

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความทนทาน การสื่อสารระหว่างบุคคล กับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งของประเทศไทย และของต่างประเทศ และนำเสนอแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรที่ยุ่งยากในองค์กร
 - 1.1 ความหมาย
 - 1.2 รูปแบบความประพฤติต่างๆที่เป็นปัญหาของบุคลากรที่ยุ่งยาก
2. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคล
 - 3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร
 - 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยาก
4. แนวคิดเกี่ยวข้องกับความทนทาน
 - 4.1 ความหมายของความทนทาน
 - 4.2 องค์ประกอบของความทนทาน
 - 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความทนทานกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยาก
5. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคล
 - 5.1 ความหมาย องค์ประกอบและลักษณะของการสื่อสาร
 - 5.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล,
 - 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารระหว่างบุคคลกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยาก
- 6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับบุคลลากรที่ยุ่งยาก

1.1 ความหมายของบุคลลากรที่ยุ่งยาก

มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน คือ

Sherman (1987) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลลากรที่ยุ่งยาก โดยการจัดสัมมนา ผู้ตรวจการมาร่วมกันอธิบายถึงความหมายว่า บุคลลากรที่ยุ่งยาก หมายถึง บุคลลากรที่มีปัญหา ด้านอารมณ์ บุคลิกภาพเคร่งเครียด ดำเนินชีวิตอย่างยากลำบากภายใต้กฎเกณฑ์ระเบียบวินัย รูปแบบพฤติกรรมที่มาทำงานสาย ขาดงานบ่อยๆ และรวมทั้งบุคคลที่มีปัญหาสุขภาพจิต ความเครียด และปัญหาครอบครัว

Roberta Cava (1990) ได้ให้ความหมายของบุคลลากรที่ยุ่งยาก หมายถึง คนที่มีความประพฤติในสถานที่ทำงาน กระแทกกระทั้นต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นอารมณ์เสีย บังคับ ขัดขวางการดำเนินงานของหน่วยงาน ใช้เล่ห์เหลี่ยม ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีความประพฤติไม่เหมาะสม ชอบเลี้ยงงาน ขาดความรับผิดชอบ โยนงานให้คนอื่น ดันทุรัง ก้าวร้าว ชอบแข่งขัน วิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น

Marriner- Tomey (1991) อธิบายบุคลลากรที่ยุ่งยาก หมายถึงบุคลลากรที่เป็นปัญหาในองค์กร ได้แก่ พวกติดสารเสพติด พวกที่โกรธ ก้าวร้าว ก่อกวน มองโลกแง่ร้าย และขาดงาน

Vosburgh(1994) อธิบายบุคลลากรที่ยุ่งยาก หมายถึงบุคคลที่มีปัญหาด้านความประพฤติซึ่งเป็นไปตามพื้นฐานอุปนิสัยของแต่ละบุคคล เช่น พวกประจบสอพลอ พวกขัดขวางการทำงาน พวกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าว ไม่เชื่อฟังคำสั่ง ฝ่าฝืนกฎระเบียบ ขาดงานเป็นประจำ ชอบบ่น ไม่พึงพอใจกับสภาพงานที่เป็นอยู่ พวกใช้ยาเสพติด บุคคลที่มีปัญหาสุขภาพ เช่น พวกติดเชื้อ HIV

Lussier (1994) เขียนหนังสือเรื่องSupervisionซึ่งอธิบายความหมายของบุคลลากรที่ยุ่งยาก ได้แก่ มาสาย ขาดงาน ชอบเล่น ไม่จริงจังกับงาน ไม่ซื่อสัตย์ พวกชอบทำลายทั้งคนและสิ่งของ พวกใช้อารมณ์ พวกติดสุรา พวกที่มีปัญหาครอบครัว พวกที่มีความคิดเห็นขัดแย้ง ขัดคำสั่งไม่เชื่อฟัง ขโมย ใช้สารเสพติด พวกที่มีปัญหาสุขภาพเจ็บป่วยบ่อยๆ

Wellman (1996) ให้ความหมายบุคคลากรที่ยุ่งยาก ได้แก่ผู้ที่ทำผิด ผ่าฝืนกฎระเบียบ ไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

Dubrin (1997) อธิบายบุคคลากรที่ยุ่งยากในหน่วยงาน ได้แก่ คนที่รู้ไปหมดทุกเรื่อง ช่างดีแต่ไม่แก้ปัญหา ซุบซิบนินทา จอมบงการ ผ่าฝืนระเบียบ ไม่แสดงความคิดเห็น เห็นด้วยทุกกรณี มองโลกแง่ร้าย ต่อด้านทุกเรื่อง ชอบบ่น หน้าไหว้หลังหลอก

Stein & Roach (1999) ให้ความหมายบุคคลากรที่ยุ่งยาก หมายถึงบุคคลที่สร้างปัญหาให้แก่หน่วยงาน ได้แก่ พวกลาป่วยเป็นประจำ พวกไม่ยอมให้ความร่วมมือ พวกไร้ความสามารถ ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน พวกติดสารเสพติด

Mackey (2001) ได้ให้ความหมายของบุคคลากรที่ยุ่งยาก หมายถึงพวกที่มีความขัดแย้งในสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ มีความเครียด ชอบสร้างข่าวลือ

Topchik (2001) อธิบายบุคคลากรที่ยุ่งยากในหน่วยงานหมายถึงคนที่มองโลกแง่ร้าย เป็นพวกที่ชอบคัดค้านโดยแสดงถึงความคิด อารมณ์ พฤติกรรมหรือการแสดงออกในเชิงลบ โดยแบ่งเป็นประเภทๆดังนี้ คือ พวกหัวรั้น พวกสมบุรณ์แบบ มนุษย์น้ำแข็ง พวกสนใจแต่ตนเอง พวกกระจายข่าวลือ พวกรักอิสระ พวกนักวิจารณ์ พวกชี้แพ้ พวกเปราะบาง

ในประเทศไทยมีผู้ศึกษาและให้ความหมายเกี่ยวกับบุคคลากรที่ยุ่งยากในองค์การดังนี้

บุญมาก พรหมพวย (2532) อธิบายความหมายของบุคคลากรที่ยุ่งยาก ว่าเป็นบุคคลที่มีรูปแบบของพฤติกรรมที่มีปัญหา ได้แก่ ไม่เป็นมิตร-ก้าวร้าว นักบ่น คนเงิบและไม่ตอบ คบคนง่ายเกินไป นักปฏิเสธ พหุสูตร

อนงค์ ธนวเสถียร (2536) อธิบายความหมายบุคคลากรที่ยุ่งยาก ว่าเป็นคนขัดขวางการกระทำสิ่งที่ดีต้องทำ ขัดขวางการทำงานของผู้อื่น ชู้เชิญ อ้อมค้อมใช้อิทธิพล ใช้เล่ห์เหลี่ยมต่างๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) อธิบายความหมายบุคลาการที่ยุ่งยากหมายถึง บุคลาการที่
 ด้อยประสิทธิภาพในเรื่องการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีปัญหาส่วนตัว บุคลาการที่ชอบฝ่าฝืนกฎ
 ระเบียบ บุคลาการที่มีปัญหาด้านพิษสุราเรื้อรัง

อรุณ รัทธธรรม และอริชัย รัทธธรรม (2540) อธิบายความหมายบุคลาการที่ยุ่งยาก
 หมายถึง คนที่ชอบคัดค้านความเห็นของคนอื่นทั้งในที่ประชุม ที่ส่วนตัว หรือทุกกาลเทศะที่เข้า
 ไปมีส่วนรู้เห็นด้วย เป็นคนไม่ยอมจำนนง่ายๆในการโต้เถียง โดยปกติมักไม่ค่อยพอใจอะไร
 ง่ายๆ เห็นอะไรต่างๆในที่ทำงานไม่ถูกไม่ควรไปหมด อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงไปต่างๆนาๆ
 คนประเภทนี้ก็คือคนที่ เป็น สมาชิกขององค์กร แต่มิได้มีตำแหน่งหน้าที่ตัดสินใจระดับสูง เป็น
 คนที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงต่างๆในองค์กรที่ตนอยู่ และลักษณะที่สำคัญที่สุดคือมี
 ความเห็นที่ผิดแผกแตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ และมักเสนอความคิดหรือทางเลือกที่ผู้อื่นมิได้
 คาดคิด หรือไม่กล้าแสดงออก

สุนันทา วัฒนาคงทอง (2542) อธิบาย ความหมายบุคลาการที่ยุ่งยาก หมายถึง
 บุคคลที่อ่อนไหว ไม่สามารถยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นได้ บุคคลที่มีปัญหาทางด้าน
 อารมณ์เป็นบุคคลเกรี้ยวกราด มีความคิดในเชิงลบ บุคคลที่ไม่มีความสุขกับการทำงาน เป็น
 บุคคลที่มีความเครียด หมดไฟ มีความกดดัน หนีไปพึ่งพิงสิ่งเสพติด

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) อธิบายความหมายบุคลาการที่ยุ่งยาก หมายถึง พวก
 เจื้อยซา เพราะทำงานมานาน มีหน้าที่การงานดีแต่ขาดความรับผิดชอบ มีกิจส่วนตัวมาก
 ปล่อยงานในหน้าที่มีผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อนร่วมงานรู้ความเหลวไหล และเอาเปรียบคนอื่น
 แต่ด้วยการทำงานมานานแม้จะรู้ว่าคนๆนั้นทำงานไม่ดี ก็ได้แต่ทนทำกันไปจนกว่าผู้บริหารจะรู้
 และกิจการนั้นมีปัญหา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของ
 บุคลาการที่ยุ่งยากตามแนวคิดของแต่ละท่าน ส่วนใหญ่มีความหมายคล้ายคลึงและสอดคล้องกับ
 คำจำกัดความ บุคลาการที่ยุ่งยากของ Dubrin (1997) ซึ่งมีความหมายครอบคลุมและอธิบาย
 บุคลาการที่ยุ่งยากแต่ละแบบไว้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงสนใจและเลือกใช้แนวคิดของ Dubrin มาใช้ในงาน
 วิจัยนี้

1.2 รูปแบบความประพัตติต่างๆของบุคคลกรที่ยุ่งยากที่เป็นปัญหา

Sherman (1987) ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลกรที่ยุ่งยากที่สร้างปัญหาให้องค์กร และได้วิเคราะห์การแสดงออกของบุคคลกร โดยพิจารณาหาสาเหตุที่ทำให้บุคคลกรพูดหรือแสดงความประพัตติด้านลบ เนื่องมาจากมีทัศนคติไม่ดีซึ่งได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม Sherman ได้พิจารณาพฤติกรรมของบุคคลกรที่ยุ่งยากโดยกรณีศึกษาและรูปแบบความประพัตติที่ก่อความยุ่งยาก ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ บุคคลที่มีปัญหาด้านอารมณ์ การขาดงาน บุคคลที่ติดเหล้า การใช้จ่ายและสารเสพติดต่างๆ บุคคลที่เกียจคร้าน พกหลบงาน เฉยเมย ไร้ใจไม่ได้ บุคคลที่ยุ่งกับงานส่วนตัว พฤติกรรมหยาบคาย กระด้าง ต่อต้านสังคม ชัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ชักชวนเพื่อนร่วมงานต่อต้าน ไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

Daughter และ Ricks (1989) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการบุคคลและเทคโนโลยีและพบว่าหัวหน้าทุกคนในการบริหารงานต้องพบกับปัญหาเรื่องบุคคลกรในเรื่องของพฤติกรรม และทัศนคติ ซึ่งไม่สามารถบอกได้ว่าพฤติกรรมเป็นสาเหตุทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือทัศนคติเป็นสาเหตุที่ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง และได้แบ่งพฤติกรรมของบุคคลกรที่ยุ่งยากในองค์กร ได้แก่ พวกที่ขาดงานหรือลางาน มาสาย เฉื่อยชา บุคคลที่ใช้จ่าย สารเสพติด และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

Cava (1990) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลกรที่ยุ่งยากโดยแบ่งได้ดังนี้ คือ ความประพัตติไม่เหมาะสมกับอาชีพการงาน คนที่ชอบเลี้ยงหรือโยนความรับผิดชอบและงานให้ผู้อื่น พวกดันทุรังหรือผืนใจทำงาน ความประพัตติก้าวร้าวจะพบในคนที่ชอบการแข่งขัน คนที่ชอบวิพากษ์วิจารณ์ คนประเภทชอบสอดแทรกจ้วงหวะ และสุดท้ายคือความชัดเจนด้านบุคลิกภาพทำให้เกิดความชัดเจนระหว่างบุคคล เกิดการปะทะหรือหลบหลีกไม่เข้าหน้าพบปะกัน

นอกจากนี้ Cava ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ยุ่งยากว่าเป็นความประพัตติที่ไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ครอบคลุมจนถึงพฤติกรรมที่ตื้อดิ่ง ไม่เชื่อฟัง ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน จนถึงการลักเล็กขโมยน้อย บุคคลที่ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบให้คนอื่น บุคคลที่เป็นอุปสรรคทำให้งานไม่เดิน บุคคลที่มีความเสี่ยงที่จะทำงานผิดพลาดซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากรูปแบบของระบบงานเอง หรือเทคนิควิธีการที่ใช้ทำงานนั้นๆ เช่นการไม่ได้รับการฝึกฝนมา

บุคคลที่ชอบปล่อยเวลาให้เสียไปโดยเปล่าประโยชน์ เช่น การใช้โทรศัพท์ส่วนตัว การใช้เวลาพักดื่มกาแฟหรือพักรับประทานอาหารกลางวันที่ไม่ถูกต้อง บุคคลที่ชอบขาดงาน การขาดงานที่เป็นอุปสรรคต่อการไหลเวียนของงาน และเป็นเหตุให้ผลผลิตล่าช้าหรือชะงัก กระทบกระเทือนคุณภาพของงาน เพราะบุคคลที่เข้ามาทำงานแทนอาจไม่สันทัดกับงานในหน้าที่นั้นดีพอ การขาดงานดังกล่าว แบ่งออกเป็น การขาดงานแบบเรื้อรัง พวกนี้มักเป็นคนที่มีความคิดเชิงลบ ภาระงานกระจายอยู่ในที่ทำงาน มักขาดงานโดยไม่มีเหตุผลดี คนพวกนี้มักโทรเข้ามาลางาน เกณฑ์กำหนดที่ถือว่าการขาดงานแบบเรื้อรังคือหยุดงานมากกว่า 8 ครั้งขึ้นไปในเวลา 1 ปี และแต่ละครั้งจะเป็นเวลานานตั้งแต่ 1 วันขึ้นไป การขาดงานเพราะความเกียจคร้าน เหลวไหล คนประเภทนี้มักจะตัดสินใจขาดงานเพื่อหาความสนุกส่วนตัว เช่น ไปเที่ยว และในการทำงานไม่ได้ให้ความสามารถเต็มที่ การขาดงานแบบรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือแบบพาซื่อ เช่น มีสิทธิ์ลาป่วยก็พยายามใช้สิทธิ์เมื่อเขาพอใจ และรอดพ้นจากการถูกลงโทษทางวินัย ทำให้คนอื่นเสียกำลังใจและเห็นความไม่ยุติธรรม นอกจากนี้การขาดงานแบบผิดๆ พวกนี้จะขาดงานทุกครั้งที่เจ็บป่วยเล็กๆน้อยๆ พวกเขาไม่ค่อยแสดงความรู้สึกรับผิดชอบต่องานที่เขาต้องทำ ไม่สนใจว่าการขาดงานของเขาจะมีผลกระทบกระเทือนอย่างไรต่อองค์กร หรือมีผลต่อเพื่อนร่วมงาน คนอื่นที่ต้องทำงานแทนเขา การขาดงานด้วยเหตุผลที่เหมาะสมได้แก่ การเจ็บป่วยจริงๆ ความทุกข์เดือดร้อนที่ได้จากการฆาตกรรมของญาติพี่น้อง

บุคคลที่ไม่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยจะมีผลเสียดังนี้ แพ้มันนี่ที่ต่างๆหาย เครื่องมือเครื่องใช้หาย หรือวางผิดที่หาไม่เจอ ผลผลิตผิดพลาดเสียหาย ไม่มีความปลอดภัย บุคคลที่ไม่มีความสุจริตใจ คนที่เอาของเล็กๆน้อยๆกลับบ้าน ไม่ได้ทำให้บริษัทเสียหายมาก

Vosburgh (1994) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับคนที่มีปัญหา และจำแนกบุคคลที่ยุ่งยาก ได้แก่ บุคลากรที่ไม่เชื่อฟัง ลางานบ่อยๆ บุคคลที่ใช้ยา บุคคลที่มีปัญหาการติดเชื้อ HIV

Lussier (1994) ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับ Supervision : A Skill Blinding Approach กล่าวถึงบุคลากรที่ยุ่งยาก ดังนี้ บุคคลที่มาสาย หรือขาดงาน บุคคลที่ไร้แรงสนุกรุนานมากเกินไป บุคคลที่ไม่ซื่อสัตย์ บุคคลก้าวร้าวชอบทำลายของ บุคคลที่มีปัญหาครอบครัว พวกหนึ่งงาน พวกไม่คล้อยตาม ขโมย บุคลากรใช้ยาเสพติด

Stein และ Whitting (1999) ได้จำแนกบุคลากรที่ยุ่งยากไว้ดังนี้ บุคคลที่ไม่ดี ป่วย ไม่ให้ความร่วมมือ บุคคลที่ไร้ความสามารถ บุคคลที่ใช้อารมณ์ บุคคลที่ติดสารเสพติด

Waldroop and Butler (2000) เขียนบทความเรื่องการจัดการกับอุปนิสัยที่ไม่ดี และได้จำแนกบุคคลเป็นแบบต่างดังนี้ พวกวีรบุรุษ พวกกรดแทรกเตอร์ พวกมองโลกแง่ร้าย พวกกบฏและอธิบายถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลดังกล่าว

Topchik (2001) เขียนหนังสือเกี่ยวกับการจัดการคนที่ชอบคัดค้านหรือคนที่มี ความคิดเชิงลบคนที่ยุ่งยากในสถานที่ทำงาน โดยอธิบายพฤติกรรมที่เขาแสดงออกมาว่ามีสาเหตุ เนื่องจากอะไรนิสัยเป็นสิ่งที่ปฏิบัติโดยอัตโนมัติ ปราศจากความคิด การคัดค้าน การปฏิเสธ การเห็นคล้อยตามก็เป็นนิสัย การคัดค้านหรือการปฏิเสธเป็นการตอบสนองของบุคคลต่อชีวิต หรือพัฒนามาจากความเครียด กังวล กดเก็บ ครอบงำ หรือผิดหวัง

บุคคลที่แสดงการคัดค้านหรือการปฏิเสธในการทำงานและการดำเนินการตาม นโยบายของหน่วยงานย่อมทำให้กลายเป็นบุคคลที่สร้างความยุ่งยากให้แก่หน่วยงาน ทางที่ดีที่สุดในการลดความยุ่งยากในงานต้องพยายามเปลี่ยนการคัดค้านหรือการปฏิเสธให้เกิดการยอมรับ และไม่คัดค้านจนบุคคลนั้นปฏิบัติจนเป็นนิสัย จากประสบการณ์ของ Topchik พบว่า คนที่แสดงการปฏิเสธ หรือคัดค้าน มีเหตุผล 3 ประการ คือ

1. คนที่ยุ่งยากหรือชอบคัดค้าน เชื่อว่า พฤติกรรมของเขาไม่ผิด พวกเขาประพฤติตัวแบบนี้เสมอ และไม่เคยคิดเกี่ยวกับทัศนคติของตนเอง
2. คนที่ยุ่งยากหรือชอบคัดค้าน จะมองเห็นคนอื่นแง่ลบ และคิดว่าถ้าคนอื่นคัดค้านเป็นเรื่องธรรมดาสำหรับเขาหรือในบางองค์การการคัดค้านเป็นเรื่องบรรทัดฐาน (ค่านิยม) และคนเรารู้ที่จะแสดงพฤติกรรมเช่นผู้อื่น
3. คนที่ยุ่งยากหรือชอบคัดค้านส่วนมากไม่ได้รับการป้อนกลับในเรื่องพฤติกรรมคัดค้านของเขา สมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกว่ามันเป็นหน้าที่ของผู้นำในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ส่วนมากแต่ละบุคคลในที่ทำงาน เชื่อว่า พวกคัดค้านเป็นลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละคน

2. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยาก

Sirota and Wolfson (1973) เขียนบทความเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารในการแก้ปัญหาบุคลากรที่ยุ่งยากสร้างปัญหาแก่องค์กรว่าต้องวินิจฉัยหาสาเหตุการเกิดพฤติกรรมต่างๆ หรือปัญหาในองค์กร หาช่องโหว่ที่เกิดขึ้น หรืออาจใช้วิธีการออกแบบสอบถามเพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น และบทความนี้ยังเสนอถึงวิธีการพื้นฐานในการเผชิญกับการวินิจฉัยปัญหาและเทคนิคการบริหารจัดการที่ถูกต้อง

Dubrin (1980) ได้เขียนหนังสือเรื่อง Practice of Supervision ซึ่งกล่าวถึงการจัดการกับบุคคลที่ยุ่งยาก สร้างปัญหาให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ของผู้ตรวจการหรือหัวหน้า โดยหัวหน้าต้องพยายามจำแนกสาเหตุของพฤติกรรมที่ยุ่งยาก และต้องเข้าใจถึงวิธีการเผชิญปัญหากับบุคคลที่ยุ่งยาก การใช้กฎระเบียบควบคุมพฤติกรรมของบุคคล และกล่าวถึงการจัดการกับบุคคลที่ยุ่งยาก ได้แก่บุคคลที่ใช้สารเสพติด บุคคลที่ขาดงาน

Wachs (1981) กล่าวถึงการจัดการกับลูกน้องหรือบุคคลที่มาทำงานสาย โดยขั้นตอนแรกคือพยายามหาเหตุผลที่แท้จริงในความล่าช้าหรือการขาดงานของลูกน้อง และถ้าเหตุผลนั้นไม่สำคัญกับบุคคลที่มาทำงานสายจริง ก็ต้องพยายามทำให้ลูกน้องเข้าใจว่ามันสำคัญน้อยกว่าการตรงต่อเวลา และถ้าหัวหน้าไม่สามารถทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่า เหตุผลของเขานั้นไม่มีความสำคัญเพียงพอ หัวหน้าต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของลูกน้องซึ่งจะไม่กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ผู้ร่วมงาน และคุณธรรมของหัวหน้า โดยอาจจะถามความต้องการ ความยินยอมจากลูกน้องซึ่งเป็นวิธีที่ดีสำหรับบุคคลที่ยุ่งยากมีปัญหาและหน่วยงานในการทำงานร่วมกัน โดยพยายามสร้างความสนใจ การขอร้อง และพยายามให้บุคคลนั้นยินดีกับการเปลี่ยนแปลง หัวหน้าต้องพยายามจัดการกับบุคคลที่ยุ่งยากเหล่านี้โดยดำเนินการตามนโยบายของบริษัท

Sherman (1987) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีวิธีการจัดการกับคนที่ยุ่งยากหรือมีปัญหาในองค์กรโดยกำหนดขั้นตอนในการกำหนดกฎเกณฑ์การแก้ปัญหาคนที่ยุ่งยากในองค์กรมี 8 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์การแสดงออกการกระทำของคนที่ยุ่งยากในองค์กรว่าการแสดงออกที่เกิดขึ้น หรือการพูดจาที่แสดงถึงการที่มีทัศนคติที่ไม่ดี
2. การให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่บุคคลที่ยุ่งยากหรือมีปัญหา

3. การจดบันทึกข้อมูลเหตุการณ์หรือความประพัตติเป็นการจัดเก็บเอกสาร
4. การทบทวนสถานการณ์และประเด็นของปัญหา และประเมินการแสดงผลออกว่ามีความผิดพลาด
5. การกำหนดระเบียบวาระของการกระทำของคุณที่ตัดสินใจดำเนินการ เช่นการให้ความรู้และการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ การให้คำปรึกษาทางด้านจิตใจ การเตือน
6. ผู้ดูแลหรือผู้ควบคุมพฤติกรรมสำหรับบุคคลที่ยินยอมปฏิบัติ
7. ชี้แจงการเตือนครั้งสุดท้าย
8. กระบวนการสิ้นสุดการจ้างงานและการต่อสัญญา

Rhodes & Steer (1990) กล่าวถึงการจัดการกับบุคคลที่ขาดงานโดยอธิบายรายละเอียดการขาดงาน การจัดการการขาดงาน การประเมินการขาดงาน หาสาเหตุการขาดงาน ออกแบบนโยบายควบคุมการขาดงาน สร้างวัฒนธรรมของหน่วยงานโดยกำหนดขั้นตอนตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การชี้แจงความต้องการหรือความคาดหวังของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของงานและการออกแบบงาน การปรับปรุงความสามารถในการตั้งใจทำงาน

Cava (1990) เขียนหนังสือ เรื่องการจัดการกับบุคคลที่ยุ่งยากโดยพูดถึงความสามารถในการจัดการบุคคลที่ยุ่งยาก โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ดูแลให้คำปรึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1. การมอบหมายงาน
2. การตรวจสอบผลงาน
3. การประเมินผลงาน
4. การอบรมระเบียบวินัยให้ลูกน้อง
5. การกำหนดเกณฑ์การรับและจ้างบุคลากรในสังกัด

หัวหน้าหรือผู้จัดการต้องมีวิธีการปลุกขวัญ ให้กำลังใจและกระตุ้นการทำงาน

Cava ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งส่วนตัวของบุคคล โดยวิธีการประนีประนอม ให้คนทั้ง 2 คน เข้ามาพูดในที่ทำงานเป็นส่วนตัว ถึงสาเหตุของปัญหาและให้ระบายอารมณ์ หัวหน้าต้องทำตัวเป็นกลาง แต่วิธีการนี้ไม่สำเร็จ หัวหน้าก็ต้องพูดให้ลูกน้องทั้ง 2 คน เข้าใจว่าหัวหน้าไม่สามารถทนต่อสถานการณ์เลวร้ายนี้ได้ ให้ทั้งสองคนพยายามแก้ไข และหัวหน้าต้องคอยดูแลความประพัตติและบอกผลลัพธ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเขาทั้งคู่ยังประพัตติเช่นเดิม

Marriner-Tomey (1991) กล่าวถึงบุคคลที่ยุงยากเป็นปัญหาในที่นี้มีหลายประเภทได้แก่ บุคคลที่ติดสารเสพติด บุคคลที่โกรธไม่พอใจ แยกตัว บุคลิกภาพเกินปกติ พวกเขาบางคนซึ่งในแต่ละแบบเป็นงานที่ทำทนายพยาบาลหัวหน้าหอ ต้องมีความกระตือรือร้นกับอาการแสดงของลูกน้องที่มีปัญหา พยายามช่วยลูกน้องแก้ปัญหาและประเมินผล

การติดสารเสพติดไม่ใช่เรื่องธรรมดาในพยาบาล มีผลกระทบหรือส่งผลต่อสังคม เศรษฐกิจ ชนชั้น วัฒนธรรมและเชื้อชาติ จากการศึกษาพยาบาลที่ติดสุราหรือสารเสพติดมีบ่อยครั้งที่แสดงอาการปัญหาทางจิตสังคม บุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงปรากฏชัดเจน การแต่งกายเปลี่ยนแปลง หน้าแดง ตาแดง สีผิว หน้าบวม มือสั่น สภาวะทางจิตเปลี่ยน รวมทั้งการหลงลืม สับสนเฉื่อยชามากขึ้น เมื่อผู้จัดการทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น ต้องซักถามและสังเกตจากบุคคลใกล้ชิด การทำร้าย การพูด การเดิน การตัดสินใจ หัวหน้าต้องช่วยเหลือพยาบาลออกจากสถานการณ์ และเผชิญหน้าอย่างกล้าหาญ มั่นคง เกี่ยวกับความประพฤติ และให้กลับบ้านเพื่อพักผ่อนและพักฟื้น หัวหน้าต้องดำเนินการจัดการโดยการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หัวหน้าแจ้งรายละเอียดที่สังเกต การกระทำที่พบ การวางแผนและให้ลูกน้องเซ็นชื่อรับทราบลงลายมือวันที่วันที่ เวลา ถ้าลูกน้องปฏิเสธการเซ็นรับทราบ หัวหน้าต้องจดบันทึกและให้มีพยานเซ็นรับทราบ

การจัดการคนที่โกรธ แยกตัว หัวหน้าต้องเผชิญและบ่อยครั้งที่ต้องจัดการกับบุคคลที่โกรธ ละทิ้งงานซึ่งเป็นการต่อสู้หรือตอบสนองกับความวิตกกังวล พยาบาลลูกน้องที่โกรธจะถูกพิจารณาว่าเป็นคนที่ยุงยาก คนที่แยกตัวอาจจะคูดีกว่า แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลทั้งสองต้องการความช่วยเหลือ หัวหน้าต้องตระหนักถึงพฤติกรรมก้าวร้าว พฤติกรรมที่ไม่ดีนอนอยู่เฉยๆ หรือกล้าแสดงออกในบางรายที่เผชิญปัญหา หัวหน้าควรจะช่วยบุคคลที่เข้าใจตนเอง และมีความสามารถในการทำงาน พัฒนาความไว้วางใจ และสนับสนุนความกลมกลืนของกลุ่มลูกน้องที่กล้าอธิบายตนเองโดยปราศจากความกลัว การได้ตอบของผู้จัดการควรจะมีจริงใจ มั่นคง และยุติธรรม ความคาดหวังในงานต้องชี้แจงให้กระจ่าง ต้องใจกว้าง มีการให้รางวัลแก่บุคคล การให้โอกาสความใจกว้างและรายละเอียดอย่างยุติธรรม การลดลงของผลผลิตเป็นผลข้างเคียงของปัญหาบุคคล หัวหน้าควรจะแน่ใจว่าปรารถนากระทำกรที่ไม่ใช่การลงโทษหรือไม่ คาดหวังพฤติกรรมตอบแทน หัวหน้าต้องบอกความคาดหวังให้กระจ่างชัด และสามารถตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามความคาดหวังความเบื่อหน่ายในการทำงานอาจเกิดขึ้นได้ หัวหน้าสามารถแก้ไขได้โดยการให้มีการหมุนเวียนงานและการจัดโครงการพิเศษมาเสริมสร้างบุคคลที่ยุงยากให้หยุดจากงานที่จำใจได้ชั่วคราวหนึ่ง

บุคคลที่ขาดงานเป็นประจำหรือคนที่ขาดงานบ่อยๆ ก็เป็นปัญหาข้างเคียงจากปัญหาบุคลากร การบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ของบุคคลในงานเลวร้าย ความเบื่อหน่าย การขาดการควบคุม ผลการตัดสินใจในชีวิตของบุคคล งานล้นมือก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผู้จัดการต้องแน่ใจว่ามีนโยบายในการดูแลรักษา นโยบายไม่ตอบแทนไม่ขึ้นอยู่กับความสม่ำเสมอ ดังนั้นการบันทึกควรจะดำรงอยู่ และความไม่พอใจกระบวนการควรมีการกำหนดไว้ การบันทึกขึ้นอยู่กับนโยบายกำหนดอัตราขาดงาน ระเบียบการลาป่วย นโยบายตอบสนองของลูกน้องที่ขาดงานและมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก ควรมีการบันทึกวันที่ถูกบันทึก การวิเคราะห์ การตัดสินใจ รูปแบบส่วนตัวและบุคคลโดยทั่วไป

หัวหน้าต้องช่วยให้ลูกน้องที่ถูกออก โดยจัดโอกาสให้พูดคุยเกี่ยวกับความรู้สึกของเขา ลักษณะท่าทางเกี่ยวกับการละทิ้งงาน ภาพลักษณ์ของเขา การไม่ทำงาน หรือการให้ตำแหน่งอื่นหรือความสนใจอื่นซึ่งอาจช่วยเหลือนลดความกังวล ช่วยลูกน้องวางแผนอนาคต

Vosburgh (1994) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพยาบาลผู้จัดการต้องมีทักษะทางคลินิก ความรู้ทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสรีรวิทยาและการพยาบาล ความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ของโรงพยาบาล บัญชี และสินค้าที่อยู่ในความรับผิดชอบ เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กฎหมายแรงงาน และต้องมีความสามารถในการลดความกลัวต่อความเจ็บป่วยของผู้ป่วยกับการพยาบาล ความจริงที่น่าสนใจก็คือพยาบาลผู้จัดการต้องพบความท้าทายต่างๆ ปัญหาที่ต้องพบส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการจัดการบุคลากรหรือลูกน้องซึ่งต้องใช้เวลาและพลังงานในการจัดการกับมนุษย์ซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา Vosburgh ได้เสนอหลักการในการจัดการกับลูกน้องที่ยุ่งยากโดยให้ข้อควรปฏิบัติไว้ว่า ควรหลีกเลี่ยงพบกับลูกน้องเวลาโกรธหรือลูกน้องผิดหวัง เสียใจ รอให้เวลาผ่านไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง ยอมรับความจริงทั้งหมดว่าปัญหาต่างๆมันเกิดขึ้นมาในอดีตและผ่านมา ต้องจัดการอย่างไรจึงจะควบคุมพฤติกรรมที่ยุ่งยากได้ พิจารณารูปแบบเบื้องหลังเหตุการณ์ว่าปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ในเรื่องเครื่องมือ ไม่ได้รับการอบรม ระบบไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดปัญหา และจะบรรเทาสถานการณ์ได้อย่างไร ต้องมีความมั่นคงยึดมั่นในสถานการณ์เช่นเดียวกับที่เกิดในอดีต มีการจัดการอย่างไร นโยบายว่าอย่างไร หัวหน้าหรือผู้ป่วยต้องตั้งมั่นกับงาน มุ่งกับงานไม่ใช่อารมณ์แก้ปัญหา มุ่งที่พฤติกรรมและรายละเอียดของการกระทำ พยายามค้นหาความหมายของผลลัพธ์ของพฤติกรรมว่าที่จริงแล้วพฤติกรรมที่ยุ่งยากต่างๆที่แสดงออกมา มีวัตถุประสงค์ต้องการอะไร ค้นหารายละเอียดทั้งการให้คำปรึกษา การเขียนการติดตามรวมทั้งรายละเอียดของเหตุการณ์รวมทั้งกล้าที่จะเผชิญที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ประพฤติและกระทำการให้คำปรึกษาในการ

ประชุมทั้งส่วนตัวและการประชุมตามตำแหน่ง นอกจากนี้ Vosburgh ยังเสนอวิธีการจัดการกับลูกน้องที่ขาดงานบ่อย ๆ และไม่เชื่อฟัง โดยมีขั้นตอนต่างๆ คือ การตรวจเช็คประวัติการทำงาน ตรวจสอบนโยบายการขาดงานของบริษัท กฎระเบียบที่วางไว้ คุยกับลูกน้องและฟังเขาอธิบายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น คนที่สามารถรับรองพฤติกรรมเขาได้เก็บรวบรวมสถิติการขาดงานไว้ สังเกตพฤติกรรมการทำงาน

Stein and Roach (1994) ได้เสนอวิธีการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยาก ที่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยมีขั้นตอนการจัดการดังนี้

1. ให้การตักเตือนและบอกถึงมาตรฐานการทำงานที่หน่วยงานกำหนดไว้ซึ่งเขาอาจลืม
2. เมื่อการตักเตือนโดยการพูดไม่ได้ผล ให้ใช้วิธีการเขียนรายงาน
3. เมื่อการเขียนรายงานไม่ได้ผล ควรจะบอกพนักงานถึงกฎข้อบังคับ คือการหักวันหยุดหรือการตัดค่าจ้าง โดยเสนอให้ลูกน้องรับทราบ มีแบบฟอร์มให้ลูกน้องนำไปเขียนข้อตกลงที่จะเกิดขึ้นสำหรับพฤติกรรมของเขาเพื่อให้เขามีความสามารถจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของเขา
4. ถ้าลูกน้องตัดสินใจที่จะอยู่หรือจะสิ้นสุด ถ้าเขาจะอยู่ก็ต้องสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

Lussier (1994) เขียนหนังสือเรื่อง Supervising Problem employee กล่าวถึงทักษะของหัวหน้าว่าต้องมีทักษะ 5 ประการ ดังนี้

1. การคิดที่ดี
2. การแก้ปัญหา
3. การตัดสินใจ
4. มนุษยสัมพันธ์
5. การสื่อสารที่ดี

Dubrin (1997) ได้ทำการศึกษาบุคลากรที่ยุ่งยากในหน่วยงานและได้เสนอวิธีการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้ คือ

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างพอเพียง หมายถึง การที่หัวหน้าใช้เทคนิคในการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยาก โดยการบอกถึงพฤติกรรมของบุคคลนั้น โดยไม่ตัดสินคุณค่าของ

พฤติกรรม และบอกถึงความรู้สึกของตนเองต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับการแก้ไขตนเอง โดยไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

2. การวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การที่หัวหน้าวิพากษ์พฤติกรรมของบุคลากรอย่างเป็นทางการเป็นส่วนตัว ในที่ที่เป็นส่วนตัวโดยเริ่มจากการวิพากษ์ที่ไม่รุนแรง ใช้ข้อมูลที่เป็นความจริงมากกว่าความคิดเห็นของตนเองหรือการใช้อารมณ์ ระบุจุดสำคัญที่ต้องการการแก้ไข บอกเป้าหมายสำคัญ ใช้คำพูดสั้นๆแต่ชัดเจน หลีกเลี่ยงการแสดงตัวว่ามีอำนาจอย่างเป็นทางการเห็นอับดุลการ

3. การใช้ปฏิภาณไหวพริบ หมายถึง การที่หัวหน้าต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบ ในการจัดการกับบุคคลที่มีพฤติกรรมบกพร่องหรือก่อความรำคาญให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยวิธีการที่ละเอียดอ่อน หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าซึ่งเป็นวิธีที่หัวหน้าจะใช้เมื่อจำเป็น การที่หัวหน้าต้องใช้ประสบการณ์ ไหวพริบในการเจรจา โดยยกเอาความเด่นหรือความเข้มแข็งของบุคคลนั้นมาแสดงและชี้แจง การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น

4. การใช้อารมณ์ขัน หมายถึง การที่หัวหน้าไม่ต่อต้านหรือแสดงความเป็นปรปักษ์ต่อพฤติกรรมที่บกพร่องผู้อื่น แต่ใช้อารมณ์ขัน ขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคลชี้แจงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยไม่ใช้การตำหนิ ร่วมมือกันในการทำงาน ไม่คาดหวังผู้อื่น ไม่ยกตนข่มท่าน และสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากร

5. การจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หมายถึง การที่หัวหน้าจัดการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ด้วยวิธีการต่างๆ โดยใช้ข้อตกลง การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้วิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการบอกให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมของเขา บอกเงื่อนไขในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และผลที่จะได้รับจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หัวหน้าต้องยึดมั่นในหลักการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และระบุพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

Mackey (2001) ได้เขียนหนังสือ เรื่อง Everything about training ได้เสนอวิธีการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากไว้เป็นแนวทาง ดังนี้

1. ถ้าเป็นไปได้ควรพบกันในสิ่งแวดล้อมที่รู้สึกสบายๆและสะดวก
2. การแต่งกายของคุณอย่างมั่นใจ และเป็นเหมือนมืออาชีพ
3. ถ้าต้องพบกับลูกน้องควรเข้าใจศึกษาปัญหาพื้นฐานที่แท้จริง
4. ตระหนักถึงท่าทางและรูปแบบของบุคคลที่พบ และพยายามประมาณการว่าเขากังวลหรือเป็นห่วงเรื่องอะไร และวัตถุประสงค์ที่คุณกำหนดไว้

5. มีความพร้อมในการพบกันอย่างรวดเร็ว การล่าช้าอาจทำให้ยุ่งยากเกินกว่าจะแก้ไข ปัญหาได้
6. พบปะอย่างเป็นทางการมีอัยยาศัยหลังจากน้ำชา กาแฟ และมั่นใจว่าควรนั่งก่อนเริ่ม
7. ในขณะที่พบปะควรมีการประสานสายตา และมั่นใจในการเผชิญ
8. การถามคำถามเปิดในวิธีการที่กำหนด
9. ฟังอย่างตั้งใจ และตอบสนองบ้าง
10. ถามให้กระจ่างเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น
11. จัดการอย่างเรียบง่าย และเผื่อใจ
12. สรุปประเด็นทางสังคม และตกลงแก้ไขปัญหาร่วมกัน
13. ติดตามประเมินผล และรับรองการนำไปใช้
14. ศึกษาจากประสบการณ์ และเตรียมพร้อมในการอบรมสมัยปัจจุบันว่ามีความสำคัญ

Cornelius (2001) กล่าวถึงการจัดการของหัวหน้ากับการกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลที่ยุ่งยากหรือบุคลากรที่มีปัญหาว่าหัวหน้าต้องเผชิญกับสิ่งเหล่านี้ซึ่งเกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่กำหนดสถานที่และสถานการณ์ บุคลากรที่ยุ่งยากไม่ตระหนักว่าการกระทำของเขาต่ำกว่ามาตรฐานและดำเนินชีวิตการทำงานไปด้วยความสุขโดยไม่รู้เรื่อง บุคลากรบางคนรู้ว่าการกระทำของตนเองต่ำกว่ามาตรฐาน แต่ไม่รู้ว่าจะแก้ไขอย่างไรให้ได้เกณฑ์มาตรฐาน ก่อนที่จะจัดการกับปัญหาการแสดงพฤติกรรมที่ยุ่งยากต้องวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมที่ยุ่งยากเหล่านั้นเกิดขึ้นมาจากปัจจัยภายนอกหรือไม่ เช่น พฤติกรรมนั้นเป็นผลมาจากการทำงาน บุคลิกที่เกิดขึ้นนอกที่ทำงาน ความเครียด ฤทธิ์ของยา โรคจิต ปัญหาส่วนตัวและปัญหาครอบครัว การติดสุราในที่ทำงาน จากการสำรวจหัวหน้า 450 คนพบว่า 53% มีนโยบายเข้มงวดกับการดื่มสุราในเวลาทำงาน นโยบายทั่วไปที่ใช้มีรายละเอียด คือ การห้ามดื่มสุราในระหว่างชั่วโมงการทำงาน เข้มงวดกับการดื่มสุราเฉพาะเวลาและสถานที่ เข้มงวดเฉพาะบุคลากรที่ทำงานเฉพาะ เช่น บุคลากรที่ใช้เครื่องจักร ขับรถ เข้มงวดกับที่ทำงาน สังคมและเหตุการณ์ต่างๆเฉพาะ

Fopchik (2001) ได้ศึกษาบุคลากรในที่ทำงานที่เป็นพวกมองโลกแง่ร้าย มีความคิดเห็นต่อต้านและคัดค้านซึ่งสร้างความยุ่งยากให้องค์กร ครอบคลุมการทำงานของผู้ร่วมงาน และไม่ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงต่างๆเพื่อพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน ทำให้หัวหน้าต้องพยายามบริหารจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากเหล่านี้ให้ปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือกับส่วนรวม

Topchik เสนอกลยุทธ์ในการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากในที่ทำงานซึ่งเป็นกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการเผชิญ และทำงานกับบุคคลที่ยุ่งยาก ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้ คือ

1. ตระหนักว่าปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับทัศนคติยังคงมีอยู่ในหน่วยงาน
2. เห็นคุณค่าหรือยอมรับถึงสาเหตุต่างๆ ที่แฝงอยู่ในบุคลากรที่ยุ่งยาก
3. การช่วยให้บุคลากรที่ยุ่งยากมีความรับผิดชอบ
4. แทนที่การคัดค้านหรือต่อต้าน การตอบโต้ที่ไม่เหมาะสมด้วยการบอกความแตกต่างช่วยชี้แนะสิ่งที่ควรปฏิบัติ
5. ค่อยๆ พยายามใส่ทัศนคติด้านบวกให้บุคลากรที่ยุ่งยาก

ในประเทศไทยมีผู้ศึกษาวิธีการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากในหน่วยงาน ดังนี้

บุญมาก พรหมพ้วย (2532) เสนอแผนการรับมือคนที่มีปัญหาไว้ดังนี้

1. อธิบายพฤติกรรมที่เป็นไปของคนที่ยุ่งยากและเป็นปัญหาในองค์การให้ละเอียดที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. เขียนความเข้าใจของคุณเกี่ยวกับพฤติกรรมดังกล่าวนั้นลงไปย่อๆ
3. คิดถึงพฤติกรรมในอดีตของคุณที่ใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกับคนที่มีปัญหา หรือยุ่งยากในองค์กร
4. คิดหาพฤติกรรมในการรับมือที่น่าจะเกิดประโยชน์ที่สุดที่จะใช้กับคนที่มีปัญหา
5. ทบทวนสิ่งที่คุณเขียนลงไปในข้อ 3 มีสิ่งใดที่ต้องรับรู้และสนใจเพื่อให้สามารถรับมือกับคนที่มีปัญหา
6. พยายามฝึกฝนให้เกิดความชำนาญในพฤติกรรมการรับมือ
7. เวลาที่จะลงมือปฏิบัติเมื่อใด

อนงค์ ธนเสถียร (2536) เสนอวิธีการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากไว้ว่าหัวหน้าต้องเป็นบุคคลที่คอยให้คำปรึกษา และมีบทบาทหน้าที่มอบหมายงาน ตรวจสอบและประเมินผลงานการอบรมวินัยของบุคลากรที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแล รวมทั้งการว่าจ้างพนักงานมาทำงานในองค์กร พื้นฐานการตัดสินใจของหัวหน้ามักอยู่บนพื้นฐานสิ่งที่เขาได้ยิน ได้เห็น และพิจารณาจากภาษาร่างกาย หัวหน้ามีหน้าที่ควบคุมดูแลบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีบุคลากรที่ยุ่งยากสร้างปัญหาให้หน่วยงาน หัวหน้าต้องค้นหาสาเหตุของปัญหา และปลดอบขวัญพนักงานให้แก่ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งการกระตุ้น และจูงใจ

ของบุคลากร กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการทำงานของบุคลากร กระตุ้นคนที่ทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรือมีพฤติกรรมที่ยุ่งยาก ก้าวร้าว กระตุ้นคนงานที่ไม่เต็มใจหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ แก่ไซออบรมวินัยแก่บุคลากร มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน พยายามแก้ไขอคติของบุคลากรที่ยุ่งยาก

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) เสนอวิธีการจัดการแก้ปัญหาบุคลากรที่ยุ่งยากโดยมีข้อเสนอแนะที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานให้น้อยที่สุด มีขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ยึดถือแนวทางการป้องกันไว้ก่อนโดยมุ่งเน้นวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา
2. ใช้เทคนิครักษา โดยให้คำปรึกษาแก่พนักงาน เพื่อให้ทราบถึงจุดบกพร่องของตนเอง
3. การจัดการแผนการให้ปรับปรุงตนเอง โดยสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน
4. การใช้วิธีลงโทษ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะนำมาใช้

สุนันทา วัฒนาคงทอง (2542) เสนอวิธีการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากประเภทต่างๆ โดยเสนอแนะการจัดการกับบุคลากรที่เกียจครลาด มีขั้นตอนดังนี้

1. พูดคุยอย่างเปิดใจหลังจากที่บุคคลที่ยุ่งยากสงบลงแล้ว ว่าพฤติกรรมที่แสดงเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ยากในที่ทำงาน
2. ส่งบุคคลที่ยุ่งยากที่ระเบิดอารมณ์ ออกนอกห้อง จนกว่าจะสงบอารมณ์ได้ และให้เขาทราบว่าต้องได้รับโทษจากการทำผิดครั้งต่อไป
3. แนะนำสุภาพชนิตแก่ที่ว่าให้ นับถึงสิบก่อนเปิดปากพูด
4. ถ้าที่ทำงานมีหน่วยให้คำปรึกษา แนะนำให้บุคคลนั้นไปพบที่ปรึกษา

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) เสนอวิธีการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากที่ดีที่คือ

1. พูดกับบุคลากรที่ยุ่งยากโดยตรงว่าผลงานส่วนใดต้องปรับปรุง
2. มองหาโอกาสฝึกอบรมที่เป็นไปได้สำหรับบุคลากรที่ยุ่งยาก
3. สอนงานแก่บุคลากรที่ยุ่งยาก
4. เสนอปัญหาอย่างไม่มีอคติ หลีกเลี่ยงการโจมตีในเรื่องส่วนตัว
5. ติดตามการทำงานของบุคลากรที่ยุ่งยากอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าเขาจะแสดงให้เห็นว่าไม่มีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นแล้วก็ตาม

6. อย่าแสดงความโกรธเมื่อผลงานของบุคลากรที่ยุ่งยากไม่เป็นที่พอใจ
7. อย่าสมมติเอง ว่าบุคคลเข้าใจแล้วว่าคุณต้องการอะไรจากงาน

8. อย่าคอยจนกระทั่งถึงเวลาประเมินผลงานแล้วจึงกล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ยุ่งยาก
9. อย่าทดสอบความสามารถของบุคลากรโดยไม่จำเป็น
10. อย่าปล่อยให้บุคลากรที่ไม่มีมาตรฐานลายนวลต่อไป จงใช้เวลาแก่เขาเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

จากแนวคิดและการศึกษาการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากดังที่กล่าวมาแล้ว ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการที่คล้ายคลึง และใกล้เคียงกัน ในบางรายให้วิธีการจัดการแบบกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง แต่ในบางรายเสนอวิธีการจัดการบุคคลที่ยุ่งยากแต่ละประเภทเฉพาะเจาะจง ด้วยวิธีการแตกต่างกันแล้วแต่สถานการณ์ แต่จากการศึกษาพบว่า วิธีการจัดการของ Dubrin ค่อนข้างครอบคลุม เข้าใจง่ายและอธิบายวิธีการอย่างชัดเจน

3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Robbins, P.S. (1998) ได้ศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และพบว่า ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ภูมิหลังของบุคคลได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ ความสามารถ สติปัญญา ลักษณะโครงสร้างของร่างกาย ระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ และบุคลิกภาพ

นอกจากนี้ Robbin ได้อธิบายถึงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1. อายุ เป็นที่ยอมรับว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยลงเมื่อมีอายุเพิ่มขึ้น แต่สำหรับบุคคลที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป ถือว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูง และสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตได้สูง นอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลมีอายุมากขึ้นจะไม่ลาออกหรือย้ายงาน และปฏิบัติหน้าที่การงานได้อย่างสม่ำเสมอ ขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

2. สถานภาพสมรส มีผลงานวิจัยนำเสนอว่า พนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการลาออกจางานน้อยกว่าพนักงานที่โสด

3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หรือความอาวุโสในการทำงาน ผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ๆ และมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย ระยะเวลาในการทำงานจะเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ

4. ความสามารถของบุคคลในองค์การ แบ่งเป็น ความสามารถทางสติปัญญาจะแสดงความสามารถที่เด่น หรือความสามารถที่ด้อยซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของงาน ความสามารถทางกายภาพ ได้แก่ความแข็งแรงของร่างกาย ความอดทนในการทำงาน

หัวหน้าหรือผู้ปวยต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถครอบคลุมในทุกๆด้านเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเนื่องจากหัวหน้าหรือผู้ปวยเป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับบุคลากรพยาบาล ฉะนั้นพฤติกรรมของพยาบาลหัวหน้าหรือผู้ปวยย่อมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรพยาบาล ดังที่ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2534: 148) กล่าวว่า คุณภาพและลักษณะของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและผลงานของหน่วยงานเป็นอันมาก พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ปวยที่มีความสามารถที่เหมาะสมตามความต้องการ ย่อมทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นประสบผลสำเร็จ การที่หัวหน้าหรือผู้ปวยจะมีความสามารถตามความต้องการได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ McCormick and Ligen (1985) เสนอแนวคิดทฤษฎี ว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Variable) หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงถึงเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล และเป็นสิ่งผลักดันให้แต่ละคนมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ ความถนัด อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ความเชื่อ ค่านิยม

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Variable) หมายถึง ลักษณะของเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอกตัวบุคคลที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน

ทัศนาศา บุญทอง (2532 : 100) กล่าวว่า อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและการได้รับการศึกษาอบรม เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติการพยาบาล ทั้งนี้เพราะการที่พยาบาลมีความรู้ ความคิดสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจในการเลือกปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เนื่องจากอายุมีความสัมพันธ์โดยรวมกับพัฒนาการและระดับวุฒิภาวะ กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้นจะมีวุฒิภาวะสูงขึ้นตามวัย มีประสบการณ์มากขึ้น ความคิดอ่าน ความรู้ลึก และการกระทำจะปรับเปลี่ยนไปตามวัย มีประสบการณ์มากขึ้น ความคิดอ่าน ความรู้ลึก และการกระทำจะปรับเปลี่ยนไปตามวัยทำให้มองปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วย ส่วนระดับการศึกษาจะสอนให้คนรู้จักคิด วิเคราะห์ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

จันทร์เพ็ญ พาหงษ์ (2539) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติของหัวหน้าหัวหน้าหอ พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยดังกล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนมีประสิทธิภาพแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรในหอผู้ป่วย และการติดต่อประสานกับบุคคลอื่นๆ รวมทั้งการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยาก

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส แผนกที่ปฏิบัติงาน

3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยาก

3.2.1 อายุ โดยปกติบุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้น มีการพัฒนาตามวัย และสิ่งแวดล้อมประสบการณ์ มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ทำให้ความคิด ความรู้สึกต่อตนเองเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้ แสวงหาวิธีปฏิบัติ และกิจกรรมใหม่ๆตอบสนองของความต้องการของตน ทำให้ตนเองรู้สึกมั่นคงและพึงพอใจ (จินตนา ยูนิพันธ์, 2534; 55) พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความสามารถในการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างในการมองปัญหา การประเมิน การใช้เหตุผลและการตัดสินใจ เมื่ออายุมากขึ้นจะสามารถควบคุมตนเองได้ดีขึ้น ไม่ตัดสินใจปัญหาโดยใช้อารมณ์ มีความรับผิดชอบในงาน เรียนรู้การจัดการ และพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนตนเอง จากผู้ที่รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาเป็นผู้ริเริ่มทำกิจกรรมและคอยให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

3.2.2 ระดับการศึกษา การศึกษาหมายถึงประสบการณ์ในห้องเรียนที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน (สมยศ นาวิกาน , 2538 : 161) พบว่า ระดับการศึกษาเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงระดับขั้นของการศึกษาที่ผู้นั้นได้รับตามมาตรฐาน การศึกษาทำให้ได้รับความรู้ต่างๆเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลสามารถวิเคราะห์ปัญหาหรือสภาวะการณ์ต่างๆ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักการ Raiff and Shore

(1993: 105) ทำการศึกษาวิจัยและพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมาก ทำให้ผลของงานมีประสิทธิภาพ จรัล พรหมอยู่ (2526 : 108) พบว่า การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ทำให้คนเราพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ความคิดเห็นและทัศนคติ ผู้มีการศึกษาสูงย่อมได้รับการถ่ายทอดความรู้ความเฉลียวฉลาด และมีวิจรรย์ญาณมากกว่า ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน วันเพ็ญ เลิศมงคลนาม (2529) พบว่า ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการปฏิบัติงานของหัวหน้าหรือผู้ปวยที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน อาภา โฉจระ (2538) กล่าวว่า ความแตกต่างของการศึกษาทำให้บุคคลมีความสามารถในการทำงาน อาจกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีการศึกษาสูง ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงด้วย จากแนวคิดและงานวิจัยต่างๆดังที่กล่าวมา สามารถกล่าวได้ว่า หัวหน้าหรือผู้ปวยที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันทำให้ได้รับความรู้ต่างๆเพิ่มมากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์ปัญหาหรือสภาวะการณ์ต่างๆ

3.2.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ปวยนาน หมายถึง การมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านบริหารมาก เนื่องจากมีประสบการณ์มาก มีโอกาสที่จะเผชิญปัญหาต่างๆมากมาย ทำให้เข้าใจในงานที่รับผิดชอบได้ดี และสามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นดีกว่า (Nigro and Nigro, 1984) ผลวิจัยของ Cororan (1981) อังโน นิตยา แพรวานิตย์. (2534) พบว่า ประสบการณ์ช่วยให้ทักษะทางการบริหารของหัวหน้าหรือผู้ปวยเพิ่มขึ้น และมีความกล้าที่จะเผชิญปัญหาต่างๆได้ดี ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้บุคคลที่มีประสบการณ์ในเรื่องที่จะประกอบกิจกรรม ก่อให้เกิดความมั่นใจ และความชำนาญ ทำให้สามารถประกอบกิจกรรมนั้นได้ถูกต้องและรวดเร็ว (คณะอนุกรรมการศึกษาและวิจัยทางการศึกษาพยาบาลและศูนย์ประสานงานการศึกษาพยาบาล. 2529 : 61) สอดคล้องกับการศึกษาของสายบัว วงศ์ไพโรจน์ (2539) ว่า พยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน และระยะเวลาของการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่มากขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนั้นระยะเวลาในการปฏิบัติงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการส่งเสริมความสามารถในการทำงาน

3.2.4 สถานภาพสมรส ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลย่อมส่งผลต่อสถานภาพทางสังคมที่แตกต่าง การยอมรับทางสังคมมีผลต่อภาวะทางด้านจิตใจและทัศนคติส่วนบุคคล สิ่งต่างๆเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งการตัดสินใจในสภาวะการณ์ต่างๆ พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ปวยที่แต่งงานหรือมีครอบครัว มีประสบการณ์ในกาปรับตัวที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น มี

ความอดทน และความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งมีความผูกพันกับภาระที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า

3.2.5 แผนกที่ปฏิบัติงาน หัวหน้าหอที่ปฏิบัติงานในแผนกที่แตกต่างกันมีลักษณะงาน จำนวนบุคลากรที่แตกต่าง ทักษะที่จำเป็นในแต่ละแผนก ทำให้ปัญหาและความยุ่งยากที่เกิดขึ้นกระทบบุคลากรในองค์กร การจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอย่อมแตกต่างกัน ในแต่ละแผนกเป็นไปตามลักษณะงาน

4. . แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความทนทาน (Hardiness)

4. 1ความหมายของความทนทาน

ในการดำเนินชีวิตของบุคคล นักสังคมศาสตร์และนักปรัชญา สังเกตพบว่า บุคคลบางคนสามารถปรับตัวในการดำเนินชีวิตได้ดีกว่าบุคคลบางคน ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะบุคลิกภาพ (Sheridan and Radmacher, 1992 :161) แนวคิดเรื่องความทนทานเกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1979 โดย Kobasa ได้ตั้งข้อสังเกตว่า บุคคลบางคนต้องเผชิญความเครียดจากเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันในระดับสูง บางคนสามารถเอาชนะความเครียดได้โดยไม่เกิดอาการเจ็บป่วย แต่บางคนมีอาการเจ็บป่วยเกิดขึ้น ทำให้ Kobasa สนใจที่จะศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคคลมีความต้านทานต่อความเครียดสูงโดยไม่เกิดความเจ็บป่วย โดยเริ่มศึกษาในผู้บริหารธุรกิจระดับสูง โดยแบ่งกลุ่มผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์เรื่องความเครียดในระหว่าง 3 ปีแรกของการทำงาน และบุคคลที่มีประสบการณ์ความเครียดน้อย หลังจากนั้นสังเกตผู้บริหารที่มีความเครียดสูง เปรียบเทียบ บุคคลเหล่านี้ที่มีความเจ็บป่วยมาก กับบุคคลที่มีความเจ็บป่วยน้อย โดยสังเกตความแตกต่างของทั้งสองกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารที่มีความเครียดสูงแต่มีสุขภาพดี มีรูปแบบบุคลิกภาพหลายแง่มุม ซึ่ง Kobasa เรียกว่าความทนทาน(Hardiness)(Taylor, 1995: 261)

Kobasa , Maddi, and Kahn (1982) กล่าวว่า ความทนทาน หมายถึงกลุ่มของลักษณะส่วนบุคคลซึ่งทำหน้าที่เหมือนตัวต้านทาน เมื่อต้องเผชิญกับความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน

Dillard (1993 ; 126) กล่าวว่าความทนทาน เป็นลักษณะส่วนบุคคลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำมีความสามารถและเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการทนและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความเครียด

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปว่า ความทนทาน หมายถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สามารถต้านทานและปรับตัวต่อภาวะความเครียดในเหตุการณ์ชีวิตประจำวันได้

4.2 องค์ประกอบของความทนทาน

Kobasa (1979) อธิบายว่า ความทนทาน หมายถึงลักษณะของบุคลิกภาพ กลุ่มของทัศนคติ ความเชื่อ และแนวโน้มของพฤติกรรม ซึ่งทำหน้าที่ต้านทานต่อการเผชิญ ความเครียดในชีวิต ประกอบด้วย 3 ส่วน คือความยึดมั่น (Commitment) ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ (Control) และความท้าทาย (Challenge)

ความยึดมั่น หมายถึงความปรารถนาที่จะกระทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึง อุปสรรคต่างๆ ลักษณะของบุคคลที่แสดงความสามารถที่เชื่อในความจริง ความสำคัญ และคุณค่าที่น่าสนใจในสิ่งที่ตนกำลังกระทำอยู่ รวมถึงความตั้งใจที่จะกระทำบางอย่างโดยมีอิทธิพล หรือความสามารถควบคุมสถานการณ์ของบุคคลและสังคมที่ตนเองเข้าไปเกี่ยวข้อง บุคคลที่มีความยึดมั่นสูงอาจมีความรู้สึกว่ามีแรงกระตุ้นอย่างมากต่อจิตใจที่จะคงอยู่ ในสถานการณ์ และเผชิญกับความต้องการและผลที่ตามมาของมัน (Florian, Mikulincer, and Taubman; 693) นอกจากนี้ บุคคลที่มีความยึดมั่นจะสำนึกเป้าหมายของตนซึ่งทำให้เขาสามารถแยกแยะและหาความหมายของเหตุการณ์ สิ่งของ หรือบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์นั้น บุคคลในพวกนี้จะไม่หลีกเลี่ยงตนเองหรือสิ่งแวดล้อม จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและสิ่งแวดล้อม พลังที่ได้จาก ความยึดมั่นจะทำให้บุคคลมีความเข้มแข็ง และดำรงไว้ซึ่งการมีสุขภาพดีเมื่อเผชิญกับความกดดัน ต่างกับบุคคลที่ไม่มีความยึดมั่น มักจะไม่มีเป้าหมายในชีวิต รู้สึกท้อแท้ หหมดกำลังใจเมื่อเผชิญกับความกดดันในชีวิต และอาจนำไปสู่การเจ็บป่วยในที่สุด

ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความเชื่อว่า ตนสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลอยู่เหนือเหตุการณ์ต่างๆในชีวิตของเขา บุคคลมีความเชื่อในการมีอำนาจควบคุมภายในตน หรือเรียกว่าอำนาจภายในตน และมีความเชื่อว่าการกระทำของตนเองสามารถจัดการกับความเครียดได้ และเห็นว่าเป็นสิ่งท้าทายทำให้เกิดการเติบโต ดังนั้นเขาจะมองเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นว่า เกิดจากการกระทำของเขาเอง ไม่ได้เกิดจากโชคชะตาหรืออำนาจของผู้อื่น เมื่อประสบกับเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดเขาจะรับรู้ว่าเป็นผลจากการกระทำที่เกิดขึ้นก่อนหน้า และเขาจะวางแผนในการตอบสนองของความเครียดได้อย่างเหมาะสม ตรงข้ามกับบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจภายนอก เขาจะรู้สึกว่าตัวเขาอยู่ภายใต้

โชคชะตาหรืออำนาจของผู้อื่น เขาจะไม่ช่วยตนเอง เพราะรู้สึกว่าเขาเองไม่มีความสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ได้ เมื่อต้องเผชิญกับความเครียด

ความท้าทาย หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติธรรมดาในชีวิตมากกว่าจะเชื่อว่าทุกสิ่งคงอยู่โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงนี้ช่วยส่งเสริม และกระตุ้นให้เกิดการเจริญเติบโตมากกว่าเป็นการคุกคามต่อการเจริญเติบโต บุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงไปในทางบวกหรือทางที่ดีและท้าทายต่อชีวิต บุคคลนั้นจะแสวงหาสิ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกกล้าเสี่ยง และทำให้เกิดการเติบโตโดยผ่านทางเหตุการณ์ในชีวิตที่สร้างความกดดัน และมีความยืดหยุ่นในการดำเนินชีวิต ใช้ข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์

ดังนั้น บุคคลที่มีลักษณะของความทนทาน จะพบว่า มีความอยาก رؤ้อยากเห็นในทางสร้างสรรค์และมีแนวโน้มที่จะค้นหาประสบการณ์ที่มีความหมายและน่าสนใจ เมื่อเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ในชีวิตที่เต็มไปด้วยความเครียด เขาจะพยายามปรับเปลี่ยนเหตุการณ์นั้น (Control) ให้กลายเป็นความท้าทาย (Challenge) สอดคล้องกับเป้าหมายในชีวิต (Commitment) ทำให้สามารถเอาชนะความเครียด โดยปราศจาก ความรู้สึกว่าเป็นการคุกคามของจิตใจ เป็นผลให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และเจริญเติบโตในชีวิต

Taylor (1995; 262) กล่าวว่า การที่บุคคลที่มีความทนทานเป็นผู้มีสุขภาพทางกายและจิตดี อาจเป็นผลมาจากความรู้สึกยึดมั่น ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ และความท้าทายของเขา ทำให้เขาประเมินศักยภาพความเครียดของเหตุการณ์ในชีวิตว่าเป็นสิ่งที่เกิดผลในทางส่งเสริมมากกว่าในบุคคลที่ไม่มีความทนทาน ดังนั้น เขาอาจกระทำพฤติกรรมในทิศทางเพื่อค้นหาเหตุการณ์เหล่านี้ เพื่อรวบรวมมันเข้าสู่ชีวิตของเขา และเพื่อเป็นการเรียนรู้จากมัน ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ นอกจากนั้นบุคคลที่มีความทนทาน ยังมีการใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการจัดการที่เน้นปัญหา (Problem-focused coping) และการแสวงหาการสนับสนุนจากสังคม ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา บุคคลที่มีความทนทานน้อย จะพบว่า สิ่งแวดล้อมรอบตัวน่าเบื่อ ไม่น่ารื่นรมย์ เป็นสิ่งคุกคาม โดยเขาจะรู้สึกสูญเสียอำนาจที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และมีความเชื่อว่าชีวิตจะดีที่สุด ถ้าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย

Wolf (1990; 10-11) เสนอแนะว่าผู้บริหารการพยาบาลสามารถพัฒนาให้เกิดความทนทานในตัวบุคลากรพยาบาลได้ โดยวิธีดังนี้

1. ความยึดมั่น ผู้บริหารการพยาบาลสามารถเริ่มสนับสนุนให้เกิดความยึดมั่นโดยกำหนดวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชา พยายามทำให้วิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการหาแนวทางทำให้วิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ มีการกระตุ้นชมเชยเมื่อเขาทำได้ถูกต้อง

2. ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อในตนเองว่าเขามีความสามารถที่จะกระทำได้ แทนที่จะคิดว่า ไม่สามารถทำได้ ต้องการให้เขาเกิดการเรียนรู้ที่จะคิดว่าสามารถทำได้ด้วยวิธีใด

3. ความท้าทาย ผู้บริหารต้องกล้าเสี่ยง ต้องมีความมั่นคงในการเป็นแบบอย่างต้องค้นหาสถานการณ์ต่างๆที่จะนำมาเป็นโอกาส และเน้นที่จุดนั้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความทนทาน กับความสามารถในการจัดการกับบุคลากรที่ย่างยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภายในหอผู้ป่วย รวมทั้งการควบคุมดูแลบุคลากรในทีมการพยาบาลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหลายระดับ ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดการณ์ไว้ อีกทั้งต้องเผชิญกับพฤติกรรมของบุคลากรในทีมสุขภาพที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม หรือมีพฤติกรรมที่รบกวนบุคลากรอื่นๆ ความกดดันและปัญหาต่างๆเหล่านี้ก่อให้เกิดความเครียดในหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ และพบว่าบุคคลที่มีความทนทานมีความสามารถทำให้เหตุการณ์ที่สร้างความเครียดเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีลักษณะบุคลิกภาพที่มีความทนทานสูงสามารถต่อต้านความเครียดและลดความเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความทนทานเป็นตัวกันกระแทกในการลดความเครียด (Kobasa, 1982 cited in Sheridan and Radmacher, 1992 : 51) จะแสดงออกโดยมีความยึดมั่นต่อสิ่งที่กำลังกระทำอยู่ และมีความเชื่อว่าเราสามารถควบคุมและสามารถแก้ปัญหาของสถานการณ์นั้นได้

Dilland (1993:126-127) กล่าวถึงการแสดงออกของความทนทานของผู้บริหารการพยาบาลในด้านต่างๆ คือ

ความยึดมั่น เมื่อพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความยึดมั่นต่อตนเองและงาน เขาจะไม่รู้สึกว่าคุณคุกคามเมื่อสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการยอมรับความสามารถของพวกเขาในการทำงานภายใต้สถานการณ์ใหม่ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใหม่คนใหม่ และมีการเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ พร้อมด้วยการมองความก้าวหน้าของตนเอง ไม่ใช่ความเห็นต่าง เมื่อเกิดความยึดมั่นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ เกิดความพยายามและมุ่งมั่น เพื่อพัฒนาตนเองและความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ขาดความยึดมั่น มักเกิดความเบื่อหน่าย รู้สึกเดียวดาย และขาดจุดมุ่งหมาย ความเฉื่อยชาจะเกิดตามมา

ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรู้สึกว่ามีความสามารถและพลังในการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำการวางแผนและตัดสินใจเพื่อโครงสร้างองค์การ ด้วยความเชื่อมั่นว่า การกระทำของตนเองสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดได้ และเห็นว่าเป็นสิ่งท้าทาย ทำให้เกิดการเติบโต และเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง

ความท้าทาย หัวหน้าหอผู้ป่วยมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเหมือนหนทางชีวิต และเป็นโอกาสในการเติบโต ไม่ใช่ภาวะคุกคาม หัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการคาดการณ์และแนะแนวทางดำเนินงานโดยผ่านการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความตั้งใจต่อการสร้างวิสัยทัศน์ ความต้องการในอนาคตขององค์การ และกล้าเสี่ยงในการสร้างนวัตกรรมของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ของตนเอง องค์การสามารถเติบโต และนำมาสู่การมีประสิทธิภาพมากขึ้นและดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2534: 171) ว่า การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายต่อความสามารถของเขา เป็นแรงผลักดันให้เขามีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความทนทานอยู่ในระดับสูง จะทำให้มีความสามารถในการบริหารจัดการบุคคลที่ย่างยากเช่นกัน

5. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonnel Communication)

5.1 ความหมายของการสื่อสาร

มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน คือ

Parkhurst (1962) กล่าวว่า การสื่อสารแสดงถึงวิธีการต่างๆที่ใช้ในการส่งข่าวหรือความคิด เช่น โทรศัพท์ โทรเลข และบันทึก

Lewis (1975) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสาร ความนึกคิด หรือทัศนคติที่ทำให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

Berko (1995) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่รู้ตัวหรือไม่รู้ตัว เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ซึ่งแสดงออกทางความรู้สึกและความคิด เป็นการส่งข่าวสารด้วยวาจา และหรือไม่ใช้ด้วยวาจาไปยังผู้รับสาร

สวณิต ยมาภัย (2526) อธิบายความหมายของการสื่อสารว่าเป็นการติดต่อกันระหว่างมนุษย์ เพื่อให้รับรู้เรื่องราวอันมีความหมายร่วมกัน และเกิดการตอบสนองต่อกัน

ถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์ (2528) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่าหมายถึงพฤติกรรมและประสบการณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความหมาย

วิเชียร ทวีลาภ (2534) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึงการกระทำใดก็ตามที่ผู้หนึ่งจะทำให้อีกผู้หนึ่ง เกิดความเข้าใจอย่างเดียวกัน โดยวิธีการพูด เขียน หรือแสดงออกด้วยกิริยา ท่าทาง

บุญศรี ปราบณศักดิ์ และศิริพร จิรวัดมนกุล (2536) ได้สรุปความหมายของการสื่อสารว่าเป็น กระบวนการแลกเปลี่ยน และร่วมกันรับรู้เรื่องราวข่าวสารต่างๆ โดยมีความเข้าใจร่วมกันต่อสัญลักษณ์ที่แสดงเรื่องราวข้างสารนั้นๆ

ประมะ สตะเวทิน (2538) ได้สรุปความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสารคือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร (source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (receiver) โดยผ่านสื่อ (channel)

จากความหมายของการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งแสดงออกได้โดยการใช้อ้อยคำและไม่ใช้อ้อยคำ โดยผ่านช่องทางสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

5.2 องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ 2539 : 111-112) คือ

1. ผู้พูดหรือผู้ส่งข่าว (communicator หรือ sender) หมายถึงผู้ที่ต้องการจะสื่อสารหรือถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความต้องการ ไปยังบุคคลอื่น
2. ข่าวสารหรือข้อความ (message) หมายถึง เนื้อหาสาระของข่าวสารข้อมูลต่างๆที่ผู้ส่งต้องการให้รับรู้
3. สัญลักษณ์ หรือ เครื่องหมาย (symbol หรือ signal) ซึ่งใช้เป็นสื่อกลางเพื่อแสดงข้อความตามที่ผู้ส่งต้องการไปยังผู้รับ เช่น ภาษา ท่าทาง สีหน้า อากัปกิริยา เครื่องหมาย
4. ช่องทางในการสื่อสาร (channel) หมายถึง สิ่งที่ใช้เป็นสื่อนำข้อความไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดการรับรู้ โดยประสาทสัมผัสอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกัน เช่น การพูด-การฟัง การเขียน-อ่าน การมอง การเห็น การส่งกลิ่น-การได้กลิ่น
5. ผู้รับ (communicatee หรือ receiver) หมายถึง ผู้ที่รับข่าวสาร หรือข้อความตามที่ผู้ส่งต้องการ
6. การป้อนกลับ (feedback) หมายถึง การตอบสนองที่ผู้ส่งสามารถทำการตรวจสอบได้ว่าผู้รับได้ทราบข้อความถูกต้องหรือไม่ ปฏิกริยาป้อนกลับนี้ บางครั้งอาจไม่เกิดขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารแต่ละประเภท

5.3 ประเภทของการสื่อสาร จำแนกโดยการใช้ภาษาเป็นเกณฑ์

(บุญศรี ปรานณศักดิ์ และ ศิริพร จิรวัดมนกุล , 2538 : 37-39) อธิบายไว้ดังนี้

การสื่อสารที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไป แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

ก. การสื่อสารเชิงวัจนะ (Verbal Communication) หมายถึงการสื่อสารโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการสื่อสารด้วยถ้อยคำวาจาหรือภาษาเขียนเป็นสัญลักษณ์ในการสื่อสาร การสื่อสารลักษณะนี้มีผู้นิยมใช้กันมากในการสื่อสารระหว่างบุคคล แบ่งเป็น 2 ด้านคือ

1. การสื่อสารเชิงวัจนะทางบอก หมายถึง การใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมถูกหลักเกณฑ์ ใช้คำที่แสดงความหมายได้ตรงชัดเจน ผู้รับสามารถเข้าใจความหมายของสิ่งที่เขาพูดหรือเขียนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลา สถานที่ โอกาสและบุคคล เป็นถ้อยคำที่แสดงความเอื้ออาทร โดยใช้มธุรสวาจาในการปลอบใจให้ความอบอุ่น กำลังใจ ให้ความหวัง มี

การเรียกขานโดยใช้สรรพนามที่เหมาะสม มีการกล่าวขอโทษเมื่อทำผิด หรือกล่าวชมเชยผู้อื่นเมื่อทำความดี

2. การสื่อสารเชิงวัจนะทางลบ หมายถึง การใช้ถ้อยคำที่รุนแรง มักใช้ถ้อยคำที่เป็นการออกคำสั่ง บังคับ ชมชู้ บ่น ดุ หรือประชดประชัน เป็นลักษณะการใช้ถ้อยคำในลักษณะวางตนเหนือผู้อื่น การพูดเสียดสี หยาบคาย ไม่ให้เกียรติผู้อื่น ดูถูก การพูดลับหลัง

ข. การสื่อสารเชิงอวัจนะ (Non- Verbal Communication) หมายถึงการที่คนสื่อสารกันโดยสารที่ส่งออกไปนั้นไม่ต้องใช้ถ้อยคำ ภาษา แต่ใช้อากัปกริยา สีหน้าท่าทาง หรือสัญลักษณ์อย่างอื่นแทน ภาษาที่แสดงออกโดยไม่ใช้ถ้อยคำ เรียกว่า อวัจนภาษา ส่วนเนื้อหาสาระที่แสดงออกโดยภาษานี้ เรียกว่า อวัจนสาร

บุญศรี ปราบณศักดิ์ และศิริพร จีรวฒน์กุล (2536) ได้เสนอการจำแนกการสื่อสารเชิงอวัจนะไว้อย่างชัดเจน ทั้งทางบวกและทางลบ โดยแบ่งเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. อากัรภาษา หมายถึง อวัจนะภาษาที่อยู่ในรูปของการเคลื่อนไหวร่างกาย การแสดงกิริยาอาการ ท่าทางการเคลื่อนไหวของร่างกาย มีทั้งทางบวกและทางลบ ทางบวก เช่น การกระตือรือร้นรีบให้ความช่วยเหลือ ยิ้มแย้มแจ่มใสขณะทำการสื่อสารกับบุคลากรเป็นต้น ทางลบ เช่น แสดงท่าทางกระแทกกระทั้น สีหน้าบึ้งตึงคิ้วขมวด ริมฝีปากมึ่มแสดงอาการหงุดหงิด และรำคาญ

2. นัยนภาษา คือ การสื่อสารโดยทางสายตามีทั้งทางบวกและทางลบ ทางบวกเช่นการสบตาด้วยสายตาที่อ่อนโยนแสดงความเป็นมิตร ทางลบ เช่น จ้องมองด้วยสายตาไม่พอใจ การดูนาฬิกาบ่อยๆในขณะที่สนทนา

3. สัมผัสภาษา คือ การสื่อสารโดยการสัมผัสซึ่งมีชนิดของการสัมผัสทั้งทางบวกโดยการสะกิด การจับ ความนุ่มนวลในการสัมผัส และทางลบ โดยการสัมผัสอย่างรุนแรง เช่น การดึง การกระชาก

4. ปริภาษา คือการสื่อสารที่แสดงออกโดยอาศัยน้ำเสียงที่เปล่งออกมา มีทั้งทางบวกและทางลบ ทางบวก เช่น น้ำเสียงนุ่มนวล อ่อนหวาน ไพเราะ ทางลบ เช่น เสียงดัง เสียงห้วน กระด้าง ตะโกน

5. เทคภาษา คือ ระยะใกล้ไกลในการสื่อสาร โดยแบ่งระยะตั้งแต่ 0-8 นิ้ว เป็นระยะใกล้ชิดสนิทสนม ระยะ 18 นิ้ว - 4 ฟุต เป็นระยะส่วนบุคคล และระยะ 4 - 12 ฟุต เป็นระยะทางสังคม

6. กาลภาษา คือ การสื่อสารที่ให้เวลากับบุคคลกร โดยอาศัยการให้เวลาและ การใช้เวลาอยู่ร่วมกัน หรือการปฏิบัติที่เกี่ยวกับจัดสรรเวลาแสดงถึงความเอาใจใส่กับบุคคลกร เช่น การให้พบในเวลากลางคืน การตัดบทการสนทนา การให้รอเข้าพบ

5.4 การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นช่องทางหนึ่งที่มนุษย์ใช้ในการติดต่อสื่อสารและ สื่อความหมายซึ่งกันและกัน และเกิดขึ้นเป็นประจำโดยไม่รู้สีกตัว เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ มากที่สุด (วาสนา จันทรสว่าง และทัศนีย์ อินทรสุขศรี, 2532) และเป็นการจำแนกประเภท ของการสื่อสารโดยใช้จำนวนผู้ทำการสื่อสารเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้มีผู้ให้ความหมายการสื่อสาร ระหว่างบุคคลไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Blake and Haroldsen (1975) ให้ความหมายการสื่อสารระหว่างบุคคล ว่าเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คนโดยตรง หรือมากกว่า โดยมีความใกล้ชิดกันสัมผัสได้ ด้วยประสาททั้ง 5 และสามารถตอบสนองได้ในทันที

Stewart and Logan (1993) ให้ความหมายว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เกิดในครอบครัว ในชั้นเรียน ระหว่างเพื่อนที่ทำงาน ในกลุ่มคนงาน ในที่ประชุม และในสาธารณชน

บุษบา สุธีธร (2531) อธิบายความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลว่า หมายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารอย่างน้อยสองคนหรือเป็น การสื่อสารระหว่างบุคคลในกลุ่มเล็กๆ และทุกคนสามารถมีบทบาทเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร

วาสนา จันทรสว่าง และทัศนีย์ อินทรสุขศรี (2532) อธิบายความหมาย ของการสื่อสารระหว่างบุคคลว่าเป็นการสื่อความหมายระหว่างบุคคล 2 คน ขึ้นไป ทั้งฝ่ายส่ง สารและฝ่ายรับสารตอบโต้ซึ่งกันและกัน

จุมพล รอดคำดี (2532) อธิบายความหมายการสื่อสารระหว่างบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คน ไปจนกระทั่งการสื่อสารภายในกลุ่มขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่

บุญศรี ปราภณศักดิ์, ศิริพร จิรวัดณ์กุล (2538) อธิบายความหมายการสื่อ สารระหว่างบุคคลว่าเป็นการสื่อสารระหว่างคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในลักษณะบุคคลต่อบุคคล เป็นการสื่อสารกันโดยตรง คู่สื่อสารจะเผชิญหน้ากัน ทุกคนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับสาร

สารที่ส่งอาจอยู่ในรูปของวัจนสาร และอวัจนสาร โดยปกติแล้วจะมีผู้สื่อสารจำนวนน้อย เช่น 2-6 คน

เสนาะ ดิยาวี (2541) อธิบายความหมายการสื่อสารระหว่างบุคคลว่าเป็น การสื่อสารในรูปการสื่อสารแบบพบหน้ากัน เป็นการที่คนหนึ่งส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวอีกคนหนึ่ง หรือไปยังผู้รับที่เป็นกลุ่มย่อยเพื่อต้องการก่อให้เกิดผลขึ้นและหวังที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับในทันที

จากความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน และสามารถตอบสนองต่อสารได้ทันที และทั้งสองฝ่าย มีบทบาทเป็นได้ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร

5.5 แบบของการสื่อสารระหว่างบุคคล

การสื่อสารระหว่างบุคคล (บุญศรี ปราภณศักดิ์ และศิริพร จิรวัดณ์กุล 2538 ;35-36) แบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

ก. การสื่อสารบุคคลต่อบุคคล (Person to person Communication)

ข. การสื่อสารกลุ่ม (Group Communication)

ค. การสื่อสารบุคคลกลุ่มใหญ่หรือการสื่อสารสาธารณะ (Large group communication or Public Communication)

ก. การสื่อสารบุคคลต่อบุคคล คือ

1. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การสื่อสารแบบนี้บุคคลต้องอยู่ใกล้กันพอที่ประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ หู ตา จมูก ปาก ผิวหนัง สามารถติดต่อกันได้ และสามารถมีปฏิกริยาตอบสนองได้ทันที ดังนั้นการสื่อสารแบบนี้จำเป็นต้องรู้จักตนเองและเรียนรู้ถึงความคิดผู้อื่น พร้อมทั้งเปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจ

2. การสื่อสารโดยผ่านสื่อกลาง บางครั้งการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยผ่านสื่อกลางโดยไม่ได้เผชิญหน้ากัน เช่นการสื่อสารผ่านโทรทัศน์ วิทยุสื่อสาร สิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งใช้เวลามาก ปฏิกริยาตอบสนองจะช้าหรือบางทีไม่สามารถสังเกตเห็นได้ ประสิทธิภาพของการสื่อสารขึ้นอยู่กับสื่อ

ข. การสื่อสารกลุ่ม คือการสื่อสารภายในกลุ่มบุคคลขนาดเล็ก ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป

ค. การสื่อสารสาธารณะ เป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยผู้รับสารเป็นกลุ่มบุคคลที่มีจำนวนมาก มารวมกลุ่มกันเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับคนกลุ่มใหญ่ การตอบสนองอาจทราบจาก สีหน้าท่าทางของกลุ่ม ความสนใจ การปรบมือ

ในการสื่อสารระหว่างบุคคลให้ความสำคัญในเรื่องของระยะห่าง บุคคลจะใช้ระยะห่างเป็นการแสดงให้ทราบถึงความรู้สึก ทศนคติที่มีต่อกัน (เสนาะ ตียะวี่, 2537)

ลักษณะ ธรรมไฟโรจน์ (2536) และ เสนาะ ตียะวี่ (2537) แบ่งระยะห่างของการสื่อสารระหว่างบุคคล ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

1. ระยะใกล้ชิดสนิทสนม (Intimate zone) เป็นพื้นที่ที่ใช้ในบุคคลใกล้ชิดสนิทสนม มีระยะหรือเนื้อที่ ตั้งแต่ 0 – 18 นิ้ว เช่น แม่กับลูก คู่รัก พยาบาลกับผู้ป่วย

2. บริเวณหรือเนื้อที่ที่เป็นส่วนบุคคล (Personal zone) มีเนื้อที่ ตั้งแต่ 18 นิ้ว ถึง 4 ฟุต เป็นพื้นที่ ที่ใช้ภายในสมาชิกครอบครัว หรือกลุ่มเพื่อน หรือ ระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับคำปรึกษา

3. เนื้อที่สำหรับการให้คำปรึกษาทางสังคม (Social consultation zone) มีเนื้อที่ตั้งแต่ 4 ฟุต ถึง 12 ฟุต มักใช้ในกลุ่มธุรกิจ กลุ่มทางสังคม กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันทางสังคม

4. เนื้อที่สำหรับสาธารณะ (Public zone) มีเนื้อที่ตั้งแต่ 12 ฟุตขึ้นไป เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ ในลักษณะการสื่อสารที่ใช้เนื้อที่มาก การสื่อสารเป็นลักษณะการสื่อสารด้วยคำพูด เช่น การให้ความรู้ทางด้านสุขศึกษา

การสื่อสารระหว่างบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การสื่อสารระหว่างบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยหมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณสมบัติในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับ อันได้แก่ บุคลากรในหน่วยงาน ให้เกิดความเข้าใจอย่างเดียวกัน ตามวัตถุประสงค์ โดยวิธีการทั้งวัจนภาษา และอวัจนภาษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Wywiałowski (1995) กล่าวว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรอื่นๆ เป็นความคาดหวังที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร

ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสื่อสารระหว่างบุคคล ในหัวหน้าหอผู้ป่วยนอกเหนือจากการบริหารคือ การสื่อสารระหว่างบุคคลในด้านการให้บริการสุขภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสอนสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนในการให้บริการสุขภาพ

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ในการวางแผนการบริหารงานในหอผู้ป่วย โดยมีหน้าที่ในการรับ และชี้แจงนโยบายในการวางแผนการพยาบาล การปฏิบัติงานการพยาบาลประจำวันของบุคลากรและมอบหมายงานแก่บุคลากรให้เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และตามลักษณะอาการของผู้ป่วยเป็นลายลักษณ์อักษร วางแผนอัตรากำลังของหน่วยงานให้เหมาะสมกับงาน พัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร วางแผนปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆให้เหมาะสม รวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นผู้ควบคุมนิเทศประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน (วิชัย โสสุวรรณจินดา , 2535)

การบริหารการพยาบาลที่มีคุณภาพต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายในหน่วยงาน เพื่อการร่วมมือประสานงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ หัวหน้าหอผู้ป่วย และเจ้าหน้าที่ต่างๆในหน่วยงานต้องให้ความสนใจและพัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคลให้มีประสิทธิภาพ อันจะอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีทักษะและเข้าใจการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างชัดเจน

ความสัมพันธ์ ระหว่างการสื่อสารระหว่างบุคคลกับความสามารถในการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยและต่อวิชาชีพพยาบาลอย่างยิ่ง เนื่องด้วยการสื่อสารเป็นองค์ประกอบในส่วนต่างๆของการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรที่มีสุขภาพและผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นการรักษา การพยาบาล หรือช่วยเหลือผู้รับบริการในเรื่องใดก็ตามจำเป็นต้องทำการสื่อสารร่วมด้วยกันทั้งสิ้น (บุญศรี ปรานศักดิ์ และศิริพร จิรวัดมนกุล, 2534) การติดต่อสื่อสารมีพลังอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร เดวิดโต

(Devito, 1994) กล่าวว่า องค์การไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถ้าไม่มีการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารจะเป็นเครื่องเชื่อมโยงส่วนประกอบต่างๆขององค์การและเป็นเครื่องผลักดันให้คนปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ มาร์ควิสและฮุสตัน (Marquis & Huston, 1992) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดีหรือมีประสิทธิภาพนั้นจะทำให้การดำเนินการกิจกรรมต่างๆขององค์การสำเร็จตามเป้าหมาย และบุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

ฝ่ายการพยาบาลเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบให้การบริการพยาบาลให้บรรลូវัตถุประสงค์ของหน่วยงานนำไปสู่คุณภาพของการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลที่มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการบริหารก็จะช่วยให้การดำเนินการในหน่วยงานบรรลូវัตถุประสงค์ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารในระดับต้น รับผิดชอบงานในหอผู้ป่วย และเป็นผู้ประสานกับบุคลากรอื่นๆในทีมสุขภาพเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงานการบริหารการพยาบาลให้บรรลូវัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายของหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพยาบาลในระดับปฏิบัติการ ย่อมต้องทราบดีว่า การดำเนินการให้บรรลូវัตถุประสงค์ต้องมีการจัดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างไร หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ในการชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานรับทราบนโยบาย วัตถุประสงค์ อย่างเป็นระบบ ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของการกระบวนการบริหาร ในทีมสุขภาพบุคลากรในฝ่ายการพยาบาลมีจำนวนมาก การบริหารบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมต้องเผชิญกับปัญหาการจัดอัตรากำลัง การมอบหมายงาน การให้ความดีความชอบ ค่าตอบแทน คุณภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลที่ไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สิ่งต่างๆเหล่านี้ย่อมทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเข้มงวดกวดขัน ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้สอดคล้องกับสถานะการปัจจุบัน ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจต้องพบกับบุคลากรในหน่วยงานที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่สร้างคามยุ่งยากหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานคนอื่นหรือต่อหน่วยงานอื่นที่มาติดต่อประสานงานหรือแม้แต่บุคลากรในทีมสุขภาพเอง

นอกจากนี้ ในทีมบุคลากรทางการพยาบาลต้องประกอบด้วยบุคคลผู้ซึ่งมีทักษะ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่บุคคลเหล่านี้บางคนมีลักษณะเฉพาะ ทำที่ อารมณ์ และปัญหาซึ่งนำมาสู่ที่ทำงานด้วย ในฐานะหัวหน้าหอผู้ป่วย

ต้องตระหนักถึงปัญหาต่างๆเหล่านี้ Marriner-Tomey (1992) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลของหัวหน้าหรือผู้ป้วย เป็นทักษะที่มีความสำคัญในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากหรือมีพฤติกรรมดังกล่าวในหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวความคิดของ Kotter (2000)กล่าวว่าผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ต้องพัฒนาวิสัยทัศน์และการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อเป็นกุญแจสำคัญในการระดมความคิดของบุคลากรมาร่วมกันปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพของผลผลิต

Taunton, R.L, Hope,K.,Woods, C.Q.,& Bott,M.J. (1995) กล่าวว่า ในการจัดหาผู้บริหารในองค์กรพยาบาลต้องพิจารณาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยส่วนบุคคล และความสามารถในการทำงานเป็นทีม สิ่งเหล่านี้เป็นความสามารถในขั้นต้นของผู้บริหาร

Lussier (1994) พบว่า หน้าที่และความสามารถของผู้บังคับบัญชา ผู้ตรวจการในการจัดการกับบุคลากรที่ยุ่งยากมี 5 อย่างคือ ความสามารถในด้านความคิด ทฤษฎี ที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารระหว่างบุคคล

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ป้วย แนวคิดทฤษฎี เอกสารรายงานดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลของหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีความสัมพันธ์กับการบริหารบุคลากร และการจัดการกับคนที่ยุ่งยากในหน่วยงาน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง ในเรื่องการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากของหัวหน้าหรือผู้ป้วย ในประเทศไทยยังไม่มีผู้วิจัยทำไว้ แต่มีการศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ป้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความทนทาน พฤติกรรมสื่อสารของพยาบาลประจำการ มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

สกุลพร สังวรกาญจน์ (2528) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความสามารถในการบริหารของผู้ป่วยของ หัวหน้าผู้ป่วยในโรงพยาบาล กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากประชากรจริงทั้งหมด จำนวน 169 คน พบว่า เมื่อจำแนกหัวหน้าผู้ป่วยตามกลุ่มลักษณะความเป็นผู้นำ หัวหน้าผู้ป่วยเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 98.82) อยู่ในกลุ่มลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้าผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารของผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เก็จวลี จิตวัฒน์วิไล (2530) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า รูปแบบการสื่อสารทั้งการสื่อสารสองทางและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก ผู้ทำงานมีความพึงพอใจกับการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว

หฤทยา บริราสุข (2531) ได้ศึกษาบทบาทและปัญหาของหัวหน้าผู้ป่วยด้านการตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารข้อมูลตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงพยาบาล หัวหน้าผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ ศึกษาในพยาบาลหัวหน้าผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำนวน 629 คน พบว่า ผู้บริหารทางการพยาบาล และหัวหน้าผู้ป่วยโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ย การรับรู้บทบาทหัวหน้าผู้ป่วยทุกด้านสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าผู้ป่วยมีคะแนนการรับรู้สูงสุด พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด และบทบาทที่มีคะแนนเฉลี่ยในระดับปฏิบัติน้อย คือ บทบาทการริเริ่มสร้างสรรค์ บทบาทที่มีความสำคัญตามการรับรู้เป็นอันดับ 1 คือ การขาดความรู้ และทักษะด้านการบริหาร

อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2534) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความรู้สึกว่าเหว่ ความทนทาน กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานและความทนทานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง แต่ความทนทานไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

เจียมจิตต์ จุดาบุตร (2539) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศองค์การ ความทนทาน แรงจูงใจ กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช พบว่า บรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลจิตเวชมีแนวโน้มเป็นแบบผสม ความทนทาน แรงจูงใจ และความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลอยู่ในระดับสูง ความยึด

มันผูกพัน และความสามารถในการควบคุม มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากของ Dubrin (1997) ความทนทานของหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Kobasa and Maddi (1980) ซึ่งอัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2537) นำมาใช้ศึกษา ส่วนการสื่อสารระหว่างบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Wywialowski (1995) และ การจำแนกการสื่อสารเชิงอวัจนะของ บุญศรี ปราบศักดิ์ และศิริพร จิรวัดมนักุล (2538) ซึ่ง สุขใจ ศรีเพียงเอม (2539) นำมาใช้ศึกษา โดยผู้วิจัยนำมาปรับปรุง และใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อให้เหมาะสมกับตัวแปรที่ศึกษา



กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

