

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เซวาน์อารมณ์ และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องและนำเสนอแนวคิดตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 1.1 ความหมายของสมรรถนะและบทบาท
 - 1.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 1.3 สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการ
 - 1.4 สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 1.5 การศึกษาและการประเมินเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล
 - 2.2 เซวาน์อารมณ์
 - 2.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.1 ความหมายของสมรรถนะและบทบาท

1.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้หลายท่าน คือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน(2525)ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะว่าหมายถึง ความสามารถ คุณภาพ หรือสภาวะของการทำหน้าที่ได้อย่างเพียงพอ หรือ หมายถึง ความรู้ การตัดสินใจ ทักษะ หรือความแข็งแรงพอ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Ability” แต่ยังมีคำเฉพาะว่า “Competency” ภาษาไทยใช้คำว่า “สมรรถนะ”

กมล สุคประเสริฐและคณะ (2526) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณสมบัติที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติและอุปนิสัยหรือบุคลิกภาพซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการทำพฤติกรรมต่างๆที่พึงปรารถนาได้

อังคณา สุเมธสิทธิกุล (2538) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะเป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคติดของบุคคล ที่เป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือการกระทำสิ่งต่างๆได้

พัฒน์ นาคฤทธิ์ (2540) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถในการตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ และการแสดงออกทางพฤติกรรมทางความรู้ ทักษะคติดออกมาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

มณี ลีศิริวัฒนกุล (2540) กล่าวว่า สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ พฤติกรรม ความสามารถของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นผลจากการเรียนรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และอุปนิสัย ทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Quinn (1990) ได้ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ว่าเป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่แสดงออกในบทบาท

Oxford Learner Pocket Dictionary (1994) ยังให้ความหมายของ สมรรถนะ (Ability หรือ Competency) ว่าหมายถึง ความสามารถอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งตลอดจนทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge)

McAshan, (1979 อ้างถึงใน กุลยา ตันดิผลาชีวะ, 2531:137) ได้ให้ความหมาย “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพึงมี และสามารถแสดงออกให้เห็นพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

Robinson and Batberis- Ryan (1995) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถที่จะประยุกต์นำเอาประสบการณ์ต่างๆ สามารถตัดสินใจได้ในสถานการณ์ใหม่ๆ และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยังยากเหล่านั้น ได้ด้วยการตัดสินใจอย่างรอบคอบและมีเหตุผล มีการกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จไว้ล่วงหน้าได้ และเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้ทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา

Benner (1982 cited in Garland, 1996 : 192) ได้ให้คำจำกัดความ “สมรรถนะ” ว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมด้วยผลลัพธ์ที่ต้องการในโลกแห่งความเป็นจริง

สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล ในการประยุกต์ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ ประสบการณ์ เพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.1.2 ความหมายของบทบาท

บทบาท มีนักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

สุพัตรา สุภาพ (2527) กล่าวถึง บทบาทว่าเป็นการปฏิบัติตามสิทธิ์และหน้าที่ของสถานภาพ บทบาทจะช่วยทำให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพเพราะบทบาทกำหนดความรับผิดชอบของงานต่างๆที่ปฏิบัติ

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า บทบาทเป็นรูปแบบของพฤติกรรมมาตรฐานที่คาดหวังว่าบุคคลต้องกระทำการตามตำแหน่ง ส่วนพฤติกรรมบทบาทเป็นการตอบสนองหน้าที่งานต่อบทบาท หรือสภาวะการณ์ของงาน พฤติกรรมบทบาทที่บุคคลกระทำจริงอาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวัง ในการปฏิบัติงานใดก็ตามองค์กรควรกำหนดงานและหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะของตำแหน่งนั้นๆ มิฉะนั้นอาจเกิดความคลุมเครือในบทบาท ซึ่งจะก่อให้เกิดความกังวลใจ และทำให้การปฏิบัติงานด้อยคุณภาพได้

รุจา ภูไพบูลย์ (2537) กล่าวว่า บทบาทหมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่แสดงออกตามบรรทัดฐาน และตามความคาดหวังของสังคมและตามสถานภาพของบุคคลนั้นๆ หรือการปฏิบัติบทบาทของบุคคล บทบาทจะถูกนำมาใช้เพื่อสิ่งต่างๆที่ทุกคนและบุคคลอื่นกระทำ บทบาทการเป็นผู้บริหาร กองการพยาบาล (2539 : 32) สรุปว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีบทบาทเป็นผู้บริหารการพยาบาลในระดับต้น วางนโยบายด้านบริหารการพยาบาล อำนวยการและเป็นผู้ประสานงานที่ดี

Hardy and Conway (1987) ได้ให้ความหมายของบทบาท หมายถึง ตำแหน่งกลุ่มของความคาดหวัง หรือกลุ่มพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง การแสดงออกที่เป็นพฤติกรรมของบุคคลตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสังคมคาดหวัง

แนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของบุคคล

Allport (1964, อ้างถึง วรรดา ขำแก้ว, 2542) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ ดังต่อไปนี้คือ

1) ความคาดหวังในบทบาท (Role Expectation) เป็นบทบาทตามคาดหวังของผู้อื่น หรือเป็นบทบาทที่สถาบัน องค์กร หรือกลุ่มสังคมคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่บุคคลนั้นครองตำแหน่งอยู่

2) การรับรู้บทบาท (Role Perception) เป็นการรับรู้บทบาทของคนว่าควรจะมีบทบาทอย่างไร และสามารถมองเห็นบทบาทของตนเองได้ตามการรับรู้ นั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ ความต้องการของบุคคล ทั้งนี้การรับรู้บทบาทและความต้องการของบุคคลขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ตลอดจนเป้าหมายในชีวิตและค่านิยมของบุคคลที่สวมบทบาทนั้น

3) การยอมรับบทบาทของบุคคล (Role Acceptance) ซึ่งเกิดขึ้นได้เมื่อมีความสอดคล้องกันของบทบาทความคาดหวังของสังคมและบทบาทที่ตนเองรับรู้อยู่ การยอมรับบทบาทนี้เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความเข้าใจบทบาทและการสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้น ทั้งนี้เพราะว่าบุคคลไม่ได้ยินดียอมรับบทบาททุกบทบาทเสมอไป แม้ว่าจะได้รับคัดเลือกหรือถูกแรงผลักดันจากสังคมให้รับตำแหน่งและมีบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติตาม เพราะหากว่าบทบาทที่ได้รับนั้นทำให้ได้รับผลเสียหายหรือเสียประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าขัดแย้งกับความต้องการหรือค่านิยมของบุคคลนั้น ผู้ครองตำแหน่งอยู่ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงบทบาทนั้น ไม่ยอมรับบทบาทนั้นๆ

4) การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล (Role Performance) เป็นบทบาทที่เจ้าของสถานภาพแสดงจริง ซึ่งอาจจะเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวัง หรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้และความคาดหวังของตนเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดีเพียงใคนั้นก็ขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับบทบาทนั้นของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่

จากแนวคิดบทบาทดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการที่บุคคลที่จะปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องรับรู้และเข้าใจในบทบาทที่ตนจะต้องปฏิบัติ ในการปฏิบัติบทบาทการบริหารของหัวหน้าหรือผู้ป่วยก็เช่นเดียวกัน หัวหน้าหรือผู้ป่วยจะต้องรับรู้และเข้าใจในบทบาทตนเอง และควรตระหนักถึงปัจจัย กระบวนการ และวัตถุประสงค์ของการบริหารการพยาบาลเพื่อที่จะปฏิบัติตามบทบาทการบริหารของตนเองได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

1.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ป่วย

Sherman(1989 อ้างใน สุมาลี จักรไพศาล:2541) ได้เสนอลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านบริหารจัดการดังนี้

- 1) การวางแผน ได้แก่ การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งจะครอบคลุมถึงการวางแผนสำหรับตนเองสำหรับหน่วยงานและสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ
- 2) การจัดระบบงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์อัตรากำลังพยาบาล สภาพการทำงาน การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆรวมทั้งการจัดเตรียม อุปกรณ์การแพทย์และยาต่างๆให้พร้อม
- 3) การอำนวยความสะดวก ได้แก่ การจัดให้มีสิ่งแวดล้อมทางการพยาบาลและระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความเข้าใจในปรัชญาและนโยบายของโรงพยาบาลและหน่วยงาน สามารถจูงใจให้บุคลากรทางการพยาบาลปฏิบัติการพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาลได้
- 4) การจัดบุคลากร ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังพยาบาลให้สามารถให้การพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง ตลอดจนคัดเลือกบุคลากรใหม่ การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์บุคลากรใหม่ การปฐมนิเทศ การพัฒนาบุคลากร การจัดการรางวัล และการมอบหมายงานเป็นต้น
- 5) การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลผู้ป่วย ให้ความร่วมมือประสานงานกับบุคลากรอื่นในทีมสุขภาพ จัดระบบการบันทึกข้อมูลให้ถูกต้อง รายงานปัญหาและพิจารณาวิกฤตการณ์ต่างๆร่วมกับผู้ตรวจการ เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้ป่วยและบุคลากรทีมสุขภาพอื่นๆ รวมทั้งการรับฟังปัญหาจากบุคลากร รับฟังข้อเสนอแนะจากหน่วยงานหรือบุคลากรทีมสุขภาพอื่นๆเพื่อลดข้อขัดแย้งและสร้างสัมพันธภาพที่ดี
- 6) การตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งจะต้องใช้หลักการตัดสินใจ โดยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรู้และทักษะในหลักของการตัดสินใจเป็นอย่างดี เพื่อเกิดคุณภาพการตัดสินใจและป้องกันการผิดพลาด
- 7) การควบคุมต่างๆในหน่วยงานทุกอย่าง ได้แก่ ความปลอดภัยและการประกันคุณภาพของการบริการพยาบาล

กฤษดา คณิศลาชีวะ(2539)ได้รวบรวมบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วย 7 บทบาทคือ

- 1) เป็นผู้บริหาร โดยกำหนดนโยบายการพยาบาลกับหอผู้ป่วย เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานที่จะทำให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จ รวมต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการ
- 2) เป็นผู้จัดการการพยาบาล โดยเป็นผู้อำนวยความสะดวกการพยาบาล ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับงานต่างๆในหอผู้ป่วย เช่น จัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม จัดความพร้อมด้านวัสดุเครื่องมือใช้ เวชภัณฑ์

ให้พร้อม จำแนกประเภทผู้ป่วย จัดสวัสดิภาพให้กับผู้ป่วย รวมทั้งใช้เวลาในการลงมือปฏิบัติการพยาบาลและเป็นศูนย์เทศบาลรพยาบาลในหอผู้ป่วย

3) เป็นผู้ประสานการรักษาพยาบาล โดยเมื่อมีปัญหาในด้านการรักษาเกิดขึ้น หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะนำข้อมูลมาปรึกษากับแพทย์ผู้รักษา หรือถ้ามีปัญหาด้านการพยาบาลก็จะชี้แนะกับบุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วย

4) เป็นผู้สนับสนุนประสิทธิภาพการรักษาพยาบาล โดยเป็นผู้ดูแลและตรวจสอบการรักษาพยาบาลที่ผู้ป่วยพึงได้รับ เป็นผู้สนับสนุน เป็นกำลังใจและให้คำแนะนำปรึกษาแก่พยาบาลในหอผู้ป่วย

5) เป็นนักพัฒนา โดยเป็นตัวจักรสำคัญในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพการพยาบาลให้เกิดขึ้น โดยมีการเสนอข้อมูลใหม่ทางการพยาบาล ทำวิจัย หรือนำผลการวิจัยมาใช้ในการพยาบาล

6) เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วยตามสิทธิมนุษยชน โดยให้ความปลอดภัยและช่วยเหลือตามควรแก่ผู้ป่วย

7) เป็นครู โดยเป็นผู้สอนวิชาการและสุขศึกษาให้แก่ผู้ป่วย บุคลากรการพยาบาลรวมทั้งนักศึกษาพยาบาล

นอกจากนี้กองการพยาบาล(2539) ได้กำหนดบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ดังนี้

1) เป็นผู้บริหารการพยาบาลในระดับต้น คือ อยู่ระหว่างผู้วางนโยบายด้านบริหารการพยาบาลทั้งหมด คือ กลุ่มงานการพยาบาลและผู้ปฏิบัติงานพยาบาลและเจ้าหน้าที่พยาบาลระดับอื่นๆ และเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การรักษาพยาบาลในหอผู้ป่วยเป็นไปด้วยดี ตามแผนการรักษาของแพทย์

2) เป็นคนหนึ่งของสมาชิกทีมสุขภาพ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องค้นหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางด้านารแพทย์ และสามารถที่จะร่วมอภิปรายและให้ข้อคิดต่อทีมสุขภาพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) เป็นผู้ประสานงานที่ดีในการให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

4) เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่จะทำให้ผู้ป่วยได้รับบริการและสวัสดิภาพที่ดี

5) เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ต้องเป็นกันเองพอสมควรแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน การปรึกษาหารือจึงจะเกิดขึ้นได้

6) เป็นผู้initiateและเป็นครูแก่ผู้ปฏิบัติงานและนักศึกษาที่ฝึกปฏิบัติการพยาบาล โดยเฉพาะในหอผู้ป่วยที่ไม่มีครูประจำหอผู้ป่วย หัวหน้าจะต้องรับผิดชอบในด้านการสอนมากขึ้น

7) เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านปฏิบัติการทางคลินิกในสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้เกิดศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงาน และเข้าใจถึงปัญหาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติการพยาบาล

8) เป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภารกิจหลัก คือ การบริหารบริการพยาบาลในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติการพยาบาลที่แต่ละบุคคลต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ เป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายกลุ่มงานการพยาบาลสู่การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการ โดยเฉพาะกรณีที่ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้

1.3 สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการ

1.3.1 สมรรถนะในบทบาท

ในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสดงความสามารถในบทบาทที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทศนา บุญทอง (2525) กล่าวว่า การแสดงบทบาทของบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่ จะเป็นไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ 1) ความเข้าใจในบทบาทที่ตนต้องแสดงหรือต้องปฏิบัติ 2) ประสบการณ์ของผู้ที่ต้องแสดงบทบาท 3) บุคลิกภาพของผู้ที่ต้องแสดงบทบาทนั้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะในบทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เหมาะสมกับสถานการณ์และตำแหน่งที่รับมอบหมายในขณะนั้น โดยการประยุกต์ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ ประสบการณ์ และได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3.2 การบริหารจัดการ

ความหมายการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นคำที่มีการใช้อย่างกว้างขวางในทุกวิชาชีพรวมทั้งวิชาชีพการพยาบาลด้วย เมื่อแยกคำการบริหารจัดการจะแยกได้เป็นสองคำคือ การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) คำสองคำนี้ใช้อธิบายถึงหน้าที่ในการบริหาร เนื่องจากปัจจุบันการบริหารราชการและการบริหารธุรกิจมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดจึงมีการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดวิทยาการและเทคนิคในการบริหารให้แกกัน จึงพบว่าการใช้คำว่าการบริหารและการจัดการนิยมใช้ในความหมายเดียวกัน สอดคล้องกับ Stevens (1974) กล่าวว่า คำสองคำนี้มีความหมายใกล้เคียงกันใช้แทนกันได้ Tead (1972 อ้างถึงใน พวงพิศ ชนะมณี, 2534) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่า หมายถึง กระบวนการและองค์การซึ่งรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้้องค์การและผู้จัดดำเนินงาน โดยจะกำหนดนโยบายกว้างๆให้ถือปฏิบัติตลอดจนกำหนดแนวทางประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ส่วนการจัดการ หมายถึง กระบวนการและองค์การซึ่งอำนวยความสะดวกและชี้แนะวิธีการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อ

ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด จึงเห็นได้ว่าการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระดับของการกำหนดนโยบาย มักเน้นในเรื่องการบริหารเฉพาะระดับนโยบาย ส่วนการจัดการจะหมายถึง การบริหารระดับปฏิบัติการ เน้นในเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ โดยลักษณะของการบริหารจัดการประกอบด้วย (ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2537) 1) เป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น 2) มีจุดมุ่งหมายของการใช้ทรัพยากร 3) มีคณะบุคคลร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการ 4) เป็นกิจกรรมที่มีการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม การอำนวยการ 5) มีผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถและผู้จัดการมักจะไม่ใช่เจ้าของธุรกิจขององค์กรนั้น 6) ต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆมาดำเนินการ

ดังนั้นการบริหารจัดการจึงหมายถึงกระบวนการ กิจกรรมวิธีการหรือรูปแบบในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโดยอาศัยผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมด้วยและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3.3 บทบาทการบริหารจัดการ

บทบาทด้านบริหารจัดการ Mintzberg (1973 อ้างถึงใน วรรคา ข่ายแก้ว: 2542) ได้ศึกษา กิจกรรมของผู้บริหารในระดับหัวหน้าองค์กรต่างๆซึ่งเขาศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารกระทำ สรุปบทบาทของผู้บริหาร 3 ประการคือ

1) บทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องมีการติดต่อและประเมิณระหว่างบุคคล สถานภาพและอำนาจหน้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 3 บทบาทย่อย คือ

- บทบาทหัวหน้า (Figurehead) เป็นบทบาทพื้นฐาน โดยทั่วไปของบทบาทผู้บริหารและถือเป็นสัญลักษณ์ของผู้บริหาร ผู้บริหารมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านพิธีการต่างๆ งานสังคม เช่น กล่าวต้อนรับพนักงานใหม่ในวันปฐมฤกษ์ งานเลี้ยงสังสรรค์ ซึ่งโดยสถานภาพและอำนาจบังคับบัญชางานเหล่านี้จะขาดผู้บริหารไม่ได้
- บทบาทผู้นำ (Leader) เป็นผู้กำหนดงานและจัดการสิ่งแวดล้อมของงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจูงใจ การฝึกหัดพนักงาน และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัย กำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อประสิทธิผลขององค์กร
- บทบาทผู้ติดต่อประสานงาน (Liaison) ผู้บริหารต้องสามารถพัฒนาการติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กรเพื่อเชื่อมติดต่อระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อเผยแพร่ข้อมูล

ข่าวสารของผู้บริหารสู่ภายนอกองค์กร เช่น การสัมมนาระหว่างชาติ การสัมมนาในวิชาชีพเดียวกัน เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยขยายเครือข่ายและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

2) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Infomational Roles) เป็นบทบาทในการรับและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เช่น ข้อมูลอ้างอิง รายงาน ความคิดเห็นและอื่นๆ รวมทั้งการพูด ซึ่งข้อมูลข่าวสารนั้นมีความสำคัญในการใช้ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งข้อมูลข่าวสารนั้นแบ่งเป็น ข้อมูลข่าวสารภายในและข้อมูลข่าวสารภายนอก ซึ่งบทบาทด้านข้อมูลข่าวสารประกอบด้วย

- บทบาทผู้รับและตรวจสอบข้อมูล (Monitor) ผู้บริหารต้องค้นหาและรับข้อมูลอย่างต่อเนื่องจากแหล่งต่างๆเพื่อที่จะทำความเข้าใจองค์กรและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลอาจจะได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลง แยกแยะปัญหาและโอกาส เข้าใจสภาพแวดล้อมเพื่อการตัดสินใจ กำหนดคุณค่าขององค์กรและเพื่อให้ข้อมูลกับผู้ได้บังคับบัญชา

- บทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูลภายในหน่วยงาน (Disseminator) เป็นบทบาทในการเผยแพร่ข้อมูลจากภายนอกองค์กรสู่ภายในองค์กร และเผยแพร่ข้อมูลภายในหน่วยงาน ข้อมูลเป็นทรัพยากรที่มีอำนาจ มีคุณค่า การเผยแพร่ข้อมูลภายในหน่วยงานเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ และสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

- บทบาทผู้ให้ข้อมูล (Spokesman) ผู้บริหารต้องเผยแพร่ข้อมูลสู่ภายนอกองค์กร สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้ข้อมูลแก่สาธารณะในด้านการกิจขององค์กร การวางแผนนโยบาย และส่งข้อมูลที่มีประโยชน์ในการประสานงานและต้องทราบว่าข้อมูลใดควรเผยแพร่ ข้อมูลใดควรเก็บเป็นความลับ

3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Roles) เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เนื่องจากเป็นการใช้อำนาจบังคับบัญชาให้เหตุผลเพื่อประเมินข้อมูลใช้ประกอบการในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องวางแผนกลยุทธ์ในการตัดสินใจว่าองค์กรจะมุ่งสู่ทิศทางใด ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในการตัดสินใจภายในองค์กร การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหารและคุณค่าขององค์กร การตัดสินใจ Mintzberg แบ่งเป็น 4 บทบาท คือ

- บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหารจะต้องมีความคิดริเริ่มและเป็นผู้ออกแบบในการควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ค้นหาปัญหาและโอกาสอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบสถานการณ์ที่ต้องปรับปรุงผู้บริหารต้องทำโครงการที่จะปรับปรุงแก้ปัญหา มีการนิเทศงานผู้ได้บังคับบัญชา จัดบุคลากรเข้าทำงาน และฝึกอบรมพนักงาน

- บทบาทผู้จัดการเกี่ยวกับสถานที่ที่เป็นปัญหา (Disturbance handler) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการจัดการกับสถานที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า หรือสถานการณ์ที่ปล่อยทิ้งไว้

แล้วจะเกิดปัญหาวิกฤติตามมา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารต้องรีบแก้ไขให้ทันท่วงที สถานการณ์ที่เป็นปัญหาอาจเกิดขึ้นได้จาก 1) ความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา 2) ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคคลอื่นๆ 3) การสูญเสียทรัพยากรหรือเกิดภาวะฉุกเฉินขององค์กร เมื่อผู้บริหารเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ต้องแก้ไขปัญหาลำดับความสำคัญ

- บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรทุกชนิด เช่น ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ สวัสดิการต่างๆ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ การจัดตารางเวลาการทำงาน วางนโยบายและจัดระบบงาน และใช้อำนาจการบังคับบัญชาในการบริหาร

- บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiation) ผู้บริหารเป็นผู้ทำการประนีประนอมระหว่างองค์กรกับองค์กร องค์กรกับบุคคล การเจรจาต่อรองเป็นบทบาทที่สำคัญในงานบริหารซึ่งนำมาสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

1.3.4 สมรรถนะในบทบาทการบริหารจัดการ

ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะในการบริหารจัดการ (Management skills) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ; 2540, Duffield; 1994) อันประกอบด้วย 3 ทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) เป็นความสามารถที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นทักษะของกลุ่มวิชาชีพ เช่น วิศวกร นักการบัญชี หือศัลยแพทย์ที่จะมุ่งทักษะด้านเทคนิค โดยอาศัยการศึกษาที่เป็นทางการ ทักษะที่เป็นรูปแบบอย่างแพร่หลายจะต้องมีการเรียนรู้เฉพาะด้านทั้งในทางทฤษฎีและการปฏิบัติในสาขากลุ่มวิชาชีพ ทักษะด้านเทคนิคจะไม่มีกำหนดตายตัวเพราะทักษะเหล่านี้อาจเริ่มต้นเรียนรู้ในสถานศึกษาหรือที่ทำงานหรืออาจศึกษาจากโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการได้ งานด้านวิชาชีพหรือเทคนิคเหล่านี้ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคลที่จะต้องพัฒนาทักษะด้านเทคนิคในการทำงาน

- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยมีความเข้าใจและมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นทั้งเป็นรายบุคคลและกลุ่ม บุคคลจำนวนมากมีความชำนาญในทักษะด้านเทคนิค แต่ไม่มีความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์จึงทำให้มีลักษณะความเป็นผู้นำที่บกพร่อง เช่น เป็นผู้ฟังที่ไม่ดี ไม่สามารถเข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น หรือมีความลำบากที่จะแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง เนื่องจากผู้บริหารจะต้องช่วยให้งานต่างๆ ลุล่วงไปด้วยดี จึงจะต้องมีทักษะความเป็นมนุษยสัมพันธ์เพื่อจูงใจ (Motivate) เพื่อสื่อสาร (Communicate) และมอบหมายงาน (Delegate)

3) ทักษะด้านแนวความคิด (Conceptual skills) เป็นความสามารถด้านความคิดที่จะวิเคราะห์และแยกแยะสถานการณ์ที่ซับซ้อน เช่น หากต้องการให้ระบุปัญหา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านการตัดสินใจในการกำหนดทางเลือก ประเมินทางเลือก หรือตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด

1.4 สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น (ประพิน วัฒนกิจ, 2541) และเป็นผู้ให้บริการพยาบาลที่ใกล้ชิดผู้ป่วยมากที่สุด สิ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องตระหนัก คือ การบริหารการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข(เรวดี ศิรินคร, 2539) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารการพยาบาลประกอบด้วย 2 ลักษณะคือ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามขอบเขตการปฏิบัติการพยาบาล และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งทางบริหารที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงานการพยาบาลในระดับหน่วยงาน/หอผู้ป่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มงานการพยาบาลและโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังทำหน้าที่บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยมีภาระหลักคือ การบริหารบริการพยาบาลในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติการพยาบาลให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่ และต้องเป็นผู้เชื่อมโยงงานระดับนโยบายของกลุ่มงานการพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน/หอผู้ป่วย รวมทั้งเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการ โดยเฉพาะกรณีที่ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดคนหนึ่งของการบริหารและการบริการพยาบาล ซึ่งจะนำทั้งความสำเร็จหรือความล้มเหลวมาได้ (Stevens, 1974 : 36)

1.4.1 สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

สำหรับสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นการศึกษาโดยตรงยังมีน้อย โดยพวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2534) ได้กล่าวว่าสมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาลสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ

1) สมรรถนะความเป็นวิชาชีพ (professional – minde) คือความเป็นนักวิชาการใน วิชาชีพการพยาบาล (scholar) หรือความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาล โดยต้องมีพฤติกรรมอื่นประกอบด้วย คือพฤติกรรมการกล้าแสดงออก (Assertiveness) และพฤติกรรมเผชิญหน้า (Confrontation) นั่นคือต้องเตรียมความรู้และพฤติกรรม ที่จะสื่อสารความรู้ไปสู่ผู้อื่นทั้งในและนอกวิชาชีพการพยาบาล

2) สมรรถนะเชิงธุรกิจ (Business-mind) โดยจะต้องมีพฤติกรรมตามแนวธุรกิจหลายประการคือ ขอมเสี่ยง (Risk taking) การจัดการต่อการขัดแย้ง (Conflict management) การจัดการต่อภาวะเครียด (Stress management) การตัดสินใจ และการสื่อสารซึ่งหมายถึงการพูด การฟัง การเขียนและการอ่าน

3) สมรรถนะเชิงการเมือง (Political-mind) ซึ่งมีพฤติกรรมอยู่ 3 ประการคือ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ (Lobbying) และการจัดการต่อการขัดแย้ง โดยผู้นำต้องสามารถใช้ทฤษฎีระบบและมีความรู้ความเข้าใจระบบเศรษฐกิจ การเมือง และไวต่อปัญหาสังคมปัจจุบัน

นอกจากนี้ วันทนา ถิ่นกาญจน์ (2539) กล่าวถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้นำทางการพยาบาลเพิ่มอีก 1 กลุ่มสมรรถนะคือ

4) สมรรถนะเชิงบริหาร ผู้นำทางการพยาบาลต้องมีความสามารถในการวางแผนการ จัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการติดตามประเมินผล มีศิลปะในการจูงใจผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยความเหมาะสม มีการติดต่อสื่อสารที่สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น สามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตัวเองและบุคคลอื่นได้

จากกลุ่มสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นต้องพิจารณาถึงเกณฑ์ของผู้นำทางการพยาบาลซึ่งต้องพิจารณาความสอดคล้องของสมรรถนะทั้งหมดด้วย ดังนั้นควมมีอาวุโส ตำแหน่ง ชั้นยศ ระดับการศึกษาและความชำนาญ จะต้องนำเข้ามาเป็นเกณฑ์ผู้นำ โดยต้องกำหนดค่าน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ และแจกแจงพฤติกรรมให้ละเอียดพร้อมกันไปด้วย สิ่งที่ต้องพิจารณาร่วมกันคือ ความสามารถสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำด้วยความรู้ความสามารถ เป็นการสร้างฐานอำนาจความเชี่ยวชาญให้แก่บุคคลนั้น (เรมวถ นันทศุภวัฒน์, 2542: 236) โดยเพิ่มสมรรถนะหลักความกล้าแกร่ง 3 ประการคือ 1) ความกล้าแกร่งทางสังคม (Social courage) 2) ความกล้าแกร่งทางสร้างสรรค์ (Creative courage) 3) ความกล้าแกร่งทางจริยธรรม (Moral courage) ดังนั้นความกล้าแกร่ง 3 ประการนี้ จะต้องนำเข้ามาสร้างเสริมเป็นพฤติกรรมของผู้นำทางการพยาบาลด้วย

1.4.2 ความสำคัญสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

กระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง มีผลกระทบต่อกันและกันอย่างมาก ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก ย่อมได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะการเมืองการปกครอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในทุกองค์การ และทุกองค์การจะต้องหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้มีการ

พัฒนาจากประเทศเกษตรกรรมไปสู่การเป็นประเทศที่มุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรม มีการขยายตัวเศรษฐกิจ เฉพาะในเขตเมือง เมื่อประเทศไทยต้องประสบกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อกลางปี พ.ศ. 2540 เป็นผล ให้การดำเนินธุรกิจหลายประเภทต้องหยุดชะงัก มีกลุ่มคนที่ต้องว่างงานและส่งผลให้เกิดปัญหา สังคมมากมาย เช่น ปัญหาอาสพคดี ปัญหาสุขภาพจิต เป็นต้น แต่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน คือ การเมืองการปกครอง (ทัศนาศา บุนนาค, 2542) ได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราช อาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นรัฐธรรมนูญที่เน้นความเสมอภาคและสิทธิมนุษยชนของ ประชาชนเป็นหลัก ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริการสุขภาพและสิทธิมนุษยชนได้ระบุ ไว้หลายมาตราด้วยกัน ได้แก่ มาตรา 52 บัญญัติว่า “บุคคลย่อมเสมอกันในการรับบริการทาง สาธารณสุขที่ได้มาตรฐานและผู้ยากไร้มีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานบริการสุขภาพ ของรัฐโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย” มาตรา 82 บัญญัติว่า “รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ ประชาชนได้รับบริการได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง”จากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ ดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การบริการสุขภาพที่จัดขึ้นภายในประเทศนั้นจะต้องจัดบริการให้กับ ประชาชนอย่างทั่วถึง (Universal coverage) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) มีคุณภาพ (Quality) และมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ส่งผลให้เกิดการปฏิรูประบบ สุขภาพและปรับแผนพัฒนาการสาธารณสุขฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 ที่ร่างให้สอดคล้องกับ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 อันจะนำไปสู่คุณภาพมาตรฐานการบริการ บริการที่ทั่วถึงเป็นธรรมและการพึ่งตนเองด้านสุขภาพ

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวถึงเป็นตัวอย่างนี้ มีผลกระทบต่อระบบบริการสุขภาพโดย ตรงจึงมีความจำเป็นที่ทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งรวมถึงหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วย จะต้องมีการปรับตัว พัฒนาตนเองรวมถึงสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการด้วย เพื่อความอยู่รอด (Survive) ในการนำ พากองค์การ ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

1.4.3 แนวคิดสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

กรอบแนวคิดสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยของ Quinn (1984,1988) เป็นกรอบแนวคิดที่ศึกษาในผู้บริหารมากกว่า 700 คน เป็นการศึกษาในขณะที่เกิด ภาวะวิกฤติทางด้านสุขภาพในประเทศอเมริกาและขณะนี้ประเทศไทยก็กำลังประสบปัญหาวิกฤติทาง ด้านสุขภาพเช่นเดียวกัน จากการศึกษา Quinnพบว่าผู้ปฏิบัติงานในบทบาทผู้บริหารสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องแสดงออกถึงสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด ของ Quinn จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยจะกล่าวถึงกรอบแนวคิดของ Quinn ดังนี้

สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดของ Quinn เป็นแนวคิดที่มุ่ง ให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดพฤติกรรมคือสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการที่สร้างสัมพันธภาพ

รับฟังความคิดเห็นร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุน มีเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานภายในองค์กรอย่างมีระบบและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นแนวคิดของ Quinn เรื่องสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการจึงสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาสุขภาพในร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ที่ให้ความสำคัญการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย มีการปฏิบัติงานรูปเครือข่ายที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมดำเนินงานติดตามและประเมินผลเพื่อนำไปสู่คุณภาพมาตรฐานการบริการ บริการที่ทั่วถึงเป็นธรรมและการพึ่งตนเองด้านสุขภาพ ซึ่ง Quinn ได้กำหนดสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยแบ่งเป็น 8 สมรรถนะ แต่ละสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการประกอบด้วยสมรรถนะย่อยดังนี้

1) สมรรถนะในบทบาทผู้สั่งการ (Director) เป็นความรู้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการทำงาน โดยสามารถกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การวางแผนที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การออกแบบจัดระบบงาน และการพิจารณาอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของแต่ละบุคคลและความสำคัญของงาน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่

- การเป็นผู้นำในการเริ่มต้น (Taking Initiative) ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มซึ่งเป็นลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ มีการวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูลความยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในบางครั้งอาจมีความขัดแย้งผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลและมีทิศทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

- การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ (Goal Setting) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน อันหมายถึง นโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์คือ การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives)

การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นวิธีการวางแผนและควบคุมซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการประชุมเพื่อช่วยกันกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

- 2) ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการประชุมอีกครั้งเพื่อประเมินผลในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- 3) เป็นการวางแผนทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การติดต่อสื่อสาร วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยระบุวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลให้สัมพันธ์กับองค์การและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์นั้น โดยให้บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งสามารถวัด ตรวจสอบและประเมินได้

- การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ (Delegating Effectively) ผู้บริหารควรคำนึงถึงการกำหนดจุดมุ่งหมายและความสำคัญของงานที่มอบหมายให้ชัดเจน จะต้องกำหนดวันทำงานต้องเสร็จ ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับมอบ มีการชี้แจง ทำความเข้าใจ ให้โอกาสซักถามจนเข้าใจ แจ่มชัดและมอบอำนาจการตัดสินใจ พร้อมทั้งทรัพยากรสนับสนุนให้ได้ขณะเดียวกันก็คอยแนะนำและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การมอบหมายงานจะรวมถึงการกำหนดมาตรฐานของงานที่มอบให้ด้วยเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการและควรติดตามความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งให้ความมั่นใจเมื่องานดำเนินไปถูกต้องและเป็นไปตามความต้องการแล้ว และที่สำคัญที่สุดเมื่องานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องชี้และย้ำเตือนว่าความสำเร็จนี้คือความสำเร็จของทุกคน

2) สมรรถนะในบทบาทผู้ผลิต (Producer) เป็นความรู้ความสามารถของหัวหน้าหรือผู้ป้อนในการนำแผนและระบบงานที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดการเพื่อสร้างเสริมคุณภาพการบริการพยาบาล การรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพ และการบริหารจัดการกับเวลา การจัดการเอาชนะความเครียดที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่

- การจัดการเพื่อสร้างเสริมคุณภาพการบริการพยาบาล (Personal Productivity and Motivation) การพัฒนาคุณภาพบริการเป็นหน้าที่ของพยาบาลทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องวางนโยบายในการบริหารทรัพยากร การบริหารคน การบริหารการพยาบาลจนถึงการปฏิบัติการพยาบาล โดยกำหนดทิศทางของการพัฒนาตลอดจนปัจจัยที่ต้องใช้เพื่อการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาลภายใต้มาตรฐานการพยาบาลที่กำหนด

- การสร้างแรงจูงใจ (Motivating Others) ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะอันจะเกิดผลดีกับหน่วยงาน เพราะเป็นการพยายามจะชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความพอใจ ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่างๆอย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน มีความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

- การบริหารจัดการกับเวลาและความเครียด (Time and Stress Management) การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนและวางแผนไปสู่เป้าหมายเพื่อให้ทราบว่าทำอะไร อย่างไร เมื่อใด โดยใคร มีการจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสม งานบางอย่างที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน มีการจัดสถานที่ทำงานให้เรียบร้อยเพื่อประหยัดเวลาค้นหา มีการบริหารเวลาการประชุม

อย่างเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดี มีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจน พิจารณาการจัดลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนของงาน

3) สมรรถนะในบทบาทผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นความรู้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะจัดระเบียบการทำงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน โดยการบริหารจัดการโครงสร้างการบริหาร การออกแบบงานในหน่วยงาน ใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสม และการบริหารจัดการข้ามสายงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆร่วมมือกันปฏิบัติงานทำให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ไม่ทำให้งานซ้อนกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่

- การวางแผนงาน (Planning) หน้าที่การบริหารที่สำคัญและมาเป็นอันดับแรกคือการวางแผน เป็นการกำหนดหรือตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร และใครเป็นผู้กำหนดโดยมีจุดหมายหรือทิศทางที่ชัดเจน การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดการกระทำล่วงหน้าซึ่งบอกถึงความรอบคอบ เพื่อให้ทิศทางการทำงานมีความชัดเจนปฏิบัติตามได้ วัดและประเมินผลได้ ลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ให้แนวทางการควบคุมและการกระตุ้นให้ใช้ทรัพยากรได้เหมาะสมและดีที่สุด ทั้งที่เป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาว ผู้วางแผนจะต้องเป็นผู้มีโลกทัศน์กว้าง มีความคิดริเริ่ม มีลักษณะผู้นำ มีความยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

- การจัดรูปร่างงาน (Organizing) องค์การเป็นที่รวมของบุคคล มีการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดกิจกรรมรวมกลุ่มบุคคลและวางตัวบุคคลให้เหมาะสมใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด มีการกำหนดลักษณะโครงสร้างขององค์การ กำหนดสายบังคับบัญชา การมอบอำนาจ ความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ กิจกรรมการบริหารจึงประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน จัดทำแผนภูมิสายการบังคับบัญชา มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ระบุขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับ จัดองค์การให้มีความเป็นระเบียบ ถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

- การควบคุม (Controlling) หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องสามารถควบคุมงานในความรับผิดชอบ ซึ่งได้มอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถควบคุมได้ในลักษณะของการนิเทศงาน การเฝ้าตรวจสอบ เพื่อแนะนำปรับปรุงแก้ไข ให้คำปรึกษาการทำงาน และมีการประเมินผลคุณภาพโดยมีเกณฑ์หรือมาตรฐานเป็นตัววัดอย่างเที่ยงตรงละเอียดถี่ถ้วน

4) สมรรถนะในบทบาทผู้ตรวจสอบข้อมูล (Monitor) เป็นความรู้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละคน การเก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงานในหน่วยงานและการ

บริหารจัดการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าสามารถให้บริการพยาบาลมีคุณภาพตามเป้าหมายหรือไม่ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่

- การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน(Receiving and organizing infomation) เป็นกิจกรรมที่จะทำให้ทราบว่ากรปฏิบัติงานมีจุดอ่อนอยู่ที่ใด มีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุง การติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

- การเก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงาน(Evaluating Routine Information) เป็นการเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเป็นข่าวสาร สถิติ ตัวเลข หรือบันทึกรายงานต่างๆอาจเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่มีความจำเป็นมาใช้ในการวางแผน หลังจากการเก็บข้อมูลแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ค้นหาปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

- การบริหารจัดการปฏิบัติในองค์กร (Responding to Routine Information) การกำหนดวิธียุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดทางเลือกของวิธีปฏิบัติ การเลือกวิธีปฏิบัติควรพิจารณาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ประหยัดเวลา บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีการกำหนดลำดับกิจกรรมในการปฏิบัติว่าจะปฏิบัติกิจกรรมใดก่อนหลัง กำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาและทรัพยากร

5) สมรรถนะในบทบาทผู้สอนงาน (Mentor) เป็นความรู้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือการเป็นครูแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยต้องมีความเข้าใจตนเองและความเข้าใจผู้อื่น ความสามารถในการจัดระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะและช่วยเหลือก่อให้เกิดความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติกรพยาบาลได้อย่างถูกต้อง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่

- การนิเทศ (Understanding Yourself and Others) ในการนิเทศงานจะต้องมีความเข้าใจว่าบุคคลประเภทที่หนึ่ง มีธรรมชาติเกี่ยวกับใคร ชอบเลี้ยงงาน ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีการตรวจตราอย่างใกล้ชิด บุคคลประเภทที่สองเป็นบุคคลที่ยึดตั้งใจทำงานและรับผิดชอบ ดังนั้นการนิเทศบุคคลลักษณะนี้ จะมองห่างๆ เพียงชี้แนะซักถามความต้องการความช่วยเหลือ ผู้บริหารก็สามารถประเมินคนได้ถูกต้อง สามารถทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและพึงพอใจ

- การมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องแสดงความสามารถในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในการประสานงาน ดังนั้นการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

- การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (Developing Subordinates) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลย้อนกลับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา

6) สมรรถนะในบทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นความรู้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการช่วยเหลือหน่วยงานที่ได้บริหารดูแล โดยการสร้างทีมงานในการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาด้านการวางแผน การตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้งต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่

- การสร้างทีมงาน (Team Building) ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง สนับสนุนพัฒนาทีมงานให้สูงขึ้น มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหา และมีการให้รางวัลเมื่อทีมปฏิบัติงานได้ดี

- การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ (Participative Decision Making) การตัดสินใจเป็นกิจกรรมของผู้บริหาร จึงต้องฝึกฝนการตัดสินใจอยู่เสมอจนเกิดความชำนาญ โดยผู้บริหารต้องประเมินสภาพการณ์ทั้งหมดได้ และเลือกแบบแผนการตัดสินใจที่เหมาะสม แต่ธรรมชาติคนต้องการมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกรับและเป็นเจ้าของ จึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ เพื่อการยอมรับและสามารถนำไปปฏิบัติด้วยความร่วมมือและเต็มใจ

- การแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ (Conflict Management) ผู้บริหารจะต้องรวบรวมข้อมูล โดยอาจจะสังเกตหรือสัมภาษณ์เพื่อหาแหล่งที่สร้างข้อขัดแย้ง การวินิจฉัยข้อขัดแย้ง วางแผนลดข้อขัดแย้ง โดยหาวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะข้อขัดแย้ง การปฏิบัติเพื่อลดข้อขัดแย้ง โดยนำวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อปรับปรุงข้อขัดแย้งในตัวบุคคลและระหว่างบุคคล และการปรับปรุงเชิงโครงสร้าง เช่น การสื่อสาร ระบบการให้รางวัล เป็นต้น และการประเมินผลภายหลังการแก้ไข

7) สมรรถนะในบทบาทนักนวัตกรรม (Innovator) เป็นความรู้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้พัฒนาบริการ โดยมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นวิธีการใหม่ๆ แสวงหาแนวทางในการบริหารที่ทันสมัย ไม่ติดอยู่กับความเคยชิน และมีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ เพื่อจะได้นำวิทยาการความก้าวหน้าเข้ามาสู่วิชาชีพการพยาบาล ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่

- การมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Living with Change) ผู้บริหารต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว (Active) เรียนรู้โลกกว้างและพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

- การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้อุบัติการณ์ความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องมีมุมมองหลายๆทาง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นปัญหาและมองให้เห็นความแตกต่างกัน โดยสร้างบรรยากาศองค์การในการสร้างสรรค์ คือ การกระจายงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงกดดัน

- การแสวงหาแนวทางในการบริหารที่ทันสมัย (Managing Change) จากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและอื่นๆมีผลต่อการปฏิบัติการพยาบาล ผู้บริหารจึงต้องมีการแสวงหาแนวทางเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ

8) สมรรถนะในบทบาทการเป็นตัวแทน (Broker) เป็นความรู้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะตัวแทนของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลหรือของหน่วยงาน โดยการพัฒนาและคงไว้ซึ่งฐานอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย เจริญต่อรองในปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ทำให้เกิดการยอมรับและสามารถแสดงความคิดเห็น แก้ปัญหาได้ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่

- การพัฒนาและคงไว้ซึ่งฐานอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Building and Maintaining A Power Based) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการใช้ความคิด คือ มีความคิดกว้างไกล สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และแผนงานได้ มีทักษะทางด้านเทคนิค คือมีความรู้ความชำนาญในหน้าที่รับผิดชอบ มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมตลอดเวลา มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ทำให้คนอื่นอยากร่วมงานด้วย มีการตัดสินใจอย่างมีหลักการและเชื่อมั่น มีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น มีทักษะในการพูด การเขียน และมีความรับผิดชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่น

- การเจรจาต่อรองในปัญหา (Negotiating Agreement and Commitment) ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วยการเจรจาด้วยข้อเสนอในทางบวก ซึ่งให้เห็นปัญหาไม่ชัดเจนที่บุคลิกภาพ ให้ความสำคัญกับข้อเสนอเริ่มต้น เน้นผลซึ่งได้ประโยชน์ โดยมีการติดต่อแบบผสมผสาน สร้างบรรยากาศของความเปิดเผยและไว้วางใจ นักเจรจากลางที่มีประสพการณ์มักจะฟังมากกว่าถามคำถาม ให้ความสำคัญกับการโต้แย้งต่อต้านน้อย

- การแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาได้ (Negotiating and Selling Ideas) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นเพื่ออำนาจต่อรอง โดยทักษะที่จำเป็นคือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การเขียน การสัมภาษณ์ การให้การปรึกษาและอื่นๆ

จากความรู้ที่กล่าวมาแล้ว จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารจัดการทางการพยาบาลและการบริหารทั่วไป โดยมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ เข้าใจภารกิจและขอบข่ายงาน ปฏิบัติเป็นหัวหน้าทีมการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพมีความสามารถในการจัดระบบงาน บริหารทรัพยากร อดทนกำลัง วัสดุ อุปกรณ์และงบประมาณ มีความสามารถในการมอบหมายงาน นิเทศ วิจารณ์งาน ตัดสินใจแก้ปัญหา แก้ไขข้อขัดแย้งและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ควบคุม ติดตามงาน ตรวจสอบคุณภาพงาน และประเมินผลงาน เสริมสร้างพลังอำนาจ ประสานงาน บริหารเวลา ให้ความสำคัญคุณธรรม ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร สร้างแรงจูงใจ การมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่ง

ใหม่ๆ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเจรจาต่อรองในปัญหา มีศิลป์ในการดำเนินและชกช่องสรรเสริญ ผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการผ่อนคลายสถานการณ์ตนเองและผู้ร่วมงาน นำสารสนเทศ แนวคิดและกลยุทธ์ทางการบริหารใหม่ๆ แนวคิดเชิงธุรกิจมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลและหน่วยงาน และมีปัจจัยหลายประการที่มีความสัมพันธ์ ส่งเสริม สนับสนุนให้สมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสิทธิภาพโดยจะกล่าวต่อไป

1.5 การศึกษาและการประเมินเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.5.1 การศึกษาสมรรถนะ

จากการที่มีแนวความคิดว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลโดยการประยุกต์ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ ประสบการณ์ เพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพจึงมีความแตกต่างกัน หรือในวิชาชีพเดียวกันถ้าอยู่ต่างสถานการณ์ ก็อาจมีความแตกต่างกันด้วย กุลยา ตันติผลาชีวะ (2532 : 145-146) กล่าวว่า สมรรถนะของแต่ละงานของแต่ละวิชาชีพเป็นสิ่งที่มิได้มีการกำหนดตายตัวขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการทางสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์ และความเหมาะสมของสังคมนั้นๆ ฉะนั้นการกำหนดสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่งๆหรืองานหนึ่งๆมีหลายวิธี แล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม คือ

1) การกำหนดสมรรถนะโดยประเมินความต้องการ (Needs assessment) โดยศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ นักการศึกษา และนโยบายต่างๆถึงความต้องการที่จะให้มีการจัดเตรียมผู้สำเร็จการศึกษาให้สามารถทำงานอะไร ต้องมีความรู้ ทักษะและทัศนคติอย่างไร ถ้าเป็นทางการพยาบาลจะหมายถึงความรู้เกี่ยวกับงานที่พยาบาลจะต้องออกไปปฏิบัติในหน้าที่ของพยาบาล

2) การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์งาน (Task analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงาน ให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกย่อยในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการจะให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติได้ในรายละเอียด

3) การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic competency analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติด้วยการจำแนกเนื้อหาของงานออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน

4) การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ให้ความเห็นหรือบอกเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นจะช่วยให้ได้สมรรถนะที่จำเป็น สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพการพยาบาลนั้น

5) การกำหนดสมรรถนะมักจะกำหนดจากบทบาทของพยาบาลร่วมกับการประเมินความต้องการของผู้รับบริการ และปัญหาทางด้านสุขภาพอนามัยที่เกิดขึ้น (ศิริพร จิรวัดนกุล และคณะ, 2540 : 57)

Hall and Jones (1976, 48) ได้จำแนกสาระบบของสมรรถนะ (Taxonomy of Competencies) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะและจุดประสงค์ในการศึกษานั้นสมรรถนะ ดังนี้

1) สมรรถนะเชิงความรู้ (Cognitive competencies) เน้นความรู้เฉพาะเรื่อง ความสามารถทางสติปัญญา ทักษะ ความเข้าใจ และสิ่งที่ต้องตระหนักถึงสมรรถนะเชิงเจตคติ (Affective competencies) เน้นความสามารถของบุคคลที่จะอธิบายค่านิยม ทศนคติ ความสนใจและความชื่นชอบของตนเอง

2) สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ (Performance competencies) เป็นพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นทักษะปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีการลงมือกระทำจริงๆ (Psychomotor)

3) สมรรถนะเชิงผลผลิต (Consequence or product competencies) เป็นสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของการกระทำเพื่อเปลี่ยนอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา หรือการทำงานในอาชีพได้ประสบผลสำเร็จ

4) สมรรถนะเชิงแสดงออก (Exploratory or expressive competencies) เป็นความสามารถที่แสดงถึงการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้เพื่อพัฒนาผลงานหรือหาประสบการณ์ที่แปลกออกไปได้อย่างเหมาะสม

ในแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันในระดับของความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน The National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) (1991) ได้อธิบายกรอบคุณสมบัติซึ่งเป็นการพิจารณาหลักการโดยใช้ความซับซ้อนในกิจกรรมของงาน และระดับของความรับผิดชอบเป็นเหมือนกับตัวชี้วัดมากกว่าเป็นตัวกำหนด แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (Eraut, 1996 :184)

ระดับ 1 สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามขอบเขตกิจกรรมของงาน ส่วนมากเป็นงานประจำเดิมๆและสามารถทำนายได้

ระดับ 2 สมรรถนะในขอบเขตของกิจกรรมงานที่สำคัญและหลากหลาย กิจกรรมงานบางเรื่องซับซ้อนหรือไม่ใช่งานประจำ สมรรถนะในระดับนี้ต้องการการเป็นสมาชิกของทีมหรือกลุ่มงาน

ระดับ 3 สมรรถนะในขอบเขตที่กว้างของกิจกรรมงานที่หลากหลาย ส่วนใหญ่ของงานที่ปฏิบัติมีความซับซ้อนและไม่ได้เป็นงานประจำ ในระดับนี้ต้องการสมรรถนะในการนิเทศ

ระดับ 4 สมรรถนะในขอบเขตของกิจกรรมงานที่กว้าง ซับซ้อน ต้องใช้เทคนิค หรือความเชี่ยวชาญปฏิบัติงานที่หลากหลาย ต้องรับผิดชอบในการทำงานของผู้อื่น

ระดับ 5 สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่กิจกรรมของงานซับซ้อน และมักไม่สามารถคาดการณ์ได้ ต้องใช้เทคนิคความเชี่ยวชาญเฉพาะและพิเศษ ประกอบด้วยส่วนประกอบของการออกแบบ (design) การวางแผนและการแก้ปัญหา สมรรถนะในการนิเทศหรือการจัดการ (management) เป็นสิ่งที่ต้องการในระดับนี้

การแบ่งระดับสมรรถนะเช่นนี้ มีแนวคิดสอดคล้องกับ Benner (1984) ว่า ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล จะผ่านขั้นตอน 5 ระดับ ของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากร โดย Benner ได้ใช้ศึกษาถึงการพัฒนาความสามารถของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่

1) ระดับเริ่มต้นใหม่ (Novice) หมายถึง ผู้ที่ไม่มีพื้นฐานและประสบการณ์ของการพยาบาลมาก่อน เข้าใจถึงเหตุผลน้อยมาก ขาดความยืดหยุ่น ดังนั้นในการปฏิบัติงานจึงต้องมีคู่มือการทำงานกรรมการพยาบาล บุคคลระดับนี้ได้แก่ นักศึกษาพยาบาลที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานใหม่เป็นครั้งแรก หรือพยาบาลที่เพิ่งเข้ามาทำงานในหอผู้ป่วยวิกฤติเป็นครั้งแรก

2) ระดับก้าวหน้าระดับต้น (Advance beginner) เป็นผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ มีมุมมองที่แคบคือ มุ่งดูว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการทำและระวังเกี่ยวกับอาการผู้ป่วยในขณะนั้น มุ่งจะทำเพื่อรักษาสถานะนั้นๆ หรือป้องกันไม่ให้ผู้ป่วยมีอาการเลวลง งานของพวกเขาจะเป็นไปตามแนวทางของหน่วยงาน

3) ระดับผู้มีความสามารถ (Competent) ในระดับนี้มักเป็นผู้ที่ทำงานมาประมาณ 2-3 ปี มีการพัฒนา มุมมองกว้างไกล

4) ระดับผู้ชำนาญการ (Proficient) มักพบในพยาบาลที่ทำงานมานาน 3-5 ปี เป็นระดับที่มีความสามารถมากขึ้น มองสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะองค์รวม

5) ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และพื้นฐานความรู้ที่แน่น สมรรถนะของบุคคลเป็นความสามารถทางพฤติกรรมที่กระทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมบุคคลที่มีระดับสมรรถนะที่สูงมากขึ้น ผลของการปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ฉะนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต้องกระทำให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย

Whetten Cameron (1984 cited in Quinn, 1990 : 20) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานในการทดลองปฏิบัติ ได้แก่

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment) เป็นการค้นหาระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ของเขา เครื่องมือที่ใช้ เช่น แบบสอบถาม role play และ group discussion

ขั้นที่ 2 การเรียนรู้ (Learning) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการอ่าน และการเสนอข้อมูลที่เกี่ยวกับหัวข้อนั้น บุคคลสามารถเรียนรู้จากบุคคลต่างๆ เหมือนกับเรียนจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสำรวจพฤติกรรมที่เหมาะสม และไม่เหมาะสม โดยตรวจสอบว่าผู้อื่นมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ที่ให้ เครื่องมือที่ใช้ เช่นกรณีตัวอย่าง ภาพยนตร์ role play หรืออื่นๆสำหรับตรวจสอบพฤติกรรม

ขั้นที่ 4 การฝึกปฏิบัติ (Practice) ยินยอมให้นำสมรรถนะที่มีไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่คล้ายการทำงานขณะที่อยู่ในห้องเรียน ซึ่งเป็นโอกาสสำหรับเป็นประสบการณ์และได้รับการตอบสนองกลับ เครื่องมือที่ใช้คือ การทำแบบฝึกหัด และ role play

ขั้นที่ 5 การปรับใช้ (Application) เป็นการให้โอกาสในการนำกระบวนการไปสู่สถานการณ์ในชีวิตจริง การมอบหมายงานโดยทั่วไปเป็นการช่วยเอื้อให้เกิดประสบการณ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

1.5.2 วิธีการประเมินสมรรถนะ

การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะหรือความสามารถเป็นอย่างไร สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบจะมีวิิเฉพาะของรูปแบบนั้นๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ปรีชาพร วงศ์อนุครโรจน์, 2535)

1) การให้คะแนนโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้กันมากในแบบสอบถามคุณลักษณะต่างๆ คะแนนจะเป็นมาตรฐานโดยเริ่มจากคะแนนต่ำสุดไปคะแนนสูงสุด หรือจะเรียงคะแนนสูงสุดไปคะแนนต่ำสุดก็ได้ ในแต่ละช่องมีให้เลือกว่าคุณลักษณะที่เรากำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด โดยทั่วไปแล้วมักแบ่งลักษณะงานเสียก่อน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือในการทำงาน ความไว้วางใจ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

2) วิธีการจัดลำดับ (Ranking) เป็นวิธีวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยวิธีการจัดอันดับความสำคัญ วิธีนี้ใช้พิจารณาคุณสมบัติระหว่างบุคคลโดยส่วนรวมเมื่อเปรียบเทียบกันว่าอยู่ในอันดับใด

3) การจัดเข้าโค้งปกติ (Forced Distribution) วิธีนี้เป็นการป้องกันความอคติที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้ประเมินจะต้องกระจายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานออกเป็นรูปโค้งปกติ วิธีนี้ถือว่าจากคนทั้งกลุ่มจะแยกคุณสมบัติของคนได้ 5 ขั้น คือ ขั้นที่ดีที่สุด ดีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำที่สุดในกลุ่ม ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งทั้ง 5 ช่วงนั้นถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบคุณสมบัติเป็นหลัก วิธีนี้มีจุดอ่อนที่ว่าการกระจายเป็นรูปโค้งปกติจะต้องมีข้อมูลจำนวนมากและคนมีลักษณะแตกต่างกัน แต่ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน มักจะคัดคนที่มีความสัมพันธ์ไม่เหมาะสมออกไป คนส่วนใหญ่จึงเป็นผู้ที่มีความสามารถมากหรือปานกลาง การกระจายคุณสมบัติจึงมีลักษณะเป็นรูปเบ้มากกว่าโค้งปกติ นอกจากนี้คนในหน่วยงานที่ทำงานประเภทเดียวกันก็มีจำนวนน้อย

4) การตรวจสอบรายการ (Check list) การประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่างๆที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของคนแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ ผู้ที่เขียนข้อความจะต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้บรรยายลักษณะได้ถูกต้อง ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะได้ข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของบุคลากรที่ถูกประเมิน วิธีนี้การเขียนข้อความชัดเจนและตรงกับลักษณะงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

5) การบันทึกเหตุการณ์ (Critical incident) เป็นการใช้สมุดจดบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน โดยบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานว่า แต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง ในการบันทึกเหตุการณ์จะแยกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกให้ชัดเจน เช่น ความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ การได้ผลผลิต การบันทึกเหตุการณ์จะช่วยหัวหน้างานในเรื่องความจำและป้องกันการประเมินอย่างคลุมเครือ

6) การสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงาน (Field Review) ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะส่งเจ้าหน้าที่หรือตัวแทนมาสอบถามหัวหน้าหน่วยงาน เพราะถือว่าหัวหน้าหน่วยงานย่อมเหล่านี้เป็นผู้บริหารที่อยู่ใกล้ชิดกับบุคลากรมากที่สุด เป็นการซักถามแบบปากเปล่า เกณฑ์ประเมินค่ามี 3 ระดับ คือ ดีเด่น เป็นที่พอใจ และไม่เป็นที่พอใจ

7) การเขียนรายงาน (Free – form Essay) การประเมินวิธีนี้เป็นการเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบแผนอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะมีความสามารถในการวิเคราะห์และต้องการเวลารวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่

8) การประเมินผลแบบกลุ่ม (Group Appraisal) คือวิธีการที่ให้หัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับบุคลากรทุกกลุ่มมาประชุม แล้วอภิปรายกันเกี่ยวกับผลงานหรือวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน วิธีนี้สามารถใช้ได้ดีในองค์การขนาดเล็กที่หัวหน้าหน่วยงานทุกคนต่างรู้จักบุคลากรทั้งในกลุ่มของตนเองและในกลุ่มของผู้อื่นดีพอสมควร

9) การประเมินโดยผลงาน (appraisal by result) วิธีนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอรายงานแล้วแจ้งผลงานในรอบปีที่ผ่านมาได้ทำไปแล้ว ซึ่งคล้ายๆกับค่าชี้แจงประมาณและคุณภาพของงาน เพื่อขอเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ หรือขอขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษของข้าราชการไทยในปัจจุบัน

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

สมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน และเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายด้านรวมกัน เนื่องจากแต่ละบุคคลมีลักษณะและคุณสมบัติไม่เหมือนกัน

ทำให้แสดงความฉลาด ความสามารถเฉพาะตัว หรือความรู้ทางวิชาการไม่เหมือนบุคคลอื่น ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน (สวัสดี สุคนธรังษี, 2517 อ้างถึงใน วณิช ว่องวณิช, 2534) สอดคล้องกับแนวคิดของ กรองแก้ว อยู่สุข (2537: 19) ว่า แต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะของคนไม่เหมือนผู้อื่น ระหว่างที่เจริญวัยทุกคนจะมีประสบการณ์ผ่านเข้ามาในชีวิต ได้แก่ การศึกษา การเลี้ยงดู การอบรม สภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งทำให้แต่ละคนมีค่านิยมทัศนคติ และบุคลิกภาพแตกต่างกันขึ้นไปอีก ส่งผลถึงพฤติกรรมที่แสดงออกจึงแตกต่างกัน

McCormic and Ligen (1985) ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลว่าขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือปัจจัยด้านบุคคล(Individual Variable) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล และเป็นสาเหตุหลักค้ำให้บุคคลแต่ละคนมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน ได้แก่ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อและค่านิยม เป็นต้น

ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Variable) หมายถึงเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือลักษณะสิ่งแวดล้อมนอกตัวบุคคลที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้แยกพิจารณาได้อีก 2 ประการ คือ

- ตัวแปรทางกายภาพและงาน (Physical Variable) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการทำงาน รูปแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สภาพเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน

- ตัวแปรองค์การและสังคม (Organization and Social Variable) เช่น ลักษณะโครงสร้างและนโยบายองค์กร ชนิดการฝึกอบรม การบังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมในสังคม

นอกจากนี้สมรรถนะของหัวหน้าหรือผู้ป้วยสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมองเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนในการสร้างสรรค์ให้หัวหน้าหรือผู้ป้วยมีสมรรถนะที่ต้องการ เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาวิชาชีพและสังคมต่อไป (มณี ลิขิตวิวัฒนกุล, 2540 :38) ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหรือผู้ป้วยคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง สถานภาพสมรส และเชาวน์อารมณ์ ปัจจัยสถานการณ์ คือ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

2.1.1 อายุ

บุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้น จะมีการพัฒนาตามวัยและสิ่งสมประสพการณ์ชีวิตมีการปรับตัว และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ทำให้ความคิด ความรู้สึกต่อตนเองเปลี่ยนแปลงเรียนรู้และแสวงหาวิธีปฏิบัติ หรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตน เพื่อให้ตนเองเกิดความรู้สึกมั่นคงและพึงพอใจ (จินตนา ชูนิพันธ์ , 2534 : 55) ดังนั้นย่อมมีโอกาสในการเรียนรู้และเห็นสิ่งต่างๆมากขึ้น และนำข้อมูลที่ได้รับมาแล้ว ช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจในการกระทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ที่มีอายุมากขึ้นจะมีประสบการณ์ในการเผชิญปัญหา และมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อย (Luckmann and Soresen, 1987 อ้างถึงใน เสาวภา สีเหนือง, 2539) ความสามารถหลายอย่างอาจเรียนรู้ได้ในระหว่างวัยเด็ก วัยรุ่น และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ (สมยศ นาวิการ, 2523) เพราะวัยของบุคคลจะปรุงแต่งความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ ทักษะคิดให้แตกต่างกัน บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีสิ่งดังกล่าวมากกว่าคนอายุน้อย (อุทัย หิรัญโต, 2524) แต่จากการศึกษาของ คาริณี สมศรี (2535) พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุต่างกัน มีการปฏิบัติงานด้านการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลการนิเทศ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเสาวภา สีเหนือง (2539) ซึ่งพบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศในเชิงบริหารของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน

2.1.2 ระดับการศึกษา

การศึกษา หมายถึง ประสบการณ์ภายในห้องเรียนที่เป็นไปอย่างมีระเบียบ แบบแผน (สมยศ นาวิการ, 2538 : 161) ระดับการศึกษาเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงระดับขั้นของการศึกษาที่ผู้นั้นได้รับตามมาตรฐาน การศึกษาทำให้ได้รับศาสตร์ความรู้ต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลนั้นสามารถวิเคราะห์ปัญหาหรือสภาพการณ์ต่างๆโดยใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ได้รับมา Raff and Shore (1993 : 105) ทำการวิจัยเบื้องต้นพบว่า ระดับพื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกันมาก สามารถทำให้เกิดผลของงานที่มีประสิทธิภาพและสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ อาภา โลจายะ (2538) ว่า ความแตกต่างของการศึกษาทำให้คนมีความสามารถในการทำงาน และการพัฒนาตนเองไม่เท่ากัน การศึกษาทำให้บุคคลมีการเรียนรู้ มีทักษะยอมรับในการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า (Lane, 1989) ซึ่ง Raff and Shore (1993: 105) ทำการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมากสามารถทำให้เกิดผลของงานที่มีประสิทธิภาพและสัมพันธ์กับสมรรถนะของงาน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูง สมรรถนะในการปฏิบัติงานย่อมสูงด้วย

2.1.3 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ตามความหมายทางปรัชญา หมายถึง ฐานความเป็นจริงและความรู้รวมถึงทุกอย่างที่มนุษย์กระทำ คิดและรู้สึก รวมทั้งการคิดใคร่ครวญ (Reflection) และการลงมือกระทำ (active doing) การบังเกิดผลตามมา (undergoing) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวผู้กระทำ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสิ่งนั้นๆ และประสบการณ์นั้นย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขประสบการณ์ของมนุษย์ (บรรจง จันทรสา, 2527: 81) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การที่บุคคลปฏิบัติอยู่ในวิชาชีพนาน ทำให้การเรียนรู้ระบบงานของวิชาชีพมากขึ้น เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อวิชาชีพและทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อวิชาชีพ ทำให้ได้รับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น สมรรถนะในการปฏิบัติงานจึงสูงขึ้น จากผลการวิจัยของ Maynard (1996) ให้การสนับสนุนว่า จำนวนปีของการมีประสบการณ์ในวิชาชีพการพยาบาล มีอิทธิพลต่อขั้นตอนของการพัฒนาทักษะ สอดคล้องกับการศึกษาของ สายบัว วงศ์ไพโรจน์ (2539) ว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน และระยะเวลาของการปฏิบัติงานในสาขาการพยาบาลในหน่วยงานปัจจุบันที่มากขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ วรณวิไล จันทรภา และคณะ (2523) ซึ่งพบว่าระยะเวลาในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพยาบาลในประเทศไทย

2.1.4 สถานภาพสมรส

คนที่แต่งงานแล้วจะได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากคู่สมรส มีที่ปรึกษาระบายความคับข้องใจในการทำงาน มีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ลอธ หุตางกูร (2534) กล่าวว่า ครอบครัวเป็นแหล่งของปัญหา แหล่งของความรัก มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยให้ความเครียดลดน้อยลง ไม่รบกวนการทำงานและก่อให้เกิดภาวะทางอารมณ์มากขึ้น ทำให้เป็นคนมีเหตุผล ไม่หวั่นไหวง่าย ทำงานด้วยสติปัญญาที่สุขุม รอบคอบ คู่สมรสที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันจะมีความรักความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาให้อภัยกัน ละครกัน และยังมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้ที่สมรสแล้วจะมีความสามารถในการจัดการได้สูงกว่าและมีภาวะสูงกว่าผู้ที่ยังโสด ผู้ที่สมรสแล้วจะให้ความสำคัญในงานและจะทุ่มเทปฏิบัติงานเป็นสาระสำคัญของชีวิตประการเดียว แต่มีความต้องการจะประสบความสำเร็จในชีวิต จึงมีความทะเยอทะยาน แข่งขัน และแสวงหาความก้าวหน้า ซึ่งเสี่ยงกับความล้มเหลวและผิดหวังน้อยกว่าผู้ที่ยังโสด และผู้ที่สมรสแล้วจะมีครอบครัวทำให้มีความเข้าใจสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ป่วยและญาติ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบิดา มารดากับลูก ได้ดีกว่าผู้ที่ยังเป็นโสด ซึ่งทำให้มีความเห็นอกเห็นใจแก่ผู้ป่วยและญาติ ดังนั้นอาจกล่าวสรุปได้ว่าสถานภาพสมรสมีผลต่อการปฏิบัติกรพยาบาล

จากการศึกษาของ ทวีศรี กรีทอง (2530) พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสคู่ มีค่าเฉลี่ยคุณภาพชีวิตการทำงานสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพโสด ซึ่งผลของการที่บุคคลมีค่าเฉลี่ยคุณภาพชีวิตการทำงานสูงขึ้นจะช่วยเพิ่มขวัญและประสิทธิภาพในการทำงาน ได้ดีเช่นกัน

จากการศึกษาของ วนิภา ว่องวังนะ (2535) พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่สถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีความสามารถในการทำงานต่างกัน โดยพยาบาลที่มีสถานภาพสมรสคู่มีค่าเฉลี่ยความสามารถในการทำงานสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพโสด

2.2 ปัจจัยเขาวนอารมณ์

2.2.1 ความหมายของเขาวนอารมณ์

คำว่า เขาวนอารมณ์ หรือ EQ (Emotional Quotient หรือ Emotional Intelligence) ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายเป็นภาษาไทยมากมาย เช่น สติปัญญาทางอารมณ์ เขาวนอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์ วุฒิกาวะทางอารมณ์หรือทักษะชีวิต โดยมีผู้ให้คำจำกัดความของเขาวนอารมณ์ ดังนี้

สุรพงษ์ อัมพันวงศ์ (2542) ได้ให้ความหมายของคำว่า เขาวนอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และพัฒนาอารมณ์ให้เป็นปกติสุขไม่ว่าเหตุการณ์ รอบข้างจะเป็นอย่างไร เขาวนอารมณ์เป็นสิ่งที่เพิ่มพูนได้จากการอบรมเลี้ยงดู การฝึกฝนทุกช่วงชีวิตคนที่มิใช่เขาวนอารมณ์ไม่ดีจะไม่เข้าใจตนเองได้ ไม่เข้าใจคนอื่น ไม่ยอมรับความจริง เอาแต่ใจตนเอง ไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งในใจตนเองได้

พระราชวรมนี (2542) ได้กล่าวว่า เขาวนอารมณ์ หมายถึงการใช้ปัญญากำกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์ โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งถ้าขาดปัญญากำกับจะเป็นพลังดาบอดปัญญาจึงเป็นตัวที่จะมากำกับชีวิตของเราให้การแสดงออกไปในทางที่ถูกต้อง

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542) ให้ความหมายของ เขาวนอารมณ์ ว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการนำไปสู่การเป็นคนดี มีคุณค่าและมีความสุขโดยการเป็นคนดี หมายถึง ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งก็คือ ความเมตตา กรุณา ในแง่ของพุทธศาสนาก็คือ “ศีล” นั่นเอง ส่วนการมีคุณค่า มีความหมายสอดคล้องกับการมีสติรู้ตัว (Awareness) สำหรับการมีความสุข เกิดจากการรู้จักมองโลกเลือกทางความสุขใส่ตัวเมื่อเกิดความทุกข์ก็หาวิธีแก้ไขซึ่งก็คือการใช้ปัญญานั้นเอง

กรมสุขภาพจิต(2543) ให้ความหมายของ เขาวนอารมณ์ ว่าเป็นความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

Bar-On (1992) ให้ความหมายของ เซวน์อารมณ์ว่า หมายถึง องค์ประกอบของความ สามารถด้านส่วนตัว อารมณ์และสังคมของบุคคลที่จะปรับตัวเข้ากัน ถึงจะได้ประสบความสำเร็จ

Goleman (1998) ให้ความหมายของ เซวน์อารมณ์ว่า หมายถึง เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถตั้งใจและจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นอย่างดี

Cooper and Sawaf (1997) กล่าวไว้ว่า เซวน์อารมณ์เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะรับรู้เข้าใจและประยุกต์ใช้พลัง การรู้จักอารมณ์เป็นรากฐานของพลังข้อมูล เป็นการสานสายสัมพันธ์เพื่อการโน้มน้าวผู้อื่น

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า เซวน์อารมณ์ หมายถึง

1) ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้จักอารมณ์ ความรู้สึกรู้สึกของตนเองให้ตระหนักรู้ มีสติรู้เท่าทันสาเหตุและความแปรผันด้านอารมณ์ของตน และสามารถควบคุมพฤติกรรม การแสดงออกที่เหมาะสมถูกกาลเทศะเป็นการเรียนรู้บุคคลภายในตน บริหารจัดการอารมณ์ ภาวะอารมณ์อุปนิสัยของตนไปในทางที่สร้างประโยชน์ สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองในทางสร้างสรรค์

2) ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้จักอารมณ์ของผู้อื่น การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ว่าจะอยู่ในรูปของการสื่อสาร อำนาจในการโน้มน้าวผู้อื่น ทักษะในการบริหารจัดการความสัมพันธ์งานในหน้าที่ของตนกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดีนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

2.2.2 องค์ประกอบของเซวน์อารมณ์

การที่นักจิตวิทยาและนักศึกษายุคปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญทางด้านเซวน์อารมณ์มากขึ้นเป็นการส่งเสริมเซวน์อารมณ์ไปพร้อมกับการส่งเสริมเซวน์ปัญญา อันจะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จและมีความสุข ในปัจจุบันนักพัฒนารพชากรรมมนุษย์ได้เน้นการพัฒนาทางด้านความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า ถ้าบุคคลมีเซวน์อารมณ์สูงก็แสดงว่าเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดในการใช้อารมณ์ได้ดี จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จและเป็นผู้ที่มีความสุขด้วย ปัจจุบันเซวน์อารมณ์ยังไม่มีแบบทดสอบมาตรฐานวัดความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กันมากขึ้น ปัจจุบันเราก็พอจะใช้การสังเกตตรวจสอบได้คร่าวๆว่าบุคคลใดมีเซวน์อารมณ์สูงแม้จะไม่มีตัวเลขบ่งชี้ก็ตาม เนื่องจากเซวน์อารมณ์เป็นโครงสร้างคล้ายกับเซวน์ปัญญา ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกำหนดโครงสร้างของเซวน์อารมณ์เสียก่อน จากการศึกษาจากเอกสารต่างๆทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษพบว่า มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบของเซวน์อารมณ์ไว้หลายคนด้วยกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ทศพร ประเสริฐสุข(2542) กล่าวว่าคนที่มีเซวน์อารมณ์สูงมักจะเป็นคนที่

1) มีความเข้าใจตนเองได้ดี รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง รู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง มีความสามารถในการควบคุมและจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ มีเป้าหมายของชีวิตทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

2) มีความเข้าใจผู้อื่น สามารถเอาใจเขามาใส่ใจเราและสามารถแสดงอารมณ์ต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

3) มีความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้ดี ขจัดความเครียดที่จะเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2542) ได้สรุปกรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ของนักจิตวิทยาหลายๆท่านไว้ดังนี้

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์(Emotional Intelligence) ของ Goleman (1998) ได้จำแนกเชาวน์อารมณ์ออกเป็น 2 สมรรถนะใหญ่ๆคือ

1) สมรรถนะทางด้านสังคม เป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความต้องการ ความรู้สึก และความหวังใจของผู้อื่นดังนี้

- การเข้าใจผู้อื่นตระหนักรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดและมุมมองของผู้อื่นมากขึ้น รวมทั้งความวิตกกังวลของบุคคลอื่นด้วย
- มีจิตใจใฝ่บริการ(Service minded) รับผิดชอบต่อคละเนและตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นหรือผู้ที่มาติดต่อสัมพันธ์กับเราได้ดี
- ส่งเสริมผู้อื่นทราบความต้องการและช่วยพัฒนาให้เขามีความรู้ความสามารถให้ถูกทาง
- ให้โอกาสบุคคลอื่น สามารถมองเห็นความเป็นไปได้จากการมองเห็นความแตกต่างของคนและไม่ถือเขาถือเรา
- ตระหนักรู้ถึงทัศนคติเห็นของกลุ่ม และสามารถคาดคะเนสถานการณ์ในด้านความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มได้

1.2ทักษะทางสังคมด้านมนุษยสัมพันธ์(Human Relations) เป็นความคล่องในการติดต่อกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีโดยสามารถหาความร่วมมือจากผู้อื่นได้ประกอบด้วย

- ความสามารถในการโน้มน้าวใจ สามารถแสดงวิธีการโน้มน้าวความคิดเห็นของบุคคลอื่นได้อย่างนุ่มนวล

- มีการสื่อสารที่ดี (Communication Skills) ชัดเจน นุ่มนวล ถูกต้อง น่าเชื่อถือ
- มีความเป็นผู้นำสามารถโน้มน้าวใจหรือผลักดันกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถกระตุ้น และริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี (Managing Change) ซึ่งทางการบริหารเรียกว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- สามารถบริหารความขัดแย้ง ได้ดี (Conflict Management) เจรจาต่อรองแก้ไขหาทางยุติข้อขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม
- สร้างสายสัมพันธ์เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมาย
- ทำงานเป็นทีมร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย
- สร้างสมรรถนะของทีมงานให้เกิดพลังร่วมมือ

2) สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นความสามารถในการบริหารจัดการกับตนเองได้อย่างดี คือ

2.1 การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) เป็นการตระหนักรู้ความรู้สึกและความโน้มเอียงของตนเอง หรือที่เรียกว่าเป็นผู้ที่มีสติ สามารถหยั่งรู้โดยการสำรวจตนเองรู้ถึงความเป็นไปได้ของตนเองต่อการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆรอบตัว และความพร้อมของตนเองประกอบด้วย

- การควบคุมตนเอง สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความฉุนเฉียวต่างๆได้
- เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจเป็นผู้ที่เน้นที่จะทำอะไรโดยรักษาคุณงามความดีเป็นหลัก
- เป็นผู้ใช้สติปัญญา แสดงความรับผิดชอบ
- มีความสามารถในการปรับตัวยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ
- ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเปิดใจกว้างกับความคิดแนวทางและข้อมูลใหม่ๆได้อย่างมีความสุข

2.2 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Regulation) การควบคุมหรือกำหนดตัวเองนับเป็นปัจจัยที่สำคัญของความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ ไม่ทำอะไรโดยใช้อารมณ์พาไปประกอบด้วย

- การควบคุมตนเอง สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความฉุนเฉียวต่างๆได้
- เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจ เป็นผู้ที่เน้นที่จะทำอะไรโดยรักษาคุณงามความดีเป็นหลัก
- เป็นผู้ใช้สติปัญญา แสดงความรับผิดชอบ
- มีความสามารถในการปรับตัวยืดหยุ่น ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ
- ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเปิดใจกว้างกับความคิดแนวทางและข้อมูลใหม่ๆได้อย่างมีความสุข

2.3 สามารถสร้างแรงจูงใจและจูงใจตนเองได้ (Motivation Oneself) เพื่อเป็นแนวโน้มนำทางอารมณ์ที่เกื้อหนุนต่อการมุ่งสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย

- มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) โดยพยายามทำภารกิจต่างๆ มีการปรับปรุงให้สู่มาตรฐานอันดีเลิศ
- มีความจงรักภักดี ชีคมันกับเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายขององค์กร
- คิดริเริ่มและพร้อมที่จะปฏิบัติตามที่โอกาสจะอำนวย
- มองโลกในแง่ดีเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคได้อย่างไม่ย่อท้อจนสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

Cooper & Sawaf (1997) ได้เสนอโครงการสร้างเขาวงกตอารมณ์ไว้เพื่อสะดวกแก่การวัดที่เรียกว่า EQ Map ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) ความรอบรู้ในอารมณ์ (Emotional Literacy) ซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดการรับรู้การควบคุมตัวเองและมีความเชื่อมั่นในตนเองประกอบด้วย

- ความซื่อสัตย์ในอารมณ์ (Emotional Honesty) คือรับรู้อารมณ์ตรงตามที่เป็น
- การสร้างพลังอารมณ์ (Emotional Energy) รวบรวมอารมณ์ให้เกิดพลังสร้างสรรค์
- ตระหนักรู้ในอารมณ์ (Awareness)
- รับผลย้อนกลับของอารมณ์ (Feedback)
- หยั่งรู้ตนเอง (Intuition)
- รับผิดชอบ (Responsibility)
- สร้างสัมพันธ์เชื่อมโยง (Connection)

2) ความเหมาะสมทางอารมณ์ (Emotional Fitness) ประกอบด้วยสร้างความเชื่อถือได้ให้เกิดแก่น (Authenticity)

- มีความเชื่อ ศรัทธาและมีความยึดหยุ่น
- สร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ไม่พอใจที่จะอยู่กับที่
- ความสามารถที่กลับสู่สภาพปกติและคืนหน้า

3) ความลึกทางอารมณ์ (Emotional Depth) เป็นการสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิตและหน้าที่การงานให้เข้ากับศักยภาพและเป้าหมายของตัวเองประกอบด้วย

- ความผูกพันในงาน รู้รับผิดชอบและมีสติ
- มีเป้าหมายและศักยภาพที่โดดเด่น
- มีความซื่อตรงทำงานอย่างซื่อสัตย์และยึดหลักจริยธรรม รักษามาตรฐานส่วนบุคคลทำตามที่คุณรักษาคุณค่า ยอมรับข้อผิดพลาดที่ตนกระทำอย่างเปิดเผย
- สามารถโน้มน้าวจูงใจบุคคลอื่นโดยปราศจากอำนาจ

4. ความกลมกลืนและความไปกันได้ทางอารมณ์(Emotional Alchemy) โดยใช้สัญชาตญาณด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสมรรถภาพที่จะเผชิญปัญหาและความกดดันประกอบด้วย

- การแสดงออกด้านการหยั่งรู้
- สามารถใคร่ครวญ
- การเล็งเห็นโอกาส
- การสร้างอนาคต

Bar-On(1992) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 15 คุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 1) ความสามารถภายในตน ซึ่งเป็นความสามารถที่มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
 - ความสามารถในการเข้าใจภาวะอารมณ์ของตน
 - มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตน
 - การตระหนักรู้งาน คือ มีสติ
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่
 - ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
 - มีน้ำใจ เอื้ออาทร ห่วงใยผู้อื่น (Concern)
 - ตระหนักรู้เท่าทันในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
- 3) ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วย
 - ความสามารถในการตรวจสอบความรู้สึกของตน
 - เข้าใจสถานการณ์ต่างๆและความสามารถตีความ ได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง
 - มีความยืดหยุ่น ในความคิดและความรู้สึกของตนเป็นอย่างดี
 - มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี
- 4) มียุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด ประกอบด้วย
 - การจัดการความเครียด
 - ควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี แสดงออกได้อย่างเหมาะสม
- 5) การจงใจตนเองและสภาวะทางอารมณ์ ได้แก่
 - การมองโลกในแง่ดี
 - การแสดงออกและมีความรู้สึกที่เป็นสุขที่สามารถสังเกตเห็นได้
 - สร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเองและผู้อื่น

Mayer และ Salovey (1997) ได้เสนอโมเดลที่ปรับปรุงใหม่โดยเน้นด้าน “ปัญญา” ของเชาวน์อารมณ์และพยายามอธิบาย เชาวน์อารมณ์ ในนัยของศักยภาพเพื่อความเติบโตด้านสติ

ปัญญาและอารมณ์ ในบทความใหม่ของเขาในปี 1997 ได้เน้นย้ำบทบาทของอารมณ์ที่มีบทบาทเข้ามาจัดลำดับและชี้นำความคิดของมนุษย์ให้มุ่งสู่ข้อมูลสำคัญที่เราใส่ใจและเสนอว่าเขาวินิจฉัยนำจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนตามลำดับ กล่าวคือ

- 1) การรับรู้ (Perception) การประเมิน (Appraisal) และการแสดงออก (Expression)
- 2) การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์
- 3) การเข้าใจ การวิเคราะห์และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์
- 4) การคิดใคร่ครวญและการควบคุมอารมณ์ของคน เพื่อพัฒนาความงอกงามด้านสติปัญญา

และอารมณ์ต่อไปซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สูงสุด

กรมสุขภาพจิต (2543) ได้แบ่งองค์ประกอบของ EQ เป็น 3 ด้านคือ ดี เก่ง สุข ซึ่งประกอบด้วยความสามารถต่างๆดังต่อไปนี้

1) ดี หมายถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วยความสามารถต่อไปนี้

1.1 ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

- รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง
- ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้
- แสดงออกอย่างเหมาะสม

1.2 เห็นใจผู้อื่น

- ใส่ใจผู้อื่น
- เข้าใจและยอมรับผู้อื่น
- แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

1.3 รับผิดชอบ

- รู้จักให้/ รู้จักรับ
- รับผิดชอบ/ ให้อภัย
- เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2) เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นประกอบด้วยความสามารถดังต่อไปนี้

2.1 รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง

- รู้ศักยภาพตนเอง
- สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้
- มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

2.2 คัดสินใจและแก้ปัญหา

- รับรู้และเข้าใจปัญหา
- มีขั้นตอนในการแก้ไขปัญหา
- มีความยืดหยุ่น

2.3 มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
- กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
- แสดงความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3) สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข ประกอบด้วย

3.1 ภูมิใจในตนเอง

- เห็นคุณค่าตนเอง
- เชื้อมั่นในตนเอง

3.2 พึงพอใจในชีวิต

- มองโลกในแง่ดี
- มีอารมณ์ขัน
- พึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 มีความสุขทางใจ

- มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข
- รู้จักผ่อนคลาย
- มีความสงบทางจิตใจ

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีซึ่งมีลักษณะเป็น โครงสร้างทางจิตวิทยา (Psychological constructs) ของนักจิตวิทยาหลายๆท่านดังที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น จะเห็นว่ามีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน โดยสรุปองค์ประกอบของอารมณ์ มี 5 องค์ประกอบใหญ่ดังต่อไปนี้

1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) เป็นความสามารถที่จะรับรู้และเข้าใจความรู้สึก ความคิดและอารมณ์ของตนเองได้ตามความเป็นจริง สามารถประเมินตนเองได้อย่างชัดเจนตรงไปตรงมา มีความเชื่อมั่น รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตน เป็นคนซื่อตรง พูดแล้วรักษาคำพูด มีจรรยาบรรณ มีสติ เข้าใจตน

2) การบริหารจัดการกับอารมณ์ของตน (Managing Emotion) หรือบางทีอาจเรียกว่า การกำหนดตัวเอง (self Regulation) เป็นความสามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยความสามารถในการควบคุมตนเอง เป็นคนที่น่าไว้วางใจได้ มีคุณธรรม มี

ความสามารถในการปรับตัว และมีความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต

3) การจูงใจในตนเอง(Motivation Oneself) เป็นความสามารถที่จะจูงใจตนเองที่เรียกว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์(Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) มองโลกในแง่ดีสามารถนำอารมณ์และความรู้สึกของตนเองมาสร้างพลังในการกระทำสิ่งต่างๆและเป็นพลังในการให้กำลังใจตนเองในการคิดและกระทำอย่างสร้างสรรค์

4) การรู้จักสังเกตความรู้สึกของคนอื่น หมายถึง ความสามารถที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีจิตใจบริการ สามารถแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

5) การดำเนินการด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นทักษะทางสังคม เป็นความสามารถที่จะทำทันทางอารมณ์ของผู้อื่น เป็นทักษะทางสังคมที่จะสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น อันจะส่งผลให้เกิดการเป็นผู้นำ ความสามารถลักษณะนี้ประกอบไปด้วย การสื่อสารที่ดี การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

จากข้อสรุปองค์ประกอบเขาวนอารมณ์ที่คล้ายคลึงกันนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกรอบแนวคิดของ Bar-On เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชีวิตทั้ง 6 ด้าน คือ ร่างกาย สังคม อารมณ์ สติปัญญา การงานอาชีพและด้านจิตวิญญาณ ดังนั้นถ้าบุคคลได้พัฒนาชีวิตทุกด้านไปพร้อมๆกัน จะส่งผลให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในทุกด้าน มีความสุขในชีวิตและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคคลอื่นในสังคม รวมทั้งสามารถเป็นผู้นำที่มีคุณภาพได้

2.2.3 ลักษณะของเขาวนอารมณ์

มนุษย์ทุกคนมีภาวะอารมณ์พื้นฐานอยู่ในตัวเหมือนกัน แต่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์แต่ละคนก็จะมีอารมณ์ต่างๆนานาในแต่ละวัน อาทิ กลัว เป็นสุข โกรธ เศร้า เสียใจซึ่งแม้จะไม่จริงเหมือนบุคลิกภาพ แต่ก็ส่งผลเป็นอย่างมากต่อความสุขและการเกี่ยวข้องกับโลก ภาวะอารมณ์อาจเป็นบวกหรือลบก็ได้การเกิดอารมณ์ทางลบเมื่อขุ่นเคือง เป้าหมายถูกขัดขวาง อารมณ์ทางบวกเกิดเมื่อรู้สึกยินดีเป็นสุข

วีระวัฒน์ ปันนิตามัช(2542) ได้กล่าวถึงลักษณะของเขาวนอารมณ์ว่าจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) เป็นผลรวมจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมแต่ละวัฒนธรรม อาทิ บ้าน ครอบครัว สื่อ โรงเรียน ที่มีบทบาทหล่อหลอมพฤติกรรมที่สะท้อนถึง เขาวนอารมณ์ของบุคคล บทบาทของสถานการณ์และวัฒนธรรมหรืออนุวัฒนธรรม(Subculture) มีผลต่อระดับเขาวนอารมณ์ของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง

2) เกี่ยวข้องอย่างมากกับวุฒิภาวะอารมณ์ที่เจริญสมวัย (Maturity) อาทิ ความอดได้ รอได้ไม่ ใจร้อน โกรธง่าย การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา การไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น เขาวนอารมณ์ของ บุคคลในช่วงวัยเด็ก วัยรุ่น อาจแตกต่างกันไปจากระดับเขาวนอารมณ์ของคนๆ เดียวกัน เมื่อเติบโตเข้าสู่ วัยผู้ใหญ่หรือเมื่ออายุมากขึ้นแล้ว ผู้ชายบางคนเมื่อมีบุคลิกแล้วกลับเป็นคนสุขุม ใจเย็น มี ระดับของความเอาใจเขามาใส่ใจเรามากขึ้น

3) เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพแบบฉบับที่เป็นปกติวิสัยของบุคคลนั้น ที่ต้องใช้เวลาและ ความเอาใจจริงเอาใจ ใน การปรับเปลี่ยนพัฒนาการเรียนรู้ของเขาวนอารมณ์ มักจะเกิดกับชีวิตในช่วง หลังการศึกษาเล่าเรียนเป็นส่วนมาก

4) เรียนรู้ได้ ฟึกฝนได้ พัฒนาได้ เป็นการฝึกสมองทั้งสองด้าน โดยเฉพาะในซีก Limbic System แต่ต้องใช้ความอดทนเอาใจจริงเอาใจ (Goleman, 1998) และเกี่ยวข้องโดยตรงกับระดับ ประสบการณ์ของบุคคล การเรียนรู้ของเขาวนอารมณ์มีทั้งที่ไม่ปรากฏให้เห็น ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ ได้ตอบกันภายในตัวบุคคล หรืออาจแสดงออกมาอย่างชัดเจนก็เป็นได้ Bar-On (อ้างถึงใน Stuller 1997) เชื่อว่าเขาวนอารมณ์พัฒนาได้ตั้งแต่ในวัยเด็กไปจนถึงอายุ 50 กว่าๆ โดยจะมีจุดสูง สุดในช่วงอายุระหว่าง 45- 50 ปี

5) ประเมินได้นัยของความเหมาะสม มากกว่าจะเป็นเรื่องของความถูก- ผิด หรือขาว- ดำ คี-ชั่ว หรือการประเมินเป็นแค่ัมคะแนน ซึ่งระดับเขาวนอารมณ์ของบุคคลในการประเมินแต่ละ ครั้งอาจมีค่าที่ผันแปรได้ การประเมินเขาวนอารมณ์ควรรใช้เครื่องมือวัดหลายๆรูปแบบ ประกอบร่วมกัน

6) มีหลายองค์ประกอบร่วม (Multifactorial) เขาวนอารมณ์เป็นผลมาจากการอบรม เลี้ยงดู ภาวะแวดล้อม วัฒนธรรม

7) ความสัมพันธ์ของเขาวนอารมณ์ กับเขาวนปัญญาไม่แน่นอน ไม่มีอะไรเป็นหลัก ประกันได้ว่าแต่ละคนที่มีเขาวนปัญญาสูง เมื่อรวมกลุ่มกันแล้วเขาวนอารมณ์ของกลุ่มจะสูงตาม ไปด้วย แต่โดยภาพรวมผู้ที่มีเขาวนอารมณ์สูง ก็ไม่ได้ยืนยันว่าเขาวนอารมณ์ของกลุ่มจะสูงตาม ไปด้วย แต่โดยภาพรวมผู้ที่มีเขาวนอารมณ์สูงมักมีแนวโน้มที่จะมีเขาวนปัญญาสูงด้วย เนื่อง เพราะองค์ประกอบของเขาวนอารมณ์ จะช่วยให้คนเรียนรู้และแก้ปัญหาได้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยทั่วไปลักษณะของอารมณ์มนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ ตาม ความคิด ตามความฉลาดคิดได้ มนุษย์แต่ละคนจะมีปฏิภาณไหวพริบที่จะคิด แต่มีสติเท่าทันความ รู้สึกนึกคิดของตนต่างกันไป คนที่มีปัญญาก็สามารถคิดได้ฉับไว ปัญญาที่ประกอบการรู้เท่าทัน ในภาวะของจิต จะส่งเสริมความเป็นผู้มีเขาวนอารมณ์สูงรู้ว่าควรพูดอะไรไม่ควรพูด รู้ว่าหากพูด แล้วผลที่จะตามมาคืออะไร ระวังในสิ่งที่ไม่เหมาะสมได้

2.2.4 คุณลักษณะของผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ดี

สตรพงษ์ อำพันวงษ์(2542) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ที่ดีต้องประกอบด้วย

- 1) รู้จักตนเอง รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง และยอมรับได้มีเป้าหมายชีวิตต้องการทำอะไรในชีวิต
- 2) รู้อารมณ์ของตนเองเมื่อดีใจ เสียใจ รู้สึกอย่างไร ไม่เก็บกดจนทำให้เกิดปัญหาทางจิตใจตามมา ควบคุมอารมณ์ได้โดยเฉพาะเมื่อรู้สึกโกรธหรือผิดหวัง
- 3) ทำให้ตนเองมีพลัง มีแรงจูงใจที่จะทำกิจการงานให้ประสบความสำเร็จ มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น มีความมานะพยายามรู้ว่าความสำเร็จไม่ได้เป็นสิ่งที่ได้มาง่ายๆ
- 4) เข้าถึงจิตใจของผู้อื่น การที่จะเข้าใจเห็นใจผู้อื่นได้นั้น คนๆนั้นต้องเข้าใจตัวเองรู้จักตัวเองก่อนจึงจะเข้าใจผู้อื่นได้ ซึ่งจะต้องอ่านความรู้สึกของคนอื่นเป็น อ่านภาษากาย คือ ท่าทางการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้ซึ่งเป็นและมีความรู้สึกที่ว่าถ้าเราเป็นเขาจะทำอย่างไร
- 5) รักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น มนุษย์สังคมมีการติดต่อกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือส่วนรวม สัมพันธภาพยืนยาวได้ต้องรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ โดยมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น รู้จักแสดงความรู้สึกดีๆต่อผู้อื่นในเวลาอันสมควร

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย(2542) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ที่ดี คือผู้ที่

- 1) รู้จักตนเอง รู้เท่าทันภาวะอารมณ์ของตนเอง รู้จุดเด่นจุดด้อยในความเป็นตัวของตัวเอง
- 2) ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก การแสดงออกของตนเองให้ได้ถูกกับกาลเทศะ ปรับตัวองให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
- 3) สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่ม ไม่ขุ่นข้องหรือท้อถอยง่าย
- 4) แสดงความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตระหนักรู้ในความรู้สึกความต้องการของผู้อื่น ได้ดี สร้างและรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ได้
- 5) มีทักษะทางสังคมที่ดี ทั้งนี้เป็นผลจากการพัฒนาการในขั้นแรกๆที่ทำให้ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มีมารยาท มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่างๆได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบสร้างความร่วมมือร่วมใจจากหลายๆฝ่ายได้

Goleman (1995 อ้างในกรมสุขภาพจิต,2543) กล่าวว่าคนที่มีความเชาวน์อารมณ์สูงควรมีลักษณะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีการตัดสินใจที่ดีควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มีความอดกลั้นไม่หุนหันพลันแล่น ทนความผิดหวังได้ เข้าใจจิตใจผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์ทางสังคมไม่ย่อท้อหรือยอมแพ้ง่าย สามารถสู้ปัญหาชีวิตได้และไม่ปล่อยให้ความเครียดท่วมทับจนทำอะไรไม่ถูก

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้ที่มีเขาวนอารมณ์ที่คั่นั้น จะแสดงออกโดยเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนอื่นได้ดี รู้จักการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพกับคนอื่นได้และรักษาให้ยืนยาว รู้จักเห็นอกเห็นใจ เข้าใจความรู้สึกของคนอื่นเป็นอย่างดี เมื่อเกิดปัญหาในชีวิตรู้จักจัดการกับปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไม่จมอยู่กับความเศร้านานเกินไป ไม่ท้อแท้ ความรู้สึกเหล่านี้อาจเกิดขึ้นบางครั้งบางคราวได้ เมื่อพบกับปัญหาอุปสรรคในชีวิตแต่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับปรุงตัวในสถานการณ์ต่างๆ

(สุรพงษ์ อัมพวันวงษ์, 2542)

2.2.5 การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

กรมสุขภาพจิต (2544) ได้กล่าวถึง การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สำหรับตนเอง และในการทำงานร่วมกับผู้อื่นดังนี้

1. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สำหรับตนเอง

1.1 รู้ตัว รู้ตน หมายถึง การรู้ความเป็นไปได้ของตน รวมทั้งความพร้อมในด้านต่างๆ รู้ทั้งจุดเด่นและจุดด้อย รู้เท่าทันอารมณ์ รู้สาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกนั้นๆ รู้ว่าผลที่ตามมาเป็นอย่างไรและประเมินความสามารถตนเองได้ตามความเป็นจริงและนำมาใช้ได้เหมาะสม

1.2 รู้ทน รู้ควร หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกของตนเอง เช่น จัดการกับความโกรธ ความไม่พอใจ ความหงุดหงิดได้ สามารถควบคุมตนเองให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควรได้ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ใจกว้างสามารถรับฟังความคิดและข้อมูลใหม่ๆ ตลอดจนปรับตัวต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

1.3 รู้สร้างกำลังใจ หมายถึง การมีแรงบัลดาลใจที่จะทำให้เกิดความพยายามในการก้าวสู่ เป้าหมายอย่างไม่ท้อถอย มีความตั้งใจที่จะทำได้ดีที่สุดในสิ่งที่รับผิดชอบ เมื่อมีปัญหาก็กไม่ท้อแท้ หมั่นกำลังใจ รู้จักมองโลกในแง่ดี และพยายามหาทางปรับปรุงแก้ไขจนถึงที่สุด

2. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

2.1 เข้าใจและยอมรับธรรมชาติของอารมณ์ บุคคลแต่ละคนมีความรู้สึกและอารมณ์พื้นฐานของตนเอง เช่น ดีใจ เสียใจ อิจฉา ฯลฯ และมีการแสดงออกที่ต่างกรรม ต่างวาระกันไป แต่ละคนจะมีอารมณ์และความรู้สึกที่ผันแปรแตกต่างกันไป ยากที่จะนำความรู้สึกที่ดีของตัวเองไปตัดสินได้ การตัดสินความเหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เหตุผล วัย ปัจจัยทางสังคม และการกำหนดทางวัฒนธรรม

2.2 รับฟัง ทำความเข้าใจและให้เกียรติผู้อื่น การยอมรับและเข้าใจภาวะที่บุคคลแสดงออก เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างเสริมความภาคภูมิใจตนเอง การรักษาหน้า ความมั่นใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพและผลผลิตที่บุคคลมีส่วนต่อองค์กร การปฏิเสธที่จะรับ

ฟังหรือทำความเข้าใจกับภาวะอารมณ์ที่แสดงออก เช่น การเพิกเฉย วิตกขัณฑ์ คำหยาบ การเห็นเป็นเรื่องปกติ การบั่นทอนล้อเลียนความรู้สึกของบุคคลเป็นการทำลายระดับความมั่นใจในตนเอง ความคิดสร้างสรรค์และเกียรติภูมิแห่งตนของผู้อื่นและเป็นการไม่เคารพความเป็นปัจเจกบุคคลอีกด้วย

2.3 การแก้ไขความขัดแย้ง บางครั้งการใช้เพียงเหตุผลแต่โดยลำพังไม่สามารถแก้ไขปัญหาทางอารมณ์ความรู้สึกได้ ควรยอมรับความรู้สึกโดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ ก่อน แล้วค่อยมาพิจารณาการแสดงออก ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าจะไม่ใช้วิธีการที่บั่นทอนความรู้สึกของคนอื่น แต่ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ได้ดีจะช่วยทั้งความรู้สึกของตัวเองและช่วยให้อีกฝ่ายสงบลงได้ การที่บุคคลแสดงภาวะอารมณ์ออกในทางลบ เช่น โกรธ เสียใจ เศร้าซึม แสดงให้เห็นว่าความต้องการทางอารมณ์ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ยังมีความตึงเครียดทางจิตใจ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องควรทำความเข้าใจภาวะอารมณ์ของตน เพื่อเข้าใจ ภาวะอารมณ์ของผู้อื่นเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงอารมณ์ ความรู้สึก รับฟังด้วยความเข้าใจ เห็นใจ และยอมรับภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับตนเองและเพื่อความมั่นคงทางจิตใจ ส่งผลต่อการพัฒนาทางความคิด การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพิ่มขวัญกำลังใจความร่วมมือ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

2.4 ในกรณีที่บุคคลแสดงภาวะอารมณ์ทางลบในระดับที่รุนแรง ได้แก่ หงุดหงิดง่าย มีปฏิกิริยามากเกินไปต่อเหตุการณ์เล็กน้อยๆ เป็นต้น ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานควรหาวิธีการสร้างภาวะแวดล้อมที่มีการดูแลเอาใจใส่ร่วมมือกันรับฟังข้อปัญหาให้ความรู้เพื่อการยอมรับและทางบำบัดแก้ไข

2.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภายในหอผู้ป่วย จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหลายระดับ และต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งที่คาดการณ์ได้และไม่สามารถคาดการณ์ ดังนั้น การตอบสนองต่ออารมณ์และความต้องการของผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยแสดงอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดออกมาได้อย่างมีเหตุผลและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ สามารถมุ่งมั่น อดทน รอคอย ดำเนินกิจกรรมของตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายจนประสบความสำเร็จ สามารถรับรู้อารมณ์ของตนเอง พร้อมจัดการไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพหนึ่งที่ต้องมีคุณสมบัติในเรื่องของเขาวนอารมณ์มากพอๆกับเขาวนปัญญาด้วย สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิคามย์ (2542) ได้กล่าวว่า อาชีพพยาบาลเป็นอาชีพที่ผู้ปฏิบัติต้องมีเขาวนอารมณ์สูง นอกจากนี้ Bellack (1999 อ้างใน ลักขณา แพทยานันท์, 2542) ได้แสดงความคิดเห็นว่า เขาวนอารมณ์จะทำให้พยาบาลเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในวิชา

ชีพพยาบาลและมีความสำคัญต่อโลก เนื่องจากบุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์ในระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานและมีการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อประโยชน์ต่อคนอื่นและพัฒนางานวิชาชีพ ให้สามารถช่วยเหลือสังคมได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์สูงในวิชาชีพการพยาบาลจะส่งผลให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงด้วย

วิลาสลักษณ์ ชิววลลี (2542) กล่าวถึง ประโยชน์ของเชาวน์อารมณ์ต่อการทำงานว่า เชาวน์อารมณ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่บุคคลควรมีหรือพัฒนาให้มากขึ้น เพื่อชีวิตการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตด้วย เนื่องจากองค์การต่างๆจะมีขนาดเล็กลง จำนวนคนงานถูกจำกัด ให้น้อยลงซึ่งคนที่ทำงานอยู่ในองค์การจะต้องเป็นคนที่มีความรู้มาก และพบว่าผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงจะเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบมีความเข้าใจและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน สามารถผลัดกันเป็นผู้นำได้ มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีความสามารถในการปรับตัวได้เป็นอย่างดี ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และอย่างมีความสุขด้วย ดังนั้นผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงจะสามารถดำรงตนอยู่ในโลกการทำงานปัจจุบันได้ดีกว่าคนที่มีความเชาวน์อารมณ์ต่ำ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542) ให้ทรรศนะเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์กับลักษณะงานที่มีการพบปะผู้คนมากอย่างเช่นวิชาชีพการพยาบาลว่า ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ในระดับสูงจะสามารถในการปฏิบัติงานเช่นนี้ได้อย่างมีความสุข หากผู้ปฏิบัติเป็นผู้ที่มีระดับเชาวน์อารมณ์ต่ำก็จะทำงานดังกล่าวอย่างคับข้องใจ หงุดหงิดบ่อย ส่วนงานที่อาศัยระดับเชาวน์อารมณ์ไม่มากได้แก่ งานที่ทำสำเร็จได้โดยลำพัง ลักษณะงานมีขั้นตอนกำหนดไว้อย่างชัดเจนไม่ต้องติดต่อกับผู้คนมาก หากได้ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงมาปฏิบัติผู้นั้นก็จะกลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่น

ดังนั้นเชาวน์อารมณ์ของพยาบาล จึงมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติการพยาบาล ถ้าพยาบาลเป็นผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข การปฏิบัติการพยาบาลก็จะปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีผลต่อภาพลักษณ์ของวิชาชีพพยาบาลและประสิทธิภาพรวมทั้งคุณภาพการพยาบาลเป็นอย่างมาก ตลอดจนการพัฒนาวิชาชีพและประเทศชาติในอนาคต

2.3 ปัจจัยการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

2.3.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีบทบาทในการบริหารการพยาบาล สะท้อนให้เห็นถึงความมีคุณภาพและเอกลักษณ์ของบุคคลและเป็นแนวคิดในการดำเนินการและเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ในงาน มีความหมายดังนี้

Kanter (1977 cited in Laschinger and Shamian 1994:38) กล่าวว่าพลังอำนาจเป็นกุญแจสำคัญที่บ่งบอกถึงความสามารถ ที่จะทำสิ่งต่างๆในโครงสร้างซึ่งมีต่อพฤติกรรมองค์การ ทัศนคติ เพื่อประสิทธิผลในการทำงาน

Gibson (อ้างถึงในจินตนา ยูนิพันธ์,2539:13) สรุปได้ว่าเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคมของการแสดงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคล ในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองและ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือชีวิตของตนเองได้

Kinlaw (1995:7) ให้ความหมายว่า การสร้างพลังเป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนา และขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคล และของทีมงานตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม

บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร(2539:1) ให้ความหมายว่า เป็นอำนาจ เป็นกระบวนการที่บุคคลสามารถเสริมสร้างให้มีในตนเองได้โดยตัวเราเองและสามารถสอนหรือฝึกให้มีในตัวบุคคลอื่นๆ ได้โดยมีการเพิ่มอำนาจ เพิ่มอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบเขตงานที่รับผิดชอบ พัฒนาให้บุคคลมีศักยภาพสูงสุด มีความสามารถในการปฏิบัติงาน รู้สึกมั่นใจในตนเองและรู้สึกมีคุณค่าแห่งตน เพิ่มความแรงใจให้กับบุคคล เพื่อให้บุคคลมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถแห่งตนและปฏิบัติงานให้บรรลุประสิทธิผล ทำให้ทั้งบุคคลและองค์การได้รับการพัฒนาและได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย (2541:17) ให้ความหมายว่า เป็นการพยายามที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง มั่นใจ ยึดมั่นผูกพัน และมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เพื่อการปฏิบัติหรือกระทำการกิจหนึ่งให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพด้วยตนเอง

จากแนวคิดและนิยามดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานหมายถึง กระบวนการที่สามารถถ่ายทอดอำนาจจากบุคคลหรือกลุ่มคนไปสู่ผู้อื่น โดยการช่วยเหลือ สนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรและโอกาส อำนาจความสะดวกเพื่อให้บุคคลนั้นมีความสามารถเพิ่มพูนศักยภาพของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.3.2 ความสำคัญของการได้รับเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

การประสบความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากและไม่มั่นคง เนื่องจากผู้รับบริการมีความต้องการในเรื่องคุณภาพและคุณค่ามากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่รวดเร็ว มีภาวะการแข่งขันสูง สภาพโรงพยาบาลต่างๆ ได้ถูกกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมผลักดันให้เข้าสู่การดำเนินการในรูปแบบของธุรกิจที่ต้องมีการแข่งขันกันมากขึ้น ในเรื่องคุณภาพบริการ (ศิริพร ดันติพิบูลวินัย, 2538:38) องค์กรพยาบาลต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้มีการกระจายอำนาจแก่บุคลากรพยาบาล แนวทางที่จะเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ แนวทางหนึ่งก็คือ องค์กรนั้นต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรของเขา เพื่อให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์เพื่อหาแนวทางใหม่ๆ มาปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยสามารถใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและคิดที่สุด ฉะนั้นหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลต้องเตรียมรับกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานที่เหมาะสม

Perkins (1995 cite in Ellis–Stall and Popkess–Vawter) กล่าวว่า บุคคลแต่ละคนที่ได้รับการให้อำนาจ ก็จะให้อำนาจสังคม ที่จะบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดเพื่อสังคมนั้น กระบวนการของการให้อำนาจเกิดมาจากบุคคลแต่ละคนสนับสนุนการให้อำนาจสังคม การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง การแก้ปัญหาด้วยตนเองและความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมความเป็นอยู่ของตนเองได้ (จินตนา ชูนิพันธ์, 2539:101) บางองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้เสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับบุคลากรซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จ แต่ในไม่ช้าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเลือนหายไปจนในที่สุดอาจเกิดภาวะที่เลวร้ายกว่าครั้งแรก การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง บุคลากรจะต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เขาคิดเกี่ยวกับสิ่งนั้น ไม่ใช่เป็นเพียงสิ่งที่เขาทำเท่านั้น (Manthey ,1989:17) Puetz (1988 :504 อ้างถึงใน วราภา จันทรโชติ, 2540) กล่าวว่าบุคคลจะไม่สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้อื่นได้ ถ้าตนเองยังอยู่ในความรู้สึกไร้อำนาจ และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลไว้ 3 ประการได้แก่

- 1) พยาบาลเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติ มีพลังอำนาจที่จะใช้ในการช่วยเหลือตนเองและผู้อื่น
- 2) การใช้พลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยเพิ่มสมรรถนะของพยาบาลเป็นผลสะท้อนโดยตรงในความสามารถทางการพยาบาล
- 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสามารถเสริมสร้างให้กับตนเอง เพื่อให้ตนเองมีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมาย และเสริมสร้างให้กับผู้อื่นเพื่อให้เขามีความสามารถได้เช่นกัน

การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น พิจารณาได้ว่าเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีคุณภาพและเอกลักษณ์ของบุคคล อีกทั้งยังเป็นแนวคิดในการดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Gibson, 1991) อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพของบุคคลในทางบวก นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม Tebbitt(1993) ได้ให้แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ โดยกำหนดวิธีการใหม่ขึ้นมา หรือปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่มีอยู่เดิม และการคงไว้ซึ่งค่านิยมที่สำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์การ
- 2) การปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์การจะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นทีมงานบริหาร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน
- 3) การรวบรวมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วยการเชื่อในความสามารถขององค์การ แนวคิดและพฤติกรรมขององค์การ โดยการเปลี่ยนอำนาจจากการควบคุมขององค์การมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ร่วมงาน
- 4) การเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อ ความคิด หรือการกระทำ อันเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพัน ถือเป็นารเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความผูกพัน
- 5) เนื่องจากการสนับสนุนการเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลให้องค์การสามารถทบทวนหรือวางแผนงานในการกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาท กฎระเบียบ ระบบงาน ตลอดจนการบริหารจัดการและการดำเนินงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

Kanter (1997) พิจารณาว่าอำนาจเป็นปัจจัยที่สำคัญของโครงสร้าง ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมองค์การ ทักษะคน และสิ่งที่เกิดตามมา คือ การมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับบุคลากรแล้ว จะเกิดผลประโยชน์ต่อทุกคนในองค์การ (Smith, 1996) ได้แก่

- 1) ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา ทำให้การทำงานในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย จึงเกิดความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จ
- 2) ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อความรับผิดชอบในการบรรลุความสำเร็จของงาน เพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่คิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ เป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

3) ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เกิดคุณภาพในงาน และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

4) ประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อผู้บริหารการพยาบาลเสริมสร้างพลังอำนาจให้ได้รับทรัพยากรและการให้รางวัล ผลที่ตามมาคือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Wilson and Laschinger, 1994:46) เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ดังนั้นการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร

จะเห็นได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องทำงานการพยาบาลด้านการบริหาร บริการ และวิชาการ เมื่อพิจารณาแนวโน้มทางการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องทำงานในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีข้อจำกัดในทุกด้าน จึงต้องใช้การบริหารรูปแบบการให้อำนาจ (Empowerment) แก่บุคลากรเพื่อสามารถจัดการกับงานของคนภายใต้วัตถุประสงค์ที่วางร่วมกันได้สำเร็จ (Parsley & Corrigan, 1994 อ้างถึงใน ไชแสง โปธิโกสม และคณะ, 2541) สอดคล้องกับ อรพรรณ ถีอนุชราชชัย (2541) ที่กล่าวว่าในการที่บุคคลจะเกิดความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจ ยึดมั่นผูกพันต่อตนเองต่อหน่วยงาน เพื่อให้สามารถกระทำกิจกรรมต่างๆได้ด้วยตนเอง บุคคลจะต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ว่าตนเองสามารถทำการกิจต่างๆได้สำเร็จ บุคคลต้องได้รับการยอมรับสนับสนุน ส่งเสริมทั้งกำลังกาย ใจ ความคิด และมีอิสระในการตัดสินใจในการกระทำต่างๆด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั่นเอง

2.3.3 องค์ประกอบที่มีผลต่อความสามารถของบุคคล

การสร้างพลังจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่มีผลต่อความสามารถของบุคคลในการสร้างพลัง (chally, 1992 :117-120) ซึ่งได้แก่

- 1) การมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในด้านดี เป็นผู้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายโดยบุคคลจะต้องเชื่อตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีคุณค่า
- 2) การมีแนวคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความเข้าใจในความคิด ซึ่งประสานความรู้จากการเรียนรู้ในอดีตกับสาระใหม่ ความคิดสร้างสรรค์จะค่อยๆปรากฏขึ้นจากความนึกคิดของบุคคล
- 3) การมีทรัพยากร หมายถึง สิ่งมีค่าที่จำเป็นในสถานการณ์ใดๆซึ่งมีอยู่อย่างเพียงพอ
- 4) การมีข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การเป็นผู้รู้และสนใจในข้อมูลข่าวสารชนิดต่างๆ

Brown (1991) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเจริญเติบโตในวิชาชีพ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) ให้ความอิสระ(Freedom) มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตหน้าที่ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาวิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

2) สัมพันธภาพ (Relationship) คือ การที่ผู้บริหารทางการแพทย์และผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

3) ความไว้วางใจ (Trust) คือ ผู้บริหารมีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในความดูแลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ แต่ถ้าผู้บริหารมีความระแวงหรือไม่ไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา จะส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความไม่ไว้วางใจผู้บริหารเช่นกัน ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

4) ความเคารพนับถือ (Respect) ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรนั้น ทุกคนต่างมีความสามารถและลักษณะเฉพาะของแต่ละคน ซึ่งต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับ โดยจะต้องเคารพในความสามารถ ความคิด และการกระทำของแต่ละคน ตลอดจนตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละคน

2.3.4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จะต้องเริ่มที่การสร้างความรู้สึกร่วมของการมีพลังอำนาจในตัวบุคคลก่อน ทั้งนี้เพราะว่าบุคคลที่มีพลังอำนาจในตัวเองเท่านั้น จะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นที่อยู่ใกล้เคียงได้ (อวยพร ตันมุกชกุล, 2540:6) โดยมีวิธีการดังนี้ (กอบกุล พันธุ์เจริญวรกุล, 2539:16) เพิ่มความสามารถในตัวบุคคล (Increasing self- efficacy) โดยการเสริมสร้างความเข้มแข็งของจิตใจ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาความรู้สึกร่วมที่ต้องการต่อสู้หรือเอาชนะตนเองในการเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ ให้แก่บุคคลพัฒนาความสำนึกในเรื่องกลุ่ม (Developing group consciousness) โดยการปลูกสำนึกในตัวบุคคล ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มให้มีความรู้สึกร่วมที่จะแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้บุคคลที่ขาดพลังอำนาจในตัวเองมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะใช้พลังของกลุ่มในการแก้ปัญหาให้กับสมาชิกในกลุ่มลดการตำหนิตัวเอง (Reducing self-blame) โดยการปรับเปลี่ยนจุดเน้นจากการมองเฉพาะปัญหาตนเองหรือกล่าวโทษตนเองให้เป็นการนำปัญหาของตนเองมาพูดคุยในกลุ่ม วิธีนี้จะช่วยให้บุคคลที่มีปัญหาความรู้สึกเป็นอิสระจากสถานการณ์ทางลบที่ตนเองประสบอยู่กำหนดความรับผิดชอบของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้บุคคลนั้นมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและรู้สึกถึงพลังอำนาจของตนเอง ในการมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาหรือปรับเปลี่ยนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเองโดยไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษตนเอง

การเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น Stewart (1994 อ้างถึงใน จินตนา ชูนิพันธ์, 2539) กล่าวไว้ดังนี้

1) การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง (Personal empowerment) โดยการตรวจสอบตนเองในเรื่องต่อไปนี้

1.1 ความพอใจในสภาพการทำงาน

1.2 ขอบเขตความพร้อมส่วนตัวโดยสร้างความหวังต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2) ศึกษาวัฒนธรรมของอำนาจ (Power culture) ในองค์กร ซึ่งหมายถึงลักษณะและการใช้อำนาจภายในองค์กรนั้น

3) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ บรรยากาศในองค์กรนับว่าสำคัญ และถือว่าเป็นข้อกำหนดที่จำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ

3.1 บรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารต้องไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานก็ต้องไว้วางใจผู้บริหารได้ โดยเฉพาะไว้วางใจ และมั่นใจว่าเมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจะได้รับความเห็นใจ เข้าใจและพร้อมที่จะช่วยกันแก้ไข

3.2 บรรยากาศที่มีการสื่อสารแบบเปิดเผย (Openness) ในกระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการตัดสินใจเอง ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้กำลังใจ

4) การบริหารจัดการโดยใช้ทักษะที่เหมาะสม โดยผู้บริหารควรมีลักษณะดังนี้

4.1 การเสริมสร้างความสามารถ (Enabling) ผู้บริหารองค์กรควรต้องมีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้แล้วต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งการให้ความรู้ในประสบการณ์และฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ

4.2 การเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation) ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ข้อมูลที่เพียงพอและจำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆในองค์กรตลอดจนจัดระบบภายในองค์กรที่ส่งเสริมความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

4.3 การปรึกษาหารือ (Consulting) ผู้บริหารองค์กรจะต้องสามารถให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานการแก้ไขปัญหาต่างๆทุกกรณีแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องทำการบริหารโดยการเดินชักรถกับผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับความต้องการได้รับความช่วยเหลือ ความต้องการปรึกษาแนะนำ

4.4 การปฏิบัติงานร่วมกัน (Collaborating) ผู้บริหารองค์กรจะต้องไม่อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ แต่ควรต้องใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานโดยยึดหลักการแบ่งปัน

4.5 การเป็นผู้สอน (Mentoring) มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งในด้านความรู้และความชำนาญ สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4.6 การสนับสนุน (Supporting) ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองไม่พึ่งพาผู้อื่นในเรื่องที่ไม่จำเป็น รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจทั้งในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

Ellis- Stoll and Popkess-Vawter (1998:65) สรุปกระบวนการการให้อำนาจประกอบด้วย การมีส่วนร่วมกันทั้งสองฝ่าย การรับฟังอย่างกระตือรือร้นและการได้รับความรู้พร้อมด้วยภาวะที่เคยทำมาก่อนและการกำหนดคุณสมบัติ ผลที่ตามมาของกระบวนการให้อำนาจ นำไปสู่สิ่งที่ปรากฏภายหลังกระบวนการให้อำนาจ โดยยกตัวอย่างของผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัดหัวใจ เส้นเลือดแดงใหญ่ พยายามให้คำแนะนำแก่ผู้ป่วยในการปฏิบัติตัวเรื่องการต่างๆกับผู้ป่วย เป็นการให้อำนาจพิจารณาทางเลือกแก่ตัวผู้ป่วยเองที่จะต้องเกิดขึ้นเองอย่างอิสระ ในการกระทำพฤติกรรมนั้น ซึ่งผู้ป่วยเป็นเจ้าของความคิดว่าพฤติกรรมอย่างไรที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างนี้ชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมกันทั้งสองฝ่าย การรับฟังอย่างกระตือรือร้น และการได้มาซึ่งความรู้ทั้งของพยาบาลและผู้ป่วย ในกระบวนการให้อำนาจ การมีส่วนร่วมของพยาบาลด้วยการเล่นบทผู้อำนวยความสะดวกและการให้ข้อมูลสำหรับผู้ป่วยพิเศษอย่างนี้ เพื่อให้ผู้ป่วยเรียนรู้และผดุงไว้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพต่อไปด้วย

2.3.5 ทฤษฎีโครงสร้างของ Kanter

Kanter เสนอทฤษฎีโครงสร้างของอำนาจในองค์กร ซึ่งมีศักยภาพเพื่อเป็นตัวกำหนดให้เกิดความพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เสริมสร้างพลังอำนาจในงาน สำหรับทั้งบุคลากรพยาบาลและผู้บริหารในองค์กรสุขภาพ ซึ่งเขาคิดว่าอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดโครงสร้าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อ พฤติกรรมองค์กรและทัศนคติ และเกิดประสิทธิภาพในงานต่อมา และคิดว่าบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน เป็นรูปแบบของอำนาจและโอกาสตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ อำนาจในที่นี้หมายถึง การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากร รวมถึงความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และโอกาสในที่นี้หมายถึง การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะ และการได้รับคำขอของชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน ส่วนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน Kanter ได้รวมเอาสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรไว้ด้วย ได้แก่ กฎระเบียบที่เข้มงวดขาดการยืดหยุ่น ลักษณะงานที่ซ้ำซาก เป็นงานประจำมาก ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน งานที่มีการควบคุมสูง ไม่มีการกระจายอำนาจ และรางวัลในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม

ภาวะไร้อำนาจ(Powerlessness)และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ตามแนวความคิดของ Kanter นั้น เป็นสิ่งที่อยู่กันคนละขั้ว การที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวหน้าไปในทิศทางของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้นั้น ก่อนอื่นจะต้องขจัดความรู้สึกไร้อำนาจ สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ลดการควบคุมที่เข้มงวดเสียก่อน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องเริ่มจากผู้บริหารขององค์กร ต้องเป็นผู้ริเริ่มปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรอย่างจริงจัง

โครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของ Kanter ประกอบด้วย

1) การได้รับอำนาจ (Power)

อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะกระทำงานให้สำเร็จโดยใช้อำนาจเป็นพลังเป็นความสามารถในการที่จะได้รับสิ่งต่าง ๆ ที่จะเป็นในการปฏิบัติงาน โดยอำนาจที่ได้รับจากองค์กรอาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อำนาจที่เป็นทางการนั้นได้มาจากการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับการทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้น เป็นอำนาจที่มาจากการทำงานที่บุคคลมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์กรพันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุนผู้ร่วมงาน และผู้อยู่ได้บังคับบัญชา (Laschinger & Havents,1996 : 28) ประกอบด้วย

- ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน (Access to support) เป็นการที่ผู้บริหารให้การยอมรับในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำ ให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่การส่งเสริมสนับสนุนให้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โอกาสตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงาน การให้จัดการปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การให้พัฒนางาน หรือปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ รับฟังและเข้าใจปัญหาทุกด้านของบุคลากร และผู้บริหารพยาบาลต้องคำนึงถึงสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเอง มีความพึงพอใจในงาน และยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Wilson and Laschinger,1994)

- การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Access to information) เป็นการได้รับรู้เกี่ยวกับข้อมูล การตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางในอนาคตขององค์กร การแบ่งปันข้อมูลเป็นการสร้างความไว้วางใจและมีผลในการเพิ่มความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการเพิ่มความร่วมมือนี้มีผลทำให้เพิ่มผลผลิต และสิ่งที่ตามมาคือ ความน่าเชื่อถือและอำนาจของผู้บริหารในองค์กรเพิ่มขึ้น (Laschinger and

Shamian,1994:45) การได้รับข้อมูลข่าวสารจะทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจที่จะตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารควรแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

- การได้รับทรัพยากร (Access to resources) การได้รับทรัพยากร หมายถึงความสามารถในการจัดหาสิ่งที่จำเป็น ซึ่งสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ เงิน เวลา รางวัล และค่าตอบแทน (Sabiston & Laschinger, 1995) ซึ่งทรัพยากรถือเป็นสิ่งจำเป็นและสิ่งสำคัญซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึงและให้การสนับสนุน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมั่นใจ มีความพึงพอใจในงาน มีความรักและยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทให้กับงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเชื่อมโยงกับการได้รับทรัพยากร ที่ขาดแคลนทรัพยากร การเสริมสร้างพลังอำนาจก็ค่อนข้างลำบาก

ทวีศรี กรีทอง (2530) ได้กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจสภาพการทำงานที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ จะต้องมีการจัดสภาพสถานที่ทำงานบริการ เครื่องมือเครื่องใช้คำนึงถึงประโยชน์การใช้สูงสุด ได้รับความสะดวกสบายและเกิดความพึงพอใจ ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ มีการกำหนดระเบียบเพื่อป้องกันอุบัติเหตุ และมีกำหนดระเบียบการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพเป็นหลักการปฏิบัติ

2) การได้รับโอกาส (Opportunity)

โอกาสในที่นี้เป็นความคาดหวังในการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลที่สำคัญต่อความพึงพอใจและผลผลิตของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

- การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การงาน ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้าแก่บุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

- การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase competence and skill) หมายถึง การมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมวิชาการ อบรม ศึกษา คูงาน หรือการได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงการมีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติและเรียนรู้งานที่ซับซ้อนยุ่งยากขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ และทักษะหากหัวหน้าหรือผู้ช่วยได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้และทักษะแล้ว จะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ และเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

- การได้รับคำยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน (Reward and recognition) หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีเด่น โดยกล่าวคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจและเป็นตัวอย่างที่ดี อันเป็นการแสดงถึงการยอมรับในความสามารถก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นมากขึ้น

2.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้า

กลุ่มงานการพยาบาล กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

บุคคลแต่ละคนที่มีอำนาจอย่างเพียงพอ สามารถที่จะประสบความสำเร็จของงานที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Laschinger and Shamian,1994:8) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลซึ่งทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการช่วยเหลือสนับสนุนพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้วยการเข้าถึงโอกาสก้าวหน้า ข้อมูลที่จำเป็น การสนับสนุนและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเหมือนกับการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย ที่จำเป็นในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ Laschinger and Shamian (1994) ได้ทำการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับประสิทธิภาพของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น พบว่า การรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น เรื่องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สัมพันธ์กับงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้ของการมีประสิทธิภาพของตนเอง

จากผลการศึกษานี้ได้อธิบายว่าการเข้าถึงโอกาส ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น การสนับสนุน และทรัพยากรในสภาพแวดล้อมการทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างสำคัญต่อความเชื่อมั่นในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น และพบว่าการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์อย่างสำคัญต่อสมรรถนะด้านผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kinlaw(1995:65) ซึ่งกล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์การโดยรวม การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่บุคลากรพยาบาลเป็นเรื่องจำเป็นและรีบด่วนที่ต้องกระทำโดยการให้เขามีเสรีภาพที่จะคิดจะทำ จะต้องทำให้เขาบรรลุถึงศักยภาพสูงสุด (พนิศา คามาพงศ์,2539) เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการถ่ายโอนอำนาจมาจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและเกิดพลังอำนาจในตนเองแล้ว จะทำให้เขาเกิดความมั่นใจ มีทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อผลการปฏิบัติงานออกมามีดี จะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดความภูมิใจ รู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของ มีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการประสบความสำเร็จนั้น ทำให้เป็นแรงจูงใจและเสริมสร้างพลังอำนาจในงานต่อไปยังบุคลากรพยาบาล เกิดเป็นพลังอำนาจในทีมงาน ทำให้ทีมงานแข็งแกร่ง ทุกคนจะพยายามทำตนเพื่อให้ได้ถึงความเป็นเลิศ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน ส่งเสริมให้เกิดความรักและภูมิใจในวิชาชีพ (เพ็ญจันทร์ ศ. โมไนยพงศ์ ,2539 :12) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Laschinger and Havens (1996) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมากระหว่างการเข้าถึงโครงสร้างที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจและความพึงพอใจในงานและรับรู้ถึงการมีประสิทธิภาพของงานของบุคลากรพยาบาลสอดคล้องกับคำกล่าวของ อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย (2541:15) พบว่าการใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลัง

อำนาจสามารถนำไปสู่การพัฒนาคนและงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักพื้นฐานด้านจิตวิทยา เชื่อว่า “บุคคลปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ สำเร็จเมื่อบุคคลมีความมั่นใจว่าตนมีความสามารถที่จะกระทำได้ บุคคลจะมีความมั่นใจในการปฏิบัติกิจการใด ๆ เมื่อบุคคลรู้สึกว่าคุณค่า” จึงได้มีการพยายามใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อสร้างความรู้สึกละแวมและตนเป็นคนที่มีคุณค่า และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Chandler(1991) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างอำนาจเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาให้บุคคลอื่น ๆ มีความรู้สึกมั่นใจในตนเองเป็นตัวของตัวเอง รู้สึกชีวิตมีคุณค่ามีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Kinlaw (1995:65) ซึ่งกล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจในงานเป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อการโคจรรวมปัจจุบันได้มีการเสริมพลังอำนาจในงานมาใช้ในด้านการบริหารการพยาบาล ด้วยความเชื่อมั่นว่า การใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรพยาบาล จะนำไปสู่ความรู้สึกละแวม มีคุณค่าแห่งตน เพื่อให้สามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาความเป็นวิชาชีพ พัฒนาการปฏิบัติงานที่มีการตัดสินใจอย่างอิสระ ทำให้เขาบรรลุถึงศักยภาพสูงสุด และ Laschinger and Shamian(1994) ซึ่งได้เสนอบทบาทแนวคิด ทฤษฎี แสดงให้เห็นว่าปัจจัยพลังอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีอิทธิพลต่อการเข้าถึงโครงสร้างงานที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ อันเป็นความสามารถในการเข้าถึงโครงสร้างด้านโอกาส และพลังอำนาจได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนและทรัพยากร ทั้งนี้จะนำไปสู่ผลกระทบต่อบุคลากร ที่สำคัญคือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น แรงจูงใจเพิ่มขึ้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น การรับรู้ความมีอิสระในตนเองเพิ่มขึ้น การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และระดับความเหนื่อยหน่ายลดลงด้วย ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิผลของงาน คืองานบรรลุผลและประสบความสำเร็จ มีการเคารพนับถือ และความร่วมมือในองค์การ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้มีการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการ เขาวินิจฉัย และ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ดังนี้

3.1 วิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

จันทร์เพ็ญ พาหงษ์ (2538) ได้ศึกษาตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 1,380 คน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยมี 7 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ด้านการอำนวยความสะดวกและการจัดระบบงาน ด้านการวางแผน ด้านการควบคุม ด้านวิชาการ ด้านการตลาด และด้านการปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวประกอบสมรรถนะที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 51.1

เพชรรัตน์ เจริมรอด (2539) ได้ศึกษาตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล มี 8 ตัวประกอบ ได้แก่ กระบวนการบริหารงาน ภาวะผู้นำ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การตลาด การสนับสนุนงานการสาธารณสุขมูลฐาน วิชาการและการวิจัย การปฏิบัติการพยาบาล และการฝึกอบรม และพบว่ากระบวนการบริหารเป็นตัวประกอบสมรรถนะที่สามารถ อธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 44.4

พัฒน์ นาคฤทธิ์ (2540) ได้นำไปศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง

Dubnicki and Sloan (1991) ศึกษาพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลประกอบด้วย การเข้าใจตนเอง การเป็นผู้มีความสามารถสูงในการกำหนดทิศทางการทำงานเชื่อมั่นในตนเอง เข้าใจผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ความคิด และเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการโน้มน้าวผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ต่างหากที่เป็นสมรรถนะที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จสู่ผู้บริหารทางการพยาบาล

Princeton and Gespar (1991) ได้ศึกษาถึงวิธีการเตรียมพยาบาลผู้บริหารระดับต้นในสถานศึกษาพยาบาล และจะทำอย่างไรจึงจะทำให้พวกเขาคงอยู่ในงานได้ตลอดไป และพบว่าสมรรถนะที่สำคัญของพวกเขาคือหลักความประพฤติที่ดี ความซื่อสัตย์ การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงอื่นๆอีกด้วย และในปี ค.ศ. 1993 Hansen ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลจากกลุ่มพยาบาลผู้บริหาร(Chief Nurse Executive:CNE) กลุ่มผู้บริหารผู้ป่วย(Chief Executive officers : CEO) และประธานคณะกรรมการ (Presidents of Boards:POB) จากภาวะปัจจุบันที่ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างน่าเป็นห่วง ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลที่ทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยว่าเป็นสิ่งสำคัญมากคือ 1) สมรรถนะทางด้านการบริหารการพยาบาล 2) สมรรถนะทางด้านการบริหารธุรกิจ และทั้ง 3 กลุ่มมีความต้องการผู้บริหารทางการพยาบาลที่ได้รับการศึกษาทางด้านการพยาบาลและด้านธุรกิจในระดับปริญญา

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์

ลักษณะแพथานันท์(2542) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคมและความผาสุกทางจิตวิญญาณกับเขาวนอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาพยาบาล จำนวน 428 คน ผลการวิจัย พบว่า เขาวนอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาลอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยรวมและรายด้าน ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเขาวนอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ระดับชั้นปี การสนับสนุนทางสังคมและความผาสุกทางจิตวิญญาณ ความผาสุกทางจิตวิญญาณและการสนับสนุนทางสังคม ร่วมกันพยากรณ์เขาวนอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Menhart(1998 อ้างในลักษณะ แพथานันท์,2542) ได้ศึกษาเรื่อง EQ: ความสำเร็จในการทำงาน โดยศึกษาองค์ประกอบของ EQ ใน 4 ด้านคือ การเอาใจใส่อารมณ์ของผู้อื่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง การระงับอารมณ์หรือการควบคุมอารมณ์และการจัดการกับสิ่งที่ฝังใจหรือสิ่งที่ประทับใจ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 116 คน ที่เข้ามาสมัครงาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของEQ ทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงาน ปฏิกริยาทางอารมณ์ของกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์กับผลของการสัมภาษณ์รวมทั้งพบว่า ความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงานและความรู้สึกลงในแง่บวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงาน

กนกศิลป์ พุทธิศัลพรสกุล (2543) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับเขาวนอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยเขาวนอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมและรายด้านคือ ความสามารถภายในตน ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการปรับตัว มียุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด การงู้อใจตนเอง และสภาวะทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

Kramer and Schmalenberg (1993) ได้ศึกษาการเรียนรู้ความสำเร็จจากการมีอิสระในตนเอง และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการประเมินโรงพยาบาลแสดงถึงพฤติกรรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างเป็นอิสระ ในการปกครองตนเองของเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ พบว่า โรงพยาบาลที่พึงพอใจ เป็นโรงพยาบาลที่ได้รับเกียรติมาตรฐานทองคำในการพยาบาล โดยผู้บริหารโรงพยาบาลเอาใจใส่ พัฒนา ช่วยเหลือการพยาบาล แทรกเข้าไปในแผนกการพยาบาล การเสริมสร้างพลังอำนาจในการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ ด้วยการสังเกตการณ์ และสัมภาษณ์พยาบาลในทุก ๆ หน่วยของโรงพยาบาล วิธีการส่งเสริมการให้อิสระในตนเอง คือเสรีภาพ

ที่จะทำในสิ่งที่คนเรารู้ ทำให้เกิดความไว้วางใจ และการรักษาไว้ให้คงอยู่ และการลงมือปฏิบัติ อย่างมีอิสระ เป็นโครงสร้างการจัดองค์กรที่เป็นแบบแนวราบ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ซึ่งไม่เพียงแต่ได้รับมอบหมายอำนาจเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นเมื่อลงมือปฏิบัติด้วย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ ในการให้อำนาจ และเทคนิคด้านการจัดการ เช่น การจัดแบบให้มีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมาย แบบอย่าง และการทำงานให้ดีขึ้น เป็นต้น

Buchmann(1997)ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความสามารถในตนเองและพลังอำนาจในกลุ่มผู้ป่วยสูงอายุที่ค่อนข้างมีปัญหา ไม่ยอมรับฟังและปฏิบัติตาม โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎี การรับรู้ความสามารถในตนเอง และพลังอำนาจ ได้ถูกเปรียบเทียบโดยโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับอย่างสูงเพื่อทำให้ผู้ป่วยเกิดการปฏิบัติตามและเชื่อฟัง ที่ Westem Psychiatric Institute and Clinic ซึ่งการรับรู้ความสามารถในตนเองมีอิทธิพลต่อการเลือกทำกิจกรรมใดๆ และการจัดการกับสภาพแวดล้อม ความสามารถที่จะทำให้เกิดผลไม่เพียงแต่กำหนดความพยายามของคนคนหนึ่งที่จะใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ แต่ยังรวมถึงว่า จะมีความอดทนได้ยาวนานแค่ไหนในสถานะที่กิจกรรมนั้นต้องเผชิญกับอุปสรรค และพลังอำนาจมาจากพลังแห่งการอ้างอิงและพลังแห่งความเชี่ยวชาญ คือเหตุผลที่ผู้ป่วยได้เข้ามาหาแพทย์เพื่อขอความช่วยเหลือ และการแปลความหมายของผู้ป่วยเกี่ยวกับความพยายามของแพทย์ในการดูแลรักษาการให้ความสนใจที่ก่อให้เกิดพลังแห่งการอ้างอิง ด้วยการใช่วิธีการซึ่งส่งเสริมพลังแห่งการอ้างอิงโดยแพทย์นี้ ทำให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และการรับรู้ความสามารถของผู้ป่วย ในทางกลับกันในเรื่องความมีคุณค่า และการรับรู้ความสามารถของตนเองก็สร้างพลังแห่งการอ้างอิงให้กับแพทย์ๆ ก็จะมีปฏิริยาตอบสนองซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง จะช่วยส่งเสริมความรู้สึกมีคุณค่าของผู้ป่วยขึ้น

Wilson and Laschinger(1994) ได้ศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของพยาบาลประจำการ โดยการทดสอบทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ของ Kanter ในพยาบาลประจำการจำนวน 161 คน ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ทั้งด้านการได้รับอำนาจและโอกาสมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงาน และเป็นการเสนอแนะว่าผู้บริหารการพยาบาลสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับพยาบาลได้ โดยการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมและโครงสร้างของงาน ให้อำนาจและโอกาสกับผู้ปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานและความสำเร็จในประสิทธิภาพของงาน

วราภา จันทรโชติ (2540) ได้ศึกษาประสิทธิผล ของการฝึกอบรมการสร้างพลังต่อการพัฒนาเจตคติการเห็นคุณค่าในตนเอง และความเชื่อในความสามารถของตนเองในนักศึกษาพยาบาล กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นนักศึกษาพยาบาล กลุ่มทดลองได้รับการฝึกอบรมการสร้างพลังต่อการพัฒนาเจตคติต่อวิชาชีพพยาบาล กลุ่มควบคุมไม่มีการจัดการกระทำแต่อย่างใด ผลการศึกษาพบว่า ภายหลังจากทดลองกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยเจตคติต่อวิชาชีพพยาบาลการ

เห็นคุณค่าในตนเอง ความเชื่อในความสามารถของตนเองเพิ่มมากกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฉวี กิติวิวัฒน์กุล (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคล และความทนทานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในด้านการได้รับทรัพยากร มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับค่ากับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตนา ลือวานิช(2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ร่วมกับทำนายความพึงพอใจในงาน คือการได้รับโอกาสอิสระ ความไว้วางใจ ประสิทธิภาพการทำงาน และข้อมูลข่าวสาร สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 58.08

ฉวี กิติวิวัฒน์กุล (2540) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาล และเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมและรายด้าน คือ ความมีอิสระ การมีสัมพันธภาพที่มีความไว้วางใจ และการได้รับการสนับสนุนอยู่ในระดับสูง

สุพิศ กิตติรัชดา (2538) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลนครพิงค์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของโรงพยาบาลนครพิงค์อยู่ในระดับสูง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ที่ได้ศึกษามาดังกล่าว ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ ส่งผลให้เกิดการปรับตัวทั้งแนวคิดและการปฏิบัติซึ่งรวมทั้งแนวคิดและแผนปฏิบัติในแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 9 ในการพัฒนาประเทศระหว่าง พ.ศ. 2545- 2549 ด้วยเช่นกัน และส่งผลให้แผนพัฒนาสุขภาพฯ ฉบับที่ 9 มีทิศทางที่เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 9 ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จากความสำคัญส่วนนี้ส่งผลให้ทุกองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องปรับตัวทุกๆด้าน อันรวมถึงหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงและให้บริการพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ การที่ผลงานจะมีประสิทธิภาพและคุณภาพผู้ปฏิบัติงานจะ

ต้องมีสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการ (อุคม สวงวนศิริธรรม,2541:20-21) ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้แนวคิดของ Quinn (1984,1988)มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 1) สมรรถนะในบทบาทผู้สั่งการ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ การเป็นผู้นำในการเริ่มต้น การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ 2)สมรรถนะในบทบาทผู้ผลิต ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ การจัดการเพื่อสร้างเสริมคุณภาพการบริการพยาบาล การรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการกับเวลาและความเครียด 3) สมรรถนะในบทบาทผู้ประสานงาน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ การวางแผนงาน การจัดรูปร่าง การควบคุม 4) สมรรถนะในบทบาทผู้ตรวจสอบข้อมูล ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการปฏิบัติในองค์การ 5) สมรรถนะในบทบาทผู้สอนงาน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ การนิเทศ การมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา 6) สมรรถนะในบทบาทผู้อำนวยความสะดวก ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ การสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ 7) สมรรถนะในบทบาทนักนวัตกรรม ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแสวงหาแนวทางในการบริหารที่ทันสมัย 8) สมรรถนะในบทบาทการเป็นตัวแทน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ การพัฒนาและคงไว้ซึ่งฐานอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การเจรจาต่อรองในปัญหา การแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาได้

สำหรับตัวแปรผู้วิจัยเลือกศึกษาตัวแปรด้านบุคคล เชาวน์อารมณ์ และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในบทบาทด้านบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย แนวคิดเชาวน์อารมณ์ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Bar-On (1992 อ้างในกนกศิลป์ พุทธศศิพรสกุล, 2543) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 5 ด้าน คือ 1)สัมพันธภาพภายในตนเอง 2)การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 3)การปรับตัว 4)การจัดการกับความเครียด 5)สภาวะทางอารมณ์ และแนวคิดการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีโครงสร้างของ Kanter (1977) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะ 2 ประการคือ 1)การได้รับอำนาจ ได้แก่ การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากร 2)การได้รับโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าในงาน การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวผู้วิจัยจึงขอเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

