

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
 - 1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
2. ความพึงพอใจในงาน
 - 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
3. ความพึงพอใจในงานของพยาบาล
4. ปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
5. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน เป็นแนวคิดที่มีจุดเริ่มต้นจากทฤษฎีการพัฒนาองค์การ โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ซึ่งกล่าวว่า “มนุษย์ชอบกระทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีความสนุกสนานกับการทำงานเช่นเดียวกับการเล่นสนุกทั่วไป โดยจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และวัตถุประสงค์นี้เป็นที่ยอมรับของคนด้วย นอกจากนี้มนุษย์ยังเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบดังสถานการณ์ที่เหมาะสม” ซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามทฤษฎีนี้ เป็นบุคคลที่มีความสามารถควบคุมตนเองและสั่งการตนเองได้ ถ้า

สถานการณ์เอื้ออำนวย คังนั้น บุคคลประเภทนี้จะมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ถ้าได้รู้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนเป็นไปในลักษณะที่ส่งเสริมให้มีอำนาจในการปกครองตนเอง ได้รับความไว้วางใจ และได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ คังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นการบริหารที่ส่งเสริมธรรมชาติที่มีอยู่ในตัวบุคคล และเป็นวิธีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีส่วนช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

แนวความคิดเสริมสร้างพลังอำนาจในงานได้รับความนิยมนมากในทุกองค์การรวมทั้งองค์การพยาบาล เป็นผลมาจากสภาพการณ์การขาดแคลนบุคลากรพยาบาลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งการใช้และการพัฒนาศักยภาพของพยาบาลไม่ตรงกับขอบเขตความรับผิดชอบของวิชาชีพ ทำให้พยาบาลขาดความเข้าใจตรงกันกับขอบเขตและความรับผิดชอบของวิชาชีพ ขาดการแยกระดับของการปฏิบัติ ขาดการยอมรับจากวิชาชีพข้างเคียง ไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในงานส่วนที่เป็นหน้าที่ของตนได้อย่างอิสระ ส่งผลให้พยาบาลรู้สึกว่าการพยาบาลที่ตนกระทำนั้นไม่มีคุณค่า เกิดความเหนื่อยล้า และรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน (สมจิต หนูเจริญกุล, 2539) อีกทั้งปัจจุบันความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการสุขภาพซึ่งมีต่อพยาบาลเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ ประชาชนที่เข้ามาใช้บริการของโรงพยาบาล ต้องการการบริการที่มีคุณภาพ ต้องการพยาบาลผู้ดูแลที่มีความรู้ ความสามารถ มีอำนาจที่จะตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง สามารถให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลได้ (ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2538) ความกดดันทั้งในด้านการขาดแคลนบุคลากรพยาบาลและคุณภาพบริการพยาบาล ผลักดันให้ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเลือกใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในการพัฒนาศักยภาพของพยาบาลประจำการให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

ในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ยุคของการแข่งขัน ซึ่งบุคคลทั่วทุกมุมโลกสามารถติดต่อถึงกันได้อย่างรวดเร็วและสะดวก ได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ รวมทั้งองค์การพยาบาลด้วย

รูปแบบการบริหารจัดการขององค์การพยาบาลที่ปฏิบัติสืบต่อกันมานั้น มีลักษณะรวมอำนาจ มีกฎระเบียบที่เข้มงวด ยึดถือเคร่งครัด เปลี่ยนแปลงยาก อีกทั้งลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบไปเรื่อย ๆ ไม่กล้าเสี่ยง ที่สำคัญคือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ควบคุม สั่งการ และตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยที่บุคคลอื่นในทีมงานไม่มีโอกาสได้คิด ได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ องค์การที่มีรูปแบบบริหารจัดการเช่นนี้ ไม่อาจอยู่รอดได้ในยุคของการแข่งขัน วิชาชีพพยาบาลก็เช่นกัน คังนั้น เพื่อ

ความอยู่รอดขององค์กรและวิชาชีพพยาบาล จึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และต้องสนองตอบกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้วย เพราะปัจจุบันพยาบาลมีความรู้และความคิดที่กว้างไกลขึ้น ต้องการจะทำงานอย่างเป็นอิสระแก่ตนเองมากขึ้น อยากจะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตนเอง ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติงาน (ศิริพร ตันติพลวินัย, 2538) ด้วยเหตุนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) จึงเป็นแนวทางใหม่ที่เข้ามามีบทบาทในการบริหารงานพยาบาล ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร พัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร พัฒนาคุณภาพงาน และคุณภาพของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสังคมที่เน้นการพัฒนาคนโดยรวม และในแต่ละด้าน ตลอดจนการพัฒนาวิชาชีพ (จินตนา ยูนิพันธุ์, 2539) ซึ่งสอดคล้องกับข้อ เสนอแนะในการบริหารการพยาบาล ของ Sovie (1987 อ้างใน ศิริพร ตันติพลวินัย, 2538) ว่า การบริหารจัดการทางการพยาบาลในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เติบโตขึ้นในวิถีชีวิตการทำงานของตนเอง ซึ่งถือเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งในยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ Garfield (1986 อ้างใน ศิริพร ตันติพลวินัย, 2539) ยังได้กล่าวสนับสนุนว่า หัวหน้าที่รู้จักกระจายอำนาจให้กับลูกน้อง และเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตนเองมากเท่าไร ก็ยิ่งจะทำให้งานขององค์กรก้าวไปถึงเป้าหมายเร็วขึ้นเท่านั้น ซึ่งการกระจายอำนาจในลักษณะเช่นนี้ ถือเป็น การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่ม เป็นการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อทุกคนจะได้ทำงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การนำแนวคิดนี้มาใช้ปฏิบัติจริงและทำให้เป็นรูปธรรมนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในความหมาย แนวคิด และวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอย่างถ่องแท้ เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ไม่รู้สึกว่าคุณสูญเสียอำนาจ สูญเสียการควบคุม ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อพื้นฐาน ดังนี้ (จินตนา ยูนิพันธุ์, 2539)

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ มุ่งเน้นที่การนำศักยภาพทางสติปัญญา และพลังในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและผู้อื่น
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องแบบครบวงจรในองค์กร
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างสภาพการณ์ และการเริ่มต้นใหม่ที่มากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนและกว้างขวาง มีขอบเขตครอบคลุมทั้งด้านจิตสังคม (Psychosocial) การเมือง (Political) และจริยธรรม (Ethical) อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานแนวคิดทางสังคม และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในหลากหลายสถานการณ์ทั้งในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาชุมชน การปรับปรุงคุณภาพชีวิต ตลอดจนก่อให้เกิดความเสมอภาคในสังคม (Wallerstein & Bernstein, 1983) เช่น การเรียกร้องสิทธิอันชอบธรรม การเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรี การเคลื่อนไหวต่อต้านอำนาจมืด การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ป่วย ผู้ติดเชื้อเอชไอวี นักศึกษา วัยรุ่น ครูและพยาบาล เป็นต้น (Gibson, 1991)

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ (Kieffer, 1984) ดังนั้นความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงมีความหมายแตกต่างกันไป เมื่อนำไปใช้ในกลุ่มบุคคลและบริบท (Context) ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การให้ความหมายในแง่ของการพัฒนาบุคคล พัฒนาความสามารถ เช่น

Simmon & Parson (1983 อ้างใน Gibson, 1991) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นขบวนการที่ทำให้บุคคลมีความสามารถในการใช้อำนาจกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว และสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง

Kieffer (1984 อ้างใน Gibson, 1991) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วม ตลอดจนความสามารถของบุคคล ในการที่จะจัดการกับสถานะแวดล้อมต่าง ๆ โดยตัดสินใจด้วยตนเอง มุ่งเน้นการหาทางออก ทางแก้ปัญหามากกว่าที่ตัวปัญหา เน้นที่ความแข็งแกร่ง สิทธิ และความสามารถของบุคคลมากกว่าข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของบุคคล

Steiner (1986) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการช่วยให้ผู้อื่นมีความสามารถที่จะจัดการกับชีวิตของตนเอง เป็นการยินยอมให้ผู้อื่นได้เติบโตและพัฒนาความสามารถ

Neilsen (1986) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานว่า เป็นการสนับสนุนหรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าของตนเอง

Webster (1988) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการเพิ่มความสามารถหรือให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีความสามารถที่จะกระทำกรใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้าง และร่วมมือกันทำงาน

Gibson (1991) ได้กล่าวสรุปการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนอง ความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้

Chandler (1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการช่วยให้ผู้อื่นมีความรู้สึกมั่นคง มั่นใจในตนเองและในงาน สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเอง ได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้

Beck (1992) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่า มีลักษณะสำคัญ 3 มิติ คือ

1. มีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น และตระหนักถึงควมมีคุณค่าแห่งตน (Self esteem)
 2. พัฒนาทักษะความสามารถของตนและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
 3. สร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงการเมือง และสภาพความเป็นจริงของสังคม ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิตของบุคคล
2. การให้ความหมายในแง่ของการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น

Wallerstein & Bernstein (1988 อ้างใน Gibson, 1991) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเพิ่มพูนความรู้สึกสำนึกในคุณค่าของตนเอง และการสร้างประสิทธิภาพของตนเองในการทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ตลอดจนปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมด้วย

Clifford (1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวทางหรือกระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ และรู้สึกชีวิตมีคุณค่า

3. การให้ความหมายในแง่ของความปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม เช่น

Baker (1992) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมซึ่งช่วยให้คนในองค์กรได้รับอำนาจ เพื่อสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Tebbitt (1993) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายการปกครองในองค์กร มีการควบคุม ดูแลองค์กรโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร-ผู้ร่วมงาน บุคลากรเหล่านี้จะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรจะรู้สึกยึดมั่นในองค์กร โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงจินตภาพ (Vision) พันธกิจ (Mission) ร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การให้ความหมายในแง่ของการพัฒนาคุณภาพงาน เช่น

Stewart (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการปฏิบัติการณ์ขั้นสูงที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพงาน พัฒนาการตัดสินใจโดยการมอบหมายงาน และใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน

Kinlaw (1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์กรโดยรวม

5. การให้ความหมายในแง่ของการมีปฏิสัมพันธ์ เช่น

Rappaport (1984) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจในเชิงของผู้บริหารว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคล ชุมชน หรือองค์กร มีอำนาจในการควบคุมตนเอง มีการสร้างสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันแหล่งประโยชน์ และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

Keller (1991) ได้สรุปความหมายของ การเสริมสร้างพลังอำนาจ จากงานวิจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลในองค์กรสุขภาพว่า เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างพลังอำนาจที่แผ่ขยายจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง เป็นการช่วยให้บุคคลนั้นสามารถใช้อำนาจส่วนบุคคลที่จะกระทำการใด ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น

Bowen & Lawler (1992) อธิบายความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร

2. การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
3. การให้ความรู้ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตามการดำเนินงานขององค์กร
4. ให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และแนวทางการปฏิบัติงาน

Clutterbuck (1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกท้าทายในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสร้างเสริมความสามารถ เพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย สามารถควบคุมและจัดการกับวิถีชีวิตของตนเองได้ มีอิสระในการตัดสินใจ โดยการให้อำนาจ ให้โอกาส และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน เช่น ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรที่จำเป็น สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ฯลฯ รวมถึงสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล ทำให้บุคคลเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า รู้สึกพึงพอใจและยึดมั่นกับงาน พร้อมทั้งจะสรรค์สร้างงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้น ฉะนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empower) จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น จึงไม่ใช่การมอบอำนาจ (Delegation) และไม่ใช่การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participating management) เพราะการมอบอำนาจนั้นมักกระทำเป็นช่วง ๆ อำนาจสิทธิ์ขาดยังอยู่ที่ผู้บริหาร และการยอมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับการตัดสินใจ มักมาจากมติของกลุ่ม ไม่ใช่จากบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ อีกทั้งความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บริหารเช่นเดิม

แนวทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ในการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ เพิ่มผลผลิต และสร้างความพึงพอใจทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานจากระบบการควบคุมมาเป็นระบบการส่งเสริม สนับสนุน เสริมสร้าง

พลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัว แก้ปัญหาได้
 จับใจและมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการ
 ปฏิบัติงาน พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาทักษะในการทำงาน อาทิเช่น การทำงานเป็นทีม
 เป็นต้น พัฒนาระบบการสื่อสารให้เปิดกว้าง นอกจากนี้องค์กรก็มีส่วนสำคัญในการผลักดัน
 ให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานเช่นกัน ด้วยการให้การสนับสนุนในการพัฒนา
 ทักษะการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร มีการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น จัดสถานที่ทำงาน
 ให้มีความปลอดภัย ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

Maslow (1954) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มี
 อิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเริ่มจากการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของ
 มนุษย์ในด้านกายภาพ จนถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งลำดับขั้นความ
 ต้องการนี้สามารถเปรียบเทียบได้กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ เนื่องจากถ้าการ
 เสริมสร้างพลังอำนาจเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนมุ่งหวังที่จะได้รับ ก่อนอื่นต้องได้รับการ
 สนองตอบในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยมั่นคงในองค์กร วัฒนธรรม
 องค์กร การยกย่องในองค์กร เสียก่อน ซึ่ง McGraw (1992) ได้อธิบายไว้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบลำดับขั้นความต้องการของ Maslow กับ
 เส้นทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ

แหล่งที่มา : McGraw, J.P. The road to empowerment. Nursing
 Administration Quarterly. 16 (Spring 1992) : 16-19.

จากภาพ จะเห็นได้ว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow คือ ความต้องการทางด้านกายภาพหรือด้านร่างกาย (Physiological need) เปรียบเทียบได้กับความ ต้องการได้รับการตอบสนองในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ได้แก่ ความสะอาด ความปลอดภัย ความสะดวกสบายในการทำงาน ดังนั้น สิ่งแรกในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับสภาพของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น การให้ความปลอดภัยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเข้าเวร ป้าย ดึง ด้วยการจัดหาที่พักให้ การจัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ เรียบร้อย สะอาด และปลอดภัย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพึงจะได้รับจากผู้บริหารและองค์กร

เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการสนองตอบ ความต้องการในขั้นต่อไปก็เกิดขึ้น นั่นคือ ความต้องการความปลอดภัย (Safety need) เปรียบเทียบได้กับความปลอดภัยมั่นคงใน องค์กร (Organizational security) กล่าวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นปราศจากการถูก กระทบ ผู้ปฏิบัติงานต่างทำงานด้วยเหตุผล ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพราะถ้าหากผู้ปฏิบัติงานขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจก็มิอาจเกิดขึ้นได้

ความต้องการทางสังคม (Social need) ของ Maslow เปรียบเทียบได้กับวัฒนธรรม องค์กร (Organizational culture) ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในการ ยอมรับองค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงความรู้สึกผูกพันกับ องค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงต้องมีลักษณะเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะให้การส่งเสริม สนับสนุนด้านสังคมแก่ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลา ส่งเสริมความกล้าเสี่ยง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพงาน

ความต้องการการยกย่อง (Esteem need) เปรียบเทียบได้กับการได้รับการยกย่อง ในองค์กร (Organizational esteem) บุคคลแต่ละคนในองค์กรต่างต้องการได้รับรางวัล การ ยอมรับ ความไว้วางใจ และภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งการได้รับการยกย่องจากองค์กรนี้ ผู้บริหาร หรือองค์กรสามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การกล่าวคำขอบคุณ การให้ความสำคัญ แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน เป็นต้น การกระทำเช่นนี้แสดงให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาเอง มีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประสบกับความล้มเหลว การที่ผู้บริหารยังคง ให้ความสำคัญกับบุคคลที่ประสบกับความล้มเหลว และพยายามที่จะพัฒนาปรับปรุงตนเอง ด้วยการให้โอกาส ให้ความช่วยเหลือ จะเป็นการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น เนื่องจากหาก องค์กรใดก็ตามที่ผู้ร่วมงานขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ย่อมเป็นการยากยิ่งที่จะมีการ

เสนอความคิดใหม่ ๆ หรือเสนอกระบวนการทำงานใหม่ ๆ และยังเป็นการยากในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ความต้องการขั้นสูงสุดของ Maslow คือ ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ซึ่งมีเป้าหมายเช่นเดียวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ความต้องการขั้นพื้นฐานในลำดับต้น ๆ ได้รับการตอบสนอง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานบนพื้นฐานของความปลอดภัยและความมั่นคง มีความรู้สึว่าตนเองมีความสำคัญต่อพันธกิจขององค์กร รับผิดชอบต่อความสำเร็จในงานก็จะได้รับรางวัลตอบแทน และได้รับการดูแลเอาใจใส่ถ้าประสบกับความล้มเหลว เมื่อผู้บริหารหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้เช่นนี้ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ตระหนักในบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองต่อองค์กร นำไปสู่การสนองความต้องการของผู้รับบริการและองค์กร สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น พิจารณาได้ว่า เป็นทั้งกระบวนการ (Process) และ/หรือผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงควมมีคุณภาพและเอกลักษณ์ของบุคคล อีกทั้งยังเป็นแนวคิดในการดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Gibson, 1991) อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มควมมีคุณค่าแห่งตน (Self-esteem) และความสามารถของตน (Self-efficacy) หรือเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพของบุคคลในทางบวก (Wallerstein & Barnstein, 1988) นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงมีหลากหลาย อาทิเช่น

Kieffer (1984) ได้ให้แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ว่าเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการและพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วมและความเข้าใจระบบการเมืองการปกครอง โดยเปรียบเทียบกับพัฒนาการของมนุษย์ ดังนี้

1. ระยะเวลาเริ่มต้น (Era of entry) เป็นระยะที่บุคคลเริ่มมีส่วนร่วมในการสำรวจค้นหาปัญหา เกิดความไม่แน่ใจ และไม่มีความรู้ในอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของพลังอำนาจ

2. ระยะเวลาของความก้าวหน้า (Era of advancement) เป็นระยะที่เป็นโอกาสดีสำหรับความร่วมมือร่วมใจ และช่วยเหลือแก้ปัญหาซึ่งกันและกัน ในระยะนี้บุคคลมีการพัฒนาและยอมรับทางเลือก มีความรับผิดชอบในทางเลือก ได้รับการพัฒนาทักษะการดำเนินงาน และอาจได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกในลักษณะของการเป็นที่เลี้ยงผู้ร่วมงาน

3. ระยะเวลาของความเป็นจริง (Era of incorporation) ระยะนี้เป็นระยะที่มุ่งเน้นการเผชิญหน้าและต่อสู้อุปสรรคยุ่งยากที่ขัดขวางการตัดสินใจของตนเอง ในระยะนี้เป็นระยะที่บุคคลได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาทักษะ และพัฒนาองค์การ และชำระรักษาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้คงอยู่

4. ระยะเวลาที่มีข้อยึดมั่นผูกพัน (Era of Commitment) เป็นระยะที่มีการบูรณาการความรู้ใหม่ ๆ และทักษะในการเผชิญหน้ากับความเป็นจริง

การเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kieffer นี้ เป็นการมองตามกระบวนการ Labour-intensive ซึ่งเป็นการถ่ายทอดกระบวนการช่วยเหลือพัฒนาบุคคลให้ตระหนักถึงต้นเหตุของปัญหาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญปัญหา ตลอดจนหาวิธีการแก้ปัญหา

Tebbit (1993) ได้ให้แนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ โดยกำหนดวิธีการใหม่ขึ้นมา หรือปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่มีอยู่เดิม และการคงไว้ซึ่งค่านิยมที่สำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์การ ตลอดจนวิเคราะห์หรือพิจารณาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายในองค์การ

2. การปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์การจะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นทีมงานบริหาร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย และบรรลุพันธกิจ จินตภาพขององค์การ และกลวิธีอำนาจการในองค์การ

3. การรวบรวมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วยการเชื่อในความสามารถขององค์การ แนวคิด และพฤติกรรมขององค์การ โดยการเปลี่ยนอำนาจจากการควบคุมขององค์การมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ร่วมงาน

4. การเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อ ความคิด หรือการกระทำ อันเป็นผลให้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพัน ซึ่งสามารถเห็นได้ชัดจากลูกค้ำขององค์กร ในบางครั้งอาจไม่ยอมรับในแผนงานหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร แต่จะภูมิใจในงานบริการ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดขึ้นภายหลังจากการเชื่อมโยงและผสมผสานระหว่างองค์กรและคุณค่าของบุคลากร ถือเป็น การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกทำงาน มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยปราศจากการขอร้องหรือการถูกกำหนดให้กระทำ

5. เนื่องจากการสนับสนุนการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลให้องค์กรสามารถทบทวนหรือวางแผนงานในการกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาท กฎระเบียบ ระบบงาน ตลอดจนการบริหารจัดการ และการดำเนินงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วน Hawks (1992) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคนขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่เป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowers) และผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างอำนาจ (Empowered) เป็นการประยุกต์ใช้หลักปรัชญา หลักการเรียนรู้ หลักการสอนเข้าด้วยกัน และใช้กรอบแนวคิดของ Murrell (1985) และ Vogt & Murrell (1990) ในการอธิบายการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเสนอเป็นทฤษฎี Murrell-Armstrong Empowerment Matrix ประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ 6 ขั้นตอน คือ

1. การให้ความรู้หรือการศึกษา (Education) เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้การใช้ข้อมูล และคิดสร้างสรรค์ข้อมูลใหม่ ๆ
2. การเป็นผู้ชักนำ (Leading) เป็นการชักนำผู้อื่นให้ตัดสินใจ
3. การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) / การเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน (Supporting) เป็นการให้การช่วยเหลือสนับสนุนและให้คำชี้แนะแก่ผู้อื่น เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น

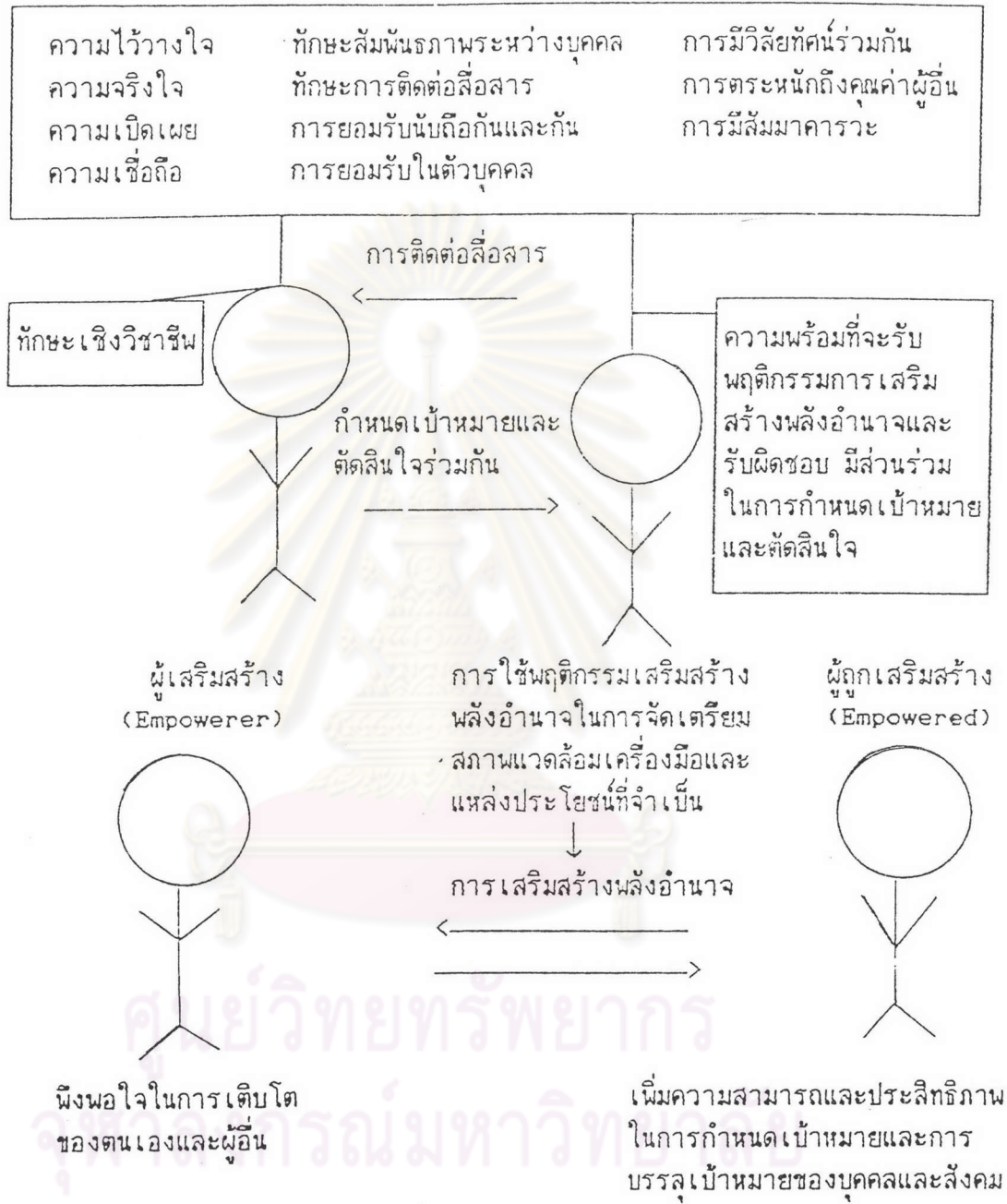
4. การเตรียมการ (Providing) มีการเตรียมทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ เพื่อความสำเร็จ

5. มีแบบแผน (Structuring) รวมถึงการส่งเสริมการจัดองค์กร หรือข้อจำกัด ในกิจกรรม

6. การดำเนินการ (Actualizing) เป็นการอาศัยประสบการณ์ในอดีตหรือวิธีการเดิมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์กรในการเตรียมดำเนินการให้ดีที่สุด

ซึ่งทั้ง 6 ขั้นตอนนี้มุ่งสู่เป้าหมายในการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ บุคคลจะมีความสามารถมากขึ้น สามารถกำหนดเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายเพื่อตนเองและสังคม

นอกจากนี้ Hawks (1992) ยังได้เสนอแผนภาพที่แสดงถึงแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Conceptual map of empowerment) ไว้ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 แผนภาพแสดงถึงแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แหล่งที่มา : Hawks, J.H. Empowerment in nursing education: concept analysis and application to philosophy learning and instruction. Journal of advanced nursing. 17 (3) May 1992 : 613.

Vogt & Murrell (1990 อ้างใน Becker, 1994) ได้อธิบายการเสริมสร้างพลังอำนาจในแง่ขององค์การสังคม (Social-Organization) โดยมองว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นกระบวนการพัฒนาคน กล่าวคือ Vogt & Murrell ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคล โดยเชื่อว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับความไว้วางใจ ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในหน่วยงานหรือในองค์การ อีกทั้งภายในหน่วยงานหรือองค์การมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง มีลักษณะสองทิศทาง เมื่อแต่ละคนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเอง มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่ม ส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีม ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ดังภาพ



แผนภูมิที่ 3 ภาพแสดงแบบจำลองการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Vogt & Murrell

แหล่งที่มา : Becker, J.A. Nurse empowerment : A remedy for problems in American

Hospitals. Doctoral Dissertation, University of Notre Dame, 1994.

Brown (1986, 1991) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรพยาบาลให้สามารถเจริญเติบโตในวิชาชีพ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ให้ความเป็นอิสระ (Freedom) มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตหน้าที่ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ มีอิสระในการแสวงหาวิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

2. สัมพันธภาพ (Relationships) คือ การที่ผู้บริหารทางการพยาบาลและพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

3. ความไว้วางใจ (trust) คือ ผู้บริหารมีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าพยาบาลประจำการซึ่งอยู่ในความดูแลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย หากระบบการสนับสนุนดีพอ แต่ถ้าผู้บริหารมีความระแวงหรือไม่ไว้วางใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน คอยควบคุมกำกับหรือติดตามผลงานอย่างเข้มงวด จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่ไว้วางใจผู้บริหารเช่นกัน ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

4. ความเคารพนับถือ (Respect) ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรนั้น ทุกคนต่างมีความสามารถและลักษณะเฉพาะของแต่ละคน ซึ่งต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับ โดยจะต้องเคารพในความสามารถ ความคิด และการกระทำของแต่ละคน ตลอดจนตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละคน ซึ่ง Rodwell (1996) ได้กล่าวไว้ว่า ความเคารพนับถือเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และพยาบาลทุกคนควรตระหนักถึงและยอมรับความเชื่อในอุดมการณ์ของแต่ละบุคคล

ดังนั้น หากพยาบาลประจำการได้รับการดูแลอย่างดีจากผู้บริหารทางการพยาบาล โดยได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือในความสามารถ ให้อิสระปฏิบัติงานตามขอบเขตวิชาชีพ และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล ย่อมส่งผลให้พยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ

Kanter (1977) ได้เสนอแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ซึ่งกล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (Wilson & Laschinger, 1994) โดยสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลักษณะ

สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า จะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร การยินยอมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานไม่ซ้ำซาก ส่วนสิ่งแวดล้อมที่ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นไปได้ยาก คือ องค์กรที่ยึดติดกับกฎระเบียบ การปฏิบัติงานที่ซ้ำซาก มีการควบคุมการปฏิบัติงานสูง ซึ่งจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้รับการสนับสนุนส่งเสริม ได้รับทรัพยากร ตลอดจนได้รับโอกาส ถ้าบุคลากรในองค์กรได้รับอำนาจและได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันกับองค์กร มีความพึงพอใจในงาน มีความเป็นอิสระ (Sabiston & Laschinger, 1995) สามารถใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน นั้นย่อมหมายถึงประสิทธิภาพของงาน ในทางตรงข้าม แต่ถ้าบุคคลในองค์กรได้รับอำนาจและได้รับโอกาสน้อย บุคคลนั้นก็จะมีสภาพไร้อำนาจ (Powerlessness) ส่งผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ไม่สนใจองค์กร ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของงาน (Kanter, 1977 อ้างใน Wilson & Laschinger, 1994)

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแคนเตอร์

Kanter (1977) ได้ศึกษาวิจัยลักษณะพฤติกรรมขององค์กรหลาย ๆ องค์กร พบว่า ปัญหาในการทำงานภายในองค์กรโดยส่วนใหญ่แล้ว คือ การกีดกันการเปลี่ยนแปลง การกลัวการเสี่ยง มีแรงจูงใจต่ำ ผลสัมฤทธิ์ในงานต่ำ และขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร Kanter ได้พยายามที่จะอธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงาน และแนวทางแก้ไข ซึ่งแนวทางนั้นคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมองว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อตัวกระตุ้นทั้งภายในและภายนอก แต่ปัจจัยภายนอกซึ่งหมายถึงปัจจัยทางด้านอำนาจและด้านโอกาส ซึ่งมีอยู่ภายในโครงสร้างทางสังคมของทุกองค์กรต่างหากที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคน

ภาวะไร้อำนาจ (Powerlessness) และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ตามแนวคิดของ Kanter นั้น เป็นสิ่งที่อยู่กันคนละขั้ว การที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวไปในทิศทางของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้นั้น ก่อนอื่นจะต้องจัดความรู้สึกไร้อำนาจ สร้าง

ขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ขจัดระบบราชการที่ยึดติดกับกฎระเบียบ ลดการควบคุมที่เข้มงวดเสียก่อน และสิ่งเหล่านี้จะต้องเริ่มจากผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้ริเริ่มปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอย่างจริงจัง

แนวคิดโครงสร้างอำนาจองค์การของ Kanter นี้ ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งในแวดวงวิชาชีพพยาบาลและแวดวงวิชาชีพอื่น ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

โครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของ Kanter ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (Power)

อำนาจ ในที่นี้หมายถึง ความสามารถที่จะกระทำให้สำเร็จโดยใช้อำนาจเป็นพลัง เป็นความสามารถในการที่จะได้รับสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Brown & Kanter, 1982) โดยอำนาจที่ได้รับจากองค์การอาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Sabiston & Laschinger, 1995) โดยอำนาจที่เป็นทางการนั้นได้มาจากการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับ การทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่มองเห็นเนื้องานชัดเจน (Visibility) งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นทางผ่านไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้นเป็นอำนาจที่มาจากคนที่บุคคลมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์การ พันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงานและผู้อยู่ได้บังคับบัญชา (Laschinger & Shamian, 1994) ซึ่งอำนาจ ทั้งสองลักษณะนี้จะเป็นจุดริเริ่มของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ประกอบด้วย

1.1 สายการจัดหา (Lines of supply) หรือ การได้รับทรัพยากร (Resources) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาที่จำเป็น ซึ่งสนับสนุนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น วัสดุ (Material) บุคลากร (Human) เงิน (Money) ขอบเขต (Space) เวลา (Time) เครื่องมือ (Tool) รวมถึงชื่อเสียง รางวัลผลตอบแทน (Brown & Kanter, 1982 : Chally, 1992 : Sabiston & Laschinger, 1995 : Byham & Cox, 1988)

การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน อีกทั้งยังมีส่วนสำคัญในการเกิดความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการในการปฏิบัติงานได้รับการตอบสนอง บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันในงานที่ทำ และทุ่มเททำงานเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การ

1.2 สายการสนับสนุนส่งเสริม (Lines of support) หรือการได้รับการสนับสนุนส่งเสริม เป็นการที่ผู้บริหารให้การรับรองในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำ (Endorsement) ให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง (Backing) ให้การยอมรับ (Approval) และให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย (Legitimacy) (Kanter, 1983 อ้างใน Chally, 1992, Brown & Kanter, 1982) ผู้บริหารต้องมีการแสดงออกที่พิเศษหรือแสดงออกถึงการตัดสินใจที่รอบคอบ ต้องสามารถเผชิญกับนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมู่คณะ ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการทำงาน นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้ร่วมงานและครอบครัว เป็นสิ่งที่มีค่ายิ่งในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน พึงพอใจในงาน

1.3 สายข้อมูลข่าวสาร (Lines of information) หรือการได้รับข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ เพราะข้อมูลข่าวสารคือพลัง และเป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ข้อมูลข่าวสารในที่นี้จำแนกเป็นข้อมูล (Data) สิ่งที่เป็นความรู้ทางเทคนิค (Technical knowledge) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) และข่าวสารทางการเมือง (Political intelligence) (Kanter, 1983 อ้างใน Chally, 1992) โดยที่ข้อมูลและสิ่งที่เป็นความรู้ทางเทคนิคนั้น ได้มาจากรายงานต่าง ๆ บทความในวารสารและหนังสือ ส่วนความเชี่ยวชาญนั้นเป็นทักษะความชำนาญหรือความรู้ และข่าวสารทางการเมืองเป็นความรู้ลึกเชิงบวกในการใช้ ข้อมูลข่าวสารเพื่อการรณรงค์ (Campaigning) การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ (Lobbying) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การต่อรอง (Bargaining) การประชุมลับ (Caucusing) การขอความร่วมมือ (Collaborating) และการลงมติ (Winning votes) ซึ่งต้องเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้ถูกกาละเทศะ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ในระดับผู้บริหารข้อมูลข่าวสารจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ช่วยในการวางแผนดำเนินการ ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลข่าวสารจะทำให้รู้ถึงการเคลื่อนไหวภายในองค์กร ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นโยบาย ตลอดจนการตัดสินใจขององค์กร (Sabiston & Laschinger, 1995) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญคือข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นต้องมีความถูกต้องแม่นยำเพียงพอสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับ และทันเหตุการณ์ อีกทั้งลักษณะข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นจะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง จากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างสู่

ระดับบน เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน (Brown & Kanter, 1982) จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Hackman & Oldman (1980 อ้างใน สุพิศ กิตติรัชดา, 2538) พบว่า ข้อมูลข่าวสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และถือเป็นแหล่งก่อกำเนิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ สำหรับทุกคนที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (Spitzer-Lehmann, 1994) นอกจากนี้ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เกี่ยวกับความสามารถของบุคคลต่าง ๆ นั้น สามารถนำมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์หรือกลวิธีในการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป (Bandura, 1986 อ้างใน Conger & Kanungo, 1988)

2. การได้รับโอกาส (Opportunity)

โอกาสในที่นี้เป็นความคาดหวังในการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Kanter, 1979 อ้างใน Wilson & Laschinger, 1994) รวมถึงการมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะ การมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการ และการทำงานระหว่างแผนก (Sabiston & Lascinger, 1995) การได้รับโอกาสตามแนวคิดของ Kanter ได้แก่

2.1 มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้าแก่บุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคนในการทำงาน เพราะตราบดีที่บุคลากรยังมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ย่อมมีกำลังใจและทุ่มเทในการทำงาน มีความรักในงาน และพึงพอใจในงาน แต่ถ้าบุคลากรขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ย่อมทำให้เกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย ไม่รักงาน ไม่สนใจงาน และลาออกจากงาน

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase competence and skill) หมายถึง การมีโอกาสดำเนินการอบรม สัมมนา การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

2.3 การได้รับคำยกย่องชมเชยและการยอมรับ (Rewards and recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บังคับบัญชา ได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับ แสดงความยินดี หรือได้รับรางวัลผลตอบแทนจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจากผู้ร่วมงาน ในฐานะที่ปฏิบัติงานดี ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

ระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Bowen และ Lawler (1992) ได้จำแนกการเสริมสร้างพลังอำนาจออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (Suggestion involvement) ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นทางการ แต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น ผู้บริหารยังคงมีอำนาจสั่งการเช่นเดิม
2. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีอิสระในการทำงาน ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ทักษะที่ตนมีอยู่ในการปฏิบัติงาน ได้รับข้อมูลย้อนกลับมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในการควบคุม แต่การตัดสินใจในระดับสูงขึ้นไปซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ อำนาจ และการให้รางวัลผลตอบแทน ยังคงอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารอาวุโส
3. การมีส่วนร่วมในระดับสูง (High involvement) องค์การยินยอมให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ได้รับการยอมรับจากทุกคนในองค์การ ได้รับข้อมูลข่าวสารเท่าเทียมกัน มีโอกาสได้พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะในการแก้ปัญหา และทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในระดับนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

นอกจากนี้ Isarel et. al. (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติ คือ

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล (Individual หรือ Psychological Empowerment) เป็นความสามารถของบุคคลในการตัดสินใจและควบคุมตนเองหรือควบคุมการดำเนินชีวิตของตนเอง เป็นการพัฒนาอัตมโนทัศน์ของตน (Self-concept) หรือความสามารถของบุคคล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ (Organizational Empowerment) เป็นการพิจารณาแบบประชาธิปไตย โดยสมาชิกทุกคนมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและอำนาจด้วยกัน ตัดสินใจร่วมกัน และการกำหนดรูปแบบ การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในชุมชน (Community Empowerment) เป็นการใช้ทักษะและแหล่งประโยชน์ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของชุมชน โดยการสนับสนุนส่งเสริมกันและกัน ควบคุมคุณภาพชีวิตในชุมชนของตน

ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กร

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลใด ๆ ในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ 7 ขั้นตอน (Tebbitt, 1993) คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดค่านิยม ผู้บริหารและคณะกรรมการจะต้องมีการกำหนดค่านิยมขององค์กรหรือของบุคลากรให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และเข้าใจตรงกัน

ขั้นที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดลำดับความสำคัญและการใช้ทรัพยากร ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และยึดมั่นในจิตภาพขององค์กรร่วมกัน ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อดำรงความสมดุลของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และเหมาะสมกับสภาพทรัพยากรที่มีจำกัด

ขั้นที่ 3 กำหนดผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานด้านบริการ การวัดระดับความพึงพอใจและวิธีการปรับปรุงคุณภาพ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนเชื่อมโยงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าขององค์กรเป็นสำคัญ และเป็นศูนย์กลางขององค์กร โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการและระบบติดตามลูกค้าหรือวิธีการผลิต มีการประเมินความสามารถขององค์กร และประเมินการปฏิบัติการปรับปรุงงานบริการ หรือผลการปฏิบัติงานในอนาคต ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบการทบทวนงาน การให้ความรู้ ระบบการให้รางวัล เพื่อรักษาเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย ตารางการปฏิบัติงาน รวมถึงผลผลิตสูงสุดและการบริการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 4 การอธิบายบทบาทของบุคลากรและทีมงาน มีการปรับเปลี่ยนการประกันคุณภาพไปเป็นการส่งเสริมคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญในกระบวนการในองค์กร เพื่อเสริมสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนการชี้้นำในการทำงานโดยกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภาระหน้าที่ อันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุตามพันธกิจและเป้าหมาย หมายความว่า องค์กรมีเพียงแต่ต้องรู้จักการทำงานเท่านั้น แต่ยังสามารถตรวจสอบงานได้ด้วย และสมาชิกกลุ่มต้องเห็นคุณค่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนประเมินผลงานที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความแน่ใจในบทบาทของตนเอง สำหรับทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จะต้องมีการวิเคราะห์ถึงผลที่ได้รับอย่างชัดเจน มีการ

กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ เป้าหมายที่จำเพาะเจาะจง วัตถุประสงค์ ตลอดจนกรอบเวลาและแหล่งทรัพยากร เช่น เงินทุน การช่วยเหลือจากสมาชิก หรือความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์การ แม้ว่าบางครั้งทีมงานอาจมิใช่ ทีมงานใหม่ในการดูแลสุขภาพ แต่ยังคงต้องเรียนรู้ขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานและพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่มักมีความผิดพลาดในการกำหนดผลลัพธ์ที่ไม่ชัดเจน อาจมีทิศทางที่คลุมเครือ มีเป้าหมายที่ไม่เป็นจริง หรืออาจรับผิดชอบโดยปราศจากอำนาจหน้าที่ และไม่ได้ รับการยอมรับ

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดองค์ประกอบและข้อบ่งชี้เกี่ยวกับสัมพันธภาพและ ขอบเขตของการจัดการ กลุ่มผู้บริหารและคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น ไม่เพียงแต่เห็นความ สำคัญในจุดมุ่งหมายและทิศทางขององค์การเท่านั้น แต่ควรกำหนดแนวทางให้สมาชิกนำไป ประยุกต์และปฏิบัติตาม เพื่อพัฒนากลยุทธ์และเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ กล่าวโดยสรุปคือ มีการอำนาจการที่เข้มแข็ง สมาชิกต้องได้รับคำแนะนำในการประเมินข้อมูล ประเมินผลงาน มีการพัฒนารูปแบบสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และพัฒนาทักษะ สิ่งเหล่านี้ เป็นผลมาจากการฝึกฝนและการพัฒนาในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งทำให้ บุคลากรมีความสามารถในการมองเห็นปัญหา มีส่วนร่วมในการค้นหาสาเหตุของปัญหา การ เจรจาต่อรอง มีการใช้พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมในการเผชิญปัญหา รวมถึงการ รู้จักแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินความสามารถในการเผชิญความเสี่ยงขององค์การและ บุคคล ความเสี่ยงขององค์การถูกประเมินจากสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ

ความคาดหวัง (Expectation) มองเกี่ยวกับความผิดพลาดอย่างไร มีความแตกต่างในความคิดเห็นอย่างไร มีการเผชิญแก้ปัญหาอย่างไร

การให้รางวัล (Rewards) ภาพพจน์ของผู้นำเป็นเช่นไร องค์การมีสิ่ง ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างไร บทบาทเช่นไรที่ควรค่าแก่การสรรเสริญ และมีการส่งเสริม โอกาสในการทำงานอย่างไร

ระบบการสนับสนุน (Support systems) บุคลากรควรได้รับข้อชี้แนะ ใด ๆ มีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างไร มีการประเมินผลย้อนกลับในการ ปฏิบัติงานอย่างไร และมีระบบการสนับสนุนใดที่มีส่วนช่วยในการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร

ทรัพยากร (Resources) องค์กรมีกระบวนการในการกำหนดและการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร มีการประเมินการใช้ทรัพยากรอย่างไร รวมถึงกลวิธีในการสนับสนุนบุคลากร

ผู้บริหารองค์กรที่เผชิญหน้ากับความเสี่ยงต้องตอบคำถามเหล่านี้ด้วยความซื่อสัตย์ ความทรงจำของบุคคล ความสำคัญของความเสี่ยงในอดีต และคุณค่าของบุคคล ความเชื่อ และความคาดหวังของบุคคล มีผลกระทบต่อความสามารถและการเผชิญกับความเสี่ยงที่กำลังจะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 การเชื่อมโยงค่านิยมขององค์กรและค่านิยมของบุคคลเข้าด้วยกัน หลักการส่งเสริมให้บุคคลมีการสำรวจค่านิยมที่เป็นพื้นฐานของความเชื่อในองค์กร ความเชื่อของบุคคล หลักการ ความปรารถนา และความต้องการ ค่านิยมเหล่านี้จะเป็นตัวเชื่อมระหว่างชีวิตและงาน ความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างค่านิยมขององค์กรและค่านิยมของบุคคล เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินงานและสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร บุคคลมีเพียงแต่เห็นคุณค่าของจินตภาพ พันธกิจ และทิศทางขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องค้นหาเป้าหมาย กลยุทธ์ และบทบาทของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เป็นประโยชน์และพึงปรารถนา การปรับปรุงคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง ความตั้งใจในความพยายามของทีมงาน ความกล้าเสี่ยง และขอบเขตของการจัดการ ตลอดจนความสัมพันธ์ซึ่งไม่สามารถได้มาโดยอาศัยอำนาจที่ได้รับมอบหมายในระดับบริหารหรือคณะกรรมการ แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติในองค์กร เนื่องจากการยอมรับในคุณค่าของบุคคล

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร Tebbitt (1993) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่บุคคลอื่น ดังนี้

1. ความเชื่อในอำนาจและสถานภาพขององค์กร โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กรและระบบการจัดการของระบบราชการ มักขึ้นกับอำนาจ (power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสำคัญ ดังนั้นองค์กรใดที่ใช้กลวิธีการบริหารแบบรวมอำนาจหรือใช้อำนาจ

ในการตั้งการ เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายนั้น ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นได้ยาก

2. การรับรู้ถึงการควบคุม ความต้องการ และทัศนคติ องค์กรที่บริหารงานโดยให้ความสำคัญกับระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ และการปฏิบัติตามนโยบายเป็นสำคัญ ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นได้ยาก

3. ความเฉื่อยขององค์กร องค์กรใดที่ขาดการเคลื่อนไหว ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมตามระยะเวลาหรือตามทรัพยากรที่มีอยู่ แต่กลับเชื่อว่าพลังอำนาจสามารถเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ จึงทำให้ขาดการเรียนรู้แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน นั้นย่อมหมายถึง บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ขาดความรู้ ความเข้าใจแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่บุคลากร

4. บุคลากรและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างแผนก อุปสรรคส่วนใหญ่มักพบในรูปของการแสดงความเป็นเจ้าของแผนก การแข่งขันกันภายในเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ เช่น เงิน เวลา ตำแหน่ง ความเป็นใหญ่ เป็นต้น ซึ่งต่างต้องใช้ความพยายามในการต่อสู้เพื่อให้ได้มา ส่งผลให้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรเป็นไปได้ยาก

5. จำนวนบุคลากร การผสมผสาน และทักษะ โดยทั่วไปบุคลากรในทีมสุขภาพมักประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านวัฒนธรรม การศึกษา และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายความสามารถขององค์กรในการที่จะคิดหากลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่บุคลากรในองค์กร และชี้ให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าในจินตภาพและพันธกิจขององค์กร ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

6. ความสามารถและความเต็มใจของบุคลากรในการตระหนักถึงความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ว่าเป็นทัศนคติและพฤติกรรมของตน ความสามารถในการตอบสนองและความปรารถนาที่จะปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรนั้น มีความสัมพันธ์โดยตรงกับบทบาทและความคาดหวังในงาน การฝึกอบรม การศึกษา ตลอดจนการพัฒนา ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งจำเป็นในการมั่นใจว่าบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจระบบงาน ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถรับรู้บทบาทของตนเอง บทบาทในหน่วยงาน และบทบาทในองค์กร

7. ความสามารถในการจัดการ การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย การชี้ให้เห็นถึงปัญหา การตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญ การปฏิบัติ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การสร้างปฏิสัมพันธ์ การสร้างทีมอำนาจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การส่งเสริมแรงจูงใจ และการสร้างความสอดคล้อง ล้วนเป็นทักษะการบริหารขั้นพื้นฐาน และเป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับที่ผู้บริหารมีอยู่ และสามารถกระทำได้

นอกจากนี้ ยังมีอีกปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน นั่นคือ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ดังที่ Chally (1992) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความสามารถของบุคคลในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ดังนี้

1. การมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการกระทำภารกิจใด ๆ โดยเฉพาะการเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยบุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีคุณค่า

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การมีความเข้าใจในแนวคิดที่ผสมผสานความรู้จากการเรียนรู้ในอดีตและปัจจุบันอย่างดั่งแท้ เพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ จากจินตนาการและความนึกคิดของบุคคล

3. การมีทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ หมายถึง การมีสิ่งจำเป็นในการที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย หากที่ใดขาดแคลนทรัพยากร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานย่อมเกิดได้ยาก

4. การมีข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ความเป็นผู้รอบรู้และสนใจในข่าวสารชนิดต่าง ๆ

องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่องค์กรใด ๆ นั้น สิ่งสำคัญที่สุด คือ การสร้างค่านิยม ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้กำหนดขึ้น และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงาน องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรคือ

1. จินตภาพและพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังสะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร การยอมรับคุณค่าของบุคคล

2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน เพิ่มประสิทธิภาพในงาน อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าในตนเอง สร้างสรรค์ความคิดด้วยตนเอง มีการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม อันเป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3. มีความสามัคคีและความเสมอภาคในการสร้างสัมพันธภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับบุคคลและปัญหา ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องร่วมรับผิดชอบและร่วมกันสร้างความประนีประนอมให้เกิดขึ้นในสัมพันธภาพทั้งในหน่วยงานของตนเองระหว่างแผนกต่าง ๆ และทั้งองค์กร

4. องค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ สนับสนุนการจัดการกับความเสี่ยง และยอมรับความล้มเหลว โดยจะต้องขจัดความกลัวการเสี่ยง และความกลัวการล้มเหลว ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกล้าที่จะเผชิญหน้า กล้าที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ มีความยึดมั่นผูกพัน ตลอดจนเพิ่มการยอมรับนับถือองค์กร ชื่อสัตย์ต่อองค์กร และจงใจให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์กร

ลักษณะของบุคคลและองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ลักษณะของบุคคลและองค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น จะมีลักษณะโดดเด่นจากบุคคลและองค์กรทั่วไป ซึ่งสามารถสังเกตได้ไม่ยาก ดังที่ Byham & Cox (1988) ได้กล่าวถึงความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ ดังนี้

มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน

มีความรับผิดชอบ

มีจุดยืนของตนเอง

สามารถควบคุมกำกับงานของตนเอง

มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

มีการทำงานเป็นทีม

มีความภาคภูมิใจในงาน

เป็นผู้ฟังที่ดี และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

มีความสามารถในการแก้ปัญหา

มีความยืดหยุ่น

มีเป้าหมาย มีทิศทางในการปฏิบัติงาน

ได้รับการส่งเสริมสนับสนุน

มีทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน

มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะของพยาบาลใน Magnet Hospital ซึ่งมีการบริหารแบบเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานแก่พยาบาลประจำการ กล่าวคือ พยาบาลใน Magnet Hospital มีความภาคภูมิใจและเลื่อมใสศรัทธาในงานที่ทำมาก ทุกคนรู้สึกว่างานที่ตนทำนั้นเป็นงานที่มีคุณค่า เป็นงานที่มีความหมายในชีวิต ทุกคนในแผนกมีส่วนร่วมในการสร้างงาน ประเมินผลงาน แก้ไขปรับปรุง และพัฒนางานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทุกคนต่างรู้สึกว่างานนั้นเป็นงานของตนเอง ไม่ต้องให้ใครมาบังคับหรือออกคำสั่งให้ทำ ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากหัวหน้า (ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2538)

จากที่กล่าวมานั้น พอสรุปได้ว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะมีลักษณะโดดเด่น 3 ประการ (Manthey, 1989) คือ

1. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน และบุคคลนั้นต้องยอมรับในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งทุกคนในองค์กรต้องรับรู้ว่าใครทำอะไรเมื่อไร

2. มีอำนาจหน้าที่ (Authority) รวมถึงสิทธิในการกระทำภายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบ

3. ตระหนักถึงภาระหน้าที่ (Accountability) ครอบคลุมถึงการทบทวน การตัดสินใจ และการกระทำในอดีตว่ามีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ส่วนลักษณะและความรู้สึกของบุคคลที่ไม่ได้รับสิทธิและอำนาจ ไม่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะมีความรู้สึกดังต่อไปนี้ (Byham & Cox, 1988)

มีความรู้สึกว่างานที่ตนทำนั้น เป็นงานขององค์กร มิใช่งานของตน
ทำงานตามคำสั่ง

มีความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นไม่มีความสำคัญ ไม่มีคุณค่า

ไม่สามารถควบคุมหรือกำกับงานของตน

ไม่มีทิศทางการทำงาน
งานที่ทำอยู่นั้น ไม่ใช่งานที่ตนอยากทำ
มักไม่เสนอความคิดเห็น

ลักษณะขององค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรในองค์การ จะมีลักษณะที่พบเห็นได้ดังนี้ (Finegan, 1993 อ้างใน Clutterbuck, 1995)

1. องค์การทุ่มเทเวลาและความพยายามในการฝึกคน เพื่อมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ
2. สาขาการบังคับบัญชามีลักษณะแบนราบ
3. มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขตที่กำหนด
4. ตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ
5. มีความคาดหวังต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานสูง
6. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน

นอกจากนี้ Carver (อ้างใน Clutterbuck, 1995) กล่าวเพิ่มเติมถึงลักษณะขององค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ว่ามีข้อสังเกตที่พบเห็นได้ ดังนี้

1. บุคลากรทุกคนในองค์การล้วนมีคุณค่า และได้รับการส่งเสริมสนับสนุน
 2. บุคลากรแต่ละคนต่างสำนึกถึงความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
 3. ลักษณะของวัฒนธรรมเป็นลักษณะของความร่วมมือ
 4. บุคลากรแต่ละคนต่างพร้อมที่จะรับผิดชอบในงานเพื่อความสำเร็จของตนเอง
- ทีมงาน และองค์การ

นอกจากนี้ Clutterbuck (1995) ยังได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

เดิม



เป็น

- | | |
|---|---|
| - มีความหวาดกลัว | ถือเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณประโยชน์ |
| - เห็นว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องยุ่งยาก | การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความหมาย |
| - มีลักษณะของการพึ่งพา | มีความเป็นอิสระ |
| - ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | บุคลากรสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง และสามารถเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปัญหาแก่ผู้อื่น และมีทักษะในการ ปฏิบัติงาน ไม่ต้องมีการนิเทศงาน |
| - ขาดการอบรมและขาดการพัฒนา | ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง |
| - หลบเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง | พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา |
| - มองข้อมูลย้อนกลับเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ | มองข้อมูลย้อนกลับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ในการดำเนินงาน |
| - ใช้ประสบการณ์เดิม | มีการไตร่ตรองและเรียนรู้ |
| - การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็น ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล | การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นความ รับผิดชอบของทุกคน |
| - ขาดวิสัยทัศน์ | มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน |
| - หลบเลี่ยงปัญหา | แก้ปัญหา |
| - การติดต่อสื่อสารแบบปิด | มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง เช่น มี การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การ แลกเปลี่ยนความคิด การแลกเปลี่ยน ทักษะ ฯลฯ |
| - ไม่มีความไว้วางใจและหวาดระแวง | มีความไว้วางใจ |

เมื่อพิจารณาในภาพรวมขององค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแล้ว พบว่า องค์การและบุคลากรในองค์การจะมีพฤติกรรมแสดงให้เห็น ดังนี้ (Tebbitt, 1993)

1. ผลผลิตหรือบริการได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการทดลองคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มีวิธีการบริหารจัดการ หรือวิธีการปฏิบัติงาน ในช่วงของการทดลองคิดค้นและช่วงกระบวนการนำไปใช้ ต้องระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านบุคคลและองค์การ โดยทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต้นทุนและกำไร และจะต้องเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการสูญเสีย น้อยที่สุด

2. การยอมรับความล้มเหลวในกระบวนการปรับปรุงองค์การ เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องยอมรับและให้อภัยในสิ่งที่เกิดขึ้น โดยถือข้อผิดพลาดเป็นบทเรียน เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ในการสร้างความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญ

3. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและระหว่างแผนกได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งในด้านการปฏิบัติการบริหาร หรือความพึงพอใจ โดยให้ความสนใจในด้านความร่วมมือ การประนีประนอม และความสอดคล้องระหว่างแผนก การจัดการข้อขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ การเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลและทีมงานมากกว่าที่จะสนใจสถานภาพ การควบคุม และหลักการ ทุกคนต้องรับผิดชอบผลผลิตขององค์การร่วมกัน

4. ความเกี่ยวข้อง ความผูกพันในองค์การ จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการความร่วมมือในองค์การ บทบาทของผู้บริหารเป็นไปในลักษณะการยินยอมให้ผู้ปฏิบัติงานปกครองตนเอง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลให้เกิดขึ้น และสร้างทัศนคติ “สามารถทำได้” ให้เกิดขึ้นในองค์การ

5. ส่งเสริมการแสดงออกถึงความรู้สึกของตน การเจริญเติบโตด้วยตนเองและความสำนึกในตนเอง โดยผู้ปฏิบัติต้องเรียนรู้บทบาทของตน ได้รับการฝึกและพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง สร้างวิถีทางและโอกาสในแต่ละตำแหน่งให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เติบโต

6. สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและการยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นทุกระดับในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ บุคลากรและทีมงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารร่วมกันทั่วทั้งองค์การ มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ

พฤติกรรมองค์การต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมบุคลากรในองค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละคนรู้และเข้าใจในจินตภาพและค่านิยมขององค์การ รวมถึงรู้ในคุณค่าของตน และรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นของตนเองตลอดชีวิตและตลอดชีวิตการทำงาน

ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

หน่วยงานทางการพยาบาลที่ใช้หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารงาน เชื่อว่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน พอสรุปได้ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (increase effectiveness) การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

2. มีส่วนทำให้บทบาทของวิชาชีพพยาบาลมีความชัดเจน โดดเด่นยิ่งขึ้น (Helps to clarify role) เมื่อพยาบาลมีอำนาจเชิงวิชาชีพ ย่อมทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีจุดยืนเป็นของตนเอง ตลอดจนมีแบบพรรณนางานในการอธิบายถึงขอบเขตในการปฏิบัติงานตามบทบาทของผู้ชำนาญการ บทบาทการเป็นที่ปรึกษา บทบาทการเป็นนักการศึกษา ตลอดจนนักวิจัย

3. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Enables modifying of environment) เมื่อพยาบาลมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น เข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติตามกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการได้มาซึ่งทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ที่จำเป็น เป็นต้น

4. เพิ่มความชัดเจนในเนื้องาน (Increase visibility) พยาบาลมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ มีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ตลอดจนมีการติดต่อกับวิชาชีพอื่น ๆ

5. ขยายเครือข่ายของวิชาชีพ (Expand professional networks) พยาบาลมีความกล้าเสี่ยงมากขึ้น และมองหาข้อมูลข่าวสารและแหล่งประโยชน์ในการสนับสนุนการขยายเครือข่ายวิชาชีพ โดยอาจจัดในรูปของการเป็นที่ปรึกษา

6. มีความสามารถในการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน (Enables removal of barriers to practice) พยาบาลสามารถที่จะระบุชี้ชัดถึงปัญหาและขจัดอุปสรรคที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานด้วยการแก้ไขปัญหา มีวิจารณญาณในการคิด (Critical thinking) และมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร รวมถึงค่านิยม ปรัชญาขององค์กร

7. ส่งเสริมความร่วมมือและร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน (Promotes collaboration and cooperation) พยาบาลสามารถใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในการจัดบริการ หรือเป็นแม่แบบ

8. การได้มาซึ่งทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์และข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้น (Increase access to resources and information) ด้วยการพัฒนาเครือข่ายวิชาชีพและสัมพันธ์ภาพของการเป็นพี่เลี้ยง
9. การขยายสัมพันธ์ภาพในบทบาท (Expands role relationships)
10. เป็นการส่งเสริมขวัญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลคงอยู่ในวิชาชีพมากขึ้น

กลวิธีในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Strategies for empowerment)

เมื่อผู้บริหารมีความคิดริเริ่มที่จะนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในหน่วยงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดกว้างไกล มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์ และที่สำคัญ คือ ต้องสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้อื่นได้นั้น จะต้องสามารถนำตนเองเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ตนเอง (สายพิณ เกษมกิจวัฒนา, 2537 ; Gunden & Crissman, 1992)

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงจิตวิทยาที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ต้องขจัดความรู้สึกไร้อำนาจในองค์กรพยาบาล รวมถึงระบบเจ้าขุนมูลนาย การบริหารแบบเผด็จการ การจำกัดการแสดงความรู้สึก การควบคุม และการไร้จุดมุ่งหมายขององค์กร
2. การใช้กลยุทธ์ในการบริหารและเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมาย การมีแม่แบบ และการเพิ่มคุณค่างาน สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ให้อำนาจในการตัดสินใจ และให้อิสระในการปฏิบัติงาน
3. การให้ข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่าแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ Conger & Kanungo (1988) , Kramer & Schmalenbeg (1993) ได้เสนอไว้ 4 ประการคือ

3.1 มีอำนาจในการกำหนดเป้าหมาย (Enactive attainment) ปฏิบัติงานอย่างมีทักษะ ซึ่งทำให้ได้รับมอบหมายงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และรับผิดชอบงานมากขึ้น โดยอาศัยการฝึกฝน แรงเสริม และการได้รับการสนองกลับ

3.2 การพูดจาโน้มน้าว (Verbal persuasion) คำพูดที่เร้าใจจะมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ประสบการณ์ที่หลากหลาย (Vicarious experience) โดยสังเกตผู้ร่วมงานซึ่งประสบความสำเร็จในงานเป็นแบบอย่าง

3.4 การปลุกเร้าด้านอารมณ์ (Emotional arousal) การสนับสนุน ความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นในกลุ่ม มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและการจัดระบบการปฏิบัติงานใหม่ และทำให้เกิดการต่อต้านน้อยที่สุด

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเรียนรู้และฝึกทักษะในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เมื่อพยาบาลรู้สึกว่าจะตนเองได้รับอำนาจแล้ว พฤติกรรมของพยาบาลจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น พยาบาลสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีอิสระในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดูแลผู้รับบริการ และมีความพึงพอใจ ภาควิชาจิตวิทยาในวิชาชีพมากขึ้น

Dobos (1990) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. มีความรับผิดชอบ (Responsibility acceptance) ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ มีความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา ยกเว้นไม่มีอำนาจ

2. ตระหนักถึงภาระหน้าที่ (Accountability) เป็นการมองย้อนกลับว่างานที่รับผิดชอบนั้นมีความถูกต้องเหมาะสมเพียงไร ถ้าไม่เหมาะสมต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

3. กล้าเสี่ยง (Risk taking) กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ เลือกแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยข้อมูลที่จำกัด ประสบการณ์ที่มีอยู่ และความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละแนวทาง ดังที่ Stevens (1983) อ้างใน Dobos, 1990) กล่าวว่าความกล้าเสี่ยงนั้นเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการเพิ่มอำนาจ และพยาบาลวิชาชีพควรมีความกล้าแกร่ง 3 ประการ (Nyberg, 1989 อ้างใน Dobos, 1990) คือ

3.1 ความกล้าแกร่งทางสังคม (Social courage) มีความเป็นกันเอง เปิดเผย และยึดมั่นในปรัชญาการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.2 ความกล้าแกร่งทางสร้างสรรค์ (Creative courage) มีความคิดสร้างสรรค์

3.3 ความกล้าแกร่งทางจริยธรรม (Moral courage)

นักการศึกษาทางการพยาบาลได้พยายามศึกษาทฤษฎีในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลประจำการ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองและสร้างเสริมวิชาชีพให้แข็งแกร่ง โดดเด่นทัดเทียมวิชาชีพอื่น จากการศึกษาวิจัยถึงทดลองเรื่องอำนาจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาล โดย Gorman & Clark (1986) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มอำนาจให้แก่พยาบาล ใช้ระยะเวลาศึกษา 3 ปี ดำเนินการวิจัยโดยใช้กลยุทธ์ 4 ประการ คือ

1. การวิเคราะห์ทางการพยาบาล (Analytic Nursing Practice) การวิเคราะห์ทางการพยาบาล ทำให้พยาบาลเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ อีกทั้งสามารถใช้ความรู้ในการพัฒนานโยบายแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล องค์กร ตลอดจนในการดูแลผู้ป่วย โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และข้อจำกัดขององค์การ นั่นคือ พยาบาลจะต้องมีความรู้ในโครงสร้างและหน้าที่ที่ซับซ้อนขององค์การ ทฤษฎีการตัดสินใจและการแก้ปัญหา บทบาทวิชาชีพ มีความสามารถในการประยุกต์กระบวนการและแนวคิดเชิงวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายของวิชาชีพ และนำผลการวิเคราะห์ไปพัฒนาแผนงานทางการพยาบาล

2. การปรับเปลี่ยนกิจกรรม (Change activities) เน้นที่การนำแผนงานไปใช้ให้เกิดผล และได้รับการยอมรับทั้งโดยส่วนบุคคลและกลุ่มผู้ร่วมงาน เป็นการให้โอกาสในการปรับเปลี่ยนสภาพการทำงาน พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปรับเปลี่ยน และทำการเปลี่ยนแปลงการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นการขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความเด่นชัดขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่เป็นนักบริหารโครงการ พัฒนามาตรฐานและนโยบายขององค์การ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดขอบเขตความต้องการและขอบเขตการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและปฏิบัติตามกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

3. การทำงานร่วมกับวิชาชีพอื่น (Collegiality) เพื่อให้พยาบาลได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการปรึกษาหารือ เป็นการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน

4. ผู้สนับสนุน (Sponsorship) นักการศึกษา (Educators) ใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะและได้รับความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นการสนับสนุนระหว่างพยาบาลอาวุโสและพยาบาลจบใหม่ โดยพยาบาลอาวุโสมีส่วนช่วยให้พยาบาลจบใหม่แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างเสริมทักษะการสื่อสาร เพื่อให้ได้

มาซึ่งแหล่งประโยชน์หรือแหล่งสนับสนุน ข้อมูลข่าวสาร และระบบการสนับสนุน (Support system) ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา และขยายสัมพันธภาพในบทบาท

กลยุทธ์ทั้ง 4 นี้ ต่อมาเมื่อนักวิชาการหลายท่านเห็นชอบและสนับสนุนว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาล (Carlson-Catalano, 1992, 1993)

ตัวอย่างของการใช้กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล

กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering Strategy)	กิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจของ อาจารย์พยาบาล
1. การวิเคราะห์ทางการพยาบาล	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ประสบการณ์ทางคลินิกในการอธิบายปัญหาแผนการพยาบาล 2. ใช้ประสบการณ์คลีนิกของนักศึกษาเป็นสถานการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหา 3. ช่วยให้นักศึกษาสามารถระบุสถานการณ์ที่เป็นปัญหา
2. การปรับเปลี่ยนกิจกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ช่วยให้นักศึกษาสามารถพัฒนาการวางแผนในการปรับเปลี่ยนกิจกรรม 2. สนับสนุนให้นักศึกษากำหนดแหล่งประโยชน์หรือทรัพยากรที่จำเป็นในการปรับเปลี่ยนกิจกรรม
3. การทำงานร่วมกับวิชาชีพอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษาในฐานะผู้ร่วมงานนอกเหนือจากการเป็นอาจารย์ 2. ใช้คำถามของนักศึกษาเป็นคำถามในการให้นักศึกษาคนอื่น ๆ ค้นหาคำตอบ 3. สนับสนุนให้นักศึกษาขอคำชี้แนะจากพยาบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแล
4. ผู้สนับสนุน	<ol style="list-style-type: none"> 1. อธิบายถึงคุณค่าและกระบวนการของสัมพันธภาพที่เลี้ยง 2. อภิปรายถึงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้สนับสนุนเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3. ช่วยให้นักศึกษาสามารถระบุถึงการสนับสนุนที่มีอยู่ในระบบ

กลวิธีที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น Kinlaw (1995) กล่าวว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นวิถีทางที่แสดงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจและมีความต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาการการเสริมสร้างพลังอำนาจทุกระดับ - ระดับบุคคล ระดับระหว่างบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ
3. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถพัฒนาเข้าสู่ระบบย่อยได้ง่าย และสามารถบูรณาการเข้าสู่ระดับองค์การได้

กลยุทธ์ที่ Kinlaw เสนอแนะไว้ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 3 กลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ใช้อธิบายประเภทของข้อมูลข่าวสารที่ย้อนกลับสู่ระบบเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลย้อนกลับมีหลายลักษณะ ขึ้นกับประเภทของระบบที่เกี่ยวข้องและวิถีทางที่ย้อนกลับ ข้อมูลย้อนกลับจะเริ่มต้นจากข้อมูลข่าวสารของผู้เสริมสร้างพลังอำนาจหรือผู้ให้อำนาจ และสิ้นสุดที่การกระทำ มีลักษณะ 2 ประการคือ

- 1.1 เป็นการจัดการด้วยตนเอง (Self-managed) กล่าวคือ ระบบข้อมูลย้อนกลับที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้อื่นนั้น บุคคลที่ใช้จะมีความรู้สึกว่าเป็นของตนเอง ตนเองเป็นผู้เปลี่ยนแปลงตนเอง และเป็นการพัฒนาตนเอง ผลที่ได้คือบุคคลได้เรียนรู้ ได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในระบบ

- 1.2 มีโครงสร้าง (Structured) ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่มิอาจกระทำตามอำเภอใจ ไร้การควบคุม หรือเป็นการสุ่มได้ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะข้อมูลย้อนกลับนำไปสู่การเสริมสร้างพลัง และเป็นการคงไว้ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจ โครงสร้างของข้อมูลย้อนกลับควรมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

- 1.2.1 เป็นรูปธรรมและมีลักษณะจำเพาะเจาะจง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- 1.2.2 มีขอบเขต

- 1.2.3 ทันกาล

- 1.2.4 มาจากทั่วทุกสารทิศ

2. กลยุทธ์การสร้างทีมงานและการพัฒนา (Team formation and development) เป็นการเติบโตขององค์ความรู้ ซึ่งมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรว่าทีมงานมีแนวทางในการใช้แหล่งประโยชน์ด้านบุคลากรอย่างไร ให้โอกาสบุคลากรแสดงความสามารถ
3. กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้สามารถนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมของบุคคล ทีมงาน หรือองค์การ

ศิริพร ตันติพิบูลวินัย (2538) ได้กล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งมีส่วนช่วยให้บุคลากรเติบโตจนสามารถจัดการกับงานของตนเองได้อย่างอิสระ โดยอาศัยสิ่งสนับสนุนต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตของตนเองเสียก่อน และจะต้องคิดอยู่เสมอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจไปให้บุคคลอื่นนั้น มิได้ทำให้อำนาจของตนลดน้อยลงหรือสูญเสีย แต่กลับช่วยให้ผู้บริหารมีพลังอำนาจในการบริหารจัดการในวงกว้างมากขึ้น เพราะจะให้ได้บุคลากรที่เป็นคนเก่ง คิดเป็น ทำเป็น มาร่วมงานด้วย ได้แนวคิดและรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิผลสูงสุด
2. โครงสร้างขององค์การต้องเอื้ออำนวยต่อการช่วยเสริมสร้างให้บุคคลอื่นได้พัฒนาตนเอง มีอำนาจในการจัดการกับงานของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Tebbitt (1993) ดังนี้
 - 2.1 โครงสร้างการบริหารเปลี่ยนจากสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนจากบนลงล่าง มาเป็นความสัมพันธ์ราบเรียบเชิงแนวนอนเป็นหลัก
 - 2.2 เปลี่ยนจากการสั่งงานมาเป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการกับตนเองแทน
 - 2.3 ความผิดพลาดในงานให้ถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง ซึ่งไม่ถูกลงโทษ แต่จะเป็นการช่วยชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องให้แทน มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่
 - 2.4 สร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีความสุข มีคุณค่า และร่วมกันแก้ปัญหา

บรรยากาศที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพพยาบาลที่ยั่งยืนนั้น ศิริอร สิ้นธุ (2539) กล่าวว่า จะเกิดขึ้นได้ ถ้าพบว่า

1. มีการชื่นชมยกย่องกันในหมู่พยาบาลตามวาระที่เหมาะสม
2. เมื่อมีการวิจารณ์ ก่อนการวิจารณ์ ควรพิจารณาดังนี้
 - 2.1 สำนวญความรู้สึทงตนเอง หรือผู้วิจารณ์ในเรื่องที่จะวิจารณ์
 - 2.2 เมื่อวิจารณ์ต้องบอกถึงเหตุผลหรือเหตุการณ์ที่ทำให้มีความเห็นตามที่จะวิจารณ์
 - 2.3 บอกหรือแนะแนวทางออก หรือสิ่งที่ยากให้เกิดขึ้นในประเด็นที่วิจารณ์

นอกจากนี้ ยังกล่าวเสริมอีกว่า แนวทางการปฏิบัติเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ยั่งยืนในวิชาชีพพยาบาลจะเด่นชัดยิ่งขึ้น ถ้าใช้หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่

1. เมตตา ได้แก่ การเป็นมิตร มีมิตรภาพให้กันและกัน ในขณะที่เพื่อนพยาบาลปกติสุข
2. กรุณา คือ ถ้าเพื่อนพยาบาลคนใดคนหนึ่งมีปัญหา ตกอยู่ในภาวะลำบาก เราก็ปรารถนาที่จะช่วยให้เขาได้รับการบรรเทาทุกข์
3. มุทิตา ในกรณีที่เพื่อนพยาบาลของเขาได้ดี เราก็ควรจะส่งเสริมสนับสนุน
4. อุเบกขา ถ้าใครทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ชี้แจงข้อเท็จจริงให้รับทราบ ไม่ปกปิดการกระทำที่ไม่ถูกต้อง หรือปกปิดความผิดของเพื่อน

2.5 กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ให้ทุกคนได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ให้โอกาสทุกคนแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาตนเอง จนถึงจุดที่ตนเองพอใจ และรู้สึกมั่นคงในชีวิต

2.6 ให้เกียรติแก่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อโครงสร้างองค์กรเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นการง่ายที่ผู้บริหารจะเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลประจำการ

หลักสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น จะต้องเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และต้องยึดถือหลักการสำคัญ 8 ประการ (8 Es) คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) เป็นสิ่งสำคัญ คือ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างบุคคลกับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้ว่าองค์กรมีทิศทางการทำงานเป็นเช่นไร เพื่อที่จะได้ดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. การให้ความรู้และสร้างความสามารถ (Educate) การให้ความรู้มีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้ถูกต้อง

3. ความสามารถในการขจัดอุปสรรค (Eliminate) ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ และสามารถขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางทางการทำงาน เช่น การลงโทษ เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เป็นต้น

4. มีการแสดงออก หรือการสื่อสารที่เปิดเผย (Express) มีความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทาง มีความจริงใจ และมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย สมเหตุสมผล มีอิสระในความคิด มีอิสระในการกระทำ

5. มีความกระตือรือร้น (Enthuse) มีความเต็มใจที่จะสนับสนุนส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้อื่น เต็มใจที่จะช่วยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน

6. มีการเตรียมการพร้อมอยู่เสมอ (Equip) ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบและจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจ และวางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

7. มีการประเมินผล (Evaluate) เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งต้องประเมินทั้งด้านผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และมาตรฐานเป็นสำคัญ

8. มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (Expect) ผู้บริหารต้องสามารถคาดการณ์ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้และเอาชนะกับอุปสรรคนั้น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่มักเกิดการขาดการส่งเสริมสนับสนุน และอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องคาดหวังเป็นอย่างมาก คือ ความสำเร็จ

ทักษะในการบริหารงานแบบเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในอดีตที่ผ่านมา บทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) การประสานงาน (Co-ordinating) การจูงใจ (Motivating) การควบคุม (Controlling) การอำนวยความสะดวก (Directing) และการนำ (Leading) ส่วนในการบริหารงานแบบเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา นั้น ทักษะในการวางแผน การติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการจูงใจ ยังคงมีความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นต้องอาศัยทักษะในการจูงใจ เป็นสำคัญ อีกทั้งยังต้องอาศัยทักษะอื่น ๆ ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีประสิทธิภาพ (Stewart, 1994) ดังนี้

1. ทักษะการเสริมสร้าง (Enabling) หมายถึง ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นเพียงพอกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น เวลา บุคลากร เงิน ฯลฯ และยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในศักยภาพของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องหาแนวทางที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยการเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ มีความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนได้รับการฝึกอบรม อีกทั้งให้โอกาสแสดงความสามารถ
2. ทักษะในการเอื้ออำนวย (Facilitating) ถือเป็นทักษะเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารต้องรู้ว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการที่จะทำอะไร แล้วคอยจัดหาสิ่งที่ต้องการ รวมถึงจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะขัดขวางการปฏิบัติงาน
3. ทักษะในการให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นให้สามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ อีกทั้งยังสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้ กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถพัฒนาตนเองได้
4. ทักษะในการร่วมมือ (Collaborating) ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการที่จะไปสู่เป้าหมายสุดท้ายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งความร่วมมือนั้นต้องเป็นไปอย่างอิสระ เปิดเผย

5. ทักษะในการเป็นผู้สอนงาน (Mentoring) ระบบที่เล็งมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งในด้านความรู้และความชำนาญ เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน อีกทั้งยังเป็นความรู้สึกลึกภาคภูมิใจในตนเอง เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

6. ทักษะในการส่งเสริมสนับสนุน (Supporting) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีอิสระ ไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น โดยเป็นทั้งผู้คอยอำนวยความสะดวก เป็นที่ปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง จนกว่าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้บทบาทของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลประจำการในองค์กรสุขภาพปัจจุบันนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีลักษณะในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลอื่น บทบาทภาวะผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ กล่าวคือ เป็นทั้งผู้นำและผู้ตามในเวลาเดียวกัน และต้องตระหนักถึงความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อตัวผู้นำ Gunden & Crissman (1992) ได้เสนอรูปแบบพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจสำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้

1. มีความไว้วางใจ (Trust) ความไว้วางใจถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งถือว่าความไว้วางใจเป็นพื้นฐานในการนำผู้อื่น และเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Rodwell, 1996) และความไว้วางใจต้องเกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย ผู้นำสามารถที่จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้ 4 ลักษณะ คือ

1.1 ความมั่นคง (Constancy) ผู้นำจะต้องมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของตน

1.2 ความสอดคล้อง (Congruity) คำพูดและการกระทำของผู้นำต้องมีความสอดคล้องกันเสมอ และต้องทำตามที่พูดไว้

1.3 ความเชื่อถือ (Reliability) ผู้นำต้องพร้อมที่จะให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้ร่วมงานตลอดเวลาที่ผู้ร่วมงานต้องการ

1.4 ความเป็นหนึ่งเดียว (Integrity) ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ต่อความยึดมั่นผูกพันและสัญญาที่มีต่อองค์กรและผู้ร่วมงาน

Sterwart (1994) ได้กล่าวขำว่า บรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในองค์กร เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จำเป็นและเอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานก็ต้องสามารถไว้วางใจผู้บริหารได้ ที่สำคัญคือ ต้องสามารถไว้วางใจและมั่นใจได้ว่า เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน จะได้รับความเห็นใจ เข้าใจ และพร้อมที่จะช่วยกันแก้ไข เช่นเดียวกัน ผู้เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerer) จะต้องมีเชื่อและไว้วางใจในความสามารถของแต่ละบุคคล ยอมรับการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและการกระทำของบุคคลเหล่านั้น (Manthey 1992 อ้างใน Rodwell, 1996)

2. มีการประเมินผลย้อนกลับ (Feedback) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลอื่นในองค์กรนั้น ผู้นำจะต้องขจัดภาวะไร้อำนาจในการปฏิบัติงานในองค์กรและการทำงานที่ไม่เป็นระบบให้หมดไป ในมุมมองของผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของตนเองว่าเป็นแบบใด แบบเสริมสร้างพลังอำนาจหรือแบบไม่ให้อำนาจ ซึ่งข้อมูลย้อนกลับนี้จะมีความสำคัญต่อผู้นำในการที่จะประเมินตนเอง จากการศึกษาวิจัยของ Conger และ Kanungo พบว่า ได้ระบุถึงการปฏิบัติของผู้นำที่ดีเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น มีลักษณะดังนี้

- แสดงออกถึงความเชื่อมั่นไว้วางใจในตัวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานสูง
- ส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ให้ความเป็นอิสระจากระบบการบังคับของราชการ
- ให้คำแนะนำเป้าหมายขององค์กร

3. การสอน การเป็นครูฝึก และการเป็นแบบอย่าง (Teaching, Coaching and Role modeling) ผู้นำมีพฤติกรรมในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้หลายวิธี ผู้นำมีส่วนช่วยในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดทิศทางการทำงาน สร้างแรงเสริมเชิงบวก และการให้คำติชม แต่บางครั้งเทคนิคการสอนที่สำคัญคือ การเป็นแบบอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบอย่างพฤติกรรม ผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งผ่านการฝึกมาเป็นอย่างดี แบบอย่างนี้จะต้องมีความน่าสนใจ (attention) มีลักษณะคงอยู่ (retention) พฤติกรรมลอกเลียนแบบ (behavior reproduction) และมีแรงจูงใจ (motivation)

ส่วนการเป็นครูฝึกนั้น ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนอย่างแท้จริง และพัฒนาวิสัยทัศน์ ในการเป็นครูฝึกและครูสอนนั้น ผู้บริหารจะต้องยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของบุคคลนั้น ๆ เมื่อบุคคลนั้นมีความพร้อมในด้านความรู้พื้นฐานและมีทักษะ ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้เขาเหล่านั้นได้ใช้ความรู้และทักษะอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้สอน เป็นครูฝึก จะต้องให้คำชี้แนะ ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวก เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ในการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารที่เปิดกว้างในการสื่อสารองค์การ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกไม่พอใจ ถ้ารู้ว่าไม่ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การเพียงพอ แม้ว่าการสื่อสารระบบแบบเผชิญหน้าตัวต่อตัว จะเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ก็อาจเป็นไปได้ทั้งหมด ยังมีวิธีการสื่อสารแบบตัวต่อตัวได้อีกหลายวิธี เช่น การประชุมของแต่ละหน่วยงาน การเปิดประชุมพนักงานซึ่งนำโดยผู้บริหาร จุลสาร วิดีโอ เป็นต้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ทุกคนในองค์การมีอิสระในการรับรู้ข่าวสาร การได้รับข่าวสารจะมีผลทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยผู้บริหารมีหน้าที่ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ดังนั้น บรรยากาศที่มีการสื่อสารที่เปิดกว้างและเปิดเผย มีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะขอความช่วยเหลือ ขอคำชี้แนะจากผู้บริหาร

5. การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) การกำหนดเป้าหมาย ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่มุ่งกระตุ้นให้บุคลากรและองค์การมีการตื่นตัว มีการติดตามงาน ซึ่งน้อยคนนักที่จะกำหนดเป้าหมายและปฏิบัติตาม การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและส่งเสริมสนับสนุนแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความสามารถ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของของงาน เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง

6. การส่งเสริมในเชิงบวก (Positivity) การส่งเสริมในเชิงบวก เป็นส่วนประกอบสำคัญของหน้าที่ครูฝึก ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ โดยเชื่อในความสามารถของพวกเขา ส่วนผู้ปฏิบัติงานใหม่อาจมีความสงสัยและมีความกลัว เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในตนเอง การให้คำชี้แนะในเชิงบวกของผู้นำ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สร้างรูปแบบความคิดของตนเอง และสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ แก่องค์การ

Byham (1988) ได้กล่าวเสริมว่า ในการที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรนั้น ผู้บริหารจะต้อง 1) สร้างเสริมความรู้สึกมีคุณค่าในตน 2) ฟังและตอบสนองที่แสดงถึงความรู้สึกร่วม 3) ขอให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือและหาทางแก้ปัญหที่เกิดขึ้น ที่สำคัญคือ ผู้บริหารพร้อมที่จะเสนอตนเพื่อช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน โดยไม่ตั้งความรับผิดชอบออกจากผู้ปฏิบัติงาน

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรให้เกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องสร้างสภาพแวดล้อม สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์กร บรรยากาศของความไว้วางใจตนเอง เปิดกว้าง (Stewart, 1994) เปลี่ยนลักษณะการบริหารจากการควบคุม การบังคับ มาเป็นลักษณะของครูฝึกและคอยอำนวยความสะดวก (Gunden & Crissman, 1992) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในพยาบาลประจำการ พบว่า องค์กรประกอบสำคัญ 5 ประการ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลประจำการ คือ 1) ความเชื่อมั่นไว้วางใจ (Confidence) 2) ความสะดวกสบาย (Comfort) 3) ความสามารถ (Competence) 4) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) และ 5) การควบคุมตนเอง (Control) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Keller (1991) ที่ศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พยาบาลในองค์กรสุขภาพ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีประสิทธิภาพนั้นต้องประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ บุคคล (personal) ภาวะผู้นำ (Leadership) และองค์กร (Organizational) นอกจากนี้ Keller ยังกล่าวถึงลักษณะของบุคคลว่า ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถ มีจุดยืนของตนเอง และมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง รวมถึงลักษณะของผู้นำที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น จะต้องมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) มีความสามารถในการสร้างสิ่งแวดล้อม สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน 2) มีความสามารถในการทำให้บุคลากรในองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 3) ไม่มีการควบคุม 4) มีความคิดที่สร้างสรรค์ ทำทนายสุดท้ายยังกล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า ต้องมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ยึดมั่นกับพันธกิจขององค์กร 2) มีโครงสร้างใหม่ 3) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นอิสระในการทำงาน 4) ความร่วมมือในทีมงาน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องพัฒนารูปแบบปฏิสัมพันธ์ ซึ่งก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถของผู้บริหาร และก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน

สรุป การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นการสร้างสัมพันธภาพและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันแหล่งประโยชน์หรือทรัพยากร (Resource) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ความคิด (Idea) รวมถึงแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานกับผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้าหรือผู้ป่วย-พยาบาลประจำการ พยาบาล-พยาบาล พยาบาล-ผู้รับบริการ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนจากการควบคุม (Control) เป็นการอำนวยความสะดวก (Facilitating) การกำกับสั่งการ (Directing) เป็นการประสานงาน (coordination) การตัดสินใจ (Decide) เป็นการสนับสนุน (Supporting) ฯลฯ รวมถึงให้การสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถ ยอมรับในความเป็นบุคคลและความเคารพในการตัดสินใจ ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติและเป็นแหล่งประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าคนทุกคนมีศักยภาพ มีความสามารถแฝง และผู้ปฏิบัติงานเมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะตลอดเวลา และพยายามสร้างพลังอำนาจให้กับตนเองอยู่เสมอ เช่น อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจส่วนบุคคล ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตน ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน

แนวคิดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลของงาน เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในงานแล้ว บุคคลจะทำงานด้วยความตั้งใจ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และนำไปสู่คุณภาพงานสูงขึ้น การสร้างความพึงพอใจในงานจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสมัครใจ ในทางตรงข้าม หากบุคคลไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดปัญหาหลายประการแก่หน่วยงาน เช่น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เกิดปัญหาการลาออก โอนย้าย การขาดงาน และเป็นการสูญเสียงบประมาณในการผลิตคนมาทดแทน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติได้แสดงความรู้ ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย กระตุ้นให้บุคคลเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลา แรงกายแรงใจ และความคิดของตน เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของหน่วยงาน

ซึ่งการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในงาน จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

คำว่า “ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)” นั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. ให้ความหมายในเชิงของความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน เช่น

Strauss และ Sayless (1960) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ และสนองตอบต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

Muchinsky (1983) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ กล่าวคือ เป็นระดับของความรู้สึกชอบพอใจ และยินดีที่คนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานนี้เป็นการตอบสนองที่เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล

Feldman และ Arnold (1983) .กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความรู้สึกทั้งหมดที่บุคคลมีต่องานที่ปฏิบัติอยู่

กิติมา ปรีดีคิลก (2529) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบ หรือความพอใจที่มีต่อองค์ประกอบสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับการตอบสนองความต้องการ

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานนั้น เป็นภาวะของความรู้สึกที่ดีหรือภาวะทางอารมณ์ที่ดี ซึ่งมีผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ภาวะความรู้สึกเหล่านี้จะมากหรือน้อยนั้น ล้วนขึ้นกับการทำงานของบุคคลว่าได้รับการสนองตอบความต้องการมากน้อยเพียงใด ความพึงพอใจในงานนี้เป็นสิ่งที่เอกัตบุคคลประเมินจากการปฏิบัติงานของตนเอง ในสภาวะที่เป็นปัจจุบัน

นพพล เชนะโยธิน (2531) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจ หรือชอบใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมถึงส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานนั้น เป็นความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนที่ทำงาน เมื่อเราพูดถึงคนมีความพึงพอใจในงานสูงนั้น เรามักจะหมายความว่า คนชอบและให้คุณค่าต่องานของตนเองสูง และมีความรู้สึกที่ดีต่องานของตน

2. ให้ความหมายในเชิงทัศนคติหรือเจตคติที่มีต่องาน เช่น

Gilmer (1966 อ้างในบุญมั่ง หนาสุภวัฒน์, 2537) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า เป็นผลของเจตคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน และมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานนั้น ได้แก่ รู้สึกว่ามีความสำเร็จในผลงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่อง และรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

Blum และ Naylor (1968) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงาน คือ ผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออก ทัศนคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับความเอาใจใส่

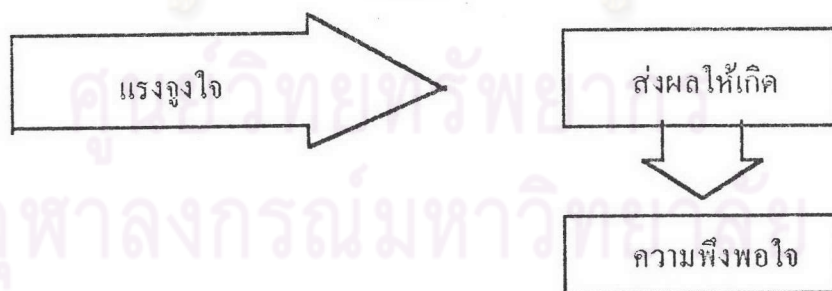
Newstrom และ Davis (1985) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า เป็นทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีข้อผูกพันหรือข้อตกลงระหว่างความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติกับผลตอบแทนที่ได้รับจากงาน และระดับของความพึงพอใจนี้เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

จากความหมายดังกล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานนั้น เป็นความรู้สึกและทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องาน อันเนื่องมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อความสำเร็จของงานและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาล เป็นความรู้สึกที่ดีของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ประสบความสำเร็จในงานและเป็นที่ยอมรับ มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ท้าทายความสามารถตามศักยภาพของตน มีโอกาสก้าวหน้าในงานตามขอบเขตของวิชาชีพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

การดำเนินงานขององค์กรใด ๆ จะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากผู้ปฏิบัติงาน รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนแล้ว ยังต้องมีความรู้สึกพอใจในงานนั้น ๆ ด้วย การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในงานมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจภายในหน่วยงาน ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตาม เป้าหมาย จึงมีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง และเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการที่จะสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรพึงพอใจในงานของตน ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบด้วยความเต็มใจเพื่อผลสำเร็จของงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าแรงจูงใจเป็นเสมือนแรงขับหรือแรงผลักดัน อีกทั้งเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการตอบสนอง ผลที่ตามมาคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง



ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานนั้น นักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคลากรไว้มากมายหลายทฤษฎี ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มทฤษฎีที่ใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานการจูงใจเป็น 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเนื้อหาหรือปัจจัย และทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529)

1. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเนื้อหาหรือปัจจัย (The Content Theories of Motivation or the Substantive Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ผู้วิจัยขอเสนอโดยสังเขป ดังนี้

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความสำคัญของ Maslow

Abraham H. Maslow (1960) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานจะถูกจูงใจหรือกระตุ้นจากความปรารถนาที่อยู่ภายในเพื่อตอบสนองความต้องการ โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีใช้สิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป กล่าวคือ ความต้องการใด ๆ หากได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่มีความหมายสำหรับมนุษย์ และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจและมีอิทธิพลต่อมนุษย์
3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

Maslow เรียกลำดับขั้นความต้องการนี้ว่า “Hierarchy of Needs” ซึ่งประกอบด้วยลำดับขั้นความต้องการมนุษย์จากระดับต่ำสู่ระดับสูง 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร ที่อยู่อาศัย อากาศ ยารักษาโรค เป็นต้น
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยมั่นคง (Safety Needs หรือ Security Needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความปลอดภัยจากภาวะถูกคุกคาม ความปลอดภัยจากความเจ็บป่วยและความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ รวมถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน
3. ความต้องการทางด้านสังคมหรือการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social Needs หรือ Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ

จากสังคม โดยมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ ความต้องการอยากเด่นในสังคม ความต้องการการมีชื่อเสียงเกียรติยศในสังคม เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งตามความนึกคิดของตน ซึ่งต้องพิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และเป้าหมายที่ตนต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทในชีวิตของตนว่าจะเป็นอย่างไร บุคคลนั้นจะพยายามผลักดันชีวิตให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดที่ได้คาดหมายไว้

จากลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow จะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีลำดับขั้นตอนที่แน่นอนจากขั้นต่ำสู่ขั้นสูง ซึ่งความปรารถนาสูงสุดของมนุษย์ทุกคน คือ ความสำเร็จในชีวิตตามความปรารถนาหรือมุ่งหวัง แต่การที่มนุษย์จะเกิดความต้องการในแต่ละระดับได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเสียก่อน นั่นคือ มนุษย์ต้องเกิดความพึงพอใจในการสนองตอบความต้องการในระดับต่ำกว่าเสียก่อน จึงจะเกิดความต้องการในระดับขั้นต่อไปได้

1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg (1959) ได้เผยแพร่ทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน จนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย เรียกทฤษฎีนี้ว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) หรือทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ Herzberg (Herzberg's Dual Factor Theory) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยการบำรุงรักษา (Motivative-hygiene Theory) โดยศึกษาถึงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรและพนักงานบัญชีในโรงงานเขตเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburgh) โดยวิธีสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผลของการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนความเป็นอยู่ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคน แบ่งได้เป็น 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยตัวกระตุ้นหรือปัจจัยภายใน (Motivative Factors/ Intrinsic Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยจูงใจให้คนชอบและรัก

งานเป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อันเนื่องจากการปฏิบัติงาน การรู้จักป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในชีวิตการทำงานของมนุษย์

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถของตน ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกใด ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งสำเร็จ การยอมรับนับถือนี้อาจแฝงอยู่ในความสำเร็จของงาน สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวสนับสนุนว่าการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ และพึงพอใจในงาน

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ทำท้าทายความสามารถ หรือเป็นงานที่มีลักษณะท้าทายจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว กิติมา ปรีดีคิดล (2529) กล่าวสนับสนุนว่างานที่ทำท้าทายจะก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน และเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Terrence (1983 อ้างใน ปภาวดี ดุลยจินดา, 2530) กล่าวถึงลักษณะงานไว้ว่า งานที่ทำท้าทายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานมากกว่าเพราะการได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่น้อยคนจะทำได้ หรือการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะตัว เพื่อทำงานให้สำเร็จประสบผลจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้งานที่ทำท้าทายจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานผูกพันกับงานมากขึ้นด้วย จากการศึกษากิจการของ Savery (1989) พบว่า ปัจจัยความน่าสนใจ และความท้าทายของงานกับความรู้สึกประสบความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่มีผลความพึงพอใจในงาน 12 อันดับ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ที่มีอิสระในการทำงาน โดยปราศจากการตรวจสอบหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Solcum, et.al. (1972 อ้างใน พัทณี เหมะนาวิน, 2536) พบว่าพยาบาลวิชาชีพมีความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน และงานวิจัยของ Marriner, et. al. (1977 อ้างใน พัทณี

เอมะนาวิน, 2536) พบว่า อาจารย์พยาบาลมีความพึงพอใจในความรับผิดชอบและความเป็นอิสระ ซึ่งเทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวสนับสนุนว่า การให้รับผิดชอบมากขึ้น จะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2533) ยังกล่าวเสริมว่า การให้ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นนั้น ถือเป็นการพัฒนาและการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมมีโอกาสศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้โอกาสแก่คนงานตามสมควรของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนให้โอกาสได้รับความรู้ความสามารถในการทำงานจากการฝึกอบรมหรือแสวงหาความรู้ได้เต็มที่

2. ปัจจัยการบำรุงรักษาหรือปัจจัยบำรุงหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors/ Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration) หมายถึง นโยบายในการบริหารงานขององค์กร การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร รวมถึงกฎระเบียบขององค์กรต้องกำหนดไว้ชัดเจน

2.2 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร ความเป็นผู้บังคับบัญชาของหัวหน้ามีส่วนสำคัญในการสร้างขวัญและแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะถ้าหัวหน้ามีภาวะผู้นำในการบริหารงาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ีระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน รวมถึงความสามารถในการทำงานร่วมกัน

2.4 สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน ฯลฯ รวมถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์

เครื่องมือต่าง ๆ ฯลฯ ต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว สัดส่วนปริมาณงาน และจำนวนบุคลากรต้องเหมาะสม

2.5 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงาน มีความรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพ รวมถึงความมั่นคงขององค์กร เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะเป็นสิ่งจูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ ตรงกันข้ามถ้าบุคคลทำงานด้วยความรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน งานที่ทำไปย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์กร

2.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน รวมถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ ตราบใดที่บุคลากรยังมีความหวังที่จะก้าวหน้า ย่อมมีกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้า ก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงาน ไม่รักงาน (สุณีย์ มหาพรหม, 2536) และเกิดอึดอัดในภาพทางลบในวิชาชีพได้

2.7 เงินเดือน (Salary) และค่าตอบแทนอื่น ๆ ได้แก่ รายได้ประจำ เงินบำเหน็จ เงินล่วงเวลา สวัสดิการต่าง ๆ เงินเป็นปัจจัยเบื้องต้นสำหรับสร้างแรงจูงใจ เพราะสามารถสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้ โดยใช้เงินแลกเปลี่ยน นอกจากนี้เงินยังเป็นเครื่องแสดงถึงสถานภาพ และทำให้เกิดความสมหวังในชีวิตแก่ผู้ครอบครอง (วันทนา หิรัญกาญจน์, 2531)

2.8 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

2.9 สภาพความเป็นอยู่ (Personal lifes) หมายถึง ความรู้สึกทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การถูกโยกย้ายไปทำงานอย่างใหม่ เป็นต้น

สิ่งที่น่าสังเกตคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยค้ำจุนมิใช่สิ่งจูงใจจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ (สมยศ นาวิการ, 2536) ส่วนปัจจัยจูงใจในงานที่ทำเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้คนพึงพอใจในงานที่ทำ อาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่ง Herzberg ได้แนะนำลำดับขั้นของการนำทฤษฎีไปใช้ (อรเพ็ญ พงศ์กล้า, 2537) ดังนี้

1. ลดระบบการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองมากขึ้น
2. เพิ่มหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสทำหน้าที่ใหม่ ๆ
3. พยายามให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนผลงานนั้นสำเร็จ
4. ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงาน และมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำมากขึ้น
5. มีการส่งรายงานข่าวสารไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรงมากขึ้น แทนที่จะส่งให้ผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว
6. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ยากและซับซ้อนขึ้นเรื่อย ๆ
7. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกฝนงานจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานสาขาใดสาขาหนึ่ง

1.3 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

Clayton Alderfer ได้พัฒนาทฤษฎี ERG (Existence, Relatedness and Growth Theory) โดยยึดพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow โดยตรง และแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ความต้องการดำรงอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย และความปรารถนาอยากมีสิ่งของ เครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการทำงานที่ดี
2. ความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และดำรงรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อน ผู้บังคับบัญชา และสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ความพอใจนี้จะขึ้นอยู่กับการแบ่งปันซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าและเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับพัฒนา การเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน ความพอใจในความก้าวหน้าและเติบโตนี้ได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need Satisfaction) ความต้องการระดับใดที่ได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะยังคงสูงอยู่
2. ขนาดความต้องการ (Desire strength) ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะยังทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากขึ้น
3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Needs frustration) ความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัด ได้รับการตอบสนองน้อยหรือไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าลงไปจะมีความสำคัญมากขึ้น

2. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (The Process theory of Motivation) ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามที่จะอธิบายว่า ปัจจัยใดในทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในกระบวนการของการจูงใจว่ามีอิทธิพลต่อกันเช่นไร ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีการเสริมแรง และทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงานและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้น ผู้บริหารนอกจากจะต้องเข้าใจถึงทฤษฎีสร้างการพึงพอใจในงานแล้ว ยังจะต้องเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีนักวิชาการทั้งของต่างประเทศและในประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้หลากหลาย ดังที่พอจะรวบรวมแล้วนำมากล่าวไว้ในที่นี้ ดังนี้

Harrell (1972 อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน มี 3 ประการคือ

1. ปัจจัยบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน
 - 1.1 เพศ จากการศึกษา พบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในงานมากกว่าเพศชาย

1.2 อายุ จากการศึกษาในกลุ่มคนต่างอายุ ได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงานต่างกัน กล่าวคือ บางการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นเมื่อบุคคลอายุมากขึ้น แต่ในบางการศึกษาพบว่าความพึงพอใจลดลง ทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.3 ประสบการณ์ ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคคลที่ทำงานมานานจนมีความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

1.4 ระดับการศึกษา จากการศึกษา ยังมีอาจสรุปได้ว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน เนื่องจากคนที่มีการศึกษาน้อยบางกลุ่มก็มีความพึงพอใจในงานสูง ในขณะที่บางครั้งคนที่มีการศึกษาสูงกลับมีความพึงพอใจในงานต่ำ แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่

1.5 ระดับเงินเดือน เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ผู้มีเงินเดือนสูงมีความพึงพอใจในงานสูง เนื่องจากไม่ต้องค้ำรถนทำงานนอกเวลา

1.6 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเอง ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.7 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่ศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็ก พนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย ชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้อย่าง ชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้พึงพอใจในงาน

2.4 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ

3. ปัจจัยด้านการจัดการ

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปลงจากการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความมั่นคง ต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ ความมั่นคงถือเป็น สวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว

3.2 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ สำหรับอาชีพที่ต้องใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ ความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ ความสนใจโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยกว่า

3.3 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตาม ตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งชัดเจน แต่งานบางอย่างมีอำนาจไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ ปฏิบัติงานทำงานยากและอึดอัด คั้งนั้นจึงกล่าวได้ว่า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความ พึงพอใจในงาน

3.4 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญดี จะมีความ รับผิดชอบในงานสูง ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วม กับปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.5 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการ ทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

3.6 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมี ต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ในหน่วยงาน

3.7 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้ พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ดังนี้

E.F.L. Brech (1966) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติ มี

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดีเพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. การได้รับการยอมรับนับถือ
6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์กร มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี
7. มีภาวะผู้นำ
8. มีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิต และองค์กร
10. มีการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร
11. การปรึกษาหารือ

Van Dersal (1968) กล่าวว่า องค์กรประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร
2. วิธีการบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน

และเขายังกล่าวต่อไปอีกว่า ตัวกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับของสังคม
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. โอกาสก้าวหน้า

Guilford & Gray (1970) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้า
3. เป็นงานที่สังคมยอมรับนับถือ
4. ความสนใจในลักษณะงานที่ทำ
5. สภาพการทำงาน
6. การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา
7. องค์การและการบริหารงาน
8. ปริมาณงาน
9. ค่าจ้าง
10. การนิเทศงาน
11. การติดต่อสื่อสาร
12. ชั่วโมงการทำงาน
13. สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ

Gilmer และคณะ (1971) ได้ศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและสรุปปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าในที่ทำงาน การมีโอกาสดำเนินการสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ถ้าไม่มีโอกาสนำหน้าในการทำงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานภายในสถาบัน
4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ รายได้ประจำและค่าตอบแทนพิเศษที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพที่ีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกนิเทศ ซึ่งผู้บังคับ

ส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน และส่งผลให้เกิดการขาดงานหรือลาออกจากงานได้

6. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspect of the Job) เป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ การที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และตามความถนัด จะทำให้เกิดความพึงพอใจ

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspect of the Job) ได้แก่ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมถึงความต้องการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ถ้าบุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และสามารถร่วมงานกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

9. สภาพการทำงาน (Work Condition) ได้แก่ อุณหภูมิ แสง สี อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

10. ผลประโยชน์เกื้อกูลหรือผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Benefits) ได้แก่ เงินเดือน เงินบำเหน็จบำนาญ การบริการและรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น ถ้าได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ส่วนทางด้านกรรพยบาลนั้น ได้มีผู้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความพึงพอใจในงานของพยบาล ซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้

Hazel E. Fletcher (1957) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานพยบาลสาธารณสุข 40 คน พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. การบริหารงานในหน่วยงาน มีการประสานงานที่ดี มีทัศนคติที่ดี มีโอกาสก้าวหน้าในงาน มีความสำเร็จในงาน

2. สภาพการทำงาน มีนโยบายบริหารบุคคลดี มีการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ทั่วถึง มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

3. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน มีสัมพันธภาพในทีมงานดี การนิเทศเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของชุมชน

4. กิจกรรมด้านการศึกษา มีการประชุมปรึกษาาร่วมกัน กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่สนใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

5. ชีวิตความเป็นอยู่ในชุมชน กิจกรรมทางด้านสังคม วัฒนธรรม ศาสนา วิชาชีพ ต้องมีประโยชน์และเป็นที่น่าสนใจ มีเวลาพักผ่อน

Falcon (1976) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาล พบว่า ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ คือ

1. สัมพันธภาพ ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานและพยาบาลนิเทศ
2. สิ่งจูงใจภายใน ได้แก่ สภาพงาน โอกาสที่จะพัฒนาทักษะต่าง ๆ
3. สิ่งจูงใจภายนอก ได้แก่ ค่าจ้าง การก้าวหน้าในงาน ผลประโยชน์เกี่ยวกับต่าง ๆ
4. นโยบายเกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่ นโยบายของโรงพยาบาล การยอมรับนับถือ

Marriner (1982) ได้เสนอปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลไว้ดังนี้

1. การนิเทศ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวมสูง
2. การมีอิทธิพลในการตัดสินใจ จากการศึกษพบว่า ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสัมพันธ์กับปริมาณการควบคุมที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับในการทำงาน และยังพบว่าระดับความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อการที่เขาสามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์การด้วย
3. การรับรู้บทบาท หมายถึง การรับรู้ต่อความหวังของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ป่วย ว่าต้องการให้พยาบาลปฏิบัติอย่างไร
4. สถานภาพทางสังคมและอาชีพ ซึ่งถ้าหากเป็นผู้ที่มีสถานภาพทางสังคมสูงจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้บริหาร เป็นต้น โดยผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับงานที่สนใจ ความก้าวหน้า และนโยบายขององค์การ แต่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับความมั่นคง และความปลอดภัย ค่าตอบแทน การนิเทศ และบรรยากาศการทำงาน
5. การศึกษา ผู้ที่มีการศึกษาสูงจะคาดหวังในปัจจัยจูงใจภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก ดังนั้นระดับการศึกษาที่ต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานต่างกัน
6. อายุ ผู้ที่มีอายุน้อยจะสนใจในเรื่องของรายได้ ส่วนผู้ที่มีอายุมากจะสนใจในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยในงาน

นอกจากนี้ กริช เกตุแก้ว (2510 อ้างใน ฉัฐพร ลัทธยาพร, 2535) ได้กล่าวถึงการบริหารงานที่มุ่งใจให้ผู้ปฏิบัติงานบังเกิดความพึงพอใจ ดังนี้

1. ตักศิรัของคน คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการทำงาน การยอมรับนับถือตักศิรัของคน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เป็นเชื้อยที่ทำให้คนแต่ละคนที่อยู่ในระดับเดียวกันและต่างระดับกันสามารถยึดเหนี่ยวกันเป็นคณะบุคคลและองค์การได้

2. มูลเหตุจูงใจในการทำงาน นอกจากการยอมรับนับถือตักศิรัของคนแล้ว ผลงานที่จะเกิดขึ้นมาน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่กระตุ้นให้บุคคลหรือ หมู่คณะให้มีโอกาสทำงานเต็มกำลัง มีขวัญหรือกำลังใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานสูงสุด ซึ่งมูลเหตุจูงใจเหล่านี้ประกอบด้วย

2.1 สิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งสถานที่ แสงสว่าง การจัดระเบียบสำนักงานว่า จูงใจให้คนตั้งใจทำงานได้คือเพียงใด

2.2 ฐานะทางเศรษฐกิจ ทั้งในส่วนของผลตอบแทนจากการทำงานและจากครอบครัว

2.3 ฐานะทางสังคม กล่าวคือ หน้าที่การงานได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมเพียงใด ในด้านหนึ่งเป็นการยอมรับจากสังคม ส่วนอีกด้านเป็นเรื่องของจิตใจของแต่ละคนที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานว่าตนเองเป็นผู้ที่มีหน้าที่การงานที่มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2.4 ความรู้สึกต่องาน เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่างานนั้นเป็นผลประโยชน์ร่วมกันทั้งของตนเองและหมู่คณะ บุคคลจะมีใจรักงาน ซึ่งนำไปสู่การมีผลงานที่ดีมีคุณภาพ

2.5 เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและใช้ความสามารถในการทำงานโดยอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของการบังคับ

เน่งน้อย พงษ์สามารถ (2519 อ้างใน ฉัฐพร ลัทธยาพร, 2535) ได้กล่าวว่า ตัวกำหนดความพึงพอใจในงานแต่ละงานไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีความพึงพอใจในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และไม่เท่ากัน ความแตกต่างส่วนบุคคลในทุก ๆ ด้าน อาจเป็นตัวกำหนดปัจจัยที่แตกต่างกันได้ โดยทั่วไปปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคลมักจะเป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ดังนี้

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้า
3. ความน่าสนใจของงาน
4. ลักษณะการดึงดูดใจจากหัวหน้างาน

5. องค์การฝ่ายบริหาร
6. เนื้อหาเฉพาะของงาน
7. การบังคับบัญชา
8. ค่าจ้าง
9. ความหมายทางสังคม
10. สภาพการทำงาน
11. การสื่อสาร
12. ชั่วโมงการทำงาน
13. ความยากง่ายของงาน
14. ผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการทำงาน

เอกซัย ก็สซุพันซ์ (2533) ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจที่สำคัญไว้ 6 ประการ คือ

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน บุคคลเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน และพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญให้แก่องค์กร ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ก็จะยอมรับสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
2. การยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นคำยกย่องชมเชย หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม จะมีส่วนจูงใจในการทำงานได้มากที่สุด
3. ความก้าวหน้า ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ หรือการได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความท้าทาย จะทำให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ
4. ความสนใจ หมายถึง การให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนา หรือเสริมสร้างทักษะในการทำงานตามที่เขามีความสนใจ หรือให้เขามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่เขาสนใจ นับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง
5. ความรับผิดชอบ สำหรับบุคคลที่มีความสามารถ มีไหวพริบ และทักษะในการทำงานที่ดี อยากรที่จะมีอำนาจในการทำงานและรับผิดชอบตนเอง และไม่ชอบถูกบังคับให้ทำงาน
6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือองค์กร การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะ

เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน และมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

จากการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีการจูงใจเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นการใช้ปัจจัยจูงใจทั้งในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ในการสร้างความพึงพอใจ ในด้านรูปธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ฯลฯ ส่วนด้านนามธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการยกย่อง นับถือ การยอมรับ ความสำเร็จในงาน ความเป็นมิตร ความผูกพัน ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ในการโน้มน้าวจิตใจบุคลากรในองค์กรหรือในหน่วยงาน ให้ประสานสามัคคีร่วมมือร่วมใจกัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในที่สุด

ความพึงพอใจในงานของพยาบาล

งานพยาบาลเป็นงานที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อสังคม เนื่องจากเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือมวลมนุษยชาติในด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งพยาบาลผู้ปฏิบัติงานต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการให้การดูแล อีกทั้งต้องอาศัยความมีใจรักงาน ความพึงพอใจในวิชาชีพ เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ป่วยและญาติ แต่เมื่อพิจารณาถึงลักษณะงานของพยาบาลแล้ว จะเห็นได้ว่าเป็นงานที่มีภาระรับผิดชอบมาก งานหนักและเสี่ยงอันตราย เป็นงานที่ต้องเผชิญกับความเจ็บป่วย ความทุกข์ทรมานของผู้รับบริการ นอกจากนี้ยังมีลักษณะการทำงานเป็นผลัด หมุนเวียนกัน ให้บริการแก่ผู้รับบริการตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งมีผลต่อจังหวะชีวภาพของร่างกาย ดังนั้นพยาบาลผู้ปฏิบัติงานจึงต้องการขวัญ กำลังใจ หรือแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและภาคภูมิใจในวิชาชีพและคงอยู่ในวิชาชีพ อีกทั้งความพึงพอใจในงานยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลผลิต (Marriner, 1982) กล่าวคือ ถ้าพยาบาลมีความพึงพอใจในงานมาก ผลผลิตทางการพยาบาลย่อมมีคุณภาพ คำกล่าวนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Dubrin (1984 อ้างใน เขมรดี มาสิงบุญ, 2535) ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล พบว่า อัตราการขาดงานและการลาออกจากงานของพยาบาล ทำให้อัตราส่วนระหว่างพยาบาลต่อผู้ป่วยไม่สมดุลย์ พยาบาลที่เหลืออยู่ต้องปฏิบัติงานซึ่งเกินขีดความสามารถของตน ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในที่สุด นอกจากนี้ยังทำให้พยาบาลขาดความสนใจในงาน ขาดความสนใจในผู้ป่วย หลีกเลียงงาน และส่งผลกระทบต่อคุณภาพการพยาบาล สาเหตุของความไม่พึงพอใจเหล่านี้มีหลายปัจจัย ทั้งตัวพยาบาล ผู้ร่วมงาน

องค์การ หรือจากงานพยาบาลเอง อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในงานแก่พยาบาล โดยพยายามสนองตอบความต้องการของพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานตามขอบเขตวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มคุณภาพของงานของพยาบาล และผลผลิตทางการพยาบาล (Wolf & Orem, 1994) นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานอีกด้วย (ประชิด ศราชนันท์, 2532)

นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้มีการศึกษาวิจัยถึงความพึงพอใจในงานของพยาบาลทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างความพึงพอใจแก่พยาบาล โดยใช้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจทั้งสิ้น ผลงานวิจัยที่สำคัญ ได้แก่

Bonton และ White (1972 อ้างใน ญัฐพร ลัทธยาพร, 2535) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยศึกษาจากประชากรเป็นพยาบาล 565 คน พบว่า พยาบาลให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยและความมั่นคงเป็นอันดับสูงสุด ติดตามด้วยด้านสังคม การยอมรับความสมหวังในชีวิต ค่าจ้าง และอันดับที่เห็นว่ามีความสำคัญน้อยคือ นโยบายเกี่ยวกับบุคคล แต่เมื่อให้กล่าวถึงความบกพร่องในองค์ประกอบต่าง ๆ ในสภาพการทำงานจริง พบว่า พยาบาลไม่พึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและการศึกษาอบรม

Glennadee A. Nichols (1974) ได้ศึกษาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพยาบาลที่มีต่องาน โดยศึกษาพยาบาลที่ขึ้นทะเบียนประกอบโรคศิลป์มาแล้วนาน 2 - 3 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานพยาบาลประจำการมาแล้ว จำนวน 181 คน ผลการศึกษา พบว่า พยาบาลจะมีความพึงพอใจในงานพยาบาลอยู่ในระดับสูง ถ้ามีสิ่งต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจในการทำงานในวิชาชีพได้อย่างอิสระ
2. มีความพึงพอใจในงานที่มอบหมายให้ทำ
3. มีการพิจารณาความดีความชอบในการทำงานอย่างยุติธรรม
4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้ทราบ
5. มีการปกครองบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
6. มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในขณะทำงาน

Jaman และ Shafer (1974) ศึกษาถึงความพึงพอใจและไม่พอใจในงานของอาจารย์พยาบาลโปรแกรมปริญญาตรีจากโรงเรียนพยาบาล 30 แห่ง กลุ่มตัวอย่างประชากร 495 คน แบบสอบถามประกอบด้วยลักษณะของหน่วยงาน นโยบาย ผู้ร่วมงาน การนิเทศสภาพการทำงาน ความก้าวหน้า ผลที่ได้คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคง เพื่อนร่วมงานที่ดี การได้ทำงานตามความสามารถ ส่วนสาเหตุความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายการบริหาร ความก้าวหน้าและการเป็นที่ยอมรับ

Shavitt และคณะ (1978 อ้างใน อัครี จิตต์ภักดิ์, 2536) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลกับสถานการณ์ในการทำงาน โดยศึกษาในพยาบาล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยในและกลุ่มที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยนอก พบว่า กลุ่มที่ปฏิบัติงานแผนกผู้ป่วยในเรียงลำดับความพึงพอใจในงานจากมากไปน้อย คือ ความเป็นอิสระ สถานภาพของวิชาชีพ ค่าตอบแทน เงื่อนไขของงาน การมีปฏิสัมพันธ์ และนโยบายขององค์กร ส่วนกลุ่มที่ปฏิบัติงานแผนกผู้ป่วยนอกนั้นเรียงลำดับความพึงพอใจในงานจากมากไปน้อย ดังนี้ ความเป็นอิสระ เงื่อนไขของงาน ค่าตอบแทน สถานภาพของวิชาชีพ การมีปฏิสัมพันธ์ และนโยบายขององค์กร

Williams (1990) ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในตึกผู้ป่วยนอก กับพยาบาลที่ปฏิบัติงานในตึกศัลยกรรม-อายุรกรรมของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของ Slavitt และคณะ ผลพบว่า พยาบาลทั้ง 2 กลุ่ม มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน โดยทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งพยาบาลที่มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่ำ จะให้ความสำคัญแก่ค่าตอบแทนสูง และพึงพอใจในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลด้วยกันสูงสุด รองลงมาคือพึงพอใจในสถานการณ์วิชาชีพ ความเป็นอิสระ การมีปฏิสัมพันธ์กับแพทย์ เงื่อนไขของงาน นโยบายขององค์กร และค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาองค์ประกอบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล Southwestern สหรัฐอเมริกา โดย Johnston (1991)

Blegen และคณะ (1992) ศึกษาความสำเร็จในงานและการได้รับการยอมรับในพยาบาลประจำการ พบว่า พยาบาลประจำการให้ความสำคัญกับการได้รับค่าตอบแทนที่พอเหมาะกับตัวงาน และการได้รับการยอมรับทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ รองลงมา คือ การได้รับการยอมรับทั่วไป การเติบโตก้าวหน้า และการปรับปรุงระบบงาน

Tumulty (1992) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบทบาท ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าตึกของโรงพยาบาล 10 แห่งจำนวน 110 คน ในรัฐทางตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา พบว่า การมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในบทบาทของหัวหน้าตึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในงานโดยรวมของหัวหน้าตึก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จารุวรรณ เสวกรรม (2518) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครจากโรงพยาบาล 21 แห่ง ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งที่มีนักศึกษาฝึกงานและไม่มีนักศึกษาฝึกงาน พบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลระหว่างพยาบาลโรงพยาบาลรัฐกับเอกชนนั้น พยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป กับ 1-5 ปี และ 6-10 ปี กับ 1-5 ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่พยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป กับ 6-10 ปี มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

เขวาลักษณ์ เลาพะจินดา (2518) ศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากพยาบาลในโรงพยาบาลรามธิบดี จำนวน 131 คน พบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในเรื่อง เงินเดือนและสวัสดิการโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และนโยบายการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำ

ละออ ตันติศิริพันธ์ (2520) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐ ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค 14 แห่ง โดยศึกษาตามองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานในด้านหน่วยงาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม พบว่า

1. ความพึงพอใจในงานพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐโดยส่วนรวมและในแต่ละระดับอยู่ในระดับปานกลาง
2. พยาบาลในโรงพยาบาลส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. พยาบาลหัวหน้าตึกมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ธีรา เหมินทร์ (2524) ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานบริการทางด้านอนามัยของรัฐ ที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษา ซึ่งเป็นผู้มาลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมพยาบาลแห่งชาติ ครั้งที่ 6 จำนวน 233 คน เป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง 123 คน ส่วนภูมิภาค 110 คน พบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่แตกต่างกัน
2. สาเหตุสำคัญที่ทำให้พยาบาลที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการเรื่องที่พัก สวัสดิการในการรักษาพยาบาลและการบริหารในหน่วยงาน ส่วนสาเหตุสำคัญที่ทำให้พยาบาลปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ตักศิรีของอาชีพ โอกาสในการใช้ความสามารถและความก้าวหน้าในการทำงาน
3. พยาบาลที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง อายุ ระยะเวลารับราชการ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนประสิทธิภาพในการทำงาน รายได้ และสถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับพยาบาลที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค พบว่า อายุ

ระยะเวลารับราชการ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนวุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสิทธิภาพในการทำงาน รายได้ สถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

มาฉิย์ อู่ยเจริญพงษ์ (2528) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานวิชาชีพพยาบาลพบว่า

1. ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยพยาบาลปริญญาตรีมีความพึงพอใจในระดับสูง ส่วนพยาบาลระดับปริญญาโทมีความพึงพอใจในระดับต่ำ

2. ระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยที่พยาบาลที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-6 ปี มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ส่วนพยาบาลที่มีระยะเวลาการทำงาน 14-15 ปี มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

3. สถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยพยาบาลที่สมรสแล้วมีความพึงพอใจในระดับสูง ส่วนพยาบาลที่เป็นโสดมีความพึงพอใจในระดับต่ำ

สุกัญญา แสงมุกข์ (2530) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ 374 คน พบว่า

1. พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. การรับรู้ต่อบรรยากาศเพื่อนร่วมงาน การรับรู้ต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการรับรู้ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ขนาดองค์กร ประสบการณ์ทางการพยาบาล ระดับการศึกษา และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า การรับรู้ต่อบรรยากาศเพื่อนร่วมงาน การรับรู้ต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและตำแหน่ง สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้ร้อยละ 46.25

อำพัน ไชยทองศรี (2530) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือ ประเทศไทย โดยวัด

ความพึงพอใจในงานตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ผลพบว่าพยาบาลมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง และพยาบาลที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

สมควร ทรัพย์บำรุง (2534) ศึกษาถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช โดยศึกษาจากพยาบาลจำนวน 410 คน พบว่า โดยภาพรวมพยาบาลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และการศึกษาถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อายุ อายุราชการ หน่วยงานที่สังกัด และเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาเมื่อเริ่มเข้ารับราชการ ชั้นยศ และรายได้ ไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

เขมารดี มาสิงบุญ (2534) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสื่อสารข้อมูลความสามารถในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการ 370 คน พบว่าพยาบาลประจำการมีการรับรู้ ลักษณะการสื่อสารข้อมูลอยู่ในระดับดี ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง และพยาบาลประจำการที่มีสังกัดประสบการณ์การทำงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และประเภทหอผู้ป่วยแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรเพ็ญ พงศ์กล้า (2536) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา คือ

1. ความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยวิธีการจูงใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยวิธีการชดเชย ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้วยวิธีการใช้ระเบียบวินัย มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วงเดือน ศิริรักษ์ และคณะ (2536) ศึกษาความพึงพอใจในงานพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี พบว่า ระดับความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ใน

ระดับปานกลาง ระดับการศึกษา แผนกหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน อายุ ระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

อัครี จิตต์ภักดี (2536) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐและเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 558 คน พบว่า

1. พยาบาลวิชาชีพซึ่งปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน ให้ความสำคัญต่อบังคับ สถานภาพของวิชาชีพเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ความเป็นอิสระ ค่าตอบแทน การมีปฏิสัมพันธ์ เจื่อนใจของงาน และนโยบายขององค์กร ตามลำดับ ส่วนพยาบาลวิชาชีพซึ่งปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐให้ความสำคัญต่อบังคับความเป็นอิสระเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ สถานภาพของวิชาชีพ ค่าตอบแทน การมีปฏิสัมพันธ์ เจื่อนใจของงาน และนโยบายขององค์กร ตามลำดับ

2. ความพึงพอใจโดยรวมของพยาบาลวิชาชีพทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในสถานภาพของวิชาชีพในระดับสูง มีความพึงพอใจในความเป็นอิสระ เจื่อนใจของงาน นโยบายขององค์กร และการมีปฏิสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนในระดับต่ำ

หรรษา สุขกาล (2537) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากความคาดหวังในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ 320 คน จากโรงพยาบาลเอกชน 15 แห่ง ในเขต กรุงเทพมหานคร พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจจากความคาดหวังในงาน ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุและระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุภาณี ทหารธรรม (2537) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การดูแลในวิชาชีพกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการ 330 คน จากโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร 4 แห่ง พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพด้านเพื่อนร่วมงานมีค่ามากที่สุด ด้านรายได้มีค่าน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

2. บรรยากาศองค์การ มิติขวัญ มิติแบบอย่าง และมิติกฎเกณฑ์ การดูแลในวิชาชีพที่ได้รับจากหัวหน้าหรือผู้ป่วยและการดูแลในวิชาชีพที่ได้รับจากผู้ร่วมงาน มีความ

สัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจ ในขณะที่บรรยากาศองค์การมีมิติมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความพึงพอใจในงาน แต่มีทิศทางความสัมพันธ์ลบกับมิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ

จิตรลดา ชัยรัตน์ (2538) ศึกษาความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันและวิชาชีพของพยาบาล โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ โดยศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลในด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการมีสัมพันธภาพในหน่วยงาน ด้านความต้องการของงานด้านนโยบายและการบริหาร และด้านความมีอิสระในการทำงาน พบว่า

1. ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับความพึงพอใจในงาน จำแนกในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สภาพการทำงาน การมีสัมพันธภาพในหน่วยงาน ความต้องการของงาน นโยบายและการบริหาร ความมีอิสระในการทำงาน ค่าตอบแทน

3. พยาบาลมีความต้องการย้ายสถานที่ทำงาน ร้อยละ 49.5 มีความต้องการเปลี่ยนอาชีพร้อยละ 35 สำหรับความต้องการย้ายสถานที่ทำงาน พบว่า เนื่องจากความต้องการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่าและความมีอิสระในการทำงาน

4. อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนกำลังใจ (ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน) ความตั้งใจที่จะออกจากสถาบันและวิชาชีพ การย้ายสถานที่ทำงาน สถานที่ที่จะย้ายไปทำงาน ความคิดในการเปลี่ยนอาชีพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ให้ผลคล้ายคลึงกับผลการวิจัยของ สุจินต์ วิจิตรกาญจน์ และคณะ (2538) ซึ่งศึกษาในเรื่องเดียวกัน แต่กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลในโรงพยาบาลรามธิบดี โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจเดียวกัน พบว่า พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เมื่อพิจารณาถึงความพึงพอใจในงานเป็นรายด้านของพยาบาล พบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานภาพของวิชาชีพ ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารจัดการ ความต้องการของงาน เงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนปัจจัยการทำนายการย้ายสถานที่ทำงานของพยาบาลประจำการ พบว่า มี 3 ปัจจัยคือ สถานภาพของวิชาชีพ ค่าจ้างและเงินเดือน และการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา

อมรรัตน์ เสตสุวรรณ (2539) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานกับการคงอยู่ในงานตามการรายงานของ

พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ 350 คน พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง
2. ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง และพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในแผนกต่างกัน มีประสบการณ์ และเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน
3. พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่าระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยเฉพาะองค์การพยาบาลในประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา พบว่าพยาบาลส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ ที่พยาบาลให้ความสำคัญ สรุปได้ดังนี้ คือ ความสำเร็จในงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน นโยบายองค์การและการบริหาร ความก้าวหน้าในงาน การยอมรับ ความมั่นคงปลอดภัยในงาน เงินเดือนและค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสถานภาพของวิชาชีพ ซึ่งข้อสรุปนี้สอดคล้องกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลที่ Wolf และ Orem (1994) ได้จำแนกไว้ 5 ประการ คือ

1. สภาพของงานหรือลักษณะงาน (Nature of the work)
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environments)
3. ค่าจ้าง และค่าตอบแทน (Salary and benefits)
4. โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career advancement opportunities)
5. การนิเทศ/การบริหาร (Supervision/ Management)

ดังนั้น จึงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารทางการพยาบาลที่จะต้องคิดหาแนวทางที่จะสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลผูกพันในงาน พึงพอใจในงานที่ทำ มีความตั้งใจในงานที่ทำ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพและคุณภาพของงานบริการพยาบาล นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานของพยาบาลยังเป็นการช่วยลดการขาดแคลนพยาบาล การย้ายงานได้อีกด้วย

ปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ และเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน เพราะถ้าพยาบาลประจำการมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ ย่อมทำงานด้วยความตั้งใจ ผลของงานย่อมออกมาดี ดังเช่น Schofield (1975) ได้กล่าวไว้ว่า ระดับความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลของงาน จากการศึกษาของ Harrell (1972) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและมีผลต่อความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยส่วนบุคคลมาศึกษา 4 ตัวแปร คือ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการได้รับการอบรมทางการพยาบาล ดังมีรายละเอียดในแต่ละตัวแปรดังนี้

อายุ อายุเป็นตัวแปรทางประชากรศาสตร์ตัวแปรหนึ่งที่นิยมนำมาศึกษาเพื่อทดสอบว่า อายุ มีผลต่อความพึงพอใจในงานหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากอายุมีความสัมพันธ์โดยรวมกับพัฒนาการและระดับ วุฒิภาวะ กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น จะมีระดับวุฒิภาวะสูงขึ้นคล้ายตามวัย (ทัศนาศ นุญทอง, 2533) มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น ความคิดอ่าน ความรู้สึก และการกระทำจะปรับเปลี่ยนไปตามวัย ทำให้มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงมากขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีขึ้น ปรับความคาดหวังให้เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานได้ดีขึ้น (Lee และ Willbur 1985 อ้างใน สมสุข ศิลกสกุลชัย, 2534) ซึ่งแตกต่างจากบุคคลที่มีอายุน้อย มีประสบการณ์น้อย มีความคาดหวังต่อเรื่องต่าง ๆ สูง เมื่อมีปัญหาที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ มีแนวโน้มมีความพึงพอใจในงานต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจารุวรรณ เสวกรวรรณ (2518) เขียวถักขันธ์ เลาหะจินดา (2518) ชีรา เหมินทร์ (2524) มาณีย์ อัยเจริญพงษ์ (2528) สมกวรรณ ทรัพย์บำรุง (2534) วงเดือน ศิริรักษ์และคณะ (2536) และจิตรลดา ชัยรัตน์ (2538)

วุฒิการศึกษา การศึกษาช่วยให้บุคคลมีประสบการณ์ มีความรู้ ความเข้าใจในวิชาการเฉพาะสาขา ทำให้บุคคลมีวุฒิภาวะสูงขึ้น มีความคิดอ่านและทัศนคติที่ดี รู้จักตนเอง เข้าใจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ตัวเองอยู่ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ และช่วยให้ประสบความสำเร็จตามศักยภาพของตนเอง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ดังนั้น จึงเป็นที่ยอมรับว่า การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีความรู้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงและมีความสุข ดังเช่น พันัส หันนนานาคินทร์ (2526 อ้างใน ปัทมา ใจเพชร, 2535) กล่าวไว้ว่า วุฒิการศึกษามีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ฉะนั้น วุฒิการศึกษาของพยาบาลประจำการน่าจะมีการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับอายุมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่แสดงถึงควมมีวุฒิภาวะทั้งโดยชีวิตและและการทำงาน ประสบการณ์การทำงานจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจ เกิดทักษะในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น (พัชนี เอมะนาวิน, 2536) บุคคลที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการปฏิบัติอาชีพนั้น ๆ มากกว่า (Davis 1972) จะประสบความสำเร็จในงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานอายุน้อย เพราะประสบการณ์ในอดีตมีส่วนสำคัญช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้และเข้าใจว่า สิ่งใดดีหรือไม่ดี สิ่งใดที่ควรเสี่ยงหรือไม่ควรเสี่ยง สามารถพิจารณาและวิเคราะห์แก้ปัญหาที่เผชิญได้ดี ดังเช่น Kirk (1981) อ้างใน เขียวลักษณ์โพธิธรร, 2537) ได้กล่าวไว้ว่า การมีประสบการณ์มากมักจะมีโอกาสเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทำให้เป็นคนกล้าคิด กล้าตัดสินใจ เมื่อเผชิญกับปัญหา อีกทั้งยังช่วยให้บุคคลสามารถจินตนาการได้กว้างไกล รอบคอบ มีเหตุผล ตลอดจนสามารถเลือกทางเลือกต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม ซึ่งการวิจัยของ Dyer (1981) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติกรพยาบาล โดยพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงานสูง ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย และพยาบาลจะมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นตามประสบการณ์ (Simpson, 1985) ซึ่ง Lee และ Wilbur (1985) ได้สนับสนุนคำกล่าวนี้ โดยอธิบายว่า ผู้ที่ยังปฏิบัติงานนาน ยิ่งจะมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น เนื่องจากมีประสบการณ์มากขึ้น สามารถปรับตัวได้ดีขึ้น และคาดหวังผลงานไม่สูงเหมือนผู้ที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนงานวิจัยในประเทศไทยที่สนับสนุนว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาล คือ ชีรา เหมินทร์ (2524) มาฉิย์ อุ้นเจริญพงษ์ (2528) อำพัน ไชยทองศรี (2530) สมควร ทรัพย์บำรุง (2534) วงเดือน ศิริรักษ์ และคณะ (2536) จิตรลดา ชัยรัตน์ (2538) ฯลฯ

การได้รับการอบรมทางการพยาบาล การอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยพัฒนาความคิด พฤติกรรม และการกระทำที่เหมาะสมในการทำงาน และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ และสมรรถภาพในการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นการพัฒนาบุคคล โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (พยอม วงศ์สารศรี, 2537)

อีกทั้งยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นการสอนให้บุคคลได้เรียนรู้ เข้าใจหลักการ วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกห้อมและทันสมัยเหมาะสม ซึ่งเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (อุทัย หิรัญโต, 2523) ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และเกิดความพึงพอใจในงานตามมา (Steers และ Porter, 1987 อ้างในเยาวลักษณ์ โทษิตาราร, 2537) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวลักษณ์ เลาะห์จินดา (2518) ชีรา เหมินทร์ (2524) มาลีเย่ อู่ยเจริญพงษ์ (2528) วงเดือน ศิริวิทย์และคณะ (2536)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นกลยุทธ์เชิงบริหารที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานภายในหน่วยงาน มีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ มีโอกาสแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถตามศักยภาพ มีโอกาสพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาตามขอบเขตที่เป็นไปได้ ทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกถึงความมีคุณค่าของงาน เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Maslow เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ที่พบว่า มนุษย์ทุกคนในสังคมมีความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จด้วยตัวของตัวเอง ถ้าความต้องการในส่วนนี้ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะรู้สึกพึงพอใจ

เมื่อพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงาน ย่อมตั้งใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และพัฒนางานบริการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงาน ต่อวิชาชีพ ส่งผลให้พยาบาลประจำการคงอยู่ในองค์กร ในทางตรงข้าม ถ้าพยาบาลประจำการเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน จะส่งผลให้เกิดปัญหาหลายประการแก่หน่วยงาน เช่น พยาบาลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานลดลง เกิดความเหน็ดเหนื่อยในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานและ/หรือวิชาชีพลดต่ำลง ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทางลบ ก่อให้เกิดปัญหาการขาดงานและลาออกจากงานในที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Yueh - Yun, Wu (1994) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ ความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของครูโรงเรียนรัฐบาล กลุ่มตัวอย่างคือ ครู 1,114 คน จากโรงเรียนรัฐบาล 39 แห่ง ในรัฐ Pennsylvania พบว่า

1. ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพศ วุฒิการศึกษาและสถานภาพทางการสอน สามารถร่วมกันทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ และเพศสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงาน
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เพศ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียนสามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของครูได้

Feldman (1976 อ้างใน สุพิศ กิตติรัชดา, 2538) ได้ศึกษานุเคราะห์ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงาน ได้แก่ การที่บุคคลได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้งานและทักษะในการปฏิบัติงาน การได้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สามารถแสดงความสามารถ

Stewart และ Gudykunst (1982 อ้างใน สุพิศ กิตติรัชดา, 2538) ศึกษาพบว่า ถ้าปราศจากงานที่ให้โอกาสแล้ว ผู้หญิงจะไม่สามารถเข้าถึงแหล่งโครงสร้างของอำนาจ ซึ่งได้แก่ การเข้าถึงการส่งเสริมสนับสนุน ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร ซึ่งทำให้ผู้หญิงยังคงอยู่ในวงจรความรู้สึกไร้อำนาจ

Chandler (1980) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการพยาบาลและภาวะไร้อำนาจ โดยศึกษาในกลุ่มพยาบาลระดับผู้บริหารและพยาบาลประจำการ รวม 246 คน จากโรงพยาบาลที่มีขนาดเท่ากัน 2 แห่งในมลรัฐ Utah ด้วยการใชแบบสอบถามสภาพการทำงาน (Working Conditions Questionnaire) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานตามการรับรู้ของพยาบาล คือ การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน การได้รับโอกาส และการได้รับข้อมูลข่าวสาร

Haugh (1992 อ้างใน Wilson & Laschinger, 1994 ; Sabiston & Laschinger, 1995) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลสาธารณสุข โดยเปรียบเทียบการรับรู้ถึงอำนาจและโอกาสของพยาบาลปฏิบัติการ 46 คน และผู้บริหาร 10 คน จากหน่วยงาน

สุขภาพ 3 แห่ง ในแคนาดา พบว่า พยาบาลปฏิบัติกรรับรู้ถึงอำนาจและโอกาส ตลอดจนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมต่ำกว่าผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Hatcher (1993 อ้างใน Wilson & Laschinger, 1994; Sabiston & Laschinger, 1995) ศึกษาถึงอำนาจ โอกาสกับระดับความเหนื่อยหน่ายตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลที่มีการเรียนการสอน 87 คน พบว่า พยาบาลประจำการมีความรู้สึกว่าตนเองได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับปานกลาง โดยการเข้าถึงอำนาจและโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่าย

Goddard (1993 อ้างใน Wilson & Laschinger, 1994 ; Sabiston & Laschinger, 1995) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานระหว่างผู้บริหารระดับต้น (First line Manager) 75 คน และผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) 16 คน จากโรงพยาบาลเขตเมือง 3 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามของ Chandler (Chandler Conditions of Work Effectiveness Scale) พบว่า ผู้บริหารระดับต้นรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานต่ำกว่าผู้บริหารระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Frank (1993 อ้างใน Laschinger 1996) ศึกษาถึงการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร การสนับสนุน และโอกาสตามสถานภาพตามการรับรู้ของพยาบาลห้องผ่าตัด กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลห้องผ่าตัด 148 คน ซึ่งประกอบด้วยพยาบาล (generalists) 90 คน พยาบาลชำนาญการ (Specialists) 36 คน และผู้บริหาร (Managers) 22 คน พบว่า ระดับผู้บริหารเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร โอกาส และรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสูงกว่าพยาบาลชำนาญการและพยาบาล และพยาบาลชำนาญการรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสูงกว่าพยาบาล

Wilson และ Laschinger (1994) ได้ศึกษาถึงการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ 92 คน ในโรงพยาบาลที่มีการเรียนการสอน พบว่า การรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และพยาบาลประจำการมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ McDermott และ Dubuc (1994, 1995 อ้างใน Laschiager 1996)

Laschinger และ Shamian (1994) ศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความสามารถของตนในการบริหารตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการและผู้บริหารทางการ

พยาบาล กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับต้น 27 คน และพยาบาลประจำการ 112 คน ในโรงพยาบาลที่มีการเรียนการสอนเขตเมืองขนาด 450 เตียง พบว่า ผู้บริหารระดับต้นรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสูงกว่าพยาบาลประจำการ และเข้าถึงโอกาส ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนและทรัพยากรได้มากกว่าพยาบาลประจำการ นอกจากนี้ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานตามการรับรู้ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหาร โดยบทบาทการเป็นที่เลี้ยงและบทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

Kutzscher (1994 อ้างใน Sabiston & Laschinger 1995) ศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการ 234 คน จากโรงพยาบาลขนาดใหญ่และโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก พบว่า

1. พยาบาลมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในระดับปานกลาง
2. พยาบาลได้รับอำนาจที่เป็นทางการค่อนข้างต่ำ และได้รับอำนาจที่ไม่เป็นทางการปานกลาง
3. พยาบาลรับรู้ว่าได้รับการบริหารแบบมีส่วนร่วมปานกลาง
4. อำนาจที่เป็นทางการและไม่ใช่ทางการที่ได้รับรู้ สามารถพยากรณ์การ

เสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาล

ผลการศึกษาในครั้งนี้ กล่าวได้ว่า ระดับของอำนาจที่รับรู้มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาล โดยพยาบาลเชื่อว่าถ้าองค์กรมีความแข็งแกร่ง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงแล้ว พยาบาลจะรู้สึกว่าคุณเองมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กรมาก

Sabiston และ Laschinger (1995) ได้ศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและการรับรู้ถึงเอกสิทธิ์ทางการพยาบาลของพยาบาลประจำการ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการ ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 101 คน พบว่า

1. พยาบาลมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในระดับปานกลาง
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล
3. พยาบาลรับรู้ว่าอำนาจที่เป็นทางการและไม่ใช่ทางการมีความสัมพันธ์ทาง

บวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

4. พยาบาลรับรู้ว่าอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้เอกลักษณ์ทางการพยาบาล

สุพิศ กิตติรัชดา (2538) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครพิงค์ 123 คน พบว่า

1. ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ อยู่ในระดับสูง
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฐริกา กุลกาญจนาชวิน (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาล และเอกลักษณ์ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลศูนย์ 9 แห่ง จำนวน 352 คน พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยของการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมและรายด้าน คือ ความมีอิสระ การมีสัมพันธภาพที่มีความไว้วางใจ และการได้รับการสนับสนุนอยู่ในระดับสูง
2. ค่าเฉลี่ยของเอกลักษณ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง
3. การสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลรายด้าน คือ การได้รับความเป็นอิสระ การมีสัมพันธภาพที่มีความไว้วางใจ และการได้รับการสนับสนุนโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเอกลักษณ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดโครงสร้างอำนาจของ Kanter และแนวคิดการดูแลของผู้บริหาร ของ Brown มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ด้วยเหตุว่าทั้ง 2 แนวคิดต่างนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน โดยแนวคิดของ Kanter นั้นให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เสริมสร้างความสามารถให้แก่บุคคล ซึ่งสามารถนำมาอธิบายสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลที่ส่วนใหญ่

เป็นผู้หญิงได้ชัดเจน ครอบคลุม และในทางปฏิบัติมีความเป็นไปได้สูง ส่วนแนวคิดของ Brown ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการดูแลของผู้บริหารที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง ทั้ง 2 แนวคิดนี้น่าจะร่วมกันส่งผลให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเชื่อว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่พยาบาลประจำการจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยความพร้อมของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงอำนาจ : ข้อมูล ข่าวสาร การส่งเสริมสนับสนุน ทรัพยากร และเข้าถึงโอกาสได้ง่าย โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ ให้ความไว้วางใจ เชื่อและเคารพในความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงความมีคุณค่าแห่งตน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวิชาชีพ สร้างความรู้สึกพึงพอใจในงาน และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ นำมาซึ่งบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ โดยความรู้สึกพึงพอใจที่เกิดขึ้นนี้เป็นผลที่เกี่ยวเนื่องกับตัวงานและผู้ปฏิบัติงานโดยตรง จากการศึกษาถึงทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยนั้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง คือ ปัจจัยจูงใจ เนื่องจากในการปฏิบัติงานสิ่งสำคัญต่อการทำงานของคน คือ ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ต้องการควบคุมตนเอง ต้องการการยกย่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาและเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของคน ส่วนปัจจัยอนามัยนั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทุกคนได้รับ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเฉพาะปัจจัยจูงใจของ Herzberg มาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในการศึกษาครั้งนี้ และนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

