่วยได้รับการบริการที่ดีและมีสวัสดิภาพที่ดี เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เป็นผู้นิเทศหรือเป็นครูแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติการพยาบาล เข้าใจถึงปัญหาทางการพยาบาลได้ถูกต้อง เป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

จากบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยดังกล่าว จะเห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่จะทำให้ห้องศูการสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม

เพ็ญจันทร์ ส.โมโนยพงศ์ (2539 : 10-11) กล่าวว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้แก่ 1) ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ เป็นพื้นฐานในการนำผู้อื่นซึ่งผู้นำนั้นจะต้องมีความสม่ำเสมอ การรักษาคำพูด ให้ความเชื่อมั่น และความมั่นคง 2) การยอมรับการแสดงความคิดเห็นที่สะท้อนกลับมา 3) การสอนและการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง 4) การสื่อสาร 5) การตั้งเป้าหมาย 6) การสร้างความคิดในทางบวก

จากการศึกษาที่ผ่านมาได้มีการศึกษาถึงลักษณะของภาวะผู้นำอย่างมากมาย โดยเริ่มจากการศึกษาความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ ต่อมาเริ่มสนใจในพฤติกรรมของภาวะผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ และปัจจุบันได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกันเป็นอย่างมาก เนื่องจากแนวโน้มของผู้บริหารการพยาบาลในความรับผิดชอบต่อการดูแลผู้ป่วยและการสนับสนุนด้านบริการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลต้องประสานงานและเชื้ออำนาจหน่วยบริการดูแลสุขภาพที่หลากหลาย และต้องเชื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมในปัจจุบัน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนดูเหมือนว่าจะเป็นคุณสมบัติที่ดีสำหรับผู้บริหารการพยาบาล (Flarey, 1991) และลักษณะบริการพยาบาลปัจจุบันจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตข้างหน้า โดยที่บริการพยาบาลรูปแบบใหม่ต้องมีความเข้าใจใน Transculture ให้มากขึ้น วัฒนธรรมศาสนา จะเข้ามามีส่วนสัมพันธ์กับการพยาบาล การให้ความรู้ในการดูแลตนเอง (self care) ต้องมีมากขึ้น มีการใช้สื่อต่างๆเกี่ยวกับ Information Technology เข้ามาปรับปรุงระบบพยาบาล นอกจากนี้โครงสร้างการบริหารจัดการ กลยุทธ์การบริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน และจากสาเหตุดังกล่าวผู้นำจะต้องมีการปรับ

เปลี่ยนพฤติกรรมคือ ต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถ ให้บริการที่ดี บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล และมีความสามารถทำให้เกิดความสมดุล ยุติธรรมใน 3 ส่วนคือ ผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการ และผู้ร่วมลงทุน รวมทั้งต้องเป็นผู้นำที่มีความริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่องค์กร (ประชุมสุข อาชวอำรุง, 2539) และจากแนวคิดของ Bass (1985) ที่ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีการผสมผสานกัน 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติทำงาน ให้ได้มากกว่าที่คาดหวังและทำงานบรรลุตามเป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership Theories)

ที่ผ่านมามีการศึกษาถึงภาวะผู้นำในวิธีการแก้ปัญหาระหว่างผู้นำ โดยศึกษาถึงพฤติกรรม การตัดสินใจระหว่างแบบชี้แนะและแบบร่วมงาน ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 ได้มีการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์กร และเริ่มมีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้น (Bass, 1985 : 3) โดย Burns (1987 : 17) ได้เป็นผู้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบพิเศษของอำนาจการจูงใจที่เกิดกับผู้นำและผู้ตามตัดสินใจจากการใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีผลในระยะสั้นๆ แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์กรมีความซับซ้อนขึ้น Burns จึงเชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์นี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะเลือกศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนตามแนวคิดของ Bass เนื่องจาก Bass เป็นผู้เริ่มการศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนรวมทั้งวิเคราะห์องค์ประกอบไว้อย่างชัดเจนและครอบคลุม เป็นแนวคิดทฤษฎีในยุคใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าเดิม โดยใช้ระดับความต้องการของ Maslow และกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย ให้

คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (Bass, 1985 : 14-20) ซึ่ง Bass ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ 3 องค์ประกอบคือ

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึงคุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่จะทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ และทำให้ผู้ตามคล้อยตาม (Weber, 1942 cited in Bass, 1985 : 36)

House(1977 cited in Bass, 1985 : 53-54) เสนอลักษณะของผู้นำบารมีไว้ 7 ลักษณะคือ 1) มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) เป็นแบบอย่างของลูกน้องในเรื่องของค่านิยม ทศนคติ และความคาดหวังต่อการทำงานและองค์การ 3) สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ 4) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 5) มีความคาดหวังและเชื่อว่าลูกน้องสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ 6) มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุตามจุดหมาย 7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง นอกจากนี้ Conger & Kanungo (1987 อ้างถึงในพินิตา ดามาพงศ์, 2534 : 39) พบว่าผู้นำบารมีมีลักษณะดังนี้คือ 1) สร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตภาพนั้น 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพตำแหน่ง และเงินทอง เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3) ใช้กลวิธีใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจินตภาพร่วมกัน 4) สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ไวต่อความต้องการและค่านิยมของลูกน้อง 5) ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ในปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา 6) ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในนวัตกรรม (Innovative Strategy)

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตาม และให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ (Bass, 1985 : 85-91)

2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า มอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวของตัวเอง และการสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถ

2.2 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบๆ (walk around management) มีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.3 การเป็นครูพี่เลี้ยง คือการที่ผู้นำใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีมากกว่า ควบกับสถานการณ์การเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา เป็นครูฝึกแก่ลูกน้อง

3. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึงการที่ผู้นำให้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหาและรู้สึกลัวว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา (Bass, 1985 : 99)

Quinn & Hall (1983 cited in Bass, 1985 : 110) ได้เสนอแนวทางในการกระตุ้นปัญญาไว้ 4 วิธีคือ

1. การใช้หลักเหตุและผล (rationally) ผู้นำจะเชื่อโครงสร้างงานที่เป็นทางการ มีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย

2. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะให้ความสำคัญของการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์การ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและมีความกล้าเสี่ยง

3. การคำนึงถึงความคงอยู่ (existentially) ผู้นำจะตระหนักในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจ และการสร้างทีมในองค์การ มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการหลายทาง เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และคิดว่าความรู้เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

4. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต (empirically) ผู้นำจะเน้นการปรับปรุงความมั่นคงปลอดภัย การป้องกัน โดยมีการแก้ปัญหาอย่างหลายขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้จากประสบการณ์และการสังเกตการณ์แก้ปัญหาในอดีต

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

Bass (1985 : 11) อธิบายว่าผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้นพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ที่มีความเชื่อว่าบุคคลจะมีความทุ่มเทพยายามในการทำงาน ถ้าพวกเขาเชื่อว่าเราสามารถทำสำเร็จและความสำเร็จนั้นเป็นเครื่องมือนำไปสู่รางวัล และถ้ารางวัลนั้นเป็นความต้องการของพวกเขา เขาก็จะมีความทุ่มเทความพยายามมากขึ้น (Vroom, 1964 อ้างถึงในพินิตา ตามาพงศ์, 2534 : 24)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึงการที่ผู้นำอธิบายหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามโดยผู้ตามเข้าใจในบทบาท โครงสร้างของงานและสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมายของงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกับสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ โดยอธิบายว่าผู้ตามจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน เพื่อให้ผู้นำเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ

Bass (1985 : 121-149) อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนว่ามี 2 องค์ประกอบคือ

1. การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (Contingent reward)

การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข หมายถึงการที่ผู้นำและผู้ตามตกลงร่วมกันว่าผู้ตามจะได้รับสิ่งที่ผู้ตามต้องการเป็นรางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งได้แก่การให้รางวัลโดยการยกย่องชมเชยหรือประกาศความดีความชอบให้สาธารณชนรับรู้ และได้เพิ่มค่าตอบแทน ขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่ง

Blanchard และ Johnson (1982 cited in Bass, 1985 : 123) ได้สรุปการจัดการใน 1 นาทีไว้ว่าการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขนั้น ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายและแสดงกลวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการบอกให้ผู้ตามทราบว่าเขาปฏิบัติงานถูกหรือผิดอย่างไร บอกความรู้สึกของตนเองให้ผู้ตามทราบ พร้อมกับให้เขารู้สึกถึงคุณค่าในตนเอง

นอกจากนี้จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติในเรื่องการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจ จำนวน 231 คน พบว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติต้องการมี 6 ประการคือ 1) การให้คำแนะนำที่ชัดเจน (explicitness) 2) การมีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติบ่อยครั้ง (communication) 3) การให้ผู้ปฏิบัติมีโอกาสใน

การตัดสินใจเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน (involvement) 4) การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ (support) 5) การทบทวนวิธีการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ (review) และ 6) ความคงที่หรือความสม่ำเสมอของผู้ปฏิบัติ (consistency)

2. การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by exception)

การจัดการโดยมีข้อยกเว้น หมายถึงการที่ผู้นำให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบและเป็น การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม โดยที่ผู้นำป้อนข้อมูลให้ผู้ตามโดยการใช้อารมณ์น้อยที่สุด เมื่อผู้ ตามปฏิบัติงานผิดพลาดหรือไม่สำเร็จ (Bass, 1985 : 135)

การป้อนข้อมูลย้อนกลับปฏิบัติได้ตั้งแต่การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ ไม่ ยอมรับ ว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน

Mitchell และ Wood (1980 cited in Bass, 1985 : 142) เสนอว่าผู้นำควรต้องประเมินดูว่า ความผิดพลาดของลูกน้องนั้นมาจากการขาดความพยายามหรือความสามารถหรือไม่ ถ้าเป็น สาเหตุมาจากการขาดความพยายามก็ใช้วิธีการลงโทษ แต่ถ้ามาจากสาเหตุของการขาดความ สามารถก็ใช้การอบรมพัฒนาให้มีความสามารถมากขึ้น หรือเปลี่ยนย้ายผู้ที่มีความสามารถดีกว่า มาปฏิบัติแทน และถ้าผู้นำคิดว่าผลของการขาดความสามารถนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อมหรือเป็น การมอบหมายงานที่ยากเกินไป ผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือ เปลี่ยนงานให้ลูกน้องมากกว่าการตำหนิ

นอกจากนี้ Blanchard และ Johnson (1982 อ้างถึงในพินิตา ตามาพงศ์, 2534 74-75) เสนอว่าผู้นำต้องบอกลูกน้องถึงจุดมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และให้ลูก นื่องรับรู้ตั้งแต่แรกว่าตนเองจะบอกให้ลูกน้องทราบว่าตนเองปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เมื่อลูกน้อง ทำงานผิดพลาดให้ทบทวนจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติ หากลูกน้องยังทำงานผิดพลาดอีกให้ว่า กกล่าวตักเตือน พร้อมให้กำลังใจโดยการสัมผัสมือลูกน้องเพื่อให้เขารู้ถึงคุณค่าในตนเองและมี กำลังใจในการปรับปรุงงานต่อไป

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ทักษะของภาวะผู้นำเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ในสภาพการณ์ปัจจุบันหัวหน้าหรือผู้ป้วยจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ทักษะความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพสูงสุดในการดูแลสุขภาพและเพื่อทำให้บุคคลได้ทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ด้วยความเต็มใจ

Gunden and Crissman (1992 : 6-10) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานประกอบด้วย

1. การจัดระบบการเปลี่ยนแปลง (Setting the stage of transformation) เมื่อผู้บริหารตัดสินใจที่จะใช้รูปแบบการบริหารที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจากการบังคับและการควบคุมมาเป็นลักษณะการมอบหมายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจด้วยตนเอง คือการช่วยให้ผู้บริหารได้เข้าใจตนเองดีขึ้น เข้าใจในพฤติกรรมตนเองและผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

2. ภาวะผู้นำในตนเอง : หัวใจสำคัญที่นำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Self Leadership : The Key to Empowerment) การบริหารงานในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการจัดการตนเอง สร้างเสริมให้เกิดบุคลิกลักษณะผู้นำที่มีการกระจายอำนาจ โดยผู้นำจะต้องมีการจัดการตนเองให้มีความรู้สึกถึงการเป็นผู้ให้อำนาจด้วยความเต็มใจ ตระหนักในบทบาทของตนเอง มีท่าทางที่ปลอบโยนสะดวกสบายและมีความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปรับโครงสร้าง (Loosening the structure) ในองค์การพยาบาลที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนจำเป็นต้องมีการควบคุมและการประสานงานร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามการบริหารงานด้วยรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดย การมอบหมายอำนาจ ในการตัดสินใจ ให้ความรับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้นจะช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์แผนงาน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ โดยจะต้องคำนึงถึงความยุติธรรม ความเสมอภาคในเรื่องของแหล่งประโยชน์ตามแนวคิด Waterman สำหรับผู้นำเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ ได้แก่

- การถามความคิดเห็น
- ขยายขอบเขตในการทำงานให้มากขึ้น

- หลีกเลี่ยงการตัดสินใจด้วยตนเอง (ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน)

4. การสร้างกรอบแนวคิดพื้นฐานสำหรับผู้นำในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Fundamental Building Block for Empowerment) พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้แก่

4.1 ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ (trust) เป็นพื้นฐานในการนำผู้อื่นโดยที่ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอ การรักษาคำพูด ให้ความเชื่อมั่นว่าพร้อมจะให้ความช่วยเหลือได้เมื่อต้องการและความมั่นคง

4.2 การยอมรับการแสดงความคิดเห็นที่สะท้อนกลับมา (Feedback) โดยไม่เกิดการขัดแย้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง

4.3 การสอนและการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง (Teaching, coaching and role modeling) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดภาวะผู้นำในตนเอง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตั้งเป้าหมายของตนเองและการบริหารตนเองเพื่อให้สามารถควบคุมและจัดการตามความเชื่อและข้อตกลงเบื้องต้นของเขา

4.4 การสื่อสาร (communication) โดยให้ผู้ปฏิบัติมีสิทธิเท่าเทียมกันในการได้รับข้อมูลอาจต้องหลีกเลี่ยงลักษณะการสื่อสารแบบ one on one communication มาเป็นการประชุมย่อยเพื่อให้ได้รับข้อมูลร่วมกันและรู้สึกว่าจะไม่มีการปิดบัง

4.5 การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) ในการบริหารแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจะต้องมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมของการเป็นส่วนหนึ่งของงาน เมื่องานประสบความสำเร็จจะทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

4.6 การสร้างความคิดในทางบวก (Positively) ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อว่าตนเองสามารถทำอะไรก็ได้ตามต้องการ ผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำในทางบวกเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ

จากบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติและรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะทำให้พยาบาลวิชาชีพรู้สึกถึงความสำคัญของงาน จะมีความพยายามที่จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่จะสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพมีความรู้สึก

ว่าพวกเขาได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่ง เบิร์นส์ (Burns, 1978 : 4) กล่าวว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจ และพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงกว่า พัฒนาผู้ตาม ผลลัพธ์ก็คือทั้งผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งจะเป็นการทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ และเป็นการอธิบายว่าผู้ตามจะได้รับอะไรบ้างหากทำงานได้สำเร็จ จนทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจและมีความทุ่มเทพยายามเพื่อให้งานสำเร็จ (Bass, 1985 : 12) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เพื่อส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพและบุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Murphy และ DeBack* s (1991) ได้ศึกษาใน 13 ผู้บริหารการพยาบาลเกี่ยวกับพยาบาลที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสัมพันธ์กับคุณภาพของภาวะผู้นำ ที่ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ ยับยั้งการแข่งขันและการสนับสนุนการประสานงานระหว่างผู้ถือหุ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น

McDaniel และ Wolf (1992) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางจำนวน 11 คน และพยาบาลวิชาชีพจำนวน 77 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลทางตอนใต้ของเพนซิลวาเนีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางประเมินว่าตนเองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในเรื่องของการบริหารมากที่สุด และมีความพึงพอใจในเรื่องงานน้อย นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ

Wilson และ Laschinger (1994) ได้ศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของพยาบาลประจำการ โดยการทดสอบทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของ Kanter ในพยาบาลประจำการจำนวน 161 คน ผลการศึกษาพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ทั้งด้านการได้รับอำนาจและโอกาสมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงาน และเป็นการเสนอ

แนะว่าผู้บริหารการพยาบาลสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับพยาบาลได้ โดยการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมและโครงสร้างของงาน ให้อำนาจและโอกาสกับผู้ปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานและความสำเร็จในประสิทธิภาพของงาน

Medley และ Larochelle (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยศึกษาในพยาบาลประจำการจำนวน 122 คน ซึ่งปฏิบัติงานในโรงพยาบาลขนาดกลางในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญหาและการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข จะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และพบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

Klakovich (1996) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการโดยศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและปัจจัยส่วนบุคคลกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการจำนวน 113 คน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำแบบเชื่อมโยงที่เน้นมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการสร้างบารมี การกระตุ้นปัญหาและการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และพบว่าการศึกษาและตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเชื่อมโยง

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลชุมชนเขต 6 ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจำนวน 36 คน และพยาบาลประจำการ 170 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ของตนเองสูงกว่าเชิงเป้าหมาย (Transactional leadership) ส่วนพยาบาลประจำการมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าฝ่ายการ

พยาบาลสูงกว่าเชิงเป้าหมาย และเมื่อเปรียบเทียบกันหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงเป้าหมายสูงกว่าพยาบาลประจำการ

ธนิดา ฉิมวงษ์ (2539) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรที่ศึกษาคือพยาบาลประจำการจำนวน 931 คน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

จรัสศรี ไกรนที (2539) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 778 คน ผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิด

