

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอสาระสำคัญในหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการช่วยเหลือ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือ
 - 2.1 สัมพันธภาพในการช่วยเหลือ
 - 2.2 มนุษยสัมพันธ์
3. บทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้างานและผู้ป่วยในการให้ความช่วยเหลือ
4. รูปแบบการช่วยเหลือตามลักษณะนิสัยของบุคคล
5. ลักษณะองค์การกับการช่วยเหลือ

1. ความหมายของการช่วยเหลือ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการช่วยเหลือไว้ดังต่อไปนี้

ธีระพร อูวรรณโณ (2529 : 7/12) ได้ให้คำจำกัดความของการช่วยเหลือว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้กระทำ กระทำเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น

แบรมเมอร์ (Brammer 1979 : 2) กล่าวถึงการช่วยเหลือว่าเป็นการเสริมสร้างสภาพการณ์ ให้ผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ เมื่อเกิดความเครียดทางร่างกายและจิตใจ

บริคแมน และคณะ (Brickman et al. 1982 : 368 - 369) ให้ความเห็นว่า ในทางจิตวิทยาสังคม (Social Psychology) การช่วยเหลือจะเป็นไปตามสถานการณ์ที่จำเป็น ในขณะนั้น เช่น เวลานั้นสังคมสนใจที่จะบริจาคเงินและสิ่งของ การช่วยเหลือก็คือเงินและสิ่งของ ซึ่งเป็นวัตถุ เป็นการช่วยเหลือในระยะสั้น ๆ ส่วนทางจิตวิทยาคลินิก (Clinical

Psychology) นั้น การช่วยเหลือเน้นถึงการที่จะทำให้ผู้รับเกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม สามารถพึ่งตนเองได้ โดยใช้วิธีการสอน แนะนำ และสนับสนุนด้านจิตใจ อารมณ์ อันเป็นการช่วยเหลือในระยะยาว

ไมเออร์ (Myer 1983 : 417 - 418) กล่าวถึงการช่วยเหลือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคม และเป็นค่านิยมทางสังคม ที่บุคคลพอใจกระทำเพื่อให้เกิดผลดีแก่ตน ในแง่สังคม และเพื่อให้เกิดความสบายใจ นอกจากนี้ยังเป็นความรับผิดชอบของสังคมที่ต้องเผื่อแผ่การช่วยเหลือแก่บุคคลอย่างยุติธรรม แม้ว่าเขาเหล่านั้นจะไม่สามารถตอบแทนได้ก็ตาม

จากความหมายของการช่วยเหลือดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่า สิ่งที่ขาดเสียมิได้คือการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุหรือจิตใจ เพื่อบรรเทาความต้องการหรือความทุกข์ของบุคคลอีกทั้งยังเป็นผลให้ผู้ให้ความช่วยเหลือมีความอึดใจอีกด้วย

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือ

สังคมจะมีความสุขได้เมื่อบุคคลในสังคมมีการช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน และการที่จะสร้างนิสัยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้นั้นเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่า จะต้องเริ่มตั้งแต่ในสังคมหน่วยที่เล็กที่สุดคือครอบครัว ต่อไปคือโรงเรียน ขยายไปถึงหน่วยงานและสังคมแวดล้อม โดยมีการกระทำของผู้ใหญ่เป็นแบบอย่างให้เด็กได้เห็นและกระทำตาม หรือมีการเสริมแรงเมื่อเด็กได้แสดงพฤติกรรมการช่วยเหลือ เช่น ให้คำชมหรือให้รางวัล

โทมัส ฮอบส์ (Thomas Hobbs อ้างถึงใน ชัยพร วิชชาวุธ 2525 : 146) ได้กล่าวไว้ว่า การช่วยเหลือคนอื่นนั้น หากพิจารณากันให้ลึกซึ้งแล้ว เป็นการช่วยเหลือทางอ้อมเพื่อให้คนอื่นกลับมาช่วยเหลือตน ไม่โดยคนนั้นก็คนอื่น ไม่ในโอกาสนั้นก็ในโอกาสต่อไป ตามทัศนะของฮอบส์ การเสียสละเพื่อคนอื่นหรือการช่วยเหลือคนอื่นในกรณีต่าง ๆ ก็น่าจะเป็นค่านิยมที่คนกำหนดขึ้นให้เป็นหน้าที่ของคนในสังคม เพื่อบรรเทาความทุกข์หรือความต้องการของแต่ละคนอย่างเต็มที่ และเกิดความสุขด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ อรุณ วัชรธรรม (2524 : 5) ว่าความต้องการทางด้านสังคมมนุษย์ ซึ่งจะได้จากการทำงานแท้ ๆ คือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น และการได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น

ดังนั้นการช่วยเหลือกันจึงเป็นหน้าที่ของมนุษยชาติทุกคน ไม่ได้จำกัดเฉพาะผู้ที่มีความรู้หรือได้รับการฝึกฝนในการให้การช่วยเหลือเท่านั้น บุคคลที่ทำงานอยู่ในชุมชนหรือครอบครัว ต่างก็ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กัน ต้องการความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหลาย ๆ รูปแบบ ตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การรักษา การให้คำปรึกษาหารือ การให้ความช่วยเหลือ การรับฟัง ความลับ การสอน หรือการนิเทศ และจะเกิดขึ้นในสถานที่ใดหรือสถานการณ์ใดก็ได้ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล ครอบครัว โรงงาน หรือสถานที่ทำงานอื่น ๆ

2.1 สัมพันธภาพในการช่วยเหลือ

สัมพันธภาพในการช่วยเหลือจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีบุคคล 2 ฝ่ายคือ ผู้ให้การช่วยเหลือ (Helper) และผู้รับการช่วยเหลือ (Helpee) ซึ่งเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามตำแหน่งหน้าที่ และลักษณะของสัมพันธภาพการช่วยเหลือ เช่น แพทย์ - ผู้ป่วย พยาบาล - ผู้รับบริการ ที่ปรึกษา - ผู้รับบริการ ครู - นักเรียน หรือผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับเป็นสำคัญ ไม่ใช่ความต้องการของผู้ให้ ปัญหาของผู้ที่ต้องการการช่วยเหลืออาจมีสาเหตุมาจาก

1. สภาวะแวดล้อมภายนอก จากการทำงาน สังคม หรือสภาพทางเศรษฐกิจที่ควบคุมได้ยาก
2. สภาวะระหว่างบุคคล เช่น การทะเลาะเบาะแว้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว ระหว่างเพื่อน หรือเพื่อนร่วมงาน
3. สภาวะภายในตัวบุคคล เช่น ความเจ็บป่วยหรือความเครียดในแต่ละวัน ที่ไม่สามารถแก้ไขให้ผ่อนคลายลงได้ด้วยตนเอง

การช่วยเหลือโดยทั่วไป แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การช่วยเหลือโดยมีแรงกระตุ้นอย่างทันทีทันใด (Impulsive help) คือการสนองความต้องการของบุคคล โดยไม่ได้คำนึงว่าจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน เช่น การช่วยเหลือบุคคลที่ได้รับอุบัติเหตุ เป็นต้น เกิดขึ้นเมื่อผู้ช่วยเหลือพิจารณาสถานการณ์แล้วเห็นว่าเป็นสภาวะฉุกเฉิน และตนเองเกิดความตระหนักว่าต้องรับผิดชอบ ก็จะเกิดการช่วยเหลือขึ้น
2. การช่วยเหลืออย่างมีกลยุทธ์ (Strategic help) คือ การที่ผู้ให้การช่วยเหลือได้คิดคำนวณไว้ว่าจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน ทั้งทางตรงจากผู้รับการช่วยเหลือ และทางอ้อม

คือได้รับการยกย่อง หรือคำขอบคุณจากบุคคล หรือจากสังคม

3. การช่วยเหลือที่เป็นแบบอย่าง (Normative help) คือ การช่วยเหลือโดยยึดหลักความยุติธรรม ผู้ให้การช่วยเหลือคำนึงถึงว่าผู้รับควรจะได้รับอะไร โดยไม่ได้หวังผลตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น

การช่วยเหลือทั้งสามประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่อใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และจุดมุ่งหมายของผู้ช่วยเหลือ แต่การช่วยเหลือที่ยึดหลักความยุติธรรม ไม่ได้มุ่งหวังสิ่งหนึ่งสิ่งใดตอบแทนแม้จะเป็นการช่วยเหลือโดยมีแรงกระตุ้นอย่างทันทีทันใดหรือวางแผนไว้ก่อน รวมทั้งจะให้แก่บุคคลอื่นเป็นที่รู้จักมักคุ้นหรือไม่ก็ตาม ย่อมจะเป็นการช่วยเหลือที่มีคุณค่าต่อผู้รับเป็นอย่างยิ่ง ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ช่วยเหลือยอมรับความเสมอภาคของบุคคล ไม่มีความลำเอียง นอกจากผู้ให้จะสบายใจแล้วยังเป็นที่ยอมรับนับถือแก่บุคคลอื่นหรือจากสังคม อันจะเป็นผลทางอ้อมที่จะเกิดขึ้นเองโดยที่ตนเองไม่ได้คาดหวัง

เนื่องจากบุคคลมีความซับซ้อนทั้งทางด้านอารมณ์และความนึกคิด ชีระพร อุวรรณโณ (2529 : 7/14-7/38) ได้อธิบายถึงตัวแปรที่มีผลทำให้การช่วยเหลือเกิดขึ้นมากหรือน้อยใน 2 ด้าน คือ

ผู้ให้ความช่วยเหลือ

1. ความสำเร็จและความล้มเหลวในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง
2. การคำนึงถึงกิจกรรมของตนเองซึ่งยังไม่แน่ใจว่าจะเกิดผลดีหรือผลเสีย
3. ความมีอารมณ์ดี อาจนึกถึงสภาพการณ์ในอดีต หรือได้รับสิ่งอันน่าพึงพอใจ
4. ความรู้สึกจากการที่เห็นบุคคลถูกทำร้าย อาจจากตนเองหรือผู้อื่น
5. การสูญเสียและการช่วยเหลือ ถ้าต้องเสียทรัพย์สินหรือเวลา อาจทำให้การช่วยเหลือน้อยลงหรือช้าลง
6. ภูมิหลังของผู้ช่วยเหลือ เช่นเกิดในครอบครัวที่ชอบให้ความช่วยเหลือ

ผู้รับความช่วยเหลือ

1. ผู้ที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น เช่น ตาบอด พิการ
2. เพื่อน และญาติ จะได้รับความช่วยเหลือก่อนและมาก
3. ความคล้ายคลึงระหว่างผู้ให้และผู้รับการช่วยเหลือ เช่น การแต่งกาย
ทัศนะ เป็นต้น
4. ความชอบพอ
5. เพศของบุคคล พบว่าเพศหญิงจะได้รับความช่วยเหลือมากกว่าเพศชาย

ในกรณีของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชารับรู้ต่อสาเหตุที่ทำให้เขาต้องการความช่วยเหลือก็จะช่วยให้สามารถพิจารณาแก้ไขปัญา หรือปรับแก้พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ได้ตรงประเด็นยิ่งขึ้น โดยเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้รับความช่วยเหลือให้เข้าใจปัญหาของตนเอง โดยการค้นหา สาเหตุ ทำความเข้าใจกับปัญหา และลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญา ซึ่งพวงรัตน์ บุญญารักษ์ (2526 : 376) ได้กล่าวว่าการให้ความช่วยเหลือกันและกัน ต้องการพฤติกรรม คือ ความเต็มใจที่จะ แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ความรู้แก่กัน เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยแก้ปัญหา ช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้ทำงาน ในความรับผิดชอบเขาอย่างดีที่สุด และช่วยแบ่งเบาปริมาณงานอย่างจริงจัง ซึ่งก่อนอื่นทั้งสองฝ่าย จะต้องมีการสร้างสัมพันธภาพ มีทัศนคติที่ต่อการช่วยเหลือ มีความต้องการที่จะให้หรือรับความ ช่วยเหลือ เพราะการช่วยเหลือนั้นจะไร้คุณค่าถ้าผู้รับไม่ต้องการ แต่ที่แตกต่างกันคือผู้ให้จะต้องมี ทักษะในการให้ความช่วยเหลือ ส่วนผู้รับจะต้องตระหนักรับรู้ต่อปัญหาของตน ทักษะที่จำเป็นสำหรับ ผู้ให้ความช่วยเหลือ คือ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ในที่นี้คือความสามารถในการฟัง ให้ความสนใจ รับรู้และตอบสนอง ทั้งการใช้คำพูด และกริยาท่าทาง ถ้าผู้บังคับบัญชาแสดงตนเป็นผู้เหนือกว่า หรือให้ทำที่ไร้ค่า ห่างเหิน ไม่เต็มใจ ซึ่งอาจเกิดจากการประเมินตนเองสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือยึดตนเองเป็นหลัก เป็นมาตรฐานในการตัดสิน จะทำให้ผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือรู้สึกว่าเขา ไร้ค่า เกิดการหลีกเลี่ยง ต่อต้าน ไม่ยอมรับ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ต้องควบคุมดูแลบุคลากรในความ รับผิดชอบจำนวนมาก ควรยึดถือความเชื่อ และค่านิยม (Beliefs and values) ในสิ่งต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการมองตนเอง และผู้อื่นในทางที่ดีเป็นเบื้องต้น

1. ชีวิตมนุษย์เป็นสิ่งที่ต้องรักษาไว้ จะทำอันตรายไม่ได้
2. บุคคลเป็นคนดี โดยพื้นฐานดั้งเดิม
3. บุคคลมีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามศักยภาพของเขา

4. บุคคลต้องการอิสระและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต่อสิ่งที่จะมีผลกระทบต่อเขาโดยตรง
5. บุคคลต้องการ การสนับสนุน ดูแล การยอมรับนับถือและต้องการความรักจากผู้อื่น
6. บุคคลต้องการให้ผู้อื่นสนใจความรู้สึกนึกคิด และความคิดริเริ่มของเขา
7. บุคคลมีความรับผิดชอบที่จะยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือชีวิตที่ต้อยกว่าในสังคมที่ตนเองมีส่วนร่วม
8. บุคคลมีความรับผิดชอบที่จะเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือกระทำการใด ๆ ที่จะช่วยปรับปรุงสภาพของมนุษย์ด้วยกันให้ดีขึ้น
9. บุคคลที่มีปัญหาในการดำรงชีวิต ทั้งในด้านสังคม อารมณ์ ไม่ว่าจะเป็นคนเจ็บป่วยหรือคนปกติ ต่างก็มีสิทธิที่จะได้รับการดูแลจากระบบบริการสุขภาพโดยทั่วถึง
10. การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์โดยพิจารณาบุคคลทุกคนเป็นสิ่งจำเป็นในการให้การช่วยเหลือ

ส่วนการช่วยเหลือให้ได้ผลต่อองค์การ และการบังคับบัญชานั้น ไชแสง ชวศิริ (2524 : 71) มีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในฐานะผู้ช่วยเหลือ ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมนุษย์ต่อมนุษย์ ในลักษณะการจัดการที่มีไม่ตรีจิตมิตรภาพที่มีการกระจายอำนาจไม่เข้มชู้ก้าวร้าว เพื่อให้เขาเกิดความรับผิดชอบที่แท้จริง และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี มีความคิดริเริ่มเป็นตัวของตัวเองในที่สุด และในชีวิตการทำงานนั้น หน้าที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชากลักลี้งไม่ได้คือ การพัฒนาบุคลากรในความรับผิดชอบให้มีความก้าวหน้า ตามความสามารถของเขาด้วยความยุติธรรมให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมนั้น ๆ อย่างมั่นคงตามสมควร ไม่กระทำการใด ๆ ตามความพอใจของตนเอง นอกจากนี้ยังต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวุฒิภาวะ และเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ช่วยเหลือโดยมีจริยธรรมเป็นแนวทางในการตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม และต่อผู้รับความช่วยเหลือ

2.2 มนุษย์สัมพันธ์

มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในและนอกหน่วยงาน ถ้าความสัมพันธ์ในหน่วยงานราบรื่นด้วยไมตรีจิตมิตรภาพ ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน

เข้าไปในการสร้างสรรค์ หน่วยงานนั้น ๆ ย่อมเกิดปัญหาในที่สุด และสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล นั้นนับว่าเป็นเครื่องมือเบื้องต้นที่สำคัญ และทำให้การช่วยเหลือเริ่มต้น ดำเนินไป และจบลงด้วยดี เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย

อรุณ : รักรธรรม (2522 38-39) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นไป ตามธรรมชาติของมนุษย์สร้างให้เกิดความเข้าใจอันดี ความพอใจรักใคร่ และเกิดความรู้สึกอยาก ช่วยเหลือให้ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยความเต็มใจและจริงใจ

อารี เพชรผุด (2530 : 2) กล่าวถึงมนุษย์สัมพันธ์ว่า เป็นคำที่ให้ความหมาย อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการติดต่อปะทะสังสรรค์ของบุคคลในอาชีพธุรกิจ องค์การรัฐบาล สโมสร ต่าง ๆ โรงเรียน ตลอดจนถึงครอบครัว มาทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทำให้สภาพการทำงานดีขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้น และบุคคลมีความสุขยิ่งขึ้น

ดูบริน (Du Brin 1981 : 4) มีความเห็นว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นศิลปะและการนำ ความรู้ที่เป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์มาปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ บุคคลหรือองค์การ

คาร์เวลล์ (Carvell 1980 : 4-5) ให้ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ว่าเป็นการรวบรวมบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในสถานการณ์การทำงานที่มีแรงจูงใจให้เขามี ความประสงค์จะทำงานร่วมกัน และให้ความร่วมมือด้วยความพึงพอใจ ในด้านเศรษฐกิจ ด้านจิตใจ และด้านสังคม ทำให้เกิดผลผลิต หรือบริการที่มีคุณภาพ

แบรมเมอร์ (Brammer 1975 : 45) มีความเห็นว่ามนุษย์สัมพันธ์เป็นกลไกที่เปลี่ยนแปลง ไปตามคำพูดหรือท่าทาง สัมพันธภาพเป็นกระบวนการหลักที่ทำให้ผู้ให้และผู้รับความช่วยเหลือ ได้แสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตน นอกจากนี้สัมพันธภาพยังขึ้นอยู่กับอารมณ์ที่เกิดขึ้นใน ขณะที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย

เดวิส (Davis 1977 : 12-14) ได้ให้แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ว่าเป็น องค์ประกอบด้านธรรมชาติของมนุษย์ และธรรมชาติขององค์การ

ธรรมชาติของมนุษย์ (The Nature of People)

มีสมมุติฐานขั้นต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ อยู่ 4 ประการ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences)

มนุษย์แต่ละคนต่างก็มีความแตกต่างกัน แม้แต่ฝาแฝดก็ยังไม่เหมือนกันทุกอย่าง สำหรับผู้บริหารนั้นความแตกต่างของมนุษย์มีความหมายในแง่ของการจูงใจ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องการความยุติธรรมและความถูกต้อง ที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับและศึกษาถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรวดเร็วในการเรียนรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความลับไว ทักษะในด้านต่าง ๆ ความอดทนต่อความเครียด หรือความคิดริเริ่ม เป็นต้น อันจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป ซึ่งดูบริน (Du Brin 1984 : 52-53) ได้กล่าวถึงความแตกต่างของบุคคลที่น่าสนใจคือ

1.1 บุคคลต่างกันที่ระดับพลังงานพื้นฐานและความทนทานต่อความเหนื่อยล้า ดังนั้นจึงมีคำกล่าวที่ว่า บุคคลไม่เหมาะที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารตามเหตุผลง่าย ๆ ข้อหนึ่งคือ ร่างกายไม่มีความทนทานต่อการเดินทางที่เหนื่อยหนัก ใช้เวลานานและต้องมีการพบปะผู้คนอยู่เสมอ และบุคคลที่จะรับการจูงใจได้ดีนั้น จะต้องมีความแข็งแรงและพลังสมองที่สมบูรณ์ส่วนหนึ่งด้วย

1.2 บุคคลต่างกันที่ความชอบพอในสิ่งที่ตนเองเกี่ยวข้องกับอย่างใกล้ชิด คือบุคคลที่รักการทำงานเขาจะค้นหางานที่กระตุ้นทำให้ตื่นเต้น หรือหางานที่ต้องรับผิดชอบปรับปรุงให้ดีขึ้นเป็นรางวัลสำหรับตัวเอง แต่เศษหนึ่งส่วนสามถึงครึ่งหนึ่งของจำนวนคนทั้งหมด จะไม่ค่อยชอบปรับปรุงงาน ส่วนมากชอบที่จะใช้สมองและความรับผิดชอบน้อยที่สุด และบางคนก็จะทำงานประจำเป็นงานอดิเรกในแต่ละวันเท่านั้น ไม่สนใจทำงานอย่างจริงจัง

1.3 บุคคลต่างกันในความพอใจเกี่ยวกับแบบแผนการช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา ที่จะช่วยให้งานดีขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนชอบความเป็นอิสระสามารถทำหน้าที่ได้ดี เท่าที่สามารถจะทำได้ โดยได้รับการยินยอมจากผู้บังคับบัญชา ส่วนมากคนต้องการการนิเทศงานอย่างใกล้ชิด เพราะขาดความมั่นใจ มีความสามารถจำกัด มีแรงจูงใจหรือประสิทธิภาพในการทำงานน้อย

1.4 บุคคลต่างกันในการต้องการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจากลักษณะบุคลิกภาพและความต้องการทางด้านจิตใจ และความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ บางคนสามารถทำงานคนเดียวทั้งวันและมีผลผลิตสูง บางคนรู้สึกกระวนกระวายเมื่อต้องพูดเรื่องของธุรกิจและสังคมกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารบางคนต้องการพูดคุยเรื่องทั่ว ๆ ไปมากกว่าจะนั่งถกเถียงเรื่องปัญหาการงานในเวลารับประทานอาหาร

1.5 บุคคลต่างกันที่ขีดจำกัดความรับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีความกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบงานเพราะมีความสุข พอใจและจะนำไปสู่รางวัลจากหน่วยงาน แต่บางคนไม่ชอบที่จะต้องตัดสินใจ มีอยู่เสมอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความรู้สึกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศเป็นสิ่งยุ่งยากและตนเองไม่เห็นความจำเป็นที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือให้ความร่วมมือ

2. ลักษณะส่วนรวมของบุคคล (A Whole Person)

ในตัวบุคคลถือว่าเป็นลักษณะส่วนรวมที่ไม่สามารถแยกออกมาเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะได้ เช่นจะแยกทักษะออกจากความรู้ความสามารถไม่ได้ ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว จะเกี่ยวพันกับการทำงานตลอดเวลา และกายกับจิตจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเสมอ ดังนั้น ในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้นต้องคำนึงถึงบุคลิกภาพส่วนรวมของคนและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จะมีผลถึงการทำงานอีกด้วย

3. สาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม (Caused Behavior)

ตามหลักจิตวิทยา พฤติกรรมของมนุษย์มีสาเหตุจากความต้องการและแรงจูงใจไม่ได้เกิดจากการคิดว่าเขาควรจะได้สิ่งนั้นสิ่งนี้ แต่เกิดขึ้นเพราะเขามีความต้องการซึ่งจะแท้จริงหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางว่าทำอะไร จึงจะกระตุ้นให้เขามีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น แมค คเลแลนด์ อ้างถึงในดูบริน (Mc. Clelland 1965 : 10 Quoted in Du Brin 1984 : 70 - 71) พบว่าความสำเร็จระดับสูงในการทำงานเกิดจากความพึงพอใจในการสนองความต้องการระดับสูงของตนเอง เช่น เงิน สถานภาพเป็นต้น ส่วนอำนาจเป็นอันดับรอง ถ้าบุคคลขาดแรงจูงใจก็เปรียบเสมือนรถที่ขาดเครื่องจักรซึ่งสงวน สุทธิเลิศอรุณ จำรัส ต้วงสุวรรณ และจิตติพงษ์ ธรรมานุสรณ์ (2524 : 177) ก็มีความเห็นว่าพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นไปตามข้อสมมุติฐาน 3 ประการคือ พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ย่อมมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้น และเป็นไปอย่างมีเป้าหมาย

4. ศักดิ์ศรีของมนุษย์ (Human dignity)

มนุษย์ต้องได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากทรัพย์สินอื่น ๆ เพราะทุกคนมีคุณค่า และศักดิ์ศรี มีความสามารถ มีความทะเยอทะยาน จึงต้องการการยอมรับนับถือ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับศักดิ์ศรีของบุคคลขึ้นค้ำกับความคิดเก่า ที่มุ่งใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างเป็นเพียงเครื่องมือในการทำงานเพื่อผลิตผลงานทางด้านบริการหรือด้านเศรษฐกิจเท่านั้น ไม่ค่อยสนใจความเป็นบุคคลหรือสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมการทำงาน ปัจจุบันนี้ผู้บังคับบัญชาจึงควรตระหนักว่า แต่ละคนล้วนมี

จุดมุ่งหมายในชีวิต ดังนั้นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงควรปฏิบัติต่อกันอย่างมีจริยธรรม ยอมรับซึ่งกันและกันทั้งในส่วนที่ดีและส่วนที่ยังบกพร่อง ลดความเป็นเขาเป็นเราลงบ้างจึงจะสามารถปรับตัวเข้าหากันได้

ธรรมชาติขององค์การ (The Nature Organization)

เมื่อพิจารณาในแง่ขององค์การจะเห็นว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 2 ส่วนคือ

1. ระบบสังคม (Social system)

องค์การเป็นระบบสังคมที่มีกิจกรรมต่อเนื่องกันอยู่ภายใต้กฎของสังคม (Social Law) และกฎของจิตวิทยา (Psychological Law) ในขณะที่เรามีความต้องการทางด้านจิตใจ เขาจะต้องแสดงบทบาทและสถานภาพทางสังคมควบคู่ไปด้วย ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกมา อาจเกิดจากแรงขับภายในตัวบุคคลได้เท่า ๆ กับเกิดจากอิทธิพลของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันเพียงครั้งเดียวหรือพบปะกันในระยะเวลาสั้น ๆ จะไม่มีผลต่อบุคคลเท่ากับกลุ่มที่พบปะกันอย่างสม่ำเสมอและมีความสัมพันธ์กันในระยะเวลายาวนาน ระบบสังคมในองค์การมี 2 แบบ คือ

1.1 แบบเป็นทางการ ซึ่งมีระเบียบ กฎเกณฑ์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติซึ่งได้กำหนดขึ้นเป็นผังขององค์การ เน้นถึงผลที่ได้คือสินค้าและบริการ

1.2 แบบไม่เป็นทางการ เป็นระบบที่บุคคลในองค์การได้ร่วมกันก่อให้เกิดขึ้นจากความชอบพอ หรือผูกพันกันเพื่อกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากงาน ปัจจัยที่กระตุ้นเป็นความไม่แน่นอน ไม่มีเหตุผล ซึ่งในกลุ่มคนแบบไม่เป็นทางการนี้ ดูบริน (Du Brin 1984 : 231) ได้กล่าวว่า อาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1.2.1 กลุ่มบุคคลที่รวมกันเนื่องจาก มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีจุดมุ่งหมายในสิ่งเดียวกัน (Interest groups) เช่น ต้องการความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น

1.2.2 กลุ่มบุคคลที่มีบางสิ่งบางอย่างคล้ายคลึงกัน (Friendship groups) เช่น อายุ พันเพ ถิ่นกำเนิด วัฒนธรรม ค่านิยม หรือแบบแผนการดำเนินชีวิต เป็นต้น อันจะนำไปสู่สัมพันธ์ภาพที่ขยายวงกว้าง ไปถึงการมีกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกัน เช่น การพักผ่อนหรือการพักผ่อนวันหยุดร่วมกัน เป็นต้น

ผลที่ได้จากระบบสังคมแบบไม่เป็นทางการคือ ความพึงพอใจ ซึ่งระบบนี้จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ แต่ละส่วนย่อยของระบบต้องมีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน แต่เมื่อใด

สัมพันธภาพของส่วนย่อยของระบบเปลี่ยนเป็นทางลบ ผลที่ได้ก็จะตรงกันข้าม จะเห็นว่าแนวคิดของระบบสังคมทำให้เกิดความซับซ้อนของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ และเป็นเพียงแนวทางให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้ในการสืบค้นหาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ ขึ้นในองค์การเท่านั้น

2. ความสนใจซึ่งกันและกัน

องค์การและบุคคลต่างก็มีความต้องการซึ่งกันและกัน องค์การจะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้โดยผู้ร่วมงานที่มีความมั่นใจร่วมกันเป็นพื้นฐาน บุคคลก็ยอมรับว่าองค์การเป็นวิถีทางที่จะช่วยให้ตนก้าวไปถึงจุดมุ่งหมาย ในขณะที่เดียวกันองค์การก็ต้องการบุคคลที่จะช่วยให้องค์การดำเนินงานไปจนบรรลุวัตถุประสงค์เช่นกัน ดังนั้นถ้าแต่ละฝ่ายขาดความสนใจระหว่างกันก็หมายถึงการขาดความร่วมมือ แต่หากทั้งสองฝ่ายสนใจในกันและกัน ผลที่ได้คือบุคคลจะถูกกระตุ้นให้ต่อสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อความก้าวหน้าทั้งของตนเองและขององค์การ

จากแนวความคิดเบื้องต้นของมนุษย์สัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าบุคคลมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน มีแรงจูงใจหรือแรงขับให้เกิดพฤติกรรมได้ต่าง ๆ นา ๆ ประการซึ่งเป็นภาระส่วนหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการประสบความสำเร็จในการบริหารงาน พึงศึกษาถึงธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ในส่วนที่มองเห็นและสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลนำไปสู่การให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ของตัวบุคคลและองค์การที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

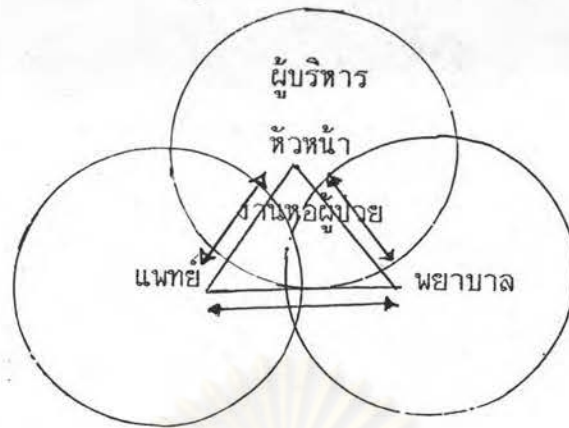
3. บทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้างานต่อผู้ป่วยในการให้ความช่วยเหลือ

พยาบาลหัวหน้างานต่อผู้ป่วย เป็นพยาบาลผู้บริหารระดับต้น ซึ่งมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดำเนินการควบคุม บังคับบัญชา และนิเทศงานไปพร้อม ๆ กับหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านการพยาบาลผู้ป่วยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีอำนาจบังคับบัญชาโดยตรงในแต่ละหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ มีสัมพันธภาพใกล้ชิดกับพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย สามารถทราบถึงปัญหาและให้การช่วยเหลือได้ทันที่ ผู้บังคับบัญชานั้นนอกจากจะมีความรู้ด้านการบริหารแล้วยังต้องมีลักษณะของผู้นำด้วย สपालดิงก์และนอตเตอร์ (Spalding and Notter 1965 : 121) กล่าวว่า พยาบาลหัวหน้างานต่อผู้ป่วยเป็นหนึ่งในทีมผู้บริหาร ที่ร่วมกันวางแผนในการให้การพยาบาลและวางมาตรฐาน เพื่อให้การพยาบาลมีคุณภาพ พยาบาลหัวหน้างานต่อผู้ป่วยจะต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงกระบวนการ

การบริหาร การนิเทศ การสอน หลักมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร กฎหมายเกี่ยวกับ พยาบาล การพยาบาลทั่วไปและเฉพาะโรค ซึ่งนับว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญยิ่งเพราะกิจกรรม การพยาบาลส่วนใหญ่จะอยู่ในหอผู้ป่วย นอกจากนี้ยังต้องสนใจและเข้าใจถึงความต้องการของ ผู้ป่วยและผู้ร่วมงานอีกด้วย แต่เนื่องจากหัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่รับนโยบายจากองค์กร มาบริหารให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และรับแรงต้านจากบุคลากรในหน่วยงานของตนซึ่ง มักจะยึดถือความต้องการของตนเองเป็นอันดับหนึ่ง จึงอาจเป็นเหตุให้เกิดความคับข้องใจขึ้นได้ เนื่องจากต้องเป็นตัวกลางในการประสานประโยชน์

จอห์นสตัน (Johnston 1983 : 22-24) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้างาน หอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเกรทเตอร์ เซาท์อีสต์ คอมมิวนิตี (Greater Southeast Community Hospital) ในกรุงวอชิงตัน ดี.ซี. ว่า พยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยซึ่งรับผิดชอบทางด้านบริหาร และบริการการพยาบาลนั้น เป็นทั้งนักวางแผน นักจัดระเบียบงาน นักจูงใจ นักปฏิบัติการ นักการศึกษา และนักประเมินผล นอกจากนี้ยังเป็นนักแก้ปัญหาอีกด้วย ซึ่งพอสรุปหน้าที่ได้ดังนี้คือ

1. กระตุ้นและให้โอกาสแก่พยาบาลในการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง
 2. ปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยให้คำปรึกษา ประเมินผลรวม และประเมินจุดเด่น จุดด้อยของพยาบาล โดยอาศัยการประเมินจากกลุ่ม
 3. ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ทั้งในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะคติ และ ความกระตือรือร้นในการให้การพยาบาล
 4. แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไข
 5. มีเวลาสำหรับให้พยาบาลมาขอคำปรึกษาอย่างทั่วถึง
 6. จัดตารางการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและเสมอภาค
 7. พบปะกับเจ้าหน้าที่อย่างน้อย 2 ครั้ง ต่อเดือน
 8. ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่พยาบาล ตั้งวัตถุประสงค์ในการกระทำกิจกรรมของหน่วยงาน กำหนดระยะเวลา และประเมินผลตามวัตถุประสงค์นั้น เสนอต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงต่อไป
- คล้าก (Clark 1979 : 154-167) ได้อธิบายถึงตำแหน่งและบทบาทของพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยไว้ว่า เป็นผู้บริหารระดับต้นซึ่งรับผิดชอบ พยาบาลและเจ้าหน้าที่ระดับอื่น ๆ ในหอผู้ป่วย เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง แพทย์ และพยาบาลประจำการ ทำให้เกิดการประสานงานเพื่อความเข้าใจอันดี ดังในรูปประกอบ



ดังนั้นพยาบาลหัวหน้างานหรือผู้ป่วยจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความคล่องแคล่ว บริหารงานในแต่ละวันอย่างได้ผล บทบาทและหน้าที่โดยสรุปคือ

1. มีความสามารถในการเป็นผู้นำและมีทักษะด้านการพยาบาล
2. สามารถจัดระเบียบงานและนำไปปฏิบัติได้
3. มีสัมพันธภาพดี เพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
4. มีความสามารถในการตัดสินใจ ในทางเลือกที่เหมาะสม
5. จัดการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
6. มีความยุติธรรมในการกระจายงานและประเมินผล
7. จัดสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรสนับสนุน ให้สะดวกในการทำงาน

สตาห์ล และคณะ (Stahl et. al. 1983 : 27 - 30) มีความเห็นว่าตำแหน่งพยาบาลหัวหน้างานหรือผู้ป่วย เป็นหัวใจสำคัญในการที่จะทำงานให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ การบริหารการพยาบาล การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการให้บริการการพยาบาลแก่ผู้ป่วย จึงได้ทำวิจัยเปรียบเทียบกิจกรรมทั้ง 3 ด้านของพยาบาลหัวหน้างานหรือผู้ป่วยตามบทบาทจริง และตามความคาดหวังของพยาบาลผู้นิเทศ โดยเก็บข้อมูลจากพยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป่วย 115 คน และจากพยาบาลผู้นิเทศ 53 คน (อัตราส่วน 2 : 1) ในโรงพยาบาลนอร์อีสเทอร์น โอไฮโอ (Northeastern Ohio) ผลการวิจัยพบว่าทั้งพยาบาลหรือผู้ป่วยและพยาบาลผู้นิเทศต่างก็มีความเห็นพ้องกันคือ

ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเกี่ยวกับการเข้าถึงเจ้าหน้าที่โดยตรง เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานมีคะแนนสูงถึง 43.6% จากพยาบาลหัวหน้างานหรือผู้ป่วย และจากพยาบาลผู้นิเทศ 44.6%

ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเกี่ยวกับความรับผิดชอบในหน่วยงานและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งผู้บริหารงานระดับสูง เพื่อให้ข้อมูลหรือร่วมกันแก้ปัญหา มีคะแนนอยู่ในระดับกลาง ส่วนด้านบริหารการพยาบาล ซึ่งเป็นกิจกรรมการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยและการเขียนบันทึกรายงานอาการผู้ป่วย มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ

จะเห็นว่าหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้างานหรือผู้ป่วยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยช่วยเหลือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เป็นประการสำคัญกว่าการบริหารด้านอื่น

เพลซี (Plachy 1976 : 39 - 41) ได้กล่าวถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมมนากลุ่มย่อยของพยาบาลระดับปฏิบัติการ เกี่ยวกับบทบาทของพยาบาลหัวหน้างานหรือผู้ป่วยที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการคือ

1. นิเทศการพยาบาลที่พยาบาลให้แก่ผู้ป่วย
2. ยึดมั่น ในการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล
3. เป็นแหล่งความรู้ของพยาบาล
4. มีความคิดสร้างสรรค์และค้นหาวิธีที่จะปรับปรุงงาน ให้ดียิ่งขึ้น
5. เปิดโอกาสให้ติดต่อได้ง่าย
6. ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาให้มีฐานะทางสังคมเด่นขึ้น
7. มีระเบียบวินัย

ลิเคิร์ท (Likert 1961 : 39 - 41) ได้กล่าวถึงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มองเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นบุคคล ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาเองว่า

1. สนับสนุน เป็นมิตรและพร้อมที่จะช่วยเหลือมากกว่าเป็นศัตรู มีความจริงใจ ไม่ข่มขู่สนใจความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเกรงใจ และคำนึงถึงว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อหน่วยงาน
2. มั่นใจ และสามารถกระตุ้น จูงใจผู้ได้บังคับบัญชา
3. สามารถนำผู้ได้บังคับบัญชาไปสู่สถานภาพที่ดีขึ้น

4. สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง โดยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำตามโอกาสอันควร
5. ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่ยังปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานและให้งานที่เหมาะสมกับตำแหน่งตามความสามารถของเขา
6. วางแผนและจัดตารางการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้
7. เป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมการทำงานใหม่ ๆ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพยาบาลหัวหน้างานของผู้ป่วยในแง่บทบาทและพฤติกรรมการบริหารมีดังต่อไปนี้

พ.ศ. 2514 ผกา แผลงเวียง ได้ศึกษาความคิดเห็นของพยาบาลในโรงพยาบาลหญิงถึงลักษณะของหัวหน้าตึกที่ต้องการ โดยใช้แบบสอบถามถามพยาบาลวิชาชีพ ถึงลักษณะของหัวหน้าตึก 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการพยาบาล สมรรถภาพในการทำงาน ลักษณะของการเป็นผู้นำและบุคลิกลักษณะที่ดี สรุปผลการศึกษาคือ พยาบาลส่วนใหญ่มีความต้องการให้พยาบาลหัวหน้าตึกสามารถจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการพยาบาลไว้อย่างพร้อมเพรียง มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความรับผิดชอบสามารถแก้ปัญหาในการวางแผนการพยาบาลได้ดี ยุติธรรม มีศีลธรรม ใจเย็น สุขุมรอบคอบ และมีเหตุผล

ใน พ.ศ. 2520 รัตนาวดี บุญญประภา ได้ศึกษาบทบาทของพยาบาลหัวหน้าตึกในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ 3 แห่ง คือ โรงพยาบาลรามารัถิบดี โรงพยาบาลศิริราช และโรงพยาบาลนครเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถาม พยาบาลหัวหน้าตึกหรือผู้ช่วยหัวหน้าตึก และพยาบาลประจำการรวม 120 คน ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ พยาบาลหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำการมีความคิดเห็นต่อลักษณะงานพยาบาลหัวหน้าตึกด้านการพยาบาล การบริหาร และการนิเทศงาน มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่หัวหน้าตึกและพยาบาลประจำการของโรงพยาบาลทั้งสามแห่ง มีความคิดเห็นแตกต่างกันในลักษณะงานพยาบาลหัวหน้าตึก ด้านการพยาบาล การบริหาร และการนิเทศงาน ส่วนด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน สำหรับหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำการที่มีอายุ ประสบการณ์ และวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะงานของพยาบาลหัวหน้าตึกไม่แตกต่างกัน

พ.ศ. 2524 พัชรินทร์ เพ็ชรภาพิ ได้ศึกษา "พฤติกรรมกรรมการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และแพทย์ในโรงพยาบาล สังกัดกองโรงพยาบาลภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข 14 แห่ง จำนวนแพทย์ 75 คน พยาบาลประจำการ 121 คน สรุปผลการวิจัยว่า พยาบาลประจำการและแพทย์รับรู้พฤติกรรมด้านการวางแผน ด้านการเจ้าหน้าที่ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านการจัดองค์กร แตกต่างกัน โรงพยาบาลประจำการเห็นว่าพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยปฏิบัติมากกว่า ในขณะที่แพทย์เห็นว่าปฏิบัติน้อยกว่า สำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า พยาบาลประจำการรับรู้ว่ามีพฤติกรรมด้านการประสานงานสูง ในขณะที่แพทย์รับรู้ว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตร มีพฤติกรรมด้านการวางแผน จัดองค์กร การอำนวยการ และการรายงานสูงกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับอื่น ส่วนผู้ที่มียศในตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าตึกน้อย พยาบาลประจำการรับรู้ว่ามีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเจ้าหน้าที่ การประสานงาน และการงบประมาณสูงกว่าผู้ที่มียศมาก ในขณะที่แพทย์รับรู้ว่าผู้ที่มีประสิทธิผลมากจะมีพฤติกรรมด้านการจัดองค์กร การประสานงาน และงบประมาณมากกว่าผู้ที่มีประสิทธิผลน้อย

พ.ศ. 2529 สุกุลพร สังวรกาญจน์ ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำ กับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลรัฐบาลในกรุงเทพมหานคร" โดยใช้แบบสอบถาม กับหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 224 คน จากโรงพยาบาล 11 แห่ง พบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำ ไม่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วย และหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนมากร้อยละ 98.82 อยู่ในกลุ่มลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย สำหรับความสามารถในการบริหารงานอยู่ในระดับสูง และปานกลางเท่านั้น

จากบทบาบทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยดังกล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ควรหลีกเลี่ยงที่จะช่วยเหลือพยาบาลในความรับผิดชอบของตน ทั้งในด้านพัฒนาบุคลากร การจูงใจ การจัดสิ่งแวดล้อมหรือทรัพยากรสนับสนุน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยาก ให้พยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีข้อขัดข้องน้อยที่สุด และเนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีลักษณะนิสัยที่พัฒนามาแตกต่างกันอันมีผลถึงการทำงาน ธงชัย สันติวงษ์ (2518 : 14-15) ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า การที่ผู้บริหารต้องเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของผู้บังคับบัญชา ก็เพราะว่าในการบริหารงานบุคคลนั้น จะสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ถ้าหากผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อแตกต่างของลักษณะนิสัยผู้บังคับบัญชาของตน โดยทั่วไปแล้ว ลักษณะนิสัย

หรือท่าทางของแต่ละบุคคลจะเป็นแบบฉบับเฉพาะของตนซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่จะแก้ปัญหา หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลนั้นย่อมจะต้อง ใช้ศิลปะ ในการที่จะแก้ปัญหาหรือปฏิบัติต่อบุคคลให้แตกต่างกันจึงจะได้ผล

4. รูปแบบการช่วยเหลือตามลักษณะนิสัยของบุคคล

พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้นมีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายนอกและภายในตัวบุคคล ที่จะเป็แรงเสริม แรงจูงใจ หรือความต้องการ ที่ตนเองสามารถแสวงหามาได้ หรือได้รับ จากบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความสุขและความพึงพอใจในการดำรงชีวิต ทั้งในด้านส่วนตัว การงาน และสังคม สำหรับผู้บริหารนั้นควรจะให้การช่วยเหลือให้เหมาะกับลักษณะนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะเกิดผลดีในแง่การพัฒนาศักยภาพ

บริคแมนและคณะ (Brickman et. al. 1982 : 371 - 374) ได้เสนอรูปแบบพื้นฐานของการช่วยเหลือและการปรับแก้ตามลักษณะนิสัยของบุคคลไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. โมรอล โมเดล (Moral Model) ซึ่งผู้วิจัยใช้ชื่อในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ว่า รูปแบบการจูงใจ

2. คอมเพนเซทอรี โมเดล (Compensatory Model) ซึ่งผู้วิจัยใช้ชื่อในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ว่า รูปแบบการทดแทน

3. เอนไลท์-นเมนท์ โมเดล (Enlightenment Model) ซึ่งผู้วิจัยใช้ชื่อในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ว่า รูปแบบการใช้ระเบียบวินัย

4. เมดิคอล โมเดล (Medical Model) เป็นรูปแบบที่ไม่ได้นำมาศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาวิจัยเพียง 3 รูปแบบ คือ รูปแบบที่หนึ่งถึงรูปแบบที่สาม เท่านั้น ส่วนรูปแบบที่สี่นั้น เนื่องจากผู้รับความช่วยเหลือเป็นบุคคลที่มีความเจ็บป่วย ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ อ่อนแอ ต้องพึ่งพาอาศัยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะกรณี ในการช่วยเหลือโดยการรักษา เช่น แพทย์ จิตแพทย์ เป็นต้น ผู้วิจัยจึงไม่ได้นำมาศึกษา เพราะการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาถึงการช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้างานต่อผู้ป่วยที่มีต่อพยาบาลวิชาชีพ อันเป็นกิจกรรมการช่วยเหลือและปรับแก้ พฤติกรรมของผู้รับความช่วยเหลือให้หันไปสู่การช่วยเหลือตนเองได้ในที่สุด ดังมีรายละเอียดของการช่วยเหลือตามลักษณะนิสัยของบุคคลดังต่อไปนี้

รูปแบบการจูงใจ

บุคคลที่ได้รับการช่วยเหลือในรูปแบบนี้ จะมีลักษณะนิสัยเฉื่อยชา เกียจคร้าน หรือขาดความพยายามที่จะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไปและเป็นผู้ที่สร้างปัญหาขึ้นมาเอง อาร์วี รังสินันท์ (2526 : 118 - 119) ได้กล่าวถึงความเฉื่อยชาและเกียจคร้านว่า เป็นความอึดอาด เชื่องช้า ไม่เอาจริงเอาจัง ทำงานไม่เต็มความสามารถ ชอบความสะดวกสบาย และร้ายยิ่งกว่านั้น จะรวมไปถึงการหลีกเลี่ยง ไม่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลแบบทฤษฎีเอกซ์ (X Theory) ของดักกลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Mc. Gregor) คือ

1. เกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน
2. ทำงานโดยมุ่งหวังผลตอบแทนที่เป็นเงิน
3. มักปฏิบัติงานผิดพลาด ไม่น่าเชื่อถือ
4. ไม่กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ชอบทำตามคำสั่ง
5. คำนึงถึงแต่ความต้องการของตนเอง โดยไม่สนใจความต้องการขององค์การ

จากลักษณะนิสัยดังกล่าวนี้ บริคแมน เชื่อว่าบุคคลประเภทนี้ ต้องการ การจูงใจ ผู้บังคับบัญชาต้องใช้วิธีควบคุม ชี้แนะ ดูแลอย่างใกล้ชิด ตักเตือน ชักชวนและเคี่ยวเข็ญ โดยอาศัยกลุ่มเพื่อนช่วยชี้แนะให้เห็นความจำเป็นและความรับผิดชอบในการช่วยเหลือตนเอง ให้รางวัลหรือลงโทษตามพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมคือ ให้รางวัลเมื่อกระทำ ความดี และลงโทษเมื่อกระทำความผิด ไครเดอร์ (Cridler 1983 : 118) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า เป็นความปรารถนา ความต้องการและความสนใจ ซึ่งเร้าหรือกระตุ้นให้สิ่งมีชีวิต ดำเนินไปยังวัตถุประสงค์ที่ตนได้ตั้งเอาไว้ ทฤษฎีการจูงใจที่นิยมใช้ในปัจจุบัน คือทฤษฎีของ อับราฮัม มาสโลว์ และเฟรเดอริก เฮิร์ชเบิร์ก

ทฤษฎีการจูงใจของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's Theory)

อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow 1970 : 35 - 47) ได้กล่าวว่า มนุษย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมจากความต้องการระดับต่ำด้านร่างกาย ไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงสุดของมนุษย์ และได้แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs)

เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตที่ร่างกายต้องได้รับการตอบสนองอย่างสม่ำเสมอ ถ้าขาดไป ชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ เป็นต้น ซึ่งองค์การทุกแห่งจะตอบสนองความต้องการเหล่านี้โดยการจ่ายเงินค่าจ้าง เพื่อนำไปใช้จ่ายแสวงหาสิ่งเหล่านี้ และสำหรับผู้ที่ขาดแคลนจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่างกับผู้ที่ไม่เคยขาดแคลน

2. ความต้องการความปลอดภัย (The safety needs)

เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็ปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองให้ปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อตนเอง ซึ่งในสังคมจะมีกฎหมาย คำสั่ง ระเบียบ อำนาจการบังคับบัญชา สิ่งที่ต้องการจะตอบสนองได้คือ ให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีหลักเกณฑ์ในการบริหาร ตำแหน่งหน้าที่ ที่มั่นคง เพราะถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่มั่นคง จะกระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (The Belongingness & Love needs)

เป็นความต้องการที่นอกจากจะได้รับการตอบสนองจากบุคคลในครอบครัวแล้ว ยังต้องการการยอมรับจากผู้ร่วมงานหรือจากสังคมอื่น ๆ ที่แวดล้อมอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ โดยให้แสดงความคิดเห็น หรือความสามารถ และยกย่อง ชมเชยเมื่อความคิดเห็นนั้น ๆ เป็นที่ยอมรับหรือประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ร่วมงานก็มีส่วนสำคัญเช่นกันในการที่จะยอมรับในความคิดเห็นและความสามารถซึ่งกันและกัน .

4. ความต้องการได้รับการยกย่อง (The Esteem needs)

เป็นความต้องการการยกย่องจากสังคม เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง การนับถือตนเอง จากความสามารถของตนเองทำให้ได้รับการส่งเสริมให้มีฐานะเด่นขึ้น

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด (Need for Self Actualization)

เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่คนส่วนมากอยากจะเป็น อยากจะได้ แต่ยากที่จะประสบความสำเร็จ เพราะบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในระดับนี้ได้จำเป็นต้องมีศักยภาพในระดับสูง

ความต้องการใน 4 ระดับแรกนั้น มาสโลว์เรียกว่า "D" หรือ Deficiency needs ที่บุคคลต้องดิ้นรนเพื่อสนองความรู้สึกขาดแคลน ส่วนความต้องการระดับ 5 นั้น เรียกว่า "B" หรือ Being needs เป็นความต้องการที่ท้าทายให้แสวงหาความสำเร็จในชีวิต เกิดจากความ

สามารถของตนเองเป็นส่วนใหญ่โดยได้รับการช่วยเหลือเพียงเล็กน้อย และเมื่อสมปรารถนาในสิ่งหนึ่งก็จะมีความต้องการในสิ่งอื่น ๆ เข้ามาแทนที่เป็นเช่นนี้อยู่ตลอดชีวิต ในทฤษฎีของการจูงใจนั้น ได้มีสมมติฐานว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่คงที่ ไม่มีจุดจบ เปลี่ยนแปลงได้เสมอและมีความซับซ้อน

สรุปจุดสำคัญ 4 ประการ เกี่ยวกับความต้องการตามธรรมชาติของมนุษย์ คือ

1. บุคคลจะถูกกระตุ้นจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
2. บุคคลจะมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่มี ความพอใจอย่างสมบูรณ์หรือหยุดนิ่งอยู่

กับที่

3. ความพึงพอใจของบุคคลนั้น ๆ จะมีระยะสั้น ๆ
4. ความต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและสิ่งแวดล้อม

การที่มนุษย์จะมีความต้องการอยู่ในระดับใด มากน้อยแค่ไหน ตนเองจะต้องรับผิดชอบ และหาวิธีสนองตอบความต้องการของตนก่อนอื่น นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาควรจะสนใจความเป็นไปของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเพื่อช่วยเหลือให้เขาประสบความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการของเขา ในขอบเขตและวิถีทางที่ถูกต้อง ดังที่ แฮนด์ (Hand 1981 : 125) ได้กล่าวถึงผู้บริหารทางการพยาบาลว่า จะต้องเข้าใจถึงความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ เพื่อนำมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเช่น พยาบาลที่ต้องรับผิดชอบครอบครัวแต่เพียงผู้เดียว ย่อมไม่ค่อยสนใจโยคีที่ไร้ไฟหาความรู้เพิ่มเติม หรือเมื่อพยาบาลหิวหรือเหนื่อยเขาก็จะไม่ตอบสนองต่อสิ่งจูงใจอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าความพร้อมของผู้รับที่จะตอบสนองต่อการให้ก็เป็นจุดสำคัญที่จะทำให้กระบวนการช่วยเหลือประสบความสำเร็จได้

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Theory)

เฟรเดอริก เฮิร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะเป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีนี้ เพื่อค้นหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้คนพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจงาน โดยศึกษาจากวิศวกรและสมุห์บัญชีจำนวน 200 คน ในเมืองพิทส์เบิร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา ในที่สุดก็พบทฤษฎี 2 องค์ประกอบ (Two Factors Theory) คือ

1. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่ทำให้ระดับความพึงพอใจคงอยู่ เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) อันเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับการทำงาน ซึ่งถ้าขาดอาจทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ ประกอบด้วย สถานภาพ ความสัมพันธ์กับเพื่อน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้

บังคับบัญชา การบังคับบัญชา นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร ความมั่นคงของงาน สภาพการทำงาน เงินเดือนหรือค่าจ้าง ชีวิตส่วนตัว

2. องค์ประกอบที่เป็นแรงกระตุ้นให้มีความพึงพอใจอย่างสูงในการทำงาน ซึ่งถ้าหากขาดไปก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจอย่างมาก เรียกว่าปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การได้รับการยกย่อง

การจูงใจจะมีทั้งทางลบและทางบวก สำหรับทางบวกนั้นผู้บริหารสามารถนำมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

1. ช่วย使他ประสบความสำเร็จมากขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพงาน โดยมีรางวัลหรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นการตอบแทน
 2. ช่วย使他เป็นที่ยอมรับนับถือ โดยการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลงานดีเด่น
 3. ช่วยทำให้งานน่าสนใจ โดยการตั้งเป้าหมายและแสวงหาวิธีที่จะทำให้ถึงเป้าหมาย
 4. ทำให้เขาเกิดความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานที่สำคัญต้องใช้ความรู้ให้บ้างหรือให้อำนาจที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จตามกำลังความสามารถของเขา
 5. ช่วย使他มีความเจริญก้าวหน้าเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะต้องได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ประชุมประจำปีหรือให้ไปรับการอบรมหรือลาไปศึกษาต่อ
 6. พยายามขจัดสิ่งที่จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ด้านสิ่งแวดล้อม ช่วยให้ความต้องการกับสิ่งที่เขาได้รับมีความสมดุลกัน
- ส่วนการจูงใจในทางลบนั้น คือ การลงโทษเพื่อลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ การลงโทษ มี 2 ชนิดคือ
1. ให้สิ่งที่ไม่พึงประสงค์หลังจากแสดงพฤติกรรมเช่นการตู่ ว่า สั่งสอน ตำหนิ ไม่ให้ความสนใจ ทำให้เสียหน้า อับอาย เป็นต้น
 2. นำเอาตัวเสริมบวกที่พึงประสงค์ออกหลังแสดงพฤติกรรมเช่นเสียเงินเมื่อแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดี

รูปแบบการทดแทน

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคคลในรูปแบบนี้ไม่ได้เกิดจากขาดความสามารถหรือเกียจคร้าน แต่เกิดจากขาดแคลนทรัพยากร เวลาหรือโอกาสสนับสนุนจากสังคมทำให้การปฏิบัติงานขัดข้อง เป็นบุคคลที่ชอบความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถ้าความขาดแคลนเพิ่มมากขึ้น โดยไม่ได้รับการช่วยเหลือจะเกิดความกดดัน พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นการแข่งขัน ต่อสู้เพื่อความสำเร็จซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่สอดคล้องกับทฤษฎีวาย ของแมคเกรเกอร์ (Mc. Gregor) ดังนี้

1. ไม่เกียจคร้านเห็นว่าการทำงานสำคัญเท่ากับการพักผ่อน
2. มักควบคุมตนเองได้ นำความต้องการของตนเองมาประสานกับความต้องการขององค์กร
3. มีศักยภาพในตัวเอง แสวงหาความรับผิดชอบ
4. มีความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงาน
5. พร้อมที่จะเรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลง

ทั้งบริคแมนและแมค เกรเกอร์ เชื่อว่าบุคคลประเภทนี้ต้องการการสนับสนุนให้เขา แสดงความสามารถออกมา กล้าแสดงออกในการแก้ไข้ปัญหาของตนเอง ซึ่งเดวิส (Davis 1977 : 15) ได้พูดถึงแนวทางที่จะช่วยบุคคลในทฤษฎีวาย โดยให้การสนับสนุนให้บุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร พัฒนาความสามารถของตนให้ก้าวหน้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถควบคุมตนเองให้มีความรับผิดชอบ แมค เคลล์แลนด์ (Mc. Clelland 1985) ได้กล่าวสนับสนุนถึงความต้องการของบุคคลที่กล้าแสดงว่าต้องการพลังอำนาจในตัวเองที่จะแสดงความสามารถ ต้องการไฝ่หาตำแหน่งผู้นำ สามารถโต้แย้งแสดงความคิดเห็น กล้าที่จะเรียกร้อง ชอสนและอภิปายในที่สาธารณะ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจลักษณะนิสัยของบุคคลประเภทนี้ และพยายามสนับสนุนให้เขาเกิดความกล้าที่จะแสดงออก เพราะผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ เวลาและทรัพยากรที่จะส่งเสริมให้เขาใช้พลังที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ เป็นการพัฒนาความเป็นผู้นำมากกว่าจะคิดว่าเขาเป็นบุคคลที่มีปัญหา และเมื่อเขาประสบความสำเร็จ จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลสร้างกิจกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานยิ่งขึ้น ไม่มีวันสิ้นสุด ซึ่งอาร์จิริส (Argyris อังในยอดชาย ทองไทยนันท์ 2526 : 74) ได้ยืนยันว่า การให้โอกาสบุคคลเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในการทำงาน จะทำให้เขามีความรับผิดชอบและกระตุ้นให้เขาใช้ศักยภาพมากขึ้นสอดคล้องกับเฟรเดอริค เฮิร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg 1969 quoted in Lee Hand

1981 : 129) ได้กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น (Motivational factors) ที่ทำให้บุคคลพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ประการหนึ่งคือการให้โอกาสบุคคลปฏิบัติงานด้วยตนเอง และมีความเจริญเติบโตตามศักยภาพที่มี เขามีอยู่ อันเป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นด้วย การช่วยเหลือโดยการทดแทนอาจกระทำได้โดย มอบหมายงานเพิ่มและให้อำนาจหน้าที่ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนตำราและวัสดุอุปกรณ์ ให้โอกาสเริ่มงานใหม่ ๆ และให้เป็นผู้นำหรือที่ปรึกษากลุ่ม โดยผู้บังคับบัญชา นิเทศงานในลักษณะที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมเท่านั้น

รูปแบบการใช้ระเบียบวินัย

บุคคลผู้รับความช่วยเหลือประเภทนี้ เป็นผู้สร้างปัญหาขึ้นและไม่รับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นทั้ง ๆ ที่รู้ว่าเป็นความผิด มักจะกระทำผิดโดยไม่สามารถควบคุมตนเองได้ ผู้บังคับบัญชามีส่วนใหญ่งจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีพอสมควร หากได้มีการดำเนินการอย่างถูกต้องในขั้นตอนการคัดเลือก การมอบหมายงาน ตลอดจนมีการฝึกอบรมที่ดีและถูกต้อง อย่างไรก็ตามจะมีผู้ปฏิบัติงานบางส่วนที่เป็นส่วนน้อย ทำให้มีปัญหาด้านการบังคับบัญชาจากความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอันสืบเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ ซึ่งในที่สุดจะต้องใช้วินัยเพื่อแก้ไข บริคแมน (Brickman) เชื่อว่าการช่วยเหลือบุคคลประเภทนี้ต้องช่วยให้เขาเกิดความรับผิดชอบในการปรับปรุงตนเอง โดยใช้ระเบียบวินัย การกวดขัน ควบคุม เกริกเกียรติ เอกพจน์ (2529 : 7) กล่าวถึงวินัยว่า ในปัจจุบันนี้สังคมต่าง ๆ ต้องเผชิญปัญหาอย่างเดียวกันคือ คนในสังคมยังไม่เห็นคุณค่าของการมีวินัย และรู้ว่าวินัยไม่ใช่บังคับ แต่เป็นข้อตกลงกันระหว่างคนในสังคม ซึ่งเสียงส่วนใหญ่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในสังคมโดยรวม

เมื่อมีความจำเป็นในการใช้วินัย ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะเข้าใจสาเหตุความเป็นมาในการเกิดปัญหา วิธีการและขอบเขตในการใช้วินัย และควรใช้เฉพาะกรณีจำเป็นเท่านั้น อีกทั้งสามารถดำเนินการให้ถูกต้องตามกรณีทุกครั้ง ด้วยความระมัดระวังให้เกิดความยุติธรรม ในขั้นต้นพิจารณาลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีปัญหา โดยใช้พฤติกรรมในหน้าที่การงานเป็นขอบเขตในการตัดสินแก้ปัญหา ธงชัย สันติวงษ์ (2518 : 280 - 286) ได้แบ่งพนักงานที่มีปัญหาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ อันสืบเนื่องมาจากด้อยความสามารถ ขาดการฝึกอบรมหรือไม่สนใจ ไม่รักงานที่ทำซึ่งเป็นบุคคลกลุ่มแรก

ที่ง่ายที่สุดในการแก้ไข โดยการตั้งคำถามและหาคำตอบในการวิเคราะห์ปัญหาเหล่านี้คือ

- 1.1 อะไรคือจุดบกพร่องของงาน
 - 1.2 งานนั้น ๆ ต้องใช้ความชำนาญพิเศษหรือไม่
 - 1.3 คุณสมบัติและความสามารถของบุคคลเหมาะสมกับงานหรือไม่
 - 1.4 มีอุปสรรคกีดขวางหรือขาดผลตอบแทนในงานนั้น ๆ หรือไม่
2. พนักงานที่มีปัญหาส่วนตัวแต่มีผลกระทบต่องานในหน้าที่ เช่น มีปัญหาครอบครัว นิสัย ผูกพันกับอบายมุขหรือติดสุราเรื้อรัง เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาควรแก้ไขโดยปรึกษาหารือกับเจ้าของปัญหา ร่วมกันคือ
- 2.1 ผู้บังคับบัญชาควรสรุปให้ทราบถึงผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่มีปัญหาและผลกระทบต่อบุคคลอื่น ๆ
 - 2.2 ผู้บังคับบัญชาควรจะได้เสนอความช่วยเหลือให้แก่พนักงาน
 - 2.3 ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้พนักงานผู้นั้นมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ด้วย
 - 2.4 ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงถึงผลที่จะตามมา ถ้าพนักงานผู้นั้นไม่เข้าร่วมในการ แก้ไขปัญหา
3. พนักงานที่ชอบทำผิดกฎเกณฑ์ขณะปฏิบัติงาน โดยการลักขโมยและก่ออาชญากรรม หรือทำผิดกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัญหาต่อหน่วยงานอยู่ไม่น้อย ควรจะได้มีมาตรการในการป้องกัน ซึ่งจะเข้มงวดเพียงใดขึ้นอยู่กับปัญหาและความจำเป็นของแต่ละแห่ง
4. พนักงานที่ชอบปฏิบัติผิดระเบียบและกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน ไม่ยึดถือปฏิบัติตามแนวทางการทำงานที่มีอยู่ ตลอดจนชอบต่อต้านและไม่เคารพ เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันไป เช่น ชอบนอนหลับในขณะทำงาน ทะเลาะเบาะแว้งในขณะทำงาน มาสาย ไม่เชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา หรือแสดงกริยา วาจาที่ไม่สุภาพต่อผู้บังคับบัญชา

สไตน์เมตซ์ (Steinmetz อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2528 : 286 - 287) ได้ให้ข้อเสนอแนะ 4 ประการ ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาโดยมีผลเสียแต่น้อยหรือกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานให้น้อยที่สุดตามลำดับความสำคัญคือ

1. ดำเนินการโดยยึดถือแนวทางป้องกันไว้ก่อน (Preventive approach) มุ่งเน้นที่จะให้มีการวิเคราะห์ให้แน่ใจถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างงานและพนักงานคือ พิจารณาเป็น

ลำดับแรกกว่าบรรจุกุศลกรไว้ตรงหรือเหมาะสมกับงานหรือไม่

2. การใช้เทคนิคการรักษา (Therapeutic approach) หากกรณีของการป้องกันไม่อาจใช้ได้แล้ว การให้คำแนะนำปรึกษา แก่ไซให้พนักงานก็ควรเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อที่จะให้พนักงานได้รู้จักบทบาทของการด้อยประสิทธิภาพและให้คำแนะนำที่ถูกต้องว่าเขาควรจะปฏิบัติอย่างไร เพื่อปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น

3. การจัดทำแผนการปรับปรุงตัวเอง (Self - Improvement program) เป็นวิธีต่อเนื่องจากการใช้เทคนิคการรักษา โดยส่งเสริมให้แต่ละคนได้กำหนดวิธีการหรือแผนงานที่จะปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

4. การใช้วิธีลงโทษ (Punitive approach) เมื่อใช้วิธีดังกล่าวแล้วไม่ได้ผล ทางสุดท้ายคือการใช้วินัยบังคับ ซึ่งการลงโทษแบบเดิมนั้นดำเนินการลงโทษทันทีที่ทำผิด ถ้าเข้ากรณีตามบทกำหนดลงโทษ แต่ จอร์จ ออดิโอรเน (George Odiorne อ้างถึงในธงชัย สันติวงษ์ 2528 : 287) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการใช้วินัยว่า การดำเนินการทางวินัยนั้น ไม่ควรถือเป็นการลงโทษ และถ้าหากได้ยึดถือและมุ่งสนใจที่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางวินัยแล้ว ก็จะได้เห็นได้ว่าการใช้วินัยต่อบุคคลนั้นจะช่วยให้แต่ละคนมีโอกาสปรับปรุงตัวเป็นคนดี มีผลผลิตมากขึ้น

การดำเนินการทางวินัยนั้นมีวิธีปฏิบัติจากเบาที่สุดถึงรุนแรงที่สุดคือ

1. การให้คำปรึกษา โดยอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจว่า การปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืนนั้นมีความสำคัญอย่างไร วิธีนี้มีประสิทธิภาพดีที่สุดถ้าบังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับพฤติกรรม

2. ถ้ากระทำผิดซ้ำหรือการทำผิดหนักกว่าเดิม จะเตือนหรือให้ข้อแนะนำอีกครั้งและบันทึกไว้ในประวัติซึ่งถ้าการกระทำผิดเป็นเรื่องสำคัญ การคาดโทษที่เป็นวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนการให้ทำทัณฑ์บนไว้ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำ

3. ย้ายไปทำงานแห่งใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะได้รับมอบหมายให้อยู่ในตำแหน่งที่ไม่ตรงกับความสามารถ นิสัยไม่ต้องกันกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. ปลดออก ถ้าหากการช่วยเหลือที่กล่าวมาแล้วไม่ช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จะใช้สำหรับกรณีที่มีผลเสียหายจากพฤติกรรมการกระทำอย่างจงใจเท่านั้น แต่ในกรณีที่เบากว่าอาจจะตัดเงินเดือนชั่วคราวระยะหนึ่ง หรือพักงานโดยไม่ได้รับเงินเดือน

5. ไล่ออก ใช้สำหรับโทษที่รุนแรงมากขึ้น

6. ไล่ออก เป็นการลงโทษขั้นสุดท้ายและสำหรับกรณีที่กระทำผิดอย่างรุนแรง ซึ่งในตำแหน่งพยาบาลหัวหน้างานผู้ปวยนั้น มีอำนาจในการใช้วินัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่การให้คำปรึกษา ตักเตือน บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสูง หรือเสนอให้ย้ายออกจากแผนกเท่านั้น ส่วนการปลดออกมา ให้ลาออกและไล่ออก ต้องตั้งคณะกรรมการตัดสิน

สำหรับนิเวศน์ พันธุ์โฮส (2525 : 28) ได้กล่าวเกี่ยวกับวินัยว่า "วินัยข้าราชการพลเรือนตามความหมายใน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 3518 คือแบบแผนความประพฤติหรือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้" ข้อความดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่า วิธีการที่จะรักษาวินัยของข้าราชการมีอยู่ 2 ประการ กล่าวคือ

1. วิธีที่ทำให้ข้าราชการพลเรือนควบคุมตนเองให้อยู่ในวินัย หรือเรียกว่าวินัยทางบวก (Positive discipline) วิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และจัดสภาพแวดล้อมอื่นที่จะทำให้ข้าราชการเสียวินัยออกไปให้หมด ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่จะมีผลในการส่งเสริมหรือจูงใจให้ข้าราชการรักษาวินัยโดยควบคุมตนเอง ซึ่งวิธีการนี้ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

2. วิธีการที่ให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติตามระเบียบวินัย หรือที่เรียกกันว่าวินัยทางลบ (Negative discipline) วิธีนี้เป็นมาตรการในทางบังคับโดยการลงโทษ เมื่อมีการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้นแล้ว

ในทางสังคม ข้าราชการนั้นสร้างขึ้นตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ดังนั้นทบาทหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของข้าราชการจึงมีกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับกำหนดแบบของพฤติกรรมไว้ทุก ๆ เรื่อง ซึ่งเป็นแบบการรักษาวินัยในทางสังคม สำหรับการรักษาวินัยทางบวกตามพระราชบัญญัติกำหนดไว้แต่เพียงว่า "ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ส่งเสริมและดูแลระมัดระวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย" เท่านั้น มิได้มีวิธีการหรือวางหลักเกณฑ์ให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัยโดยวิธีใดหรืออย่างไร ทั้ง ๆ ที่การบริหารงานด้านวิจัยในทางป้องกันการทำผิด และด้านเสริมสร้างวินัยข้าราชการน่าจะเป็นทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่าการลงโทษเมื่อกระทำผิดไปแล้ว ซึ่งเป็นผลเสียทั้งตัวข้าราชการผู้กระทำผิด ทั้งส่วนราชการตลอดจนประชาชนที่อาจเข้ามาเกี่ยวข้องกับกรณีการกระทำผิดนั้นด้วย

6. ไล่ออก เป็นการลงโทษขั้นสุดท้ายและสำหรับกรณีที่กระทำผิดอย่างรุนแรง

ซึ่งในตำแหน่งพยาบาลหัวหน้างานผู้ป่วยนั้น มีอำนาจในการใช้วินัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่การให้คำปรึกษา ตักเตือน บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสูง หรือเสนอให้ย้ายออกจากแผนกเท่านั้น ส่วนการปลดออกมาให้ลาออกและไล่ออก ต้องตั้งคณะกรรมการตัดสิน

สำหรับนิเวศน์ พันธุ์โอสถ (2525 : 28) ได้กล่าวเกี่ยวกับวินัยว่า "วินัยข้าราชการพลเรือนตามความหมายใน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 3518 คือแบบแผนความประพฤติหรือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้" ข้อความดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่า วิธีการที่จะรักษาวินัยของข้าราชการมีอยู่ 2 ประการ กล่าวคือ

1. วิธีที่ทำให้ข้าราชการพลเรือนควบคุมตนเองให้อยู่ในวินัย หรือเรียกว่าวินัยทางบวก (Positive discipline) วิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และจัดสภาพแวดล้อมอันที่จะทำให้ข้าราชการเสียวินัยออกไปให้หมด ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่จะมีผลในการส่งเสริมหรือจูงใจให้ข้าราชการรักษาวินัยโดยควบคุมตนเอง ซึ่งวิธีการนี้ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

2. วิธีการที่ให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติตามระเบียบวินัย หรือที่เรียกกันว่าวินัยทางลบ (Negative discipline) วิธีนี้เป็นมาตรการในทางบังคับโดยการลงโทษ เมื่อมีการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้นแล้ว

ในทางสังคม ข้าราชการนั้นสร้างขึ้นตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ดังนั้นบทบาทหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของข้าราชการจึงมีกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับกำหนดแบบของพฤติกรรมไว้ทุก ๆ เรื่อง ซึ่งเป็นแบบการรักษาวินัยในทางสังคม สำหรับการรักษาวินัยทางบวกตามพระราชบัญญัติกำหนดไว้แต่เพียงว่า "ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ส่งเสริมและดูแลระมัดระวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย" เท่านั้น มิได้มีวิธีการหรือวางหลักเกณฑ์ให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัยโดยวิธีใดหรืออย่างไร ทั้ง ๆ ที่การบริหารงานด้านวิจัยในทางป้องกันการกระทำผิด และด้านเสริมสร้างวินัยข้าราชการน่าจะเป็นทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่าการลงโทษเมื่อกระทำผิดไปแล้ว ซึ่งเป็นผลเสียทั้งตัวข้าราชการผู้กระทำผิด ทั้งส่วนราชการตลอดจนประชาชนที่อาจเข้ามาเกี่ยวข้องกับกรณีการกระทำผิดนั้นด้วย

5. ลักษณะองค์การกับการช่วยเหลือ

องค์การที่มีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จของกิจการใด ๆ โดยองค์การจะเป็นกลไกหรือโครงสร้างที่ช่วยให้มนุษย์ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในสมัยก่อน การรวมกลุ่มเป็นไปอย่างง่าย ๆ และมีขนาดเล็กตามลักษณะของสังคมและจำนวนประชากรในขณะนั้น แต่ในปัจจุบันกลุ่มต่าง ๆ มีขนาดใหญ่ขึ้น การทำงานภายในกลุ่มและความสัมพันธ์ของบุคคลภายในกลุ่มจึงมีลักษณะซับซ้อนมากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งอรุณ รักธรรม (2527 : 175) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การขนาดใหญ่อาจจะทำลายกระบวนการทางสังคมของกลุ่ม เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยความยากลำบากและไม่ทั่วถึง เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่เข้าใจและความบาดหมางใจได้ง่าย

องค์การแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. องค์การรูปนัยหรือองค์การที่เป็นทางการ

มีลักษณะความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ มีความมุ่งหมายในการที่จะประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ระบบการติดต่อสื่อสารและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนี้คือ

1.1 ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เมื่อสมาชิกขององค์การมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน แต่ต้องทำตามระเบียบแบบแผนและวิธีดำเนินงานขององค์การทั้ง ๆ ที่อาจขัดกับการดำเนินชีวิตอย่างมีอิสระของตน ดังนั้นบุคคลจึงต้องยอมเสียสละความสุขหรือความอิสระบางประการให้แก่องค์การ ทั้งนี้โดยหวังผลประโยชน์ด้านอื่น เช่น เงินเดือน ชื่อเสียงหรือความมั่นคงเป็นสิ่งตอบแทน ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงเป็นการกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง ของกลุ่มที่สังกัด และขององค์การ ดังนั้นจึงมีการจูงใจให้บุคคลเกิดความร่วมมือกันซึ่งมีการจูงใจทั้งด้านวัตถุ แต่ความต้องการของบุคคลนั้นไม่สิ้นสุด ดังนั้นจึงต้องใช้การจูงใจอีกประเภทหนึ่งที่ไม่ใช่วัตถุคือการชักชวน เกลี้ยกล่อมให้สมาชิกตระหนักว่าการร่วมแรง ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากกว่าที่ได้ลงทุนลงแรงไป

1.2 ระบบการติดต่อสื่อสาร การร่วมมือจะเกิดขึ้นได้และมีผลเมื่อระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในระหว่างบุคคลขององค์การ ดังนั้นควรจะพิจารณาถึงการดำเนินงานในองค์การว่า

ใครจะเป็นผู้รับข่าวสาร ใครจะเป็นผู้ตัดแปลงหรือกลั่นกรองเพื่อป้องกันความซ้ำซ้อน เนื่องจากบุคคลมีเป้าหมายต่างกันจะทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หากขาดระบบการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน งานจะบรรลุผลสำเร็จไม่ได้

1.3 มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน องค์การเกิดขึ้นได้โดยมีวัตถุประสงค์และมุ่งให้บรรลุผล มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานระหว่างบุคคลในองค์การ หากกิจกรรมใดที่ไม่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่สมควรปฏิบัติ

คุณลักษณะที่สำคัญขององค์การรูปนัย

1. มีการกำหนดเรื่องการแบ่งงานกันทำ ระบุอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบเอาไว้อย่างละเอียดรอบคอบ

2. มีศูนย์รวมอำนาจ เพื่อควบคุมและกำกับให้สมาชิกในองค์การทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจทำงานให้เสร็จให้ได้ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ตรวจสอบผลงานเพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

3. มีการโยกย้าย สับเปลี่ยนตัวคนในองค์การ หรือเลื่อนตำแหน่งในกรณีที่คุณสมบัติความสามารถและเลื่อนผู้ที่มีความสามารถเข้ามาแทนที่

ผลที่ได้จากองค์การรูปนัยคือผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การทำงานมีระบบระเบียบ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงานค่อนข้างตึงเครียดและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีน้อย

2. องค์การอรูปนัยหรือองค์การที่ไม่เป็นทางการ

เป็นการเกิดกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติของมนุษย์ตามอัธยาศัยและความพึงพอใจส่วนบุคคล กลุ่มจะดำเนินการไปทางใดหรือวิถีใด แล้วแต่ความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ การควบคุมบังคับบัญชาไม่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน

ลักษณะขององค์การอรูปนัย (สมพงษ์ เกษมสิน 2527 : 168-169)

1. ไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนและตายตัว
2. สมาชิกรวมตัวกันด้วยความสมัครใจ
3. ไม่สามารถกำหนดสายการบังคับบัญชาและช่วงการบังคับบัญชาที่แน่นอนได้

4. ความสำคัญของกลุ่มและการแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ รวมทั้งความสัมพันธ์มีลักษณะ
ในทางส่วนตัว คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าขององค์การ

5. ความสัมพันธ์ในองค์การเน้นที่ตัวบุคคล ยึดมั่นในอำนาจหน้าที่ตามสายการ
บังคับบัญชา

กลุ่มที่รวมตัวกันเป็นองค์การออร์แกนิกเป็น 5 ประเภท

1. เกิดจากความสัมพันธ์ทางเครือญาติ มีลักษณะเหนียวแน่น มั่นคง โดยเฉพาะ
ในท้องถิ่นหรือสังคมที่ยึดบุคคลมากกว่าหลักการ

2. เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีวิชาชีพเดียวกัน เช่น แพทย์ พยาบาล
ทนายความ เป็นต้น กลุ่มนี้มีอิทธิพลในการบริหาร สามารถหันเหการดำเนินงานขององค์การให้
เป็นไปได้ในรูปแบบใดก็ได้

3. เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์เดียวกัน หรือใกล้เคียง
กัน เช่น ชาวยุโรป เอเชีย หรือนิโกร เป็นต้น

4. เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีความนิยมชมชอบในสิ่งเดียวกัน เช่น ผู้นับถือ
ศาสนาคริสต์ อิสลาม เป็นต้น

5. เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีความนิยมชมชอบในสิ่งเดียวกัน เช่น กลุ่ม
นักเล่นกล้วยไม้ เล่นนกเขา หรือนักสะสมแสตมป์ เป็นต้น

ผลที่ได้จากองค์การออร์แกนิกในด้านดีคือ ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
อย่างรวดเร็วจากการขอความร่วมมือเป็นการส่วนตัว เกิดความพึงพอใจในการทำงาน รักหมั่นคณะ
มากขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและทำงานมีความสุขขึ้น ส่วนผลเสียคือเกิดระบบอุปถัมภ์ได้ง่าย
ทำลายขวัญผู้ที่ทำงานด้วยความเต็มใจ จริงใจ ไม่เห็นแก่อำมีสินจ้าง มีการแบ่งพวก แยกความ
สามัคคีเกิดข่าวลือซึ่งมักเป็นไปได้ในทางที่ไม่ดี เนื่องจากการติดต่อสื่อสารใกล้ชิด และเมื่อเกิด
ความไม่พอใจในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การก็จะเกิดพลังกลุ่มในการต่อต้าน

องค์การด้านสุขภาพที่สังกัดกองโรงพยาบาลภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข ก็เช่นเดียวกับ
กับองค์การอื่น ๆ โดยทั่วไป ที่มีการแบ่งขนาดขององค์การเป็นหลายระดับเพื่อสนองความต้องการ
ของชุมชนซึ่งมีความซับซ้อนในการให้การรักษายาบาลที่แตกต่างกัน จากขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่
คือโรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ แต่ละองค์การดังกล่าวย่อมมีลักษณะ
ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการปะปนกันไป แต่ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรพยาบาล

มากและรับผิดชอบผู้ป่วยจำนวนมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก เช่น โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เป็นทางการมากขึ้น มีขั้นตอนการบังคับบัญชาที่แน่นอนเพื่อสะดวกในการบริหารงาน และสามารถควบคุมบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้อย่างเป็นธรรมชาติที่สุด

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กรจึงเป็นแบบทางการมากกว่าหน่วยงานขนาดเล็ก เช่น โรงพยาบาลชุมชน ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมักจะใกล้ชิดกันเนื่องจากจำนวนบุคลากรน้อย สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารไม่ซับซ้อน มีขั้นตอนน้อยกว่า รวมทั้งความสะดวก เรียบง่ายในการดำเนินชีวิต ทำให้เกิดองค์การอุปนัยขึ้น อาร์นทและฮัคคาเบย์ (Arndt and Huckabay 1975 : 269) ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีซับซ้อนมากในการให้ความสะดวกเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ จะเกิดความเข้มงวดมากขึ้น ดังนั้นขนาดขององค์กรจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้การช่วยเหลือที่พยาบาลหัวหน้างานต่อผู้ป่วยให้แก่พยาบาลวิชาชีพแตกต่างกันได้ ดังที่ อาร์รี เพชรผู้ด (2530 : 87) ได้กล่าวว่า ขนาดขององค์กรมีผลต่อความสัมพันธ์ทั้งทางด้านบริหารและด้านปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ยิ่งกิจการขยายออกไปมากเท่าไร ปัญหาต่าง ๆ จะเพิ่มมากขึ้น เรียกว่า Behemoth syndrome คือมีอาการของปัญหาที่เกิดจากกิจการเพิ่มขึ้น เช่นองค์กรใหญ่ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในงานต่ำเพราะแต่ละหน่วยงานเป็นเอกเทศ ไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กัน การขาดงานจะเพิ่มมากขึ้นและความร่วมมือระหว่างกันจะน้อยลง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย