



บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ความเป็นอิสระแห่งตนและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ นำมาเป็นแนวทาง โดยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าผู้ป่วยในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลและพัฒนานุเคราะห์
 2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.1 ความหมายและความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.3 ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.4 กิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.4.1 สัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ แบบเพื่อนร่วมงาน
 - 2.4.2 การวางแผนร่วมกันในการปฏิบัติงาน
 - 2.4.3 การเพิ่มความสามารถและทักษะการปฏิบัติงาน
 - 2.4.4 การติดตามและประเมินผลร่วมกัน
3. ความเป็นอิสระแห่งตนของพยาบาลประจำการ
 - 3.1 ความหมายและความสำคัญของความเป็นอิสระแห่งตนของพยาบาลประจำการ
 - 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระแห่งตน กับคุณภาพการพยาบาล
4. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
 - 4.1 ความหมายและความสำคัญของความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
 - 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับคุณภาพการพยาบาล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลและพัฒนาบุคลากร

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น มีภารกิจหลัก คือ การให้การพยาบาลโดยตรงกับผู้ป่วย และเป็นผู้เชื่อมโยงงานระดับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาลสู่การปฏิบัติงานในระดับหอผู้ป่วย การพยาบาลจะมีคุณภาพหรือได้มาตรฐานอยู่ที่ความสามารถและการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย ลักษณะงานและตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้รู้ เข้าใจแนวทางการรักษาพยาบาลผู้ป่วยแต่ละคนในหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ เป็นผู้ใกล้ชิดผู้ป่วยสามารถประเมินความต้องการของผู้ป่วยได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (กุลยา ตันติผลลาชีวะ, 2539: 24) เป็นผู้นำด้านการปฏิบัติการพยาบาล เป็นผู้การให้คำปรึกษา และวินิจฉัยสั่งการกรณี que ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2539: 18-46) หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็น "ผู้ควบคุมคุณภาพการดูแล" (Ganong & Ganong, 1982) จึงต้องใช้ความรู้ความสามารถด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่บริหารงานภายในหอผู้ป่วย รับผิดชอบในการให้การพยาบาลต่อผู้ป่วยโดยตรง รวมทั้งควบคุมอำนวยการ ดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีหลายบทบาท (กุลยา ตันติผลลาชีวะ, 2539 : 28) คือ เป็นผู้บริหาร เพื่อดำเนินงานการพยาบาลภายในหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นผู้อำนวยการพยาบาล เกี่ยวกับการจัดอัตรากำลังของบุคลากรพยาบาลในแต่ละเวรให้เหมาะสม สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นิเทศบุคลากรพยาบาลให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีคุณภาพ เป็นผู้ประสานงานกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล เป็นผู้สนับสนุนประสิทธิภาพการรักษพยาบาล ด้วยการติดตามประเมินผล และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในหอผู้ป่วย นอกจากนี้ยังเป็นนักพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วยตามสิทธิของผู้ป่วย และเป็นครู โดยเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรพยาบาล ทำให้เกิดการเรียนรู้จากตัวอย่างและประสบการณ์จริงซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุด

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2539: 38-41) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ ดังนี้

1. ด้านบริหารบริการพยาบาล

1.1 บริหารงานบริการเพื่อสร้างเสริมคุณภาพการบริการในหอผู้ป่วย

1.1.1 เป็นผู้นำในการกำหนดปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจทางการพยาบาลในหน่วยงาน สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการนำไปเป็นแนวทางในการให้บริการและพัฒนาคุณภาพบริการ

1.1.2 กำหนดมาตรฐานการบริการพยาบาล หรือแนวทางปฏิบัติการพยาบาลของหอผู้ป่วยที่ตอบสนองต่อปัญหาสาธารณสุขท้องถิ่น สอดคล้องกับมาตรฐานของกลุ่มงาน มาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานที่ส่วนกลางกำหนด

1.1.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติการพยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ สอดคล้องกับมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย และการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเวลา เป็นที่พอใจของผู้ป่วยและญาติ

1.1.4 จัดการให้ผู้ป่วยหรือผู้รับบริการได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการพยาบาลที่ถูกต้องเกิดประโยชน์ต่อการวางแผนและประเมินการดูแลรักษาพยาบาลได้อย่างรวดเร็ว และลดความเสี่ยงทางการเงิน

1.1.5 จัดระบบบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้มีคุณภาพ

1.1.6 กำหนด ควบคุมและ/หรือกำกับบุคลากรในการให้การพยาบาล และดูแลผู้ป่วยตามกระบวนการพยาบาล

1.1.7 ติดตามและประเมินคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

1.2 บริหารบุคลากรในหอผู้ป่วย

1.2.1 จัดตารางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เจ้าหน้าที่แต่ละคนควรมีเวลาปฏิบัติงาน 40 ชั่วโมง/สัปดาห์ และมีเวลาพักผ่อนเพียงพอ

1.2.2 จัดระเบียบการลาป่วย ลาพัก ลาพักผ่อนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับระเบียบการลาของกลุ่มงาน เพื่อให้ง่ายต่อการจัดระบบอัตรากำลังที่คล่องตัว

1.2.3 พัฒนาและฟื้นฟูความรู้แก่เจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ

1.2.4 นิเทศและประเมินผลปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วย

1.3 การบริหารนโยบายทั่วไป เกี่ยวกับการบริการผู้ป่วยโดยตรง

1.3.1 ควบคุมกำกับ ดูแล จัดหาเสื้อผ้า วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ และอื่นๆ ที่จำเป็นในด้านการรักษาพยาบาล

1.3.2 ควบคุมกำกับ ดูแลและสั่งการเรื่องความสะอาด เรียบร้อยในหอผู้ป่วยให้ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยจากการแพร่กระจายเชื้อโรค

1.3.3 สร้างเสริมสัมพันธภาพและการประสานงานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วย กับเจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพ ผู้ป่วยและญาติตลอดจนผู้มาติดต่องาน

2. ด้านวิชาการ

- 2.1 ประมุขเทศเจ้าหน้าที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกระดับในหอผู้ป่วย
- 2.2 ร่วมดำเนินการอบรมฟื้นฟูวิชาการแก่เจ้าหน้าที่
- 2.3 วิเคราะห์ ศึกษาปัญหาต่างๆเพื่อปรับปรุงแก้ไขงานให้มีประสิทธิภาพ
- 2.4 จัดทำคู่มือ แนวทางปฏิบัติการพยาบาลสำหรับเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วย
- 2.5 สนับสนุนเจ้าหน้าที่ทุกคนในหอผู้ป่วยให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น
- 2.6 เป็นที่ปรึกษาเจ้าหน้าที่ในงานด้านวิชาการ และการปฏิบัติการพยาบาล
- 2.7 เป็นผู้ประสานงานกับอาจารย์พยาบาลประจำหน่วยงานหรือหอผู้ป่วยในการจัดการฝึกภาคปฏิบัติให้สอดคล้องกับทฤษฎี
- 2.8 ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3. ด้านการบริการพยาบาล

ลักษณะปฏิบัติงานด้านการบริการพยาบาล ขึ้นอยู่ตำแหน่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยดำรงอยู่ เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วย ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 7 ลักษณะการปฏิบัติงานด้านการบริการ ให้ศึกษาตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามขอบเขตการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ ระดับ 7 เพียงแต่สัดส่วนการปฏิบัติงานด้านการบริการจะน้อยกว่าผู้ปฏิบัติอื่น แต่หน้าที่หลักส่วนใหญ่จะเน้นไปด้านบริหารบริการพยาบาลในหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน และมีความตั้งใจจริงต่อภาระกิจของตนเอง โดยเฉพาะการเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในการสร้างสรรค์คุณภาพการพยาบาล (กุลยา ตันติผลลาชีวะ, 2539: 24) นอกจากนี้ที่ความรับผิดชอบดังที่กล่าวมา พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคนในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมยังได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการสัญญาบัตร สังกัดกระทรวงกลาโหม ต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นทหารอาชีพ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพ ต้องฝึกฝนอบรมเป็นระยะเวลายาวนาน พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับ (บุญเยี่ยม สาริมาน, 2536)

1. จรรยาบรรณของทหารอาชีพ ได้แก่

- 1.1 ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทหารต้องปฏิบัติตนอยู่ในกฎข้อบังคับและขนบธรรมเนียมของทหาร เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ยึดมั่นในวินัย ปฏิบัติตนตามที่ได้ปฏิญาณไว้ต่อหน้าธงชัยเฉลิมพลทุกประการ
- 1.2 ความซื่อสัตย์ต่อหน่วย ทหารจะต้องรักหน่วย รักหมู่คณะ มีความสามัคคี ความภาคภูมิใจต่อหน่วย รักษาชื่อเสียงเกียรติคุณของหน่วย

1.3 ความรับผิดชอบ ทหารทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ผู้นำหน่วยจะต้องสร้างสรรให้ผู้ที่บังคับบัญชาทุกคนมีความสำนึก และปฏิบัติตนในหน้าที่ของแต่ละคนด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ และกล้ายอมรับผิดหรือชอบในสิ่งที่ตนหรือผู้บังคับบัญชาได้กระทำหรือละเว้นการกระทำ

1.4 ความเสียสละ เป็นจรรยาบรรณที่สำคัญที่สุด หมายถึง ความมีน้ำใจเสียสละ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ยอมสละชีวิตและเลือดเนื้อเป็นชาติพลีเมื่อถึงความจำเป็น และเสียสละประโยชน์สุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์สุขของหมู่คณะด้วย

2. คุณลักษณะของทหารอาชีพ หมายถึงคุณสมบัติดังต่อไปนี้

2.1 ความสำนึกในการเป็นทหาร ทหารทุกคนต้องระลึกอยู่ตลอดเวลาว่าตนมีหน้าที่ต่อชาติ ไม่ว่าจะเป็ทหารอยู่ในหน่วยใด มีชั้นยศใดหรือตำแหน่งใดก็ตาม ต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการป้องกันประเทศร่วมกัน

2.2 ความรู้ความสามารถ ทหารทุกคนต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ตนเองและหน่วย สามารถปฏิบัติให้บรรลุภารกิจตามที่กำหนด โดยมีความวิริยสูง มีขวัญดี มีวิจารณ์ญาณดี ตลอดจนมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผล

2.3 ความเปิดเผยและจริงใจ ทหารต้องเป็นคนเปิดเผยและจริงใจ ความเปิดเผยและจริงใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจกันในกลุ่มคณะ หล่อหลอมให้ทหารทั้งหน่วยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับทหารของชาติ

2.4 ความกล้าหาญ เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งของทหารในสนามรบ ทหารทุกคนต้องฝึกฝนตนเองไม่ให้เกิดความหวาดกลัว เมื่อต้องเผชิญกับอันตรายหรืออยู่ในภาวะคับขันในสนามรบ ความกล้าหาญเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์และจำเป็นสำหรับทหารทุกคน ถ้าทหารปราศจากความกล้าหาญ ทหารก็ไม่ควรสวมเครื่องแบบและเรียกตัวเองว่าเป็นทหาร

จากคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หัวหน้าหน่วยต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องรู้จักการใช้อำนาจ อรุณ ภัทธรรม (2536) กล่าวว่า อำนาจ เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์การ อำนาจมีผลต่อการตัดสินใจ ทัดสินคดีและพฤติกรรมของบุคคล หัวหน้าหน่วยผู้ปวยสามารถใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ โดยการจูงใจบุคคลทุกระดับและทุกสถานการณให้ใช้ความสามารถในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539: 236) บุคคลอาจมีอำนาจหรืออำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียวกก็ได้ แต่ผู้ทำหน้าที่บริหารหรือหัวหน้าหน่วยผู้ปวย ต้องมีทั้งอำนาจหน้าที่ (Authority)

และอำนาจ (Power) เนื่องจากอำนาจเป็นพลังซ่อนเร้น (Latent Energy) ช่วยให้บุคคลใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ อำนาจในตัวบุคคลควรมีอยู่ในระดับพอเหมาะ ส่วนอำนาจหน้าที่ถ้ามีมากเกินไปหรือมีอำนาจแต่ไม่มีอำนาจหน้าที่อาจเกิดการก้าวก่ายในหน้าที่การงาน เกิดการกระทำที่ขัดกับการยอมรับ เป็นการผิดกฎหรือระเบียบ ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ แต่ถ้ามีอำนาจน้อยเกินไปทำให้เกิดความสับสนและล่าช้าในองค์การ อำนาจจึงเป็นสิ่งที่คอยเกื้อหนุนอำนาจหน้าที่ และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการปฏิบัติงานในองค์การ อำนาจของผู้บริหารในองค์การมี 2 ประเภท ได้แก่ (Schemerhorn, 1991)

1. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่มีฐานอำนาจมาจากการสิทธิอันชอบธรรมจากการอยู่ในตำแหน่งนั้น (Legitimate) สามารถให้รางวัลตอบแทนพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือทำโทษเพื่อบังคับ (Coercive) ให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่มีฐานอำนาจมาจากความเชี่ยวชาญ (Expert) และอำนาจจากการอ้างอิง (Reference) เป็นคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล McClelland (1975) อธิบาย การใช้อำนาจของผู้บริหารมี 2 แนวทาง คือ

2.1 การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดมุ่งหมายขององค์การ บุคลากรขาดความคิดริเริ่ม ถ้าขาดผู้นำประเภทนี้อาจยับยั้งหรือทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์การได้

2.2 การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากร เป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความพึงพอใจในงานมากกว่าความพึงพอใจในตัวผู้บริหาร มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การใช้อำนาจของหัวหน้าหรือผู้ช่วย เป็นการให้ทรัพยากรหรือให้ได้มาซึ่งความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การที่ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจต่าง ๆ นำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้จะต้องใช้อำนาจซึ่งมีที่มา ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2539: 236)

1. อำนาจการให้รางวัลหรืออำนาจในการให้คุณ (Reward Powers) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการจัดหารางวัลที่มีค่าให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติ ได้แก่ รางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น ในรูปของเงินทอง วัตถุสิ่งของหรือการยกย่องชมเชย ทำให้ได้รับชื่อเสียงหรือความภาคภูมิใจ และรางวัลในลักษณะอื่นๆ เช่น การสนับสนุนให้ได้รับผิดชอบงานสำคัญของหน่วยงานที่ตรงกับความต้องการหรือความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารมี

อำนาจในการให้ประโยชน์มากก็ถือว่าอำนาจนี้มาก ถ้าไม่สามารถจัดหาสิ่งต่างๆที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปของรางวัลก็จะทำให้ขาดอำนาจนี้ไปโดยปริยาย

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Powers) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะลงโทษบุคคลอื่น เป็นการแสดงออกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามหรือเป็นการลงโทษได้แก่ การบังคับให้ยอมตามและการบังคับโดยอ้อม เช่น การตำหนิ หรือการเจียบ

3. อำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจโดยชอบธรรม (Legitimate Powers) เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งโครงสร้างหน้าที่ขององค์การ มีลักษณะเป็นทางการ (Formal authority) ผู้บริหารสามารถจะสั่งให้ลูกน้องแต่ละคนทำตามได้

4. อำนาจอ้างอิง (Reference Powers) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการสร้างความเคารพยกย่องและความภักดี เนื่องจากอยู่ในสังกัดของสถาบันเดียวกันหรือกลุ่มบุคคลที่มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับเชื่อถือ ทำให้ดึงดูดใจ ชื่นชมและประทับใจ ความรู้สึกส่วนนี้จึงกลายเป็นอำนาจโดยปริยายสามารถนำบุคคลได้โดยง่าย อาจไม่ต้องอาศัยอำนาจบังคับบัญชาเลย

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Powers) เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะเฉพาะบุคคล เกี่ยวกับความรู้ด้านเทคนิคและประสบการณ์ที่ผ่านมา และถ้าสามารถช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในเรื่องที่ตนถนัดก็จะได้รับการยอมรับว่ามีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ

การใช้อำนาจของหัวหน้าหรือผู้ช่วย เป็นการให้ทรัพยากรหรือให้ได้มาซึ่งความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อำนาจเป็นเครื่องมือสำหรับหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารงานช่วยให้งานที่รับผิดชอบดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ Veiga & Yanuzas (1984) กล่าวว่า หัวหน้าหรือผู้ช่วยจำเป็นต้องใช้อำนาจในการบริหารและใช้อย่างเหมาะสม ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทในการใช้อำนาจของตนเองว่าควรจะเลือกใช้ประเภทใดให้เหมาะสมกับความจำเป็นและสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการยอมรับ ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน เป็นการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้เกิดความคิด และแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย เป็นการเผชิญความจริงแทนการหลีกหนี ทำให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร และรู้สึกว่าคุณเองมีความมั่นคง ทำให้พยาบาลประจำการเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน (ฟาริดา อิบราฮิม, 2535) สิ่งที่หัวหน้าหรือผู้ช่วยสามารถปฏิบัติได้ คือ สนับสนุน

ให้พยาบาลประจำการได้ทำงานอย่างอิสระ ภายในขอบเขตความรับผิดชอบ และยอมรับในความสามารถของพยาบาลประจำการในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530) ที่กล่าวว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการเปิดโอกาสและสนับสนุนบุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

เอง ทำให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ปวยจึงต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองในการพัฒนาศักยภาพของพยาบาลประจำการในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ (จันทร์เพ็ญ พาหงส์, 2538)

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กร จากที่มีการรวมอำนาจ ผู้บริหารมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ควบคุม สั่งการ และตัดสินใจเพียงคนเดียว โดยที่บุคคลอื่นในทีมงานไม่มีโอกาสได้คิด แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการอยู่ได้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรผู้บริหารจึงมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติด้วย

การเสริมสร้างพลังอำนาจมีจุดเริ่มต้นมาจากทฤษฎีการพัฒนาองค์กร พื้นฐานความเชื่อมาจากทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor (Kinlaw, 1995: 11) ในการนำแนวคิดมาใช้ในการปฏิบัติจริงและทำให้เป็นรูปธรรมผู้บริหารต้องเข้าใจความหมาย แนวคิด และวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างถ่องแท้ และมีความเชื่อพื้นฐาน ดังนี้ (จินตนา ยูนิพันธุ์, 2539: 90)

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการมุ่งเน้นในการนำศักยภาพทางสติปัญญา และพลังในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและผู้อื่น
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องแบบครบวงจร ในองค์กร
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างสภาพการณ์ และการเริ่มต้นใหม่ที่ดีมากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) และการมีส่วนร่วมของบุคคล (Employee involvement)

การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ (Kieffer, 1984 cited in Gibson, 1991) ทั้งเชิงกระบวนการและเชิงผลลัพธ์ที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพการบริการ มีลักษณะเป็นพลวัตร (Hess, 1984 cited in Gibson, 1991) เป็นนามธรรม ไม่ขึ้นกับเวลา สถานที่ (Reynolds, 1971 cited in Gibson, 1991: 355) ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงแตกต่างกันตามกลุ่มบุคคลและบริบท (Wallerstein & Bernstein, 1988: 379)

2.1 ความหมายและความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์การ พัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของบุคคลในองค์การ ตลอดจนพัฒนาสังคมที่เน้นการพัฒนามนุษย์โดยรวมในแต่ละด้านและการพัฒนาวิชาชีพ (จินตนา ยูนิพันธุ์, 2542: 47) การบริหารจัดการในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เติบโตในวิถีชีวิตการทำงานของตนเอง เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรในยุคโลกาภิวัตน์ (Sovie, 1987 อ้างถึงใน ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2538) ถ้าผู้บริหารให้อำนาจ ให้โอกาส ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการตัดสินใจในงานของตนเอง ทำให้องค์การก้าวไปถึงเป้าหมายเร็วขึ้น เป็นการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Garfield, 1986 อ้างถึงใน ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2538) มีผู้ให้แนวคิดและความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้หลายท่าน ได้แก่

Rappaport (1984 cited in Gibson, 1991: 355) ให้นิยามแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการแสดงออกเมื่อได้รับการส่งเสริม และให้โอกาสในการพัฒนา เพื่อทำให้บุคคล ครอบครอง ชุมชน ก้าวหน้าและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

Mason, et. al. (1991) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีแนวคิดมาจากแนวคิดแบบผู้หญิง (Feminist Model of Empowerment) เป็นการพัฒนาความรู้ ความมีคุณค่าแห่งตน การรับรู้สมรรถภาพแห่งตน การเพิ่มการรับรู้เกี่ยวสถานการณ์ของสังคมและการเมือง

Scott & Jaffe (1991: 4) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นวิถีทางในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การ ให้บุคคลรู้สึกถึงความรับผิดชอบในงาน ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า ทีมงานร่วมกันปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ความสำเร็จระดับผลผลิตหรือคุณภาพการบริการพยาบาล

Clifford (1992 อ้างถึงใน ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2539: 17) การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการในการพัฒนาชีวิตของคนที่ไม่ใช้อำนาจในตนเอง ให้มีความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน ให้บุคลากรได้เอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองและมีพฤติกรรมที่แสดงผลในทางสร้างสรรค์ในเชิงบวกกับพันธกิจขององค์การ

Bowen & Lawler (1992) อธิบายความหมายของ การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ
2. การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
3. การให้ความรู้ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ
4. การให้อำนาจในการตัดสินใจ

Tebbitt (1993: 18) ให้ความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โดยเฉพาะการควบคุมดูแลองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคคลและผู้ร่วมงาน การมีอิสระในการทำงาน ความเป็นตัวของตัวเอง ทำให้บุคคลรู้สึกยึดมั่นในองค์การโดยไม่มีการบังคับ ทำให้บุคคลสามารถบรรลุถึงจินตภาพ และพันธกิจร่วมกัน

Kinlaw (1995: 7) ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคคลและของทีมงานเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม

Gibson (1995) ได้สรุปแนวคิด การเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นกระบวนการทางสังคมของการแสดงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง และสามารถให้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือชีวิตของตนเองได้

Rodwell (1996: 306) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการหรือพลังที่ส่งผลจากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่งหรือจากกลุ่มคนหนึ่งไปอีกกลุ่มคนหนึ่ง รวมถึงองค์ประกอบของพลัง อำนาจหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติและอำนาจที่ได้มอบหมาย

Klakovich (1996) ให้ความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบทบาทผู้นำและผู้ตาม ในการบรรลุข้อตกลงขั้นสูงของบุคคลและองค์การ

Conger & Kanungo (1988 cited in Laschinger et. al., 1999: 29) ให้ความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างแรงกระตุ้นหรือสิ่งจูงใจ ให้เกิดความสามารถในการทำงาน ด้วยการสร้างเงื่อนไขและเน้นในเรื่องแรงจูงใจให้เห็นว่างานจะสำเร็จได้ด้วยการพัฒนาความรู้สึกอย่างแรงกล้าในเรื่องของประสิทธิภาพของบุคคล

จินตนา ยูนิพันธ์ (2539: 101) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการให้อำนาจในการตัดสินใจสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของงาน และการตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ท้าทาย ริเริ่มสร้างสรรค์ ทุกคนในองค์การมีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงานของตน

จากแนวคิดและความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลด้วยการแบ่งปันอำนาจในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการตัดสินใจ การจัดสิ่งแวดล้อม

ที่เชื่ออำนาจต่อการปฏิบัติงานทำให้บุคคลเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกตนเองมีคุณค่า สามารถสร้างสรรค์งานบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์การ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันอำนาจจากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่ง ไม่ใช่การมอบอำนาจ (Delegation) เพราะการมอบหมายอำนาจจะกระทำเป็นช่วงๆอำนาจสิทธิ์ขาดยังอยู่ที่หัวหน้าหรือผู้ป่วยและไม่ใช่การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participating Management) เพราะเป็นการยอมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหาร ซึ่งการที่การที่ผู้บริหารจะเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลเติบโตด้วยตนเอง สามารถจัดการกับงานของตนเองได้อย่างอิสระนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ลึกมั่นคงในชีวิตของตนเองให้ได้เสียก่อน และมีความเชื่อว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลอื่น ไม่ได้ทำให้อำนาจของตนเองสูญหายไป แต่ช่วยให้ผู้บริหารมีอำนาจในการจัดการในวงกว้างและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่คิดเป็น จัดการกับงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองได้ จะทำให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย ช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้น และมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผลจากการแข่งขันทางด้านธุรกิจ การลดต้นทุนการผลิต การรักษาและเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมทั้งการขาดแคลนทรัพยากร ทำให้ผู้บริหารสนใจในการใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการพัฒนาความสามารถ ประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิผลของงานโดยรวม (Wilson & Laschinger, 1994) ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เชื่ออำนาจต่อการปฏิบัติงาน Maslow (1970) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ลำดับขั้นความต้องการ (The needs hierarchy) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ทุกคนต้องการ เปรียบได้กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการยกย่องในองค์การ (McGraw 1992: 16–19)

การเสริมสร้างพลังอำนาจและลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นคู่ขนานกัน (McGraw, 1992: 18) และเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ป่วยที่จะเสริมสร้างให้เกิดกับพยาบาลประจำการ ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Need) เปรียบได้กับความต้องการได้รับการ

ตอบสนองด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ได้แก่ การจัดหาที่พักสำหรับ
 เวิร์กสเปซ การจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการ
 การสนองตอบ ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย (Safety Need) เปรียบได้
 กับความปลอดภัยมั่นคงในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปราศจากสิ่งข่มขู่ ผู้
 ปฏิบัติงานด้วยเหตุผลได้ใช้ความสามารถเต็มที่ มีความไว้วางใจ และมีสัมพันธภาพที่ดี ส่วน
 ความต้องการทางสังคม (Social Need) เปรียบได้กับ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational
 culture) เป็นการแสดงออกในการยอมรับขององค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
 ผูกพันต่อองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรต้องเปิดกว้าง ให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงาน เปิด
 โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพงาน ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการการยกย่อง
 (Esteem Need) เปรียบได้กับ การได้รับการยกย่องและยอมรับจากองค์กร (Organizational
 esteem) ต้องการความไว้วางใจและการมีภาพลักษณ์ที่ดี หัวหน้าหรือผู้ช่วยสามารถกระทำได้
 หลายวิธี เช่น การกล่าวคำขอบคุณ การให้ความสำคัญแก่บุคคลในองค์กร เป็นต้น และความ
 ต้องการขั้นสูงสุดตามแนวคิดของ Maslow คือ ความสำเร็จในชีวิตร (Self-actualization) เปรียบ
 ได้กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การสร้างแรงจูงใจ ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความ
 ต้องการขั้นพื้นฐานในลำดับต้นๆ จะส่งผลให้พยาบาลประจำการมีอิสระในการทำงานบนพื้นฐาน
 ความปลอดภัยและความมั่นคง รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงานย่อมทำให้เกิดความพึง
 พอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ (Hawks, 1992: 609 – 618)

1. การจัดสิ่งแวดล้อมให้อบอุ่นเอื้ออาหาร สร้างความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจ
 เชื่อมกัน เปิดเผย ซื่อสัตย์ มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นทั้ง 2 ฝ่ายและในการสื่อสารมี
 การยอมรับความเป็นบุคคลตามที่เขาเป็นอยู่และให้คุณค่าแก่บุคคล
2. วิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยเน้นที่การบรรลุเป้าหมายมากกว่าการ
 ควบคุมหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การสนับสนุนให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องมุ่งเน้น
 ที่การกำหนดและการตัดสินใจร่วมกัน
3. ข้อผูกพันที่ตกลงร่วมกันในการดำเนินการ ผู้เสริมสร้างพลังอำนาจต้องหาทาง
 เลือกหลายๆทางสำหรับผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และกระตุ้นให้กำลังใจในการมีส่วนร่วมใน
 การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ โดยมีเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ ผู้รับการ
 เสริมสร้างพลังอำนาจสามารถกำหนดและบรรลุเป้าหมายของบุคคลหรือของสังคม

ดังนั้นสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ (Kanter, 1977) โดยเฉพาะความยืดหยุ่นในการบริหาร การยินยอมให้บุคคลมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา สำหรับหน่วยงานที่ยึดติดกับกฎระเบียบการปฏิบัติ มีการกำกับควบคุม ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นไปได้ยาก สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม บุคคลได้รับอำนาจ ได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานที่ยากและซับซ้อน จะทำให้บุคคลกรพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ Kanter (1977) ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมขององค์การ พบว่า ปัญหาในการทำงานภายในองค์การส่วนใหญ่ คือ การกีดกันการเปลี่ยนแปลง กีดกันการเสี่ยง มีแรงจูงใจต่ำ ผลสัมฤทธิ์ในงานต่ำ ขาดความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานและแนวทางแก้ไขได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมองว่า ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นจากทั้งจากภายในและภายนอกตัวเอง ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านอำนาจและด้านโอกาส มีอยู่ภายในโครงสร้างทางสังคมของทุกองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคน การจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวไปในทิศทางของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารต้องจัดความรู้สึกไว้อำนาจ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน จัดระบบราชการที่มีลักษณะของการรวมอำนาจ (Centralized Control) มีกฎระเบียบที่เข้มงวด ผู้บริหารมักเป็นผู้ที่อาวุโสที่กำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การสั่งงาน และการตัดสินใจแต่ผู้เดียว ผู้อื่นไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ (สุลักษณ์ มีฤทธิ์, 2527) ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสาเหตุที่ทำให้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Solomon, 1991) การเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลในองค์การได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้รับการส่งเสริมสนับสนุน ได้รับทรัพยากร และได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน และมีความเป็นอิสระ (Sabiston & Laschinger, 1995) สามารถใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลและพัฒนาคุณภาพของงาน

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแคนเตอร์ (Kanter, 1977) ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (Power)

อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการกระทำให้สำเร็จโดยใช้ อำนาจเป็นพลัง ที่จะได้รับสิ่งต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Brown & Kanter, 1982) อำนาจที่ได้รับจากองค์การอาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Sabiston & Laschinger, 1995) อำนาจที่เป็นทางการ ได้มาจากการทำงาน ได้แก่ การเป็นที่ยอมรับ การทำงานที่เสี่ยงอันตราย การทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มองเห็นเนื้องานชัดเจน (visibility) และงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นทางผ่านไปสู่อำนาจและบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการ เป็นอำนาจที่มาจากการทำงานที่บุคคลมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญใน

องค์การ ผู้ร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Laschinger & Shamian, 1994) อำนาจทั้งสองลักษณะเป็นจุดเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ประกอบด้วย

1.1 สายการจัดการ (Lines of supply) หรือ การได้รับทรัพยากร หมายถึง ความสามารถในการจัดหาสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น วัสดุ บุคลากร เงิน เครื่องมือ (Brown & Kanter, 1982 ; Sabiston & Laschinger, 1995) เป็นการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เนื่องจากได้รับการตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันในงานและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์การ

1.2 สายการสนับสนุนส่งเสริม (Lines of supply) หรือการได้รับการสนับสนุนส่งเสริม หมายถึง การที่ผู้บริหารรับรองการกระทำหรือสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานอยู่เบื้องหลังให้การยอมรับและเห็นชอบตามกฎหมาย (Kanter, 1983 cited in Chally, 1992) ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ สามารถเผชิญกับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น กล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและหมู่คณะ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการทำงาน และถ้าได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและครอบครัวด้วยจะเป็นสิ่งที่ดี ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

1.3 สายข้อมูลข่าวสาร (Lines of information) หรือการได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ทางเทคนิค ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานและข่าวสารทางการเมือง (Kanter, 1983 cited in Chally, 1992) การเลือกใช้ข้อมูลข่าวสาร ควรเลือกให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารซึ่งใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจและวางแผนในการดำเนินการ และการได้รับข้อมูลข่าวสารทำให้ผู้ปฏิบัติรู้การเคลื่อนไหวภายในองค์การ ทราบนโยบายและการตัดสินใจขององค์การ (Sabiston & Laschinger, 1995) ลักษณะข้อมูลข่าวสารที่ได้ควรมีการสื่อสารแบบสองทิศทาง มีความถูกต้อง เพียงพอและทันต่อเหตุการณ์ จากการศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Hackman & Oldman (1980) อ้างถึงใน สุพิศ กิตติรัชดา, 2538) พบว่า ข้อมูลข่าวสาร เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ทำให้บุคคลเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (Spitzer – Lehmann, 1994) และข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป

2. การได้รับโอกาส (Opportunity)

โอกาส หมายถึง ความคาดหวังในการเจริญเติบโตและก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Kanter, 1979 cited in Wilson & Laschinger, 1994) การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ การมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการทำงานร่วมกัน (Sabiston & Laschinger, 1995) การได้รับโอกาสตามแนวคิดของ Kanter ได้แก่

2.1 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา ในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีโอกาสได้เลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนเองชอบหรือมีความถนัด แต่ในสถานการณ์การปฏิบัติจริงพบว่า พยาบาลประจำการมีโอกาสน้อยที่ได้เลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนชอบ มักถูกจัดให้ปฏิบัติงานในแผนกที่มีความต้องการพยาบาลประจำการทำให้ไม่มีความสุขกับงานที่ทำ ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติและมีแนวโน้มที่อาจเกิดความบกพร่องในการปฏิบัติได้

2.2 การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase competence and skill) หมายถึง การมีโอกาสเข้าร่วมอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการ ศึกษาดูงานหรือได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ควรกระทำอย่างต่อเนื่องเพราะวิทยาการและเทคนิคในการปฏิบัติงานมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

2.3 การได้รับคำยกย่องชมเชย (Rewards and recognition) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดี โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่างที่ดีถ้าทำอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกตัวเองมีคุณค่า

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับอำนาจ ได้รับโอกาส มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีการพัฒนาสมรรถนะในตนเอง สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ มีความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ รู้สึกตนเองมีคุณค่า อันนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่ม และเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการดูแลพยาบาลประจำการให้ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Brown (1986) ได้อธิบายรูปแบบการดูแลของผู้บริหารที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต มี 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การดูแลอย่างเป็นระเบียบ เป็นการดูแลโดยผู้บังคับบัญชา ตามโครงสร้างของระบบราชการ โดยผู้บังคับบัญชาแสดงบทบาทให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรับผิดชอบที่มีอยู่ สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้จริงใจ คือ ความเมตตาการุณา ความมุ่งหมายที่จะส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี ให้การอุปถัมภ์มากกว่าการส่งเสริมให้เกิดความเจริญเติบโตและความพึงพอใจในความสำเร็จของตนเอง พยาบาลที่พอใจในการดูแลรูปแบบนี้ จะนำปัญหามาปรึกษาหัวหน้าหรือผู้ช่วย และคาดหวังว่าจะได้รับการแก้ไขปัญหามาให้ ไม่มีการคิดสร้างสรรค์หาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

เอง เป็นการจำกัดความก้าวหน้าของบุคคลและองค์การ เพราะจะไม่เกิดการตอบสนองความต้องการของบุคคลและองค์การ ไม่ใช้การดูแลอย่างแท้จริง

2. การดูแลอย่างเข้าใจและแท้จริง หัวหน้าหรือผู้ปวยควรแสดงความเข้าใจ และใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและถูกต้อง เพื่อให้พยาบาลประจำการได้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

2.1 ความเป็นอิสระ คือ การที่หัวหน้าหรือผู้ปวยให้อิสระในการปฏิบัติงาน และสามารถควบคุมการกระทำของตนเอง ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้อิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเป็นตัวเองอย่างแท้จริง

2.2 สัมพันธภาพ คือ การที่หัวหน้าหรือผู้ปวยและพยาบาลประจำการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้าหรือผู้ปวยแสดงการดูแลทางการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3 ความไว้วางใจ คือ การที่หัวหน้าหรือผู้ปวยให้ความไว้วางใจและเห็นคุณค่าในความสามารถของพยาบาลประจำการ โดยการแสดงด้วยการกระทำหรือคำพูด เพื่อให้พยาบาลประจำการมีความเชื่อมั่นในตนเอง หรือช่วยเหลือในการเผชิญปัญหาและค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้พยาบาลประจำการมีความมั่นใจ และรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์การ

2.4 ความเคารพนับถือ คือ การที่หัวหน้าหรือผู้ปวยยอมรับในความสามารถของพยาบาลประจำการ โดยการเคารพในความสามารถ ความคิด และการกระทำ เพื่อให้พยาบาลประจำการรู้สึกว่ามีคุณค่า Rodwell (1996) กล่าวว่า ความเคารพนับถือเป็นสิ่งสำคัญอันนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ

หัวหน้าหรือผู้ปวยแสดงการดูแลอย่างแท้จริง ด้วยการสร้างสรรค์สัมพันธภาพที่ดีกับพยาบาล ให้ความไว้วางใจ และให้อิสระแก่พยาบาลประจำการในการปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ให้เกียรติและยอมรับในความคิด หรือการกระทำของพยาบาลประจำการในฐานะผู้ร่วมงาน ส่งผลให้พยาบาลประจำการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง Brown (1991) กล่าวว่า การดูแลที่ผู้บริหารควรแสดงออกต่อพยาบาล ได้แก่ การส่งเสริมให้พยาบาลได้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ให้ความไว้วางใจในความสามารถ ให้อิสระและส่งเสริมให้ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้บริหารยอมรับและเข้าใจในความผิดพลาดของบุคคล

พวงรัตน์ บุญญาบุรุษ (2536 ก อ้างถึงใน อมรรัตน์ เสตสุวรรณ, 2539) กล่าวถึง ลักษณะพฤติกรรมการดูแลที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้

1. ให้การส่งเสริมและสร้างโอกาสแก่พยาบาลประจำการ ได้ทำประโยชน์ให้หน่วยงาน โดยการสร้างงาน มอบหมายงาน แสดงความคิดเห็นและความสามารถของตนเอง ทั้งโดยการพัฒนาหน่วยงานและวิชาชีพ เพราะบุคลากรทางการพยาบาลส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าต่อการกระทำกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในความคิดสร้างสรรค์ที่ดี

2. สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของพยาบาลประจำการ ให้ความสนใจในความคิดสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาของพยาบาลประจำการทุกคน หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเข้าใจความแตกต่างของบุคคล ในส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าตามความสามารถของแต่ละคน

3. ส่งเสริมให้พยาบาลประจำการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานร่วมกัน โดยให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเหมาะสม ทัศนคติและสถานการณ์ ยอมรับในความสามารถ ความคิดที่หลากหลายของบุคคล และแนวทางดำเนินการที่แตกต่างแสดงถึงการกระทำอย่างสร้างสรรค์ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเข้าใจในพยาบาลประจำการแต่ละบุคคล มีความอดทนในการรอคอยการพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา

4. ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมอบหมายงานให้กับพยาบาลประจำการ ต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริม อำนวยความสะดวก และให้กำลังใจเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย แต่หากเกิดความผิดพลาดใดๆ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องแสดงการยอมรับ เข้าใจต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้คุณค่าต่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากสิ่งผิดพลาด ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือหาแนวทางแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆด้วยความเต็มใจ แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญ ความจริงใจ หัวหน้าหอผู้ป่วยควรหาแนวทางที่ทำให้พยาบาลประจำการเข้าใจในสถานภาพ ความรับผิดชอบ และความสามารถของตน เพื่อนำไปสู่การกระทำและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. ให้ความรักต่อกัน หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ควรมีพฤติกรรมการผูกพัน รักใคร่ ห่วงใย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

หัวหน้าหอผู้ป่วยควรเริ่มเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลประจำการด้วยการสร้างความรู้สึกมีพลังอำนาจในตัวเองก่อน (Sense of personal power) สอดคล้องกับ Maraldo (1988) ที่กล่าวว่า ทุกคนมีศักยภาพของพลังอำนาจอยู่ในตัวเอง มีเพียงบางคนเท่านั้นที่ใช้หรือรู้ว่ามีอยู่ และบุคคลที่มีพลังอำนาจในตัวเองเท่านั้นจะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลอื่นที่อยู่ใกล้เคียงได้ (อวยพร ตันมยุรกุล, 2540: 40) การเสริมสร้างพลังอำนาจ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (Suggestion involvement) ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารยังมีอำนาจสั่งการเหมือนเดิม
2. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ทักษะที่ตนมีอยู่ในการปฏิบัติงาน ได้รับข้อมูลย้อนกลับมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในการควบคุม แต่การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การอำนาจ และการให้รางวัลผลตอบแทน ยังคงอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารอาวุโส
3. การมีส่วนร่วมในระดับสูง (High involvement) เป็นการยินยอมขององค์การที่ให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยการยอมให้ทุกคนในองค์การได้รับข้อมูลข่าวสารเท่าเทียมกัน มีโอกาสได้พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะในการแก้ปัญหา และทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นโครงสร้างสำคัญในการทำให้เกิดประสิทธิภาพของงานทั้งหมด (Wilson & Laschinger, 1994: 46) จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การ แต่ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้เกิดขึ้น (Curtine, 1996: 210) เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับพยาบาลประจำการ โดยปฏิบัติดังนี้ คือ (Stewart, 1994)

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง (Personal empowerment) ด้วยการตรวจสอบตนเอง เกี่ยวกับความพอใจในสภาพการทำงาน หากพบว่ามีอุปสรรคต้องดำเนินการสร้างความมั่นใจเสียก่อนหรืออาจต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นเป็นการขยายความพร้อม
2. การศึกษาวัฒนธรรมของอำนาจในองค์การ (Power culture) นำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
3. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ บรรยากาศในองค์การเป็นสิ่งสำคัญและถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่
 - 3.1 บรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความเห็นใจ เข้าใจและช่วยเหลือแก้ไขให้งานสามารถดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 3.2 บรรยากาศที่มีการสื่อสารแบบเปิดเผย (Openness) ผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนให้กำลังใจ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเข้าพบหรือรายงานหรือขอความช่วยเหลือ และยอมรับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้บริหาร

4. การบริหารจัดการโดยใช้ทักษะที่เหมาะสม ทักษะสำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจและแนะนำผู้ปฏิบัติงาน คือ

4.1 การเสริมสร้าง (Enabling) หมายถึง การจัดกระทำต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ด้วยการให้อำนาจ มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระหรือมีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

4.2 การเอื้ออำนวย (Facilitating) หมายถึง การจัดโอกาส สร้างบรรยากาศ การด้วยการจัดระบบงาน การปรับโครงสร้างขององค์การ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเองได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดหาทรัพยากร เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ

4.3 การปรึกษาหารือ (Consulting) หมายถึง การร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาและหาแนวทางพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์

4.4 การปฏิบัติงานร่วมกัน (Collaborating) หมายถึง การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันวางแผนงาน ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและประเมินผลงานร่วมกัน ผู้บริหารแสดงแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดี ถูกต้อง เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่น เกิดความไว้วางใจ และการเรียนรู้ร่วมกัน

4.5 การเป็นผู้สอนหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่า เป็นผู้สอนงาน ทำให้ผู้เป็นตัวอย่าง สนับสนุน ดูแลให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงาน มุคสิกภาพ การดำรงชีวิต และการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพได้โดยอิสระ มั่นใจ และสามารถสอนผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าต่อไปได้ ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่อบอุ่นและไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4.6 การประคับประคอง (Supporting) หมายถึง การจูงใจ ให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือ เมื่อมีความทุกข์ ความวิตกกังวลหรือคับข้องใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังกาย พลังใจ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคคลนั้น หัวหน้าหรือผู้ปวยต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำสร้างพลัง มีการนำทฤษฎีการบริหารมาใช้และมีความเชื่อในทฤษฎี Y Stewart (1994: 73-85) กล่าวว่า ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานต้องยึดหลักสำคัญ 8 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) หมายถึง การร่วมกันกำหนดภาพอนาคตขององค์การที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารในการแสวงหา และจัดสรรทรัพยากร

2. การให้ความรู้ (Education) หมายถึง การเพิ่มพูนศักยภาพของบุคคลในด้านความรู้ เจตคติ ทักษะที่จำเป็น เพื่อให้บุคคลใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

3. การขจัดอุปสรรค (Eliminate) หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารในการวางแผนดำเนินการและตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

4. การสื่อสารที่เปิดเผย (Express) หมายถึง วิธีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน มีการประสานงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม

5. ว่องไว เปิดเผย และซื่อสัตย์ (Enthuse) เป็นลักษณะสำคัญของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในการทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกัน และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6. จัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ (Equip) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการเพื่อให้มีทรัพยากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

7. การประเมินผล (Evaluate) เป็นกระบวนการวัด ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม หากพบข้อผิดพลาดหรือเสี่ยงต่อการไปไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนดจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทัน และยังเป็น การตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อการดำเนินกิจกรรมสิ้นสุด

8. การคาดการณ์ล่วงหน้า (Expect) หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถประเมินสถานการณ์ ประเมินสิ่งคุกคาม โอกาส ประเมินจุดอ่อนและความเข้มแข็งของหน่วยงาน โดยใช้การคาดการณ์ที่ถูกต้องเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการหน่วยงาน และเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์การ

ขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Tracy (1990: 1-15) กล่าวถึงขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคล ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ (Power through responsibility) ให้บุคคลทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการส่งเสริมบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อช่วยให้บุคคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นเจ้าของในบทบาทความรับผิดชอบที่ได้รับ และเข้าใจในความรับผิดชอบของผู้อื่น

2. อำนาจหน้าที่ (Power though authority) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ทัดเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ พิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคลและชี้แจงให้ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน ให้บุคคลได้กำหนดเป้าหมายในการสร้างความภูมิใจว่าอำนาจหน้าที่เป็นรางวัลสำหรับผลงานในอดีต

3. มาตรฐานความเป็นเลิศ (Power though standard of excellence) โดยยึดถือและมุ่งเน้นที่มาตรฐาน มีการกำหนดมาตรฐานงานในเชิงปริมาณ เจริญคุณภาพ งบประมาณ และเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคคลรู้ถึงผลสำเร็จแห่งความเป็นเลิศ ยึดมั่นความเป็นเลิศ

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Power though training and development) ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยให้ผู้ปฏิบัติมีทักษะ ความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศ โดยการฝึกอบรมความต้องการของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งการสร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเองด้วยการเรียนรู้ และไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

5. การให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power though knowledge and information) ให้บุคคลทราบเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันขององค์การ พยายามคาดการณ์ว่าข้อมูลใดเป็นความต้องการของบุคคล และควรสนับสนุนให้แสวงหาข้อมูลข่าวสารจากภายนอก เมื่อมีปัญหาในการติดต่อข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากโครงสร้างองค์การกว้างเกินไป ให้พยายามลดสายการบังคับบัญชาหรือให้มีการติดต่อสื่อสารข้ามสายกันได้

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power though feedback) เพื่อเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สร้างความภาคภูมิใจให้ผู้ปฏิบัติงาน วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถทำได้ โดยการเขียนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในแต่ละปี ควรมีการทบทวนสรุปผลการปฏิบัติงานปีต่อปี และการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบจดหมายต้องส่งถึงบุคคลเป็นระบบปิด

7. การรับรู้ (Power though recognition) โดยการยกย่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้นหรือการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ทำให้บุคคลรับรู้ถึงคุณค่าในตนเอง รู้สึกพึงพอใจและมีแรงจูงใจผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

8. ความไว้วางใจ (Power though trust) สิ่งที่ช่วยให้บุคคลรู้สึกไว้วางใจในงาน คือ การทำให้บุคคลรู้ถึงความสามารถของตนเองและผู้อื่น และเชื่อว่าบุคคลย่อมมีพื้นฐานที่ดี มีความสามารถในการทำงาน มีความไว้วางใจผู้อื่น และให้อิสระในการทำงานแก่บุคคล

9. การรับรู้ต่อความล้มเหลว (Power though premission to fall) โดยการช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าการล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวก บุคคลสามารถวางแผนและคาดการณ์ต่อความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น สิ่งสำคัญ คือ ไม่ตำหนิต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำผิดพลาด แต่ช่วย

สนับสนุนให้เขาปรับปรุงงานใหม่ หาวิธีที่จะปฏิบัติงานให้ง่ายขึ้น เป็นผู้ฟังที่ดี มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับความรับผิดชอบ และให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ หัวหน้าหรือผู้ช่วยควรจัดความรู้สึกไร้อำนาจในองค์การ รวมถึงระบบเจ้าขุนมูลนาย การบริหารแบบเผด็จการ ใช้การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การเป็นแม่แบบ การเพิ่มคุณค่าของงาน สร้างความไว้วางใจ ให้อำนาจในการตัดสินใจและอิสระในการปฏิบัติงาน มีการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้อำนาจในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานที่มีความซับซ้อนและรับผิดชอบงานมากขึ้น โดยมีการฝึกฝนและการเสริมแรงทางบวก มีการพูดจาโน้มน้าว ใช้คำพูดที่เร้าใจ เป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เปิดโอกาสในการใช้ประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยการสังเกตผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในงานเป็นแบบอย่าง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นในกลุ่ม ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและการจัดระบบการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้เกิดการต่อต้านน้อยที่สุด หัวหน้าหรือผู้ช่วยต้องเรียนรู้และมีการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ จากการศึกษาของ Wagner (1989: 10) เกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) ในพยาบาลวิชาชีพ พบว่า เมื่อได้รับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้แล้วจะมีส่วนช่วยพัฒนาวิชาชีพและสังคมได้ จากการศึกษาแบบ Grounded Theory พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งที่บุคคลรับรู้ได้จากกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยขยายความภาคภูมิใจแห่งตน เป็นประโยชน์ต่อการแสวงหาความรู้ และการเรียนรู้ตลอดชีวิตยังเป็นการพัฒนาคุณค่าหรือค่านิยม ผ่านสิ่งแวดล้อมทางครอบครัวที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และผลลัพธ์ของการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือ มีความรู้ที่แตกขยายทั้งในระดับบุคคลและระดับอาชีพทำให้พยาบาลเข้าใจตนเอง มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาการปฏิบัติงาน และมีอิสระในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพการบริการพยาบาล ส่งผลต่อความเป็นอิสระแห่งตนและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

2.3 ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้เกิดประโยชน์ คือ

1. เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
2. มีส่วนทำให้บทบาทของวิชาชีพพยาบาลชัดเจนขึ้น เมื่อพยาบาลมีพลังอำนาจในเชิงวิชาชีพ ย่อมทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีจุดยืนเป็น

ของตนเอง ตลอดจนมีแบบพรรณนางานในการอธิบายถึงขอบเขตในการปฏิบัติงานตามบทบาทของผู้ชำนาญการ บทบาทการเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น

3. สามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เมื่อพยาบาลมีทักษะในการเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง เช่น เข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติ รวมถึงการได้มาซึ่งทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ที่จำเป็น

4. เพิ่มความชัดเจนในเนื้องาน ให้มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการในโครงการต่างๆ ตลอดจนมีการติดต่อกับวิชาชีพอื่นๆ

5. ขยายเครือข่ายของวิชาชีพ พยาบาลมีความกล้าเสี่ยงมากขึ้น และมองหาข้อมูลข่าวสารและแหล่งประโยชน์ในการสนับสนุนการขยายเครือข่ายวิชาชีพ ในรูปของที่ปรึกษา

6. สามารถจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน พยาบาลสามารถระบุชี้ชัดถึงปัญหาและจัดอุปสรรคที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานด้วยการแก้ไขปัญหา มีวิจารณ์ญาณในการคิด และมีความรู้เกี่ยวกับองค์การ รวมทั้งค่านิยม ปรัชญาขององค์การ

7. ส่งเสริมความร่วมมือและร่วมใจในการปฏิบัติงาน พยาบาลสามารถใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในการจัดบริการหรือเป็นแม่แบบ

8. การได้มาซึ่งทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์และข้อมูลต่างๆ ด้วยการพัฒนาเครือข่ายวิชาชีพและสัมพันธภาพของการเป็นที่เลี้ยง

9. การขยายสัมพันธภาพในบทบาท

10. เป็นการส่งเสริมขวัญของผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลคงอยู่ในวิชาชีพมากขึ้น

2.4 กิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ควรมีลักษณะสัมพันธภาพเป็นแนวราบ ผู้บริหารอยู่ตรงกลาง การวินิจฉัยสั่งการและการบริหารงานเป็นมติของกลุ่ม ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานและปฏิบัติงาน "ตาม" มติหรือความเห็นของกลุ่ม มีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการตัดสินใจ (Wolf, Boland & Aukerman, 1994 : 54 อ้างถึงใน ปรางทิพย์ อูจะรัตน์, 2541: 87) ส่งเสริมหรือสนับสนุนการใช้ความคิดอย่างอิสระ เชื้ออำนาจให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยการทำให้แนวทางมีความชัดเจน ไม่เป็นทางการมากเกินไป (Maier, 1963 อ้างถึงใน เกศแก้ว วิมณมาลา, 2539) พยาบาลประจำการสามารถเลือกกำหนดเป้าหมายที่เขาเห็นคุณค่าด้วยตนเอง เป็นการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา (Bryman, 1986) วิธีที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เสริมสร้าง

พลังอำนาจแก่พยาบาลประจำการ คือ การปรึกษาทางการพยาบาล (Nursing conference) เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในการแก้ปัญหา เป็นการปรับปรุงคุณภาพทางการพยาบาล และยังเป็น การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ความคิดเห็น ประสบการณ์ และการหาวิธีการตัดสินใจปัญหาในการแก้ปัญหาของกลุ่ม โดยให้พยาบาลประจำการทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผนการพยาบาลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย

การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหรือผู้ป่วยในการปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

1. สัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ แบบเพื่อนร่วมงาน

Kelly (1998) กล่าวว่า สัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ หมายถึง ความผูกพัน การมีส่วนร่วม การแนะนำและการช่วยเหลือในกลุ่มวิชาชีพพยาบาล ในลักษณะการแลกเปลี่ยนความรู้ การร่วมให้ข้อมูลที่จำเป็น การเปิดโอกาสเพื่อท้าทายให้แต่ละคนมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็นการกระตุ้นสมาชิกกล้าเผชิญต่อสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล ในการร่วมมือ ประสานงาน ด้วยการพูดจาไพเราะ มีความจริงใจต่อกัน ยิ้มแย้ม ยกย่องกันและกัน (วิเชียร ทวีลาภ, 2534) สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และต้องสร้างให้เกิดขึ้น เช่นเดียวกับสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพยาบาลมีการปฏิบัติงานร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง จากลักษณะงานของพยาบาลเป็นงานที่ผู้ปฏิบัติต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจแก้ปัญหาจับใจ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2533) สัมพันธภาพเชิงวิชาชีพทำให้พยาบาลสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องชัดเจนขึ้น เป็นการสนับสนุนให้พยาบาลมีความคิดสร้างสรรค์ เริ่มจากการมีปฏิสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารและการมีมนุษยสัมพันธ์ เกิดเป็นสัมพันธภาพเริ่มต้น Mcquire (1969 อ้างถึงใน สายชล กองอ่อน, 2537) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีเจตคติที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงาน คือ ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน การเคยมีประสบการณ์ หรือได้รับข้อมูลของกันและกัน และความคิดที่ว่าน่าจะทำงานด้วยกันได้ จากนั้น จะเกิดความพอใจ ความชอบ ความชื่นชมอันนำมาซึ่งพฤติกรรมความมั่นใจ ความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน โดยแสดงออกด้วยการให้ข้อมูลสำคัญ การระบายความรู้สึกแก่กัน ทำให้บุคคลกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานและแนวทางการแก้ปัญหา ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และในการทำงานร่วมกันเป็นที่มบุคคลากรทุกคนต้องมีความมั่นใจ ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. การวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน

การวางแผนงาน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร มีวัตถุประสงค์อย่างไร ทำเวลาไหน ทำที่ไหน ใครเป็นผู้กระทำ ก่อนจะลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) หรือ เป็นกระบวนการออกแบบการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยมีการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ภายใต้สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง ในการวางแผนงานนี้ต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการทำอะไร มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน มีการตั้งวัตถุประสงค์ คิดค้นทางเลือกสำหรับการดำเนินการวิเคราะห์ทางเลือก และเลือกวิธีการดำเนินการ (ปรางศทิพย์ อุจะรัตน์, 2541: 11) ในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันหัวหน้าหรือผู้ช่วยควรเปิดโอกาสและกระตุ้นให้พยาบาลประจำการได้แสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด เป็นการให้โอกาสพยาบาลประจำการได้แสดงศักยภาพของตนเอง โดยให้อำนาจในการวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การวางแผนยังเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน (Marriner-Tomey, 1992: 219 อ้างถึงใน ปรางศทิพย์ อุจะรัตน์, 2541: 66) และทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน

3. การเพิ่มความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ เป็นหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหรือผู้ช่วยทำได้โดยการสอนหรือชี้แนะ ปัจจุบันการปฏิบัติงานของพยาบาลส่วนใหญ่ปฏิบัติในรูปของการทำงานเป็นทีม ลักษณะของการทำงานเป็นทีมจะส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานเป็นทีมพยาบาลต้องมีการประชุมปรึกษาทางการพยาบาลทั้งก่อนและหลังการให้การพยาบาล เพื่อให้แนวทางแก้ไขปัญหาคือตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยได้ตรงตามสภาพความเป็นจริง พยาบาลที่ปฏิบัติงานร่วมกันสามารถแสดงความคิดเห็นทางวิชาการและประสบการณ์ทางการพยาบาลของตนแก่สมาชิกในทีม การประชุมปรึกษาเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เพิ่มพูนความรู้ เป็นการพัฒนาตนเองและความรู้ก็มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพราะเป้าหมายของการประชุม คือ ต้องการรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2539: 323 -324) อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ทุกคนร่วมรับผิดชอบและทำอย่างต่อเนื่อง

4. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน (Evaluation)

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ด้วยเหตุผลที่ว่ามีความใกล้ชิดกับพยาบาลประจำการสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ปัจจุบันการประเมินผลนิยมใช้แบบผลสมผลาน คือ ผู้บังคับบัญชาประเมินร่วม

กับผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเองต้องอาศัยความซื่อสัตย์และสุจริตของผู้ประเมินเพราะบุคคลมักมองตนเองไปในทางที่ดีเสมอ และการประเมินผลยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล โดยนึกถึงตนเองและงานที่ทำ การประเมินผลยังเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับกับพยาบาลประจำการในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหรือรักษาคุณภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาและองค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) สิ่งสำคัญในการประเมินผลตนเอง คือ การรับรู้ของพยาบาลต่อเหตุการณ์บุคคลและสถานการณ์ต้องถูกต้อง เพื่อให้การแปลผลมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หัวหน้าหรือผู้ช่วยควรจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจและเป็นกันเอง (Stewart, 1994) เปลี่ยนลักษณะการบริหารจากการควบคุมมาเป็นลักษณะของครูฝึกซึ่งส่งเสริมสนับสนุนและคอยอำนวยความสะดวก เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การได้ด้วยตนเอง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของตนเองให้ตรงกับมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีการตรวจสอบงานประเมินผล และแก้ปัญหา มีรูปแบบการพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง (ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2538) Keller (1991) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง ส่วนผู้บริหารต้องสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่มีการควบคุม เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่วนองค์การควรมีลักษณะสำคัญ คือ ยึดมั่นกับพันธกิจขององค์การ มีสภาพแวดล้อมที่เป็นอิสระเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีม เมื่อพยาบาลประจำการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วต้องพยายามเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นกับตนเอง โดยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่งทำให้พึงพอใจในตนเอง และสามารถปกครองตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gundes & Crissman, 1992) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งท้าทายหัวหน้าหรือผู้ช่วย ในการพัฒนาศักยภาพของพยาบาลประจำการให้มีความเป็นอิสระแห่งตนและมีความพึงพอใจในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3. ความเป็นอิสระแห่งตน (Personal Autonomy)

3.1 ความหมายและความสำคัญของความเป็นอิสระแห่งตน

ฟาริดา อิบราฮิม (2541 : 28) อธิบายความหมาย ความเป็นอิสระแห่งตน เป็นการแสดงออกในการปกครองตนเอง มีอิสระภาพในตน เพราะอิสระภาพทำให้รู้สึกภาคภูมิใจ ซึ่งคุณลักษณะของบุคคลที่มีความเป็นอิสระจะมีความสามารถในการปกครองตนเองได้ดี มีหลัก

การที่มั่นคง มีเหตุผล ทำให้สามารถปกครองและควบคุมการกระทำของตนเองได้ สามารถมองตนเองในฐานะที่เป็นผู้มีความสามารถ กล้าแสดงออกซึ่งการตัดสินใจกระทำการต่างๆ

Kurtin (1978 : 244) ให้ความหมาย ความเป็นอิสระแห่งตนว่า เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่แสดงออกซึ่งความสามารถในการตัดสินใจอย่างอิสระ ไม่พึ่งพา ยึดติดหรือถูกบุคคลอื่นในสังคมควบคุม มีความเป็นตัวของตัวเอง

Mundinger (1980 : 4) อธิบาย ความเป็นอิสระแห่งตน ว่าเป็นลักษณะของบุคคลที่รู้ว่ากำลังทำอะไร ทำไปทำไม ทำเมื่อไรและทำอย่างไร โดยใช้ความรู้ ทักษะอย่างชำนาญ และสามารถตอบคำถามในผลที่เกิดขึ้นได้

Chickering (1993 : 117) อธิบายว่า ความเป็นอิสระแห่งตน เป็นลักษณะที่บุคคลเริ่มแสดงออกถึงวุฒิภาวะของผู้ใหญ่ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ โดยไม่ต้องอาศัยเพื่อนหรือบิดามารดา โดยแสดงออกถึงการมีพลังอำนาจของบุคคลนั้น เป็นการเสริมสร้างบุคลิกภาพของบุคคลให้ดูเข้มแข็ง เป็นตัวของตัวเอง

สรุปความหมายของความเป็นอิสระแห่งตนได้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลในการแสดงออกทางด้านความคิด การกระทำอย่างอิสระภายในขอบเขตของตนเอง เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลที่ไม่ต้องพึ่งพาคณะอื่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตและการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระแห่งตน

ความเป็นอิสระแห่งตนเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้เห็นขีดความสามารถของบุคคล (Sabistal & Laschinger, 1995) และความเป็นอิสระแห่งตนเป็นคุณลักษณะในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นได้ว่าเป็นกระบวนการ โดยเริ่มมีการพัฒนามาตั้งแต่วัยเด็ก Erickson (1965) ได้แบ่งพัฒนาการของมนุษย์ตามวัยออกเป็น 8 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 วัยแรกเกิด - 1 ปี

วัยแห่งการพัฒนาความไว้วางใจ คู่กับ ความไม่ไว้วางใจ (Trust vs Mistrust) เป็นวัยแห่งการพัฒนาบุคลิกภาพต่อตนเองและผู้อื่น โดยพัฒนามาจากการอบรมเลี้ยงดูที่อบอุ่น ทะนุถนอม การให้ความปลอดภัย เป็นรากฐานไปสู่การพัฒนาความอบอุ่น ความมั่นใจและความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ

ช่วงที่ 2 วัย 2 - 3 ปี

วัยแห่งการพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง คู่กับ ความไม่ใจในตนเอง (Autonomy vs Shame or Doubt) เป็นวัยของการพัฒนาการใช้กล้ามเนื้อหยิบจับกระทำสิ่งต่างๆด้วยตนเอง

เด็กที่มีโอกาสได้ฝึกหัดทำสิ่งต่างๆด้วยตนเอง ย่อมประสบความสำเร็จในชีวิต ทำให้มีความมั่นใจ มีความกล้า มีความเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเอง

ช่วงที่ 3 วัย 4-5 ปี

วัยแห่งการพัฒนาความคิดริเริ่ม คู่กับ ความรู้สึกผิด (Initiative vs Guilt) เป็นวัยแห่งการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาจากการมีโอกาสดำเนินกิจกรรมต่างๆ มีความสนใจต่อสิ่งรอบตัว มีการแสดงความคิดเห็น กล้าซักถามและได้รับการตอบสนองที่ดี ไม่ถูกตำหนิให้รู้สึกผิดทั้งในความคิดและการกระทำ ทำให้เกิดความมั่นใจในการกระทำ

ช่วงที่ 4 วัย 6-11 ปี

วัยแห่งการพัฒนาความขยันหมั่นเพียร คู่กับ ความรู้สึกต่ำต้อย (Industry vs Inferiority) เป็นวัยแห่งการพัฒนาความคิดค้นผลิตสิ่งต่างๆ ตลอดจนมีความเพียรในการทำสิ่งต่างๆ จนสำเร็จ ถ้าได้รับการสนับสนุนที่ดีจะเกิดกำลังใจและมุ่งมั่น มีความเพียรพยายาม หากไม่ประสบความสำเร็จ ขาดการสนับสนุนและกำลังใจ ทำให้รู้สึกเบื่อหน่ายและคิดว่าตนเองต่ำต้อย

ช่วงที่ 5 วัย 12-18 ปี

วัยแห่งการพัฒนาความเป็นเอกลักษณ์ คู่กับ ความสับสนในบทบาท (Identity vs Role Confusion) เด็กโตพอที่จะสามารถวิเคราะห์ตนเองว่าเป็นใคร ต้องการอะไร มีความเชื่อ หักคนคิด และมีเป้าหมายในอนาคตของตน เด็กจะแสวงหาสืบค้นจนได้ลักษณะที่พอใจและเลือกบทบาทนั้นไว้เป็นของตน ถ้าไม่สามารถค้นหาได้จะเกิดความสับสนในบทบาท

ช่วงที่ 6 วัยหนุ่มสาว

วัยแห่งการพัฒนาความผูกพัน คู่กับ การแยกตัว (Intimacy vs Isolation) เป็นวัยแห่งการพัฒนาความผูกพันใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อื่น มีความไว้วางใจจนสามารถใช้ชีวิตร่วมกันได้ หากไม่พัฒนาจะเป็นคนแยกตัว ขาดเพื่อน ขาดสัมพันธ์ภาพที่ลึกซึ้งกับผู้อื่น

ช่วงที่ 7 วัยกลางคน

วัยแห่งการทำประโยชน์ให้แก่สังคม คู่กับ การคิดถึงแต่ตนเอง (Generative vs Self-absorption) เป็นวัยที่บุคคลพร้อมจะทำประโยชน์ให้แก่สังคม อบรมสั่งสอนลูกหลาน บุคคลวัยนี้ถ้าไม่สามารถทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคม จะมีลักษณะที่ถอยแยกตัว

ช่วงที่ 8 วัยชรา

วัยแห่งการบูรณาการ คู่กับ ความสิ้นหวัง (Integrity vs Despair) เป็นวัยที่บุคคลผ่านขั้นตอนในการดำเนินชีวิต ประสบการณ์ที่ดี ทำประโยชน์ให้สังคมเต็มที่ เมื่อถึงวัยชรา บุคคลสามารถบูรณาการชีวิตให้กับตนเอง มีการดำเนินชีวิตอย่างคุ้มค่าไม่สิ้นหวังท้อแท้

Erickson ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในช่วงวัยที่ 2 เป็นวัยแห่งการพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองคู่กับความไม่มั่นใจ จะเกิดเมื่อเด็กผ่านการพัฒนาความไว้วางใจในช่วงที่ 1 แล้ว จะเริ่มมีความรู้สึกอิสระ สามารถควบคุมตนเองได้ เด็กมีพัฒนาการทางร่างกายพร้อมมากขึ้น มีการประสานกันระหว่างกล้ามเนื้อและระบบประสาทมีการทำงานดีขึ้น เด็กสามารถเดิน ถือของ ปลอຍของ หยิบจับได้ดีขึ้น เด็กสามารถควบคุมกล้ามเนื้อทวารหนักและกระเพาะปัสสาวะได้ ควบคุมตนเองในเรื่องต่างๆได้มากขึ้น ความรู้สึกที่สามารถควบคุมตนเองได้ จะนำไปสู่ความมั่นใจ ความตั้งใจและความรู้สึกมีอิสระ ส่วนความรู้สึกที่ควบคุมตนเองไม่ได้ หรือถูกควบคุมมากเกินไป จะนำไปสู่ความรู้สึกสงสัย ไม่แน่ใจและความละอຍ ดังนั้น การพัฒนาการในระยะนี้ของเด็กรวมอยู่กับเจตนาของบิดามารดา การอนุญาตให้เด็กมีอิสระในการควบคุมกิจกรรมต่างๆที่มีผลต่อชีวิตของเด็กเอง บิดามารดาต้องให้เหตุผลในการกำหนดข้อจำกัดและควรคำนึงถึงความปลอดภัยของตัวเด็ก การให้ความเป็นอิสระควรอยู่ในขอบเขตและควรปลูกฝังให้เด็กเคารพในสิทธิของผู้อื่น เพื่อเป็นการปูพื้นฐานให้เด็กเข้าใจข้อจำกัดของความเป็นอิสระ เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่มีการพัฒนาความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง ความสามารถในการตัดสินใจจะเปลี่ยนแปลงไป จากความรู้สึกต้องพึ่งพาไปสู่ความรู้สึกมีอิสระ ต้องการเป็นอิสระในตนเองมากขึ้น โดยเฉพาะการตัดสินใจ Chickering (1993: 115 –144) ได้นำแนวคิดการพัฒนาความเป็นอิสระแห่งตนไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Moving through autonomy toward interdependent) ดังนี้

1. ความเป็นอิสระทางอารมณ์ (Emotional independence) หมายถึงการที่บุคคลรู้สึกว่าคุณมีอิสระ ไม่ถูกควบคุมหรือกดดันภายใต้อำนาจของบุคคลอื่น ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแยกจากสิ่งแวดล้อมเดิมไปสู่สิ่งแวดล้อมใหม่ เช่น พยาบาลประจำการที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ในหอผู้ป่วย มาเป็นกับสมาชิกใหม่ของทีม ต้องตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ต้องมีความมั่นใจมากขึ้น ในบางครั้งไม่สามารถผ่านขั้นตอนนี้ ทำให้เกิดการหยุดกระบวนการพัฒนาการแห่งตน (Josselson, 1987: 143 cited in Chickering, 1993: 117) บุคคลที่อยู่ในระยะพัฒนาในช่วงนี้ ถ้ามีการพัฒนาความไว้วางใจในตนเอง ทำให้เข้าใจและยอมรับความรู้สึกของตนเองรวมทั้งสามารถจัดการกับสิ่งที่มารบกวนความมั่นใจทางอารมณ์ได้ดีขึ้น

2. ความเป็นอิสระจากสิ่งควบคุม (Instrumental independence) เป็นระยะที่บุคคลมีการพัฒนาความเป็นอิสระแห่งตนขึ้นมาจากระดับความเป็นอิสระทางอารมณ์ สามารถแก้ปัญหาต่างๆได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีอิสระและมีความมั่นใจในการพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ สามารถประกอบกิจกรรมที่ทำอยู่จนสำเร็จโดยการพึ่งตนเองเท่านั้น และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างต่อเนื่องแม้มีการเปลี่ยนแปลงสถานที่อยู่

Mackeracher (1980: 54 – 55 cited in Chickering, 1993: 135) อธิบายกระบวนการพัฒนาความเป็นอิสระจากสิ่งควบคุมของบุคคลที่เข้าสู่วัยผู้ใหญ่ ดังนี้

2.1 ระยะเวลาเริ่มต้น (Entry stage) เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมใหม่ สถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย จะทำให้บุคคลมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจ ไม่มั่นคง ทำให้แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม มีพฤติกรรมพึ่งพาบุคคลอื่น

2.2 ระยะเวลาเกิดปฏิกิริยา (Reactive stage) เมื่อบุคคลรับรู้ว่าตนเองต้องอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย และพึ่งพาผู้อื่นทำให้เกิดความคับข้องใจ เกิดความขัดแย้งและโต้เถียง จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน ประคับประคองและให้โอกาสได้แสดงความรู้สึกและความคิดเห็น

2.3 ระยะเวลาหลังเกิดปฏิกิริยา (Proactive stage) บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกของสิ่งแวดล้อมใหม่ มีความมั่นใจในตนเองและเข้าใจในพฤติกรรมแสดงออกของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและการยอมรับในปฏิกิริยาของผู้อื่นที่แสดงออกได้มากขึ้น

2.4 ระยะบูรณาการ (Integrative stage) บุคคลเริ่มมีความเข้าใจในบุคคลอื่นมากขึ้นสามารถยอมรับและทำให้เกิดความสมดุลระหว่างตนเองและบุคคลอื่น และยังคงมีความเป็นตัวของตัวเองอยู่ สามารถพึ่งพาตนเองได้เป็นอย่างดี

3. การพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependence) เป็นระยะที่บุคคลมีการพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองอย่างเต็มที่ เรียนรู้และดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้โดยไม่สูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง และสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ ทำให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ในระยะเริ่มต้นแห่งชีวิตผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาความเป็นอิสระแห่งตน คือ บิดามารดา และผู้ที่ให้การเลี้ยงดู เมื่อเติบโตเข้าสู่วัยทำงานเป็นช่วงที่ชีวิตมีการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับพยาบาลประจำการที่ต้องพบกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงหลายอย่าง ทำให้ต้องมีการพัฒนาความเป็นอิสระแห่งตน และการพัฒนาความสามารถในด้านต่างๆ มากขึ้น (Chickering, 1993: 118) เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหรือผู้ช่วยที่ต้องส่งเสริมให้พยาบาลประจำการได้มีโอกาสพัฒนาความเป็นอิสระแห่งตนควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านอื่นๆ 6 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาสมรรถนะของบุคคล (Developing competence) เป็นการพัฒนาให้บรรลุถึงความมีสติปัญญา รู้จักคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น

2. การจัดการด้านอารมณ์ (Managing emotions) สามารถรู้จักและเข้าใจตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ เคารพและยอมรับอารมณ์ผู้อื่นที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีวิธีการแสดงออกที่เหมาะสม

3. พัฒนาความเป็นอิสระแห่งตน (Moving through autonomy toward interdependence) มีความเป็นผู้ใหญ่ รู้จักพึ่งตนเอง สามารถตัดสินใจและกระทำการต่างๆด้วยตนเอง ตลอดจนการยอมรับความสำคัญของการพึ่งพาและการอยู่ร่วมกัน

4. การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน (Establishing identity) จะเข้าใจในความต้องการบุคลิกภาพ และความเป็นตัวของตัวเอง มีความเชื่อในความสามารถของตน

5. ความมีอิสระในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Freeing interpersonal relationship) มีอิสระในการเลือกคบคนหรือมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ยอมรับและเป็นมิตรกับคนที่แตกต่างจากตนเอง

6. การทำให้เป้าหมายกระจ่างชัด (Developing purpose) มีความชัดเจนในเป้าหมายของชีวิตตนเอง ทั้งในเรื่องงานและสถานะของตนในสังคม

7. การพัฒนาความเป็นผู้มีคุณธรรม (Developing integrity) เป็นการพัฒนาให้เกิดบูรณาการแห่งตนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ มีอุดมการณ์ ค่านิยมของตนเอง มีความคิดและความเชื่อถือที่ถูกต้อง สามารถดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ความเป็นอิสระแห่งตนเป็นคุณลักษณะในตัวบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้ตามช่วงวัย พัฒนาการ และสามารถพัฒนาให้เพิ่มมากขึ้นได้โดยสภาพการเลี้ยงดู สภาพสังคมที่แวดล้อม โดยเฉพาะพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย

คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเป็นอิสระแห่งตน

การที่จะระบุว่าผู้ใดมีความเป็นอิสระแห่งตนหรือไม่ หรือว่ามีมากน้อยเพียงใดนั้น จะพิจารณาที่การตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ โดยไม่ถูกควบคุมจากบุคคลอื่น แต่ก็มีลักษณะหลายอย่าง que แสดงถึงความเป็นอิสระแห่งตน Kurtin (1978 : 244) ได้เสนอผลการวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่แสดงว่ามีความเป็นอิสระแห่งตน โดยรวบรวมจากผลการศึกษาและข้อสรุปของนักจิตวิทยา และบุคคลจากสาขาวิชาชีพอื่นที่มีในนักจิตวิทยา

คุณลักษณะสำคัญที่แสดงความเป็นอิสระแห่งตน ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ เป็นผู้มองการณ์ไกลและกำหนดแผนการสำหรับอนาคตข้างหน้าไว้อย่างเหมาะสม
2. เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ไม่สนใจกับสิ่งรบกวนอื่นๆที่มาขัดขวางการทำงาน

3. เป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร สามารถจัดการกับภารกิจของตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
4. เป็นบุคคลที่มองเห็นและยอมรับในคุณค่าของตนเอง คุณค่าของงานตลอดจนความสำเร็จในงาน
5. เป็นบุคคลมีคุณธรรมอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์กฎหมาย และกฎระเบียบของสังคม
 - คุณลักษณะผู้ที่ความเป็นอิสระแห่งตนน้อยหรือไม่มีเลย ได้แก่
 1. เป็นบุคคลที่ตกอยู่ภายใต้การครอบงำ หรืออิทธิพลของบุคคลอื่น ไม่กล้าตัดสินใจเอง มีความเชื่อมั่นในวิจารณ์ญาณของคนอื่นมากกว่าของตนเองเสมอ
 2. มักจะปฏิบัติตามคำสั่ง คำแนะนำของบุคคลอื่นเป็นส่วนใหญ่
 3. เป็นบุคคลที่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจเหนือกว่า แสดงออกถึงการยอมรับอย่างออกนอกหน้า โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลและความถูกต้อง
 4. เป็นบุคคลที่พยายามทำให้คนอื่น ๆ ประทับใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองตลอดเวลา ไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง
 5. เป็นบุคคลที่ตัดสินใจช้า ต้องคอยดูการตัดสินใจของบุคคลอื่นก่อนจึงตัดสินใจตาม และเป็นบุคคลที่มีใจโลเล ไม่แน่นอน เปลี่ยนใจง่ายตามคนรอบข้าง

พยาบาลประจำการที่มีความเป็นอิสระแห่งตน สามารถกระทำกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง มีการวางแผน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นของตนเอง จากลักษณะงานของพยาบาลเป็นงานที่ค่อนข้างหนัก ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ เพราะไม่สามารถแสดงสิทธิของตนเอง ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน (ฟารีดา อิบราฮิม : 28 – 31) หัวหน้าหรือผู้ปวยจำเป็นต้องสร้างความเป็นอิสระแห่งตนให้เกิดขึ้นในพยาบาลประจำการ เริ่มจากการสร้างความรู้ ความมั่นใจ และความสามารในการตัดสินใจ กำจัดความรู้สึกด้อยค่าในตนเองซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระแห่งตน และความสำเร็จในงาน Claus & Bailey (1977 อ้างถึงใน ฟารีดา อิบราฮิม, 2541: 30) ได้เสนอแนะวิธีการสร้างอำนาจและอิทธิพลในตนเอง ในการชักจูงให้ผู้อื่นเกิดความเห็นคล้อยตาม ดังนี้คือ

1. สร้างอัตมโนทัศน์ในทางบวก และให้ความรู้สึกยกย่องตนเองโดยการชมเชย มีการตั้งเป้าหมายบนพื้นฐานความเป็นจริง และมีการประเมินพฤติกรรมของตนเองในอดีตเปรียบเทียบกับปัจจุบัน เพื่อหาตนเองให้พบและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า
2. สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกัน มุ่งไปที่ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข ไม่ใช่มุ่งหาผู้ทำความผิด
3. เปิดใจตนเองให้กว้าง เพื่อรับข้อมูลป้อนกลับและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น
4. กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสามารถปฏิบัติและวัดได้

5. ปฏิบัติให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
6. การรวมกลุ่มกัน มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการแลกเปลี่ยนความคิด มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ พยายามใช้กระบวนการแก้ปัญหาเพื่อฝึกคนให้เป็นนักแก้ปัญหา

พยาบาลประจำการมีความเป็นอิสระแห่งตนอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่ได้นำออกมาใช้ จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการร่วมกันพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นอิสระแห่งตนอย่างต่อเนื่อง โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยให้โอกาส ให้อำนาจ ให้ความไว้วางใจ ให้อิสระ ให้ความเคารพ และให้สัมพันธภาพในการปฏิบัติบทบาทของตนเองในขอบเขตหน้าที่ให้เต็มศักยภาพ สามารถใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะที่มีอยู่ ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และมองเห็นคุณค่าในตัวเองก่อน องค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการให้อิสระแก่พยาบาลประจำการในการปฏิบัติงาน มีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเองเป็นการให้คุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Garfield, 1989 อ้างถึงใน ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2538) เพราะเมื่อพยาบาลมีความเป็นอิสระแห่งตน จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

4.1 ความหมายและความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

องค์การย่อมต้องการบุคคลที่มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการบรรยากาศการทำงานที่ดี การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้งานประสบความสำเร็จและผู้ปฏิบัติพึงพอใจ โดยเฉพาะการได้ปฏิบัติงานที่ตนเองชอบหรือถนัดจะสามารถปฏิบัติได้ดีและมีประสิทธิภาพกว่าการปฏิบัติงานที่ตนเองไม่ชอบ Schofield (1975: 117) กล่าวว่า ระดับความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของงาน เช่นเดียวกับการสร้างความพึงพอใจในงานเป็นกุญแจหรือหัวใจของการบริหารงานในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสมัครใจ (อรุณ รักธรรม, 2527: 24) และความพึงพอใจในงานยังเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วง (มยุรี รัชชสมบัติศิริ, 2530: 2) เปรียบเสมือนแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เต็มใจอุทิศเวลา แงกายแรงใจและความคิด สอดคล้องกับ Pigors & Mayers (1973) กล่าวว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานจะตั้งใจเต็มใจ และพยายามที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ผลดี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงาน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

Gilmer (1966 อ้างถึงใน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นผลรวมเจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงานและความสัมพันธ์กับลักษณะงาน และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความรู้สึกในความสำเร็จของงาน ความรู้สึกที่ได้รับการยกย่อง และความรู้สึกที่มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

Muchinsky (1993:290) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นการตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกเกี่ยวกับความชอบไม่ชอบ กล่าวคือ เป็นระดับของความรู้สึกชอบ พอใจและยินดีที่ตนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานจึงเป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล

Herzberg , Mausner & Snyderman (1993: 44) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติของบุคคลต่องานที่ปฏิบัติอยู่ เป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัยอย่างเพียงพอ

Shermerhorn (1996:41) ให้ความหมาย ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงาน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541: 133) ให้ความหมาย ความพึงพอใจในงาน เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับงาน ซึ่งทัศนคติเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ องค์ประกอบด้านความรู้สึกนึกคิดทางด้านอารมณ์หรือความรู้สึกและองค์ประกอบด้านพฤติกรรม

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกทางด้านบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติโดยมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ส่งผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

การที่บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การผู้บริหารต้องมีวิสัยสูงใจ แรงจูงใจเป็นเสมือนแรงขับหรือแรงผลักดันให้บุคคลใช้ความพยายามในการทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การได้รับการตอบสนอง ผลที่ตามมาคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน McCormick & Ilgen (1980: 305 - 306) กล่าวว่า การจูงใจ และความพึงพอใจในงาน เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน โดยการจูงใจจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ส่วน

ความพึงพอใจจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน บุคคลจะทำงานที่ตนเองชอบและหลีกเลี่ยงงานที่ตนเองไม่ชอบ ความพึงพอใจจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานที่มีผลมาจากแรงจูงใจ เอ็ด สาระภูมิ (2529) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารเข้าใจเรื่องการบริหารงานบุคคลอย่างดีประกอบด้วยมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจบุคคลในองค์การ ย่อมทำให้บุคคลพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานหรือไม่นั้นขึ้นกับสิ่งจูงใจในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2537: 111) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานบุคคลมิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถ บุคคลต้องการแรงจูงใจในการทำงานตามที่เขาต้องการแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ปฏิบัติเอาใจใส่งานมากขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของบุคคลและหาสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานถ้าความต้องการของบุคคลมีจุดมุ่งหมายเดียวกับเป้าหมายของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้เร็วขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลที่ได้รับการตอบสนอง หากได้รับการสนองตอบมากจะมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากถ้าได้รับการตอบสนองน้อยความตั้งใจในการปฏิบัติงานก็จะลดน้อยลง มนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างกันไปไม่มีที่สิ้นสุดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ นักวิชาการได้ศึกษาทฤษฎีการจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นเนื้อหาหรือปัจจัย และทฤษฎีการจูงใจที่เป็นกระบวนการ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529) ได้แก่

1. ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นเนื้อหาหรือปัจจัย (The content theories of motivation or the substantive theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยต่างๆที่มีอยู่ในตัวบุคคล และก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ทฤษฎี ERG ของ Alderfer และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นต้น มีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

Maslow (1970 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541: 140) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้สร้างทฤษฎีความต้องการลำดับขั้น โดยมีสมมติฐานอยู่ 3 ประการคือ

1.1.1 มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุดตราบมิชีวิตอยู่

1.1.2 ความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจ

สำหรับพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจต่อไป

1.1.3 ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการสนองตอบแล้วความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

Maslow เรียกลำดับขั้นความต้องการว่า Hierarchy of needs ประกอบด้วยลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำสู่ระดับสูง 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่ อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทางเพศ ในขั้นแรกนี้องค์การทุกแห่งตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลด้วยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อให้บุคคลนำเงินไปใช้จ่ายแสวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานของชีวิต

2. ความต้องการความปลอดภัย (Security or safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ความปลอดภัยมี 2 แบบคือ ความปลอดภัยทางด้านร่างกายและความปลอดภัยทางด้านเศรษฐกิจ มนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่างๆที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ปรารถนาอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ ความต้องการความปลอดภัยรวมถึงความรู้ของแต่ละบุคคล ข้อจำกัดซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคมและความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เช่น กฎระเบียบที่แน่นอนในการพิจารณาความดีความชอบ และการปลดออกจากงาน เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social or belongingness needs) เป็นความต้องการในการเข้าร่วมและได้รับการยอมรับจากสังคมจากเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานควรตอบสนองความต้องการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และเมื่อเป็นความคิดหรือข้อเสนอแนะที่ดีก็ควรจะมีการยกย่องชมเชย เพื่อให้กำลังใจและทำให้บุคคลรู้สึกตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

4. ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or status needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถ ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ ต้องการอยากเด่นในสังคม ต้องการเป็นอิสระเสรีภาพ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่นและต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศในสังคม

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ ที่ต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งตามความนึกคิด ตามความปรารถนาของตนเอง พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้และเป้าหมายที่ต้องการ เพราะเมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทในชีวิตของตน บุคคลจะพยายามผลักดันชีวิตให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหมายไว้ ความต้องการของ Maslow เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการ

นั้นจะไม่ใช่แรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการระดับสูงกว่าจะกลายเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจแทน เป็นเหตุให้บุคคลต้องสร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนต่อไป

1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg (1959) ได้เผยแพร่ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานซึ่งรู้จักในทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยอนามัย (Motivative – hygiene theory) โดยศึกษา สาเหตุความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรและพนักงานบัญชีในโรงงานเขตเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburgh) ด้วยวิธีสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผลของการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตลอดจนความเป็นอยู่ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของบุคคล แบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัยใหญ่ๆ คือ

1.2.1 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยภายใน (Motivative Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลชอบหรือรักงานเป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ต้นจนจบ สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและพึงพอใจในผลงานที่ทำ (วัฒนา สุตรสุวรรณ, 2512) ความสำเร็จในงานเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) รัตนา ทองสวัสดิ์ (2532) กล่าวว่า แรงจูงใจแห่งความสำเร็จสามารถกระตุ้นให้มีในสถานที่ทำงาน ทำให้บุคคลอยากเสี่ยงที่จะทำและค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ โดยการจัดการรางวัลหรือการยกย่องเพื่อให้เขามีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถของบุคคล จากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในหน่วยงาน ด้วยการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดีและการให้กำลังใจเมื่อบุคคลทำงานสำเร็จ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและมีความพึงพอใจในงาน

3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ทำท้าทายความสามารถหรืองานที่ทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังคนเดียว กิติมา ปรีดีติลล (2529) กล่าวว่า งานที่ท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำเร็จในงานเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ Terrence (1983) อ้างถึงใน ปภาวดี ดุลยจินดา, 2530) กล่าวว่า งานที่ท้าทายความสามารถมีแนวโน้มนำไปสู่ความพึงพอใจในงานมากกว่าเพราะได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์น้อยคนจะทำได้ เป็นการใช้ความชำนาญ

เฉพาะตัว Savery (1989) พบว่า ปัจจัยความน่าสนใจและความท้าทายของงานกับความรู้สึกประสบความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ มีอิสระในการทำงานปราศจากการตรวจสอบหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิด Solcum, et. al. (1972 อ้างถึงใน พัทณี เหมะนาวิน, 2536) พบว่า พยาบาลวิชาชีพต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และต้องการรับผิดชอบงานมากขึ้น สอดคล้องกับ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2533) กล่าวว่า การได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้น ถือว่าเป็นการพัฒนาและการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล

5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม มีโอกาสศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคน ผู้บริหารควรให้โอกาสตามความสามารถของแต่ละบุคคล ในการใช้ความรู้ความสามารถจากการฝึกอบรมหรือการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

1.2.2 ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration) หมายถึง นโยบายในการบริหารงานขององค์กร การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร รวมถึงกฎระเบียบขององค์กรต้องกำหนดให้ชัดเจน

2) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือบริหารงานด้วยความยุติธรรม ซึ่งหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา คือ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ติระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจ จริงใจต่อกัน ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน

4) สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ฯลฯ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้คล่องตัว ทั้งสัดส่วน ปริมาณงานและจำนวนบุคคลที่เหมาะสม

5) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงาน รู้สึกมั่นคงในงาน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ

(2529) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลปฏิบัติงานรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่จะส่งผลต่อผลผลิต

6) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในงาน (Possibility growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในหน่วยงาน และได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตราบใดที่บุคคลยังมีความต้องการที่จะก้าวหน้า ย่อมมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน นั้นๆ ถ้าบุคคลรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้า ย่อมทำให้ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่รักงาน และเกิดทัศนคติไม่ดีต่องาน (สุนีย์ มหาพรหม, 2536)

7) เงินเดือน (Salary) และค่าตอบแทนอื่นๆ ได้แก่ รายได้ประจำ เงินบำเหน็จ ค่าล่วงเวลา สวัสดิการต่างๆ เงินเป็นปัจจัยสำหรับสร้างแรงจูงใจโดยบุคคลใช้เงินแลกเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน และเงินยังเป็นเครื่องแสดงความแตกต่างของสถานภาพ และทำให้ผู้ครอบครองเกิดความสมหวังในชีวิต (วันทนา นิรัญกาญจน์, 2531)

8) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม

9) สภาพความเป็นอยู่ (Personal lifes) หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกและลบของบุคคล เป็นผลที่ได้จากงานในหน้าที่ เช่น การถูกย้ายไปทำงานที่ใหม่ ฯลฯ

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยสุขอนามัย มิใช่สิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันบุคคลให้พอใจในงานที่ทำ (สมยศ นาวิการ, 2536) ส่วนปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลพึงพอใจในงานที่ทำ หรืออาจกล่าวได้ว่าปัจจัยสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญในการรักษาให้บุคคลอยู่ในหน่วยงาน แต่ถ้าปัจจัยจูงใจไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงาน แม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็ไม่สามารถจูงใจบุคคลให้ทำงานได้ จากแนวคิดของ Herzberg บุคคลต้องการทำงานที่ท้าทายจึงเป็นการจูงใจบุคคลให้ทำงานอย่างแท้จริง

Herzberg ได้แนะนำการนำทฤษฎีไปใช้ ดังนี้ (อรเพ็ญ พงศ์กล้า, 2537)

1. ลดระบบการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติควบคุมตนเองมากขึ้น
2. เพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติ ให้โอกาสรับผิดชอบงานใหม่ นอกเหนืองานประจำ รวมทั้งงานที่ยากและซับซ้อน
3. ให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนผลงานสำเร็จ มีอิสระและมีอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
4. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ปฏิบัติมากขึ้น

5. ให้โอกาสผู้ปฏิบัติได้ฝึกฝนงานจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ

2. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (The Process theory of motivation) ทฤษฎีกลุ่มนี้เน้นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิด ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของเอ็ดวิน ล็อบค ทฤษฎีความคาดหวังของ วิกเตอร์ วรูม ตัวแบบการจูงใจของ พอร์ทเทอร์และ ลอเลอร์ และทฤษฎีความเสมอภาคของ เจ.สตีซี อาดามส์ เป็นต้น

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับคุณภาพการพยาบาล

ลักษณะงานของพยาบาลเป็นงานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง ต้องลงมือปฏิบัติ โดยใช้แรงงาน ใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการให้บริการพยาบาล ต้องอดทนอยู่เวรป่วย เหวดึก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อชีวิตครอบครัว ต้องรับผิดชอบงาน และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมสูง เพราะความผิดพลาดหมายถึงอันตรายต่อชีวิตผู้อื่น (ทัศนาศ นุญทอง, 2533) และระบบงานพยาบาลที่มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องก่อให้เกิดความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ระเบียบของระบบราชการยังทำให้พยาบาลประจำการเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถูกจำกัดขอบเขตและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เกิดความขัดแย้งและไม่พึงพอใจในงาน ในสถานการณ์การปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ สภาพแวดล้อมและลักษณะงานเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ทำให้พยาบาลประจำการต้องตกอยู่ในภาวะเครียด เนื่องจากต้องปฏิบัติงานอยู่ท่ามกลางบรรยากาศของความเจ็บป่วยทุกข์ทรมานและความตาย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งกระทบชีวิตและความรู้สึกของพยาบาลประจำการถ้าต้องอยู่ในภาวะเครียดเป็นเวลานานๆจะก่อให้เกิดอาการท้อแท้ใจ ร่างกายอ่อนแอเสีย มีความรู้สึกความเป็นบุคคลของตนเองลดลง ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นสาเหตุทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหรือผู้ช่วยที่ต้องใช้ปัจจัยจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน กระตุ้นพยาบาลประจำการในการให้ความร่วมมือเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ

การวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ลักษณะงานของพยาบาล เป็นงานที่มีคุณค่าต่อสังคม เป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือมนุษย์ในเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัย เป็นงานหนักต้องมีความรับผิดชอบสูง และเสี่ยงอันตราย ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ทางศาสตร์ต่างๆมาประยุกต์ใช้ร่วมกับความรู้ทางด้านศิลป์ ต้องมีใจรักในงานวิชาชีพด้วย เพราะการ

ปฏิบัติงานที่เป็นผลัดหมุนเวียนให้บริการผู้รับบริการตลอด 24 ชั่วโมงนั้นมีผลต่อจังหวะชีวภาพของร่างกาย (ทัศนาศ นุญทอง, 2533) พยาบาลประจำการต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าหรือผู้ป่วย เป็นปัจจัยสำคัญต่อผลผลิต (Marriner, 1982) หรือคุณภาพการบริการ หัวหน้าหรือผู้ป่วยควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานแก่พยาบาลประจำการ เพราะถ้าพยาบาลประจำการไม่พึงพอใจในงานจะทำให้เกิดความเครียดในงาน เมื่อสะสมนานๆอาจก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน (Scully, 1980) ขาดความสนใจในงาน หลีกเลียงงาน ลาป่วย ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการพยาบาล (Wolf, 1981) เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้ป่วยที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่พยาบาลประจำการ อันนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มคุณภาพของงานพยาบาล และผลผลิตทางการพยาบาลด้วย (Wolf & Orem, 1994)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Slavitt, Stamp & Hasse (1978) สรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของกลุ่มวิชาชีพด้านการบริการสุขภาพ ประกอบด้วย ความเป็นอิสระ (Autonomy) เกี่ยวกับปริมาณงานที่สามารถปฏิบัติได้อย่างอิสระโดยไม่ขึ้นกับใคร และโดยความคิดริเริ่มของตนเอง ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ทำและได้รับการยอมรับในผลงานที่ทำ

Lach (1992) ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่สัมพันธ์กับความเป็นอิสระแห่งวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า ความเป็นอิสระแห่งตน (Personal Autonomy) เป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถทำนายความเป็นอิสระแห่งวิชาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Blanchfield (1992) ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความเป็นอิสระแห่งตนของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับการส่งเสริม การสนับสนุน การดูแลผู้ป่วยกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลที่มีใบประกอบโรคศิลป์ จำนวน 590 คน จาก Midwestern Hospitals 4 แห่ง พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างการรับรู้ของพยาบาลประจำการและพยาบาลผู้บริหารที่มีต่อการเป็นอิสระแห่งตน อำนาจหน้าที่ และพบว่า พยาบาลประจำการมีการรับรู้ในเรื่องการเป็นความอิสระแห่งตนสูงกว่าพยาบาลผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Kutzscher (1994 cited in Sabiston & Laschinger, 1995) ศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการ 234 คน จากโรงพยาบาลขนาดใหญ่และโรงพยาบาลขนาดเล็ก พบว่า

1. พยาบาลประจำการมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. พยาบาลประจำการ ได้รับอำนาจที่เป็นทางการค่อนข้างต่ำ และได้รับอำนาจที่ไม่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง

3. พยาบาลประจำการรับรู้การได้รับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง
4. อำนาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่รับรู้ได้ สามารถพยากรณ์การเสริม

สร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการ

Radice (1994) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลในสภาพแวดล้อมในโรงพยาบาลและความพึงพอใจในงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ถ้าระดับของอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางที่รับรู้ได้ลดลง ระดับของความพึงพอใจในงานจะเพิ่มขึ้น และยังเสนอให้มีการศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อขยายขอบเขตความรู้ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในหลายๆ ด้านระหว่าง การเสริมสร้างพลังอำนาจ ความพึงพอใจในงานและการดูแลสุขภาพ

ณัฐสิกา กุลกาญจนาชีวิน (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลและเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลศูนย์ 9 แห่ง จำนวน 352 คน พบว่า ค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมและรายด้าน คือ ความมีอิสระ การมีส่วนร่วมภาพการไว้ใจ และการได้รับการสนับสนุนอยู่ในระดับสูง การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลรายด้าน คือ การได้รับความเป็นอิสระ การมีส่วนร่วมภาพที่มีความไว้ใจ และการได้รับการสนับสนุนโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

รัตนา ลีอวานิช (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคใต้ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการ จำนวน 485 คน พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยด้านการได้รับการเคารพและอิสระอยู่ในระดับสูง ส่วนการได้รับความไว้ใจ อำนาจ (การส่งเสริมสนับสนุน ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร) และโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงาน คือ การได้รับโอกาส การได้รับอิสระ ความไว้ใจ ประสบการณ์การทำงาน และข้อมูลข่าวสาร

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดโครงสร้างอำนาจของ Kanter (1977) และแนวคิดพฤติกรรมการดูแลของ Brown (1986) ในการสร้างกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหรือผู้ป่วยในการปฏิบัติงานร่วมกับพยาบาลประจำการ เพื่อศึกษาผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหรือผู้ป่วยต่อความอิสระแห่งตนและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ซึ่ง

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อหัวหน้าหรือผู้ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ใช้การปรึกษาทางการพยาบาลด้วยกิจกรรมสัมพันธ์ภาพเชิงวิชาชีพแบบเพื่อนร่วมงาน การวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน การเพิ่มความสามารถและทักษะ และการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้พยาบาลประจำการเข้าถึงอำนาจ ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุน การได้รับทรัพยากร และการเข้าถึงโอกาส โดยหัวหน้าหรือผู้ช่วย ให้ความไว้วางใจ เคารพในความสามารถของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ ทำให้พยาบาลประจำการรับรู้ได้ถึงความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ยอมรับในคุณค่าของตนเอง รู้สึกตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความเป็นอิสระแห่งตนสามารถจัดการเกี่ยวกับงานและตนเองได้ ใช้แนวคิดของ Kurtin (1978 : 244) เกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่มีความเป็นอิสระแห่งตน ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถกำหนดแผนการสำหรับตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความขยันหมั่นเพียร ยอมรับในคุณค่าของตนเอง และเป็นผู้มีคุณธรรมปฏิบัติตามกฎระเบียบของสังคม ส่วนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบในงาน เนื่องจากลักษณะทั้ง 4 ด้านเกี่ยวข้องกับขอบเขตงานด้านการปฏิบัติการพยาบาลที่หัวหน้าหรือผู้ช่วยและพยาบาลประจำการสามารถรับรู้ได้เมื่อปฏิบัติงานร่วมกัน



สถาบันราชภัฏบรืรัมย์ บริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิด

