

## วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะเสนอสาระเป็นลำดับดังนี้ แนวคิดทฤษฎีและสาระสำคัญในการตัดสินใจ การวัดความสามารถในการตัดสินใจ การตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกและปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการตัดสินใจ

แนวคิดทฤษฎีและสาระสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด ต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหาร จนถือเป็นที่หัวใจของการบริหารงาน (Daniel and Terrell 1978: 20; Follett 1982: 328) จึงมักจะต้องมีการศึกษาควบคู่กันไปกับการเรียนทฤษฎีการบริหารเสมอ ในแนวคิดการบริหารแล้วถือว่า ในการบริหารหน่วยงานนั้น ผู้บริหารจะต้องทำงานทั้งในด้านการตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ ซึ่งเดิมมักเน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าการตัดสินใจ แต่ปัจจุบันผู้บริหารมักจะทำการตัดสินใจมากกว่าลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2527: 83) ยิ่งผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูง จะต้องทำการตัดสินใจอยู่เกือบตลอดเวลา ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบเวลาในการปฏิบัติภาระกิจทั้งหมดแล้ว ผู้บริหารจะใช้เวลาในการตัดสินใจไปถึงร้อยละ 50 เวลาที่เหลือเป็นกิจกรรมอื่น ๆ เกี่ยวกับงานที่เป็นตัวแทน งานให้คำปรึกษา และงานคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 208) ผลของการตัดสินใจมีผลต่อความอยู่รอด และความสำเร็จของหน่วยงาน ส่วนคุณค่าของการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการบริหาร และการปฏิบัติ ซึ่งการตัดสินใจที่ดี ถูกต้องและมีเหตุผลนั้นย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากแก่ผู้ตัดสินใจ และผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของมนุษย์ การตัดสินใจจำเป็นต้องถูกต้อง หันต่อเหตุการณ์ จึงจะสามารถช่วยและป้องกันชีวิตของผู้เจ็บป่วยได้ ซึ่งสุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2529: 6) ได้สรุปความสำคัญของการตัดสินใจที่ดีเอาไว้ว่า จะก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่มีคุณภาพที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ

ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติ ช่วยให้คน  
 คำเป็นชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไร้ความกลัว และสภาพที่ถูกบังคับ ผู้ที่ทำการ  
 ตัดสินใจมีความภาคภูมิใจในตนเอง มีความมั่นใจและมีการพัฒนาสภาพของตน  
 ให้ประสบความสำเร็จในงาน และการดำเนินชีวิต และยังให้เกิดการประหยัด  
 เวลา แรงงานและทรัพยากรในการปฏิบัติงานอีกด้วย

### ความหมายของการตัดสินใจ

คำว่า การตัดสินใจ การตัดสินใจสั่งการ หรือการวินิจฉัยสั่งการนั้นตรงกับภาษาอังกฤษว่า Decision Making ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่ไม่มี  
 ความแตกต่างกันมากนัก อย่างเช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2526:207) กล่าวว่า  
 การตัดสินใจนั้นก็คือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทางเพื่อจะนำไปสู่  
 เป้าหมายที่กำหนดเอาไว้และ ถวัลย์ วรเทพพิพิธ (2529:1) ให้ความหมาย  
 ของการตัดสินใจเช่นเดียวกัน แต่บอกว่าการตัดสินใจเลือกนั้นจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์  
 บางประการมาช่วยประกอบการพิจารณาตัดสินใจด้วย และ วิเชียร หวีลาภ  
 (2527:256) กล่าวว่า การตัดสินใจนั้นต้องอาศัยวิธีการอย่างน้อย 2 ขั้นตอน  
 ได้แก่ ขั้นตอนการพิจารณาไตร่ตรอง ศึกษาปัญหาที่แท้จริง และเลือกวิธีแก้ปัญหา  
 นั้น และขั้นตอนการสั่งการเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติ ส่วน มาร์ไรเนอร์  
 (Marriner 1980:4-5) มองการตัดสินใจในรูปของการแก้ปัญหา และให้  
 ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์อย่างหนึ่ง ซึ่งมีขั้น  
 ตอนที่สำคัญ ได้แก่ การพิจารณาปัญหา การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ตัดสินเลือก  
 นำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ซึ่งก็สอดคล้องกับ  
 ความหมายของ ฟอลเลทท์ (Follett 1982:328) ที่ให้ความหมายการ  
 ตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการใช้สติปัญญา ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์แก้ไข เพื่อ  
 ให้ผลที่ได้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งจะเห็นได้  
 ว่าเป็นเทคนิคการจำกัดทางเลือกให้แคบลง โดยเลือกเอาทางเลือกที่เหมาะสมที่  
 สุด หรือพอใจที่สุดในการดำเนินการ

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การตัดสินใจหมายถึง  
 กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อศึกษาปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะสามารถ

แก้ปัญหา และนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ อย่างถูกต้องและเหมาะสมที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การพิจารณาปัญหา การพิจารณาทางเลือก ตัดสินเลือก นำไปปฏิบัติ และติดตามผลการปฏิบัติ

จะเห็นว่าในการตัดสินใจนั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ จะต้องมีการเลือกให้เลือกหลายทางเลือก มีจุดมุ่งหมาย และมีการใช้กระบวนการใช้ความคิด เหตุผลและความพอใจเป็นเกณฑ์

### ขอบเขตของการตัดสินใจ

แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย ในการบริหารทางราชการ มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบตามสายงาน ซึ่งได้กำหนดเป็นกฎและระเบียบการปฏิบัติเอาไว้ ซึ่งในการตัดสินใจต่าง ๆ ผู้ทำการตัดสินใจจะอาศัยกฎและระเบียบที่มีอยู่เป็นเกณฑ์

2. การตัดสินใจโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ต้องอาศัยคุณธรรม และระบบค่านิยมเป็นเกณฑ์ชี้ขาด ในสังคมประชาธิปไตย ต้องคำนึงถึงความเสมอภาค เคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคล จริยธรรม ความเชื่อ และความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมที่ยึดถือเป็นเกณฑ์ในการพัฒนา

### ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับโอกาสและกรณีที่เกิดขึ้นในการบริหาร เราอาจแบ่งได้หลายประเภท ได้แก่ แบ่งตามลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และตามรูปแบบของการตัดสินใจ

1. การตัดสินใจแบ่งตามลักษณะของงาน ได้แก่

1.1 การตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic decision) หมายถึง

การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กำหนดระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในองค์การนั้น ๆ ซึ่งการตัดสินใจนี้มีความสำคัญมากต่อความอยู่รอดขององค์การและจะบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งเอาไว้

1.2 การตัดสินใจทางการบริหาร (Administration decisions) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการและการดำเนินงานขององค์การนั้น ซึ่งสมพงษ์ เกษมสิน (2526:209) แบ่งการตัดสินใจประเภทนี้ออกเป็น 2 อย่างคือ

1.2.1 การตัดสินใจในปัญหาการดำเนินงานประจำ เช่น ปัญหาการขาดงาน ของเจ้าหน้าที่ การขาดอุปกรณ์ ฯลฯ เป็นการตัดสินใจที่ไม่ยุ่งยากเพราะมีระเบียบและกฎที่วางไว้อยู่แล้ว

1.2.2 การตัดสินใจในปัญหาหลัก เป็นการตัดสินใจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน และมีความรุนแรง หอที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้ เช่น มีการติดเชื้อเกิดขึ้นในโรงพยาบาลมากกว่าปกติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจแก้ปัญหา ซึ่งต้องการข้อมูลต่าง ๆ และใช้พิจารณาณอย่างมา การตัดสินใจกระทำอะไรลงไปอาจมีผลกระทบต่อการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย คือเป็นการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน มีทางเลือกให้ปฏิบัติหลายทางเลือก แต่มีความลำบากในการคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้น

1.3 การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operating decisions) เป็นการตัดสินใจในการที่จะปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะทางวิชาชีพ และมีเทคนิคเฉพาะตน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2527:88)

## 2. การตัดสินใจแบ่งตามลักษณะรูปแบบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจแบบนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อในหลักการบริหารบุคคล และภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ (วิเชียร ทวีลาภ 2527:116) คือ

2.1 การตัดสินใจโดยคนคนเดียว คือโดยผู้บริหารถ้าผู้บริหารมีความเชื่อในทฤษฎีเก็ทซ์ (x) จะใช้มาตรการและวิธีการวินิจฉัย และการปกครองแบบลัทธิตาธิปไตย

2.2 การตัดสินใจโดยกลุ่ม ถ้าผู้บริหารมีความเชื่อในทฤษฎีวาย (y) จะมีการกระจายความรับผิดชอบ และรวบรวมข้อมูลจากเหตุการณ์และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง

### 3. การตัดสินใจตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลซึ่ง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527:85-87) อ้างถึง บาร์นาร์ด (Barnard) แบ่งการตัดสินใจประเภทนี้ออกเป็น 3 กรณี ดังนี้

3.1 การตัดสินใจเกิดขึ้นเมื่อผู้มีอำนาจสั่งการ หรือมีนโยบายมา เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง (Intermediary decisions)

3.2 การตัดสินใจ เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานปรึกษามาจากผู้บริหารระดับรอง (Appellate decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับรองมีปัญหาไม่สามารถแก้ปัญหาได้ แล้วเสนอขึ้นมาให้ตัดสินใจ

3.3 การตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Creative decisions) เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเอง ซึ่งไม่อยู่ในงานที่กำหนดเอาไว้มาก่อน ทำให้เกิดการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน นโยบาย แนวความคิด และพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์กรซึ่งเมื่อตัดสินใจไป ผู้ที่ถูกกระทบกระเทือนมีแนวโน้มจะไม่พอใจ และต่อต้านมาก ฉะนั้น การตัดสินใจประเภทนี้ต้องมีเหตุผล และข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอ

### กระบวนการตัดสินใจ

เพื่อให้ผู้ทำการตัดสินใจเห็นความสำคัญของปัญหา สามารถใช้ วิจารณ์ วิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ได้ จึงต้องกระทำเป็นกระบวนการ ๓ ขั้นตอนการใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้จัดลำดับของกระบวนการตัดสินใจไว้ เช่น สมปราษฐ์ จอมเทศ (2516: 100)

สโตนเนอร์ (Stoner 1978:177-182) สวดี ปภากจน์ (2529:5-6) และ  
 อุก และสลัค (Cooke and Slack 1984:5-8) ซึ่งสรุปกระบวนการตัดสินใจ  
 เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ค้นหาประเด็นของปัญหาที่จะตัดสินใจ และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ  
 คืออะไร
2. วิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในการตัดสินใจของ  
 องค์การต่าง ๆ ย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลและหน่วยงานอื่น และหาสาเหตุของ  
 ประเด็นต่าง ๆ ด้วย
3. กำหนดทางเลือก เป็นทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา นั้น ๆ ซึ่งต้อง  
 อาศัยประสบการณ์ ความรู้ทางวิชาการต่าง ๆ หาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง
4. กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจและประเมินทางเลือกต่าง ๆ กำหนด  
 เอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความรู้และทักษะทางการบริหาร และเทคนิคทางคณิตศาสตร์  
 มาช่วย รวมทั้งต้องใช้ประสบการณ์ วิจารณ์ และความคิดริเริ่มมาประกอบ  
 การพิจารณาเปรียบเทียบผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก ซึ่งต้องครอบคลุมถึง  
 ความเหมาะสมของทางเลือกนั้นจะนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือไม่ ค่าใช้จ่ายรวมทั้ง  
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีผลเสียเกิดขึ้นน้อยที่สุด  
 ผู้ปฏิบัติยอมรับและใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ได้ทันกับเหตุการณ์
5. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปแก้ปัญหา เป็นขั้นตอนที่  
 สำคัญที่สุด เพราะผู้ทำการตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณ์ในการตัดสินใจที่  
 เหมาะสมที่สุด
6. สั่งการให้ดำเนินการตามทางเลือกและติดตามผล ซึ่งในขั้นตอน  
 ของการกำหนดทางเลือกนั้นได้วางแนวทางการปฏิบัติของทางเลือกแต่ละทางเอา

ไว้แล้ว และในการติดตามผลนั้นมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้ผู้ทำการตัดสินใจทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติตามทางเลือกนั้น ๆ และยังทำให้สามารถประเมินความสามารถของตัวเองได้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะนำไปสู่การตัดสินใจอีกครั้ง จะเห็นว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด

### รูปแบบการตัดสินใจ

ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจ คือ การสั่งการให้มีการปฏิบัติในองค์การหนึ่ง ๆ นั้น บุคคลที่เกี่ยวข้องและที่จะต้องได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ และใครควรเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจสั่งการในปัญหานั้น ๆ วรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton อ้างถึงใน Taylor 1978:22-30) ได้ชี้ให้เห็นแบบการตัดสินใจ 5 อย่าง คือ

อัตตาธิปไตย 1 = ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

อัตตาธิปไตย 2 = ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง แต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ประชาธิปไตย 1 = ผู้บริหารจะอภิปรายปัญหากับผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล และทำการตัดสินใจด้วยตนเอง

ประชาธิปไตย 2 = ผู้บริหารจะอภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยที่อาจจะยอมให้หรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

แบบมีส่วนร่วม = ผู้บริหารใช้การอภิปรายโดยกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำการประเมินทางเลือกพร้อมกับผู้บริหารและทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารจะยอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น แม้จะไม่เป็นการตัดสินใจของคนก็ตาม

การใช้รูปแบบการตัดสินใจแต่ละแบบ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำและสถานการณ์ คูก และ สแลค (Cooke and Slack 1984:276) พบว่า การใช้ธัตตาธิปไตย 1 และธัตตาธิปไตย 2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย ซึ่งทำให้ใช้เวลาน้อย แต่การยอมรับการตัดสินใจต่ำ ส่วน 3 แบบ ที่เหลือนั้นผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมนมาก จึงทำให้ใช้เวลามาก ซึ่งการยอมรับการตัดสินใจนำไปสู่การปฏิบัติมีมากด้วย โดยเฉพาะ แบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้ คูกและสแลค ยังให้ข้อคิดไว้ว่า ในการตัดสินใจนั้นผู้ทำการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงประสิทธิผลของการตัดสินใจ ซึ่งพิจารณาในด้านคุณภาพที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ การยอมรับผลของการตัดสินใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และมีเวลาในการตัดสินใจมากน้อยแค่ไหน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ โมนิกา และฟินช์ (Monica and Finch 1977: 20-28) ที่ว่าประสิทธิภาพของการตัดสินใจเป็นฟังก์ชันของคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับและเวลา

กฎการตัดสินใจ (Decision Rule) ตามที่วรูม (Vroom 1974 อ้างถึงใน Taylor 1978:26) มีไว้ 7 ข้อ ดังนี้

1. กฎของข้อมูล (The information Rule) ต้องการคุณภาพของการตัดสินใจมาก และผู้ทำการตัดสินใจมีข้อมูล-ข่าวสาร และไม่เชี่ยวชาญพอไม่ควรใช้ธัตตาธิปไตย 1

2. กฎของเป้าหมายร่วมกัน (The Goal Congruence Rule) คุณภาพการตัดสินใจสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมด้วย การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมไม่ควรนำมาใช้

3. กฎโครงสร้างของปัญหา (The unstructured Problem Rule) คุณภาพการตัดสินใจสำคัญมาก ถ้าไม่มีข้อมูล-ข่าวสารไม่มีความเชี่ยวชาญพอ



และโครงสร้างของปัญหาไม่แน่นอน จะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม และต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชามาก ควรจะใช้แบบ ประชาธิปไตย 2 และ แบบมีส่วนร่วม

4. กฎการยอมรับ (The Acceptance Rule) ถ้าการยอมรับการตัดสินใจมีความสำคัญมาก จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ อัตตาธิปไตย 1 และ อัตตาธิปไตย 2 ไม่ควรใช้

5. กฎความขัดแย้ง (The conflict Rule) ถ้าต้องการการยอมรับผลการตัดสินใจมาก และผู้ได้บังคับบัญชามีแนวโน้มจะขัดแย้งต่อผลการตัดสินใจมาก อัตตาธิปไตย 1, อัตตาธิปไตย 2 และ ประชาธิปไตย 1 ไม่ควรใช้

6. กฎความซื่อสัตย์ (The Fairness Rule) คุณภาพไม่สำคัญมาก แต่ต้องการการยอมรับสูง ควรใช้ แบบมีส่วนร่วมเพียงอย่างเดียว

7. กฎความสำคัญของการยอมรับ (The Acceptance Priority Rule) ถ้าการยอมรับสำคัญมาก และผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะไม่นำไปปฏิบัติ แต่ต้องการให้นำไปสู่การปฏิบัติ ควรใช้ แบบมีส่วนร่วม เพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หรือโดยกลุ่มนั้น เหมาะสำหรับการตัดสินใจ ในเรื่องที่มีความซับซ้อน ผู้ตัดสินใจมีความรู้และทักษะไม่กว้างขวาง ในเรื่องนั้นเพียงพอ การใช้กลุ่มเข้าช่วยจะทำให้ได้ข้อคิดที่กว้างขวางจากประสบการณ์และความรู้แตกต่างกัน

### รูปแบบของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

1. การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร เป็นการตัดสินใจในระดับสูง มีความสำคัญและอัตราเสี่ยงสูง ต้องการประสิทธิภาพสูง ต้องการการยอมรับสูง ด้วย

2. การตัดสินใจโดยคณะกรรมการ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน เป็นการตัดสินใจที่ต้องการความรู้ความชำนาญเฉพาะอย่างหลาย ๆ ด้าน จะต้องเป็นคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การตัดสินใจโดยกลุ่มระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงาน เช่น การจัดสรรทรัพยากร

ในการตัดสินใจอาจจะโดยสมาชิกในกลุ่มทุกคนมีสิทธิออกเสียงเท่าเทียมกัน ความเห็นพ้องต้องกันภายในกลุ่ม หรือใช้ข้อยุติที่เป็นมติเสียงข้างมาก ก็เป็นได้

#### เทคนิคในการตัดสินใจ

เทคนิคในการตัดสินใจนั้นมีอยู่หลายวิธี ซึ่งอาจจะเป็นวิธีระดมสมอง (Brain Storming) โดยการนำบุคคลที่เกี่ยวข้องมาประชุมร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะมากที่สุด ซึ่งหลักการที่สำคัญนั้นก็คือ ในขณะที่ระดมสมองจะไม่ตัดสินว่าข้อเสนอใดถูกผิด ยอมรับทุกข้อเสนอให้ได้ปริมาณมาก ช้ากันได้ แล้วนำข้อเสนอทั้งหมดมาวิเคราะห์และจัดกลุ่มเลือกที่หลังหรืออาจจะใช้วิธีการเปลี่ยนสภาพ โดยพยายามทำสิ่งแปลกให้เป็นสิ่งที่คุ้นเคย และทำสิ่งคุ้นเคยให้เป็นเรื่องแปลก โดยครั้งแรกจะนำปัญหามาวิเคราะห์อย่างกว้างขวางโดยกลุ่มก่อนเพื่อแสวงหาความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ จากนั้นยกเอาเฉพาะสาระที่สำคัญมาพิจารณาและช่วยกระตุ้นให้กลุ่มได้จินตนาการอย่างกว้างขวางจากแนวความคิดเดิม และจะพิจารณาข้อเสนอที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาอยู่เสมอซึ่งมีนักวิชาการมาช่วยประเมิน มีการคัดเลือกความคิดเป็นระยะ ๆ ทางเลือกที่ถูกเลือกจะถูกนำมาประมวลใหม่อีก หรืออาจจะใช้เทคนิคการเข้ามีส่วนร่วม (Participative Technique) ด้วยสมมติฐานที่ว่า คนจะประพฤติดิปฏิบัติในสิ่งต่าง ๆ ได้ดีเมื่อคนได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนด ตัดสินใจ หรือชี้แนะในแนวทางปฏิบัติ นอกจากนี้อาจจะใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) หรือเทคนิคฮิวริสติก (Heuristic Technique) ก็ได้

อย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยกลุ่มนั้น จะก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งในเรื่องของผลดีนั้นคือ ทำให้ได้ข้อมูลและความรู้่างกว้างขวาง นำไปสู่ความคิดที่สร้างสรรค์ หาทางเลือกได้หลายทางเลือก ได้รับการยอมรับจากผู้

เกี่ยวข้องซึ่งจะลดความขัดแย้ง นำไปสู่การปฏิบัติได้มาก และส่วนผลเสียนั้นได้แก่ เสียเวลามาก ค่าใช้จ่ายสูง อาจมีความเอนเอียงความคิดเห็นตามคนใดคนหนึ่ง ด้วยความเกรงใจ หรืออาจจะมีโอกาสที่จะไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นด้วยได้ (Cooke and Slack 1984:101-102)

### อุปสรรคของการตัดสินใจ

การตัดสินใจอาจจะมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นได้ จากสาเหตุหลายประการ สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 213-215) กล่าวถึงอุปสรรคของการตัดสินใจ กับสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ดังต่อไปนี้

ก. อุปสรรคของการตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ ขาดข้อมูล และข่าวสารที่มีคุณภาพ ผู้ทำการตัดสินใจไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจและขาดความรู้ และประสบการณ์ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับนิสัยของผู้ทำการตัดสินใจด้วย

ข. เหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ได้แก่ ผู้ร่วมในการตัดสินใจ ไม่ยึดหลักการ ใช้ความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล หรือใช้อคติหลอกรอบๆ ในการตัดสินใจนั้นกระทำด้วยความระมัดระวังมากเกินไป ขาดการพิจารณาวิเคราะห์โดยรอบคอบ มีความหวั่นไหว และตื่นกลัว มีความวิตกกังวลกลัวจะผิดพลาด จนเป็นเหตุให้การตัดสินใจพลาดได้

นอกจากนี้ นิโกร และนิโกร (Nigro and Nigro 1984:216-221) ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความผิดพลาดของการตัดสินใจนั้น เนื่องจาก ผู้ทำการตัดสินใจมีสมมติฐานว่า อนาคตจะเกิดซ้ำกับอดีตเสมอ หากการตัดสินใจเร็วเกินไป มองอะไรไม่ลึกซึ้ง ไม่รอบคอบ มีเจตนาจะยอมรับไว้ก่อน โดยยังไม่ได้พิจารณา ขาดความกระตือรือร้นในการที่จะทดลอง และไม่เต็มใจที่จะตัดสินใจ

## การวัดความสามารถในการตัดสินใจ

คอร์โคราน (Corcoran 1981:167) ทำการวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือวัดความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาล พบว่าการวัดพฤติกรรมการตัดสินใจนั้นสามารถวัดความสามารถในการตัดสินใจได้ ซึ่งเครื่องมือนี้พิจารณาองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วยข้อคำถามย่อย 10 ข้อย่อย เรียกว่า The Decision Behavior Scale (DBS) แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating scale) ทาค่าความตรงในเนื้อหา โดยทำการศึกษาหาร่อง และผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการพยาบาลจำนวน 10 ท่าน เมื่อนำไปหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามกับพยาบาลจำนวน 22 คน พบว่ามีความเที่ยง 0.92 ซึ่งอยู่ในระดับสูงมาก และพบว่าเครื่องมือ DBS นี้สามารถแยกผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจระหว่างสูงและต่ำได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของเครื่องมือนี้ แต่ละองค์ประกอบนั้น คอร์โคราน ได้ทำการศึกษาและอ้างอิงถึงเหตุผลและผลของการวิจัยต่าง ๆ นั้นได้แก่ ความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น วิจารณ์ญาณ และความมีเหตุผล ไว้ดังนี้

### 1. ความเชื่อมั่น (Confidence)

การที่ผู้ทำการตัดสินใจแสดงออกถึง ความมั่นใจ แน่ใจหรือมีความกล้าที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ ลงไปตามที่คนตั้งใจเอาไว้ ถึงแม้ในเหตุการณ์จะมีอุปสรรค ก็ไม่ย่อท้อ ยังคงตั้งใจกระทำสิ่งนั้น ๆ ต่อไปอีก โดยมีความมั่นใจว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสิ่งนั้นจะสามารถทำได้ และเหมาะสมถูกต้องแล้ว

เฮสเคท (Hesketh 1974) ได้ทำการวิจัยและพบว่าผู้บริหารที่ได้ทำการตัดสินใจอยู่บ่อย ๆ นั้นมีความมั่นใจสูงกว่าผู้บริหารที่ได้ทำการตัดสินใจน้อย และยังบอกด้วยว่าความมั่นใจสามารถทำนายความสามารถในการตัดสินใจได้

คาร์ทไรท์ (Cartwright 1974) พบว่า บุคลิกลักษณะของคนมีผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละคน และคนที่มีความมั่นใจสูง จะมีความตั้งใจในการทำงาน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพได้ดีกว่าผู้ที่มีความมั่นใจต่ำ โรสเนอร์และแอบต์ (Rosner and Abt 1970) พบว่าความฉลาด ความมั่นใจ และความกล้าหาญ เป็นพฤติกรรมสำคัญของนักวิทยาศาสตร์ และบาร์เบอร์ (Barber 1975) อ้างถึง

ใน Corcoran 1981:44) ที่พบว่าความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

## 2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

การทำหน้าที่การตัดสินใจได้แสดงออกถึง การนำเอาสิ่งต่าง ๆ มาประกอบกันเข้าเป็นสิ่งใหม่ ๆ หรือผลิตสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการรู้จักนำเอานวัตกรรม และความรู้ใหม่มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน ซึ่งรวมทั้งความคิดและการกระทำด้วยความกระตือรือร้น

ความคิดสร้างสรรค์ สัมพันธ์กับความสามารถในการคิดและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นมักจะเกิดจากการที่ได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันของคนในกลุ่ม ซึ่ง เฮสเซลส์ ได้รายงานไว้ด้วยว่าความคิดสร้างสรรค์นี้มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจ เกเซลล์ (Gheselli : 1971 อ้างถึงใน Corcoran 1981:46-47) พบว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจที่สำคัญ และพบว่าผู้บริหารในระดับสูงมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า และ โอกเซนเฟลด์ท์ (Oxenfeldt 1978 อ้างถึงใน Corcoran 1981:46-47) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีความสามารถแก้ปัญหาได้ดีนั้นจะต้องสามารถอ้างอิงและสรุปสิ่งที่มองไม่เห็นหรือไม่ชัดเจน และเหตุการณ์ในอดีตมาสู่ปัจจุบัน และรับรู้สิ่งใหม่ได้ แต่เดิมนั้นเชื่อกันว่าความคิดสร้างสรรค์มีเฉพาะบางคนเท่านั้น แต่ปัจจุบันจากการศึกษาค้นคว้าพิสูจน์ได้ว่าทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์เพียงแต่ต่างกันที่ระดับขีดความสามารถ และขึ้นอยู่กับว่าจะถูกกระตุ้นขึ้นมาใช้หรือไม่ (ไมตรี ทองประวัติ 2527) ความคิดสร้างสรรค์นี้ถือเป็นบุคลิกลักษณะของผู้ที่มีชื่อเสียง และกูร์ (Goor 1975:495-505) พบว่านักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงนั้น จะใช้กระบวนการแก้ปัญหาด้วยความสุขุมมองการณ์ไกล รู้จักนำข้อมูลที่มีอยู่มาพัฒนา และมักจะวิเคราะห์ตัวเองได้ พวกที่มีความคิดริเริ่มค่านั้นส่วนมากจะเจียบ ซึ่งมาร์วิน (Marwin 1971 อ้างใน สุวดี ภาพจน์ 2529: 20) เห็นว่าลักษณะของผู้ที่ตัดสินใจมีประสิทธิภาพนั้นเป็นผู้ที่มักไม่พอใจในสภาพที่เป็นอยู่ และจะพยายามหาวิธีและทางที่จะใช้วิธีที่ดี

กว่านั้นในขั้นต่อไปอีก มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นผู้ที่ชอบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ของเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น ไม่หยุดนิ่ง พอใจที่จะคิดค้น หรือพัฒนาสิ่ง ใหม่ ๆ อยู่เสมอ (สุจินต์ วิจิตรกาญจน์ 2529:318) และชอบคิดว่างานที่กระทำ อยู่ในปัจจุบันมีความสำคัญ แต่สำคัญน้อยกว่าวันต่อไปจึงมีการคิดและเตรียมงานไว้ ล่วงหน้าเสมอ

### 3. การยืดหยุ่น (Flexibility)

การที่ผู้ทำการตัดสินใจนั้นได้แสดงออกว่าได้มีการปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลรับฟัง ความคิดเห็นของคนอื่น ปรับตัวเองเข้ากับสภาพแวดล้อมได้

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ดีนั้นจะต้องเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ฉะนั้นผู้ทำการตัดสินใจจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการให้เหมาะกับ เหตุการณ์ หรือข้อมูลที่เปลี่ยนไป ไม่มียึดถือสิ่งเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติมาเพียงอย่าง เดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่เป็นระบบเปิด เช่น ในระบบราชการของ มหาวิทยาลัย รวมทั้งโรงพยาบาลด้วย เทคโนโลยีต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปมาก ผู้ บริหารจะต้องสามารถปรับตัวเข้ากับระบบและยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลง รู้จัก ให้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดในการตัดสินใจ ซึ่งความยืดหยุ่นนี้จะเป็นสิ่ง กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นได้ และเป็นพื้นฐานของการบริหารตาม สถานการณ์ด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับความเห็นของ ฟิลิป มาร์วิน ที่อ้างใน สุวดี ปรากฏณ์ (2529) ที่ว่าลักษณะของผู้ตัดสินใจที่ดีนั้นจะต้องไวต่อสถานการณ์ ตลอดเวลา ทั้งในก่อนและหลังการตัดสินใจเพื่อจะแก้ปัญหาได้ทันที่และรู้จักใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์

### 4. วิจารณ์ญาณ (Judgement)

การแสดงออกด้วยการวินิจฉัยวิเคราะห์ มีการประเมินเหตุการณ์สามารถ แยกความจำเป็นและไม่จำเป็นได้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ยุติธรรมและ กฎเกณฑ์ ตลอดจนการมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไว้ก่อน โรบบินส์

(Robbins 1976 อ้างถึงใน Corcoran 1981:53) ได้สรุปทักษะจำเป็นของขั้นตอนการตัดสินใจแต่ละขั้นนั้นคือ ในขั้นวิเคราะห์ปัญหา ทักษะวิจารณ์ปัญานั้นจำเป็นมาก ขั้นสร้างและพัฒนาทางเลือกต้องการทักษะความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ ขั้นวิเคราะห์ทางเลือก ต้องการทักษะการวิเคราะห์เชิงปริมาณและประสบการณ์ ส่วนในขั้นเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น ทักษะวิจารณ์ปัญาเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากทักษะดังกล่าวนี้แล้ว ทักษะความมีเหตุผลนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจด้วย

คนเราแต่ละคนมีแนวโน้มที่จะเชื่อตัวเอง และมีจะประเมินความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของตัวเองสูงด้วย ฉะนั้นถ้าคนเราขาดการควบคุมและวิจารณ์ การยอมรับข้อมูลย้อนกลับต่างๆ นั้นจะมีน้อยและไม่เกิดผลคือการตัดสินใจ ซึ่งมาร์วิน (Marwin, 1971 อ้างถึงใน สุวดี ปภาหจัน 2529:20) กล่าวว่า คนที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้ดี นั้นจะต้องเป็นคนที่มีมองอะไรอย่างกว้าง ๆ ก่อน แล้วมองลงไปลึกไปยังจุดที่ต้องการ และค้นขึ้นมาแยกแยะประมวล และประเมินสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นตามโอกาสและความสามารถ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ก็เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการให้วิจารณ์เท่านั้น วิจารณ์มีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใดทั้งสิ้น (วีรวัดน์ กาญจนกุล 2513:241)

##### 5. ความมีเหตุผล (Reasoning)

การที่เป็นผู้ที่มีระบบระเบียบ ขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผล และประเมินวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ และสามารถให้เหตุผลของการกระทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นได้

ความสามารถให้เหตุผล วิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นทักษะที่สำคัญมากต่อการตัดสินใจ ถ้าปราศจากความสามารถที่จะวิเคราะห์สภาวะปัญหาแล้วจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่ได้ผลดี ผู้บริหารจะถูกแนะนำ และเรียนรู้ถึงการชักจูงการคิดอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาความคิดอย่างอิสระ ในการตัดสินใจทางการพยาบาลนั้น ต้องการความคิดที่มาจากสติปัญญา เนื่องจากว่าการดูแลสุขภาพนั้นต้องดูแลคนทั้งคน ซึ่งต้องการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล ไบเลย์ (Bailey 1975 อ้างถึงใน Corcoran 1981:56) ที่เชื่อว่าการให้เหตุผลอย่างมีระบบนั้นเป็นสิ่ง

ที่จะช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ และถือว่าเป็นทักษะการวิเคราะห์ของพยาบาลด้วย

จะเห็นว่าแต่ละองค์ประกอบนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้ตัดสินใจ จึงถือเป็นพฤติกรรมที่จะนำมาวัด แสดงถึงความสามารถในการตัดสินใจของผู้ทำการตัดสินใจได้

### หน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าตึก

พยาบาลหัวหน้าตึกเป็นผู้บริหารระดับต้นที่เป็นพื้นฐานในการบริหารการพยาบาลโดยทั่วไป ซึ่งสภาการพยาบาลแห่งชาติอเมริกา (National League for Nursing) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าตึกตามกิจกรรมและเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. วางแผน สั่งการ และนิเทศ พยาบาลในหน่วยงานย่อย หน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาล รวมทั้งการประเมินผลงานดังกล่าวด้วย
2. ประสานงานพยาบาลกับการรักษาของแพทย์ โดยร่วมในการตรวจเยี่ยมผู้ป่วย และการปรึกษาหารือ
3. จัดให้มีการพบปะระหว่างเจ้าหน้าที่พยาบาล เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันกำหนดข้อปฏิบัติและร่วมปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้
4. ร่วมมือกับฝ่ายการศึกษาพยาบาลในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม
5. ศึกษาและคงไว้ซึ่งนโยบายของแผนกการพยาบาลและนโยบายของโรงพยาบาล
6. ร่วมในการให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรกับฝ่ายบุคคล ให้การสอนและนิเทศงานแก่บุคลากรในด้านการปฏิบัติการพยาบาล
7. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่พยาบาลในหน่วยงาน ประเมินผลงาน และร่วมในการเสนอและพิจารณาการเลื่อนขั้น อัตราเงินเดือนแก่เจ้าหน้าที่พยาบาล
8. วางแผนจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่พยาบาลให้เหมาะสมและพอเพียงกับการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง โดยร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับ



### พยาบาลนิเทศ

9. วางแผนและจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือในหน่วยงาน (Ward Conference) ร่วมกันวางแผนการพยาบาล
10. ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความต้องการอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสมกับการให้การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ
11. เข้าร่วมในการประชุมระดับบริหารแผนกการพยาบาล
12. เข้าร่วมในคณะกรรมการประเมินผลและปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาล
13. ส่งเสริมและสร้างขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
14. ให้ข้อเสนอแนะและร่วมในการจัดหาหรือซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ประจำหอผู้ป่วย รวมทั้งดูแลให้มีการรักษาสภาพและความสะอาดของสิ่งเหล่านั้นให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้อยู่เสมอ
15. ประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ ในการให้บริการแก่ผู้ป่วย
16. จัดให้มีและเข้าร่วมในการให้การสอนสุขศึกษาและการฟื้นฟูสมรรถภาพแก่ผู้ป่วย
17. เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้การพยาบาลผู้ป่วย
18. ให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยต่าง ๆ
19. เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรและสมาคมวิชาชีพ
20. ปฏิบัติตามคำสั่งอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

### การตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึก

จากหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าตึก ดังกล่าวแล้ว จะเห็นว่าเกี่ยวข้องกับทั้งการปฏิบัติการพยาบาล และการบริหารทั้งเกี่ยวกับบริหารบุคคลและงานทั่ว ๆ ไปด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับ เจโนวิช ริชชาร์ด และ คาริสซิมิ (Genovich-Richards and Carissimi 1986:36-38) ที่ได้แบ่งการตัดสินใจของการบริหารการพยาบาลออกเป็น 3 อย่าง ได้แก่ การบริหารการปฏิบัติการพยาบาล (Patient Care Management) การบริหารจัดการ

(Operation Management) และการบริหารบุคคล (Human Resource Management) ส่วน สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2529:22-35)แบ่งการตัดสินใจ การพยาบาลเป็น 3 อย่าง ได้แก่ เกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาล การบริหาร และการศึกษา โดยแยกการศึกษาออกมาให้เด่นชัด ซึ่งจะเห็นว่าตามหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าตึกแล้ว สามารถแบ่งงานการตัดสินใจของพยาบาล หัวหน้าตึกได้ 2 อย่าง คือ

1. การตัดสินใจทางการปฏิบัติการพยาบาล (Operating Decision Making)
2. การตัดสินใจทางการบริหาร (Administrating Decision Making)

การตัดสินใจทางการปฏิบัติการพยาบาล (Operating Decision Making)

ลักษณะความต้องการการบริการทางสุขภาพอนามัยของประชาชนในสังคมปัจจุบันมีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปจากเดิม จากแบบง่าย ๆ เป็นแบบต้องการมาก และมีความซับซ้อนขึ้น ทั้งนี้เพราะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์การแพทย์ และลักษณะของปัญหาทางสุขภาพมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น การพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มุ่งให้บริการเพื่อจุดมุ่งหมายในการช่วยเหลือแก้ปัญหาทางด้านสุขภาพอนามัยแก่บุคคลทุกวัย ครอบครัวและชุมชนพยาบาลทุกคนต่างปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้การบริการที่มีคุณค่าสนองความต้องการด้านสุขภาพอนามัยของสังคมได้ ฉะนั้นทักษะในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจของพยาบาล จะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจแบบเป็นเหตุเป็นผล ตามหลักวิทยาศาสตร์ด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว การตัดสินใจทางการปฏิบัติการพยาบาลนี้ ถือเป็น การตัดสินใจระดับล่างเป็นของผู้ที่ลงมือปฏิบัติจริง ๆ กระทำได้ง่ายและไม่ต้องใช้เวลามาก มีขอบเขตความรู้ความสามารถเฉพาะและมีเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการทำงานอย่างชัดเจน จุดลักษณะปัญหาในการปฏิบัติการพยาบาลนั้นมี 2 ลักษณะ คือ

1.1 ปัญหาทางประจำของพยาบาล ซึ่งไม่ค่อยซับซ้อนและรุนแรงดัง เช่น การที่จะตัดสินใจเลือกที่จะให้การศึกษาก่อนหรือจะให้คำแนะนำในการปฏิบัติตัวก่อน เป็นต้น

1.2 ปัญหาการดูแลให้การพยาบาลผู้ป่วยเป็นรายบุคคล ซึ่งลักษณะปัญหา ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของโรค ซึ่งการให้การพยาบาลนั้นเรามุ่งให้การพยาบาลแบบคนทั้งคน ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ซึ่งต้องการกระทำแบบต่อเนื่อง มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ พยาบาลเองถูกคาดหวังไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่สามารถคิดอย่างใช้สติปัญญา กระทำอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถช่วยผู้ป่วยได้อย่างรวดเร็ว ทุกสถานการณ์ (Joseph 1985:22)

การปฏิบัติพยาบาลนั้น หมายถึง การกระทำกิจกรรม การวางแผน การพยาบาล การให้คำแนะนำ การสอน และการนิเทศแก่ผู้ป่วยได้รับ ความสะดวกมีความพึงพอใจ หรือบุคคลทั่วไปที่มีปัญหา เพื่อคงไว้ซึ่งสุขภาพที่ดี ป้องกัน ความเจ็บป่วย และความพิการที่จะเกิดขึ้นต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติพยาบาล มีประสิทธิภาพ

ในการวางแผนการพยาบาลให้แก่ผู้ป่วยนั้น ให้นำเอากระบวนการ วิธีการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเรียกว่า กระบวนการพยาบาล (Nursing Process) มาใช้ ซึ่งช่วยให้พยาบาลได้ให้การพยาบาลอย่างสมบูรณ์แบบ เกิดประโยชน์แก่ผู้ป่วยมากที่สุด ทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และรู้สึกมีอิสระในการทำงานด้วย ซึ่งมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การประเมินปัญหาหรือประเมินความต้องการของผู้ป่วย (Assessing)
- 2) การวินิจฉัยทางการพยาบาล (Nursing Diagnosis) นำข้อมูลที่ได้มาบังถึงปัญหาที่ต้องการแก้ไข
- 3) การวางแผนการพยาบาล (Planning) มีการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาของผู้ป่วยที่พบโดยการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการพยาบาล และกิจกรรมต่าง ๆ เลือกเอาวิธีการปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ป่วย
- 4) นำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติ (Implementing)
- 5) การประเมินผลการพยาบาล (Evaluating) ดูว่าการพยาบาลที่

ให้แก่ผู้ป่วยนั้นสามารถแก้ปัญหาของผู้ป่วยหรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะมี การค้นหาสาเหตุและนำมาวางแผนใหม่ กระทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ

ในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัตินั้น จะเลือกเอาแนวทางปฏิบัติที่ เกิดประโยชน์สูงสุด (Maximax Approach) มีความปลอดภัยต่อชีวิตเป็นอันดับ แรก ซึ่งก่อนตัดสินใจเลือกนั้น พยาบาลจะต้องไตร่ตรองซึ่งใจ พิจารณาผลดี และ ผลเสีย ของทางเลือกต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน โดยถามตัวเองว่าจะเกิดผลตาม เป้าหมายหรือไม่ เสี่ยงอันตรายหรือไม่ เมื่อตอบคำถามเหล่านี้อย่างชัดเจนแล้ว ค่อยตัดสินใจ และเลือกเอาทางเลือกที่จะก่อให้เกิดโทษหรืออันตรายต่อชีวิตน้อยที่สุด (Minimax Approach) ต้องหาทางเลือกที่เสี่ยงน้อยที่สุด ให้เกิดความพอใจ สูงสุด นอกจากนี้ยังต้องคำนึงทางเลือกที่เหมาะสมกับตัวผู้ป่วยเป็นสำคัญด้วย ซึ่ง การตัดสินใจนั้นจะกระทำร่วมกับผู้รับบริการให้มากที่สุด เพื่อก่อให้เกิดความ ร่วมมือและการยอมรับจากผู้ป่วยและญาติ นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความเป็นไปได้ใน การที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ด้วย

#### การตัดสินใจทางการบริหาร (Administration Decision Making)

งานของพยาบาลนั้นจะประกอบด้วยการบริหารงานทั่วไป และการ บริหารการพยาบาล ซึ่งทั้งสองงานจะต้องบริหารควบคู่กันไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารการพยาบาลเป็นบริการที่สำคัญของการบริหารด้านสุขภาพอนามัย ทั้ง ในและนอกโรงพยาบาล คุณภาพของการพยาบาลและการให้บริการต่าง ๆ จะ สำเร็จลงได้ต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือของพยาบาลทุกระดับ ที่จะพัฒนาการ ดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยแบบสมบูรณ์แบบ จากหน้าที่และบทบาทของพยาบาลหัวหน้า ศึก จะเห็นได้ว่าลักษณะของการตัดสินใจในด้านนี้ แบ่งออกได้เป็น 2 อย่างได้แก่

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานประจำวัน ซึ่งมีหลัก กฏ ระเบียบ และนโยบายเอาไว้ว่าจะตัดสินใจในลักษณะใด ไม่มีความยุ่งยาก เช่น ปัญหาการขาดงานของบุคลากร การอนุมัติการลาต่าง ๆ

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น การจะยอมรับเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์เดิมให้ดีขึ้น ซึ่งเผชิญกับอุปสรรคที่จะต้องอาศัยข้อมูลสนับสนุนเพื่อเป็นที่ยอมรับ และนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

สรุปได้ว่าการตัดสินใจทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าตึกหรือผู้บริหารระดับต้นนั้น การปฏิบัติทางการพยาบาล เป็นการตัดสินใจภายใต้สภาพการณ์ที่แน่นอนอาศัยความรู้ ความสามารถและข้อมูลข่าวสารที่ดี จะทำให้การตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ หากได้ไม่มากนัก แต่ก็ต้องอาศัยความเอาใจใส่ และเห็นความสำคัญ ของสิ่งที่จะต้องตัดสินใจ ใช้เหตุผล ความพอใจ และความเหมาะสม เข้ามาช่วย พยาบาลได้ใช้กระบวนการพยาบาลมาใช้ ทำให้การตัดสินใจการปฏิบัติ การพยาบาลได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนการตัดสินใจทางการบริหารนั้น เป็นสิ่งสำคัญ เช่นกันต้องอาศัยความร่วมมือและความรอบคอบเป็นอันมาก มีทั้งเกี่ยวกับการตัดสินใจในงานประจำและที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการพยาบาลด้วย

#### ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการตัดสินใจ

อีสระ สุวรรณผล (2519:45-54) ได้สรุปไว้ว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนั้น ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาและสรีรวิทยาของแต่ละคน ด้านเกี่ยวกับระบบสื่อสารคมนาคมและข่าวสาร ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ สถานการณ์และเวลา และด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเมือง สังคม เศรษฐกิจ ซึ่งก็สอดคล้องกับการค้นพบของ แฮสเคท (Hesketh อ้างถึงใน Corcoran 1981:27) ที่พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์มาจากกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถ กลุ่มตัวแปรรูปร่าง และปัจจัยสิ่งแวดล้อม โดยรายงานไว้ว่า ประสบการณ์ในอดีต และงานที่ทำนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการตัดสินใจแน่นอน นอกจากนี้ เบอริลเนอ (Berliner 1979:128-131) ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันอีกที่ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลกับการตัดสินใจมี 8 อย่างด้วยกัน ได้แก่ วิจารณ์ญาณของแต่ละคน ประสบการณ์ที่ผ่านมา ประเพณีนิยม บุคลิกภาพสิ่งแวดล้อม สัมพันธภาพในองค์การ

การสื่อสาร และความไม่แน่นอน หรือภาวะเสี่ยงในการตัดสินใจนั้น ๆ

จากความเห็นและข้อค้นพบต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เราสามารถจัดเป็นหมวดหมู่ใหญ่ ๆ ได้ 3 อย่าง ซึ่งตรงกับที่ ลี (Lee 1981: 98-115) ได้กล่าวไว้ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านบุคคล ที่จะส่งผลให้คนมีความสามารถ มีศักยภาพ และปัจจัยรูงใจบุคคลในการทำงาน ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ ทัศนคติ คุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย

2. องค์ประกอบด้านการจัดการ เป็นลักษณะที่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันขององค์การต่าง ๆ ได้แก่ กระบวนการเป็นผู้นำ กระบวนการติดต่อสื่อสาร สัมพันธภาพภายใน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการกำหนดเป้าหมายและการควบคุมหรือที่เรียกว่าบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้น ๆ

3. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วัฒนธรรม เป็นต้น

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการตัดสินใจนั้น ผู้วิจัยได้คัดสรรปัจจัยเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ โดยพิจารณาปัจจัยด้าน องค์ประกอบที่จะส่งผลต่อความสามารถของบุคคลและต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ ปัจจัยที่คัดสรรมาทั้งหมดมีรายละเอียดของเหตุผลที่เลือกมา ดังนี้

#### 1. อายุ

อายุมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพัฒนาการ และระดับวุฒิภาวะ ในคนปกติเมื่ออายุมากขึ้น - ระดับวุฒิภาวะจะเจริญสูงขึ้นตามวัย ประสบการณ์มากขึ้น ความคิดอ่าน และการมองเห็นปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะปรับเปลี่ยนตามวัย (พิศนา บุญทอง 2529:190) ทั้งนี้ เนื่องจากว่า คนที่มีอายุมากขึ้นได้มีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับคนหลายประเภท ได้ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทำให้มองอะไรได้อย่างกว้างไกล ครอบคลุม และลึกซึ้ง (Maslach 1982:60) นอกจากนี้ การที่คนมีวุฒิภาวะสูงจะทำให้คนมีเหตุผล ไม่หวั่นไหวง่าย มีกทำงานด้วยสติและปัญญาที่สุ่มรอบคอบ (ละออ

ทตางถูร 2528:80) แต่จากผลการวิจัยของ วสันต์ ศิลปสุวรรณ พิมพ์พรรณ ศิลปสุวรรณ และชูเกียรติ วิวัฒน์วงศ์เกษม (2530:44-55) ที่ได้ศึกษาการคิดเป็น ของนักศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล ในระดับปริญญาตรี จำนวน 1,439 คน พบว่า อายุไม่มีอิทธิพลต่อระดับการคิดเป็นของนักศึกษา

## 2. สถานภาพสมรส

ผู้ที่สมรสแล้วนั้นจะมีความสามารถในการจัดการได้สูง และ มีวุฒิภาวะสูงกว่าผู้ที่ยังเป็น โสดด้วยเหตุผลที่ว่า ครอบครัวเป็นแหล่งของปัญหา มีการให้ความรัก และได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในครอบครัว มีการระบาย ความทุกข์และปัญหาได้ และมีสามีและบุตรเป็นที่ปรึกษา ซึ่งสามารถลดความเครียด ได้ นอกจากนี้ผู้ที่สมรสแล้วนั้น จะมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น และจากการที่ได้ รับการสนับสนุนจากบุคคลในครอบครัว จึงทำให้การปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น และมีความมั่นคงมากขึ้น จากผลการวิจัยของ ทวีศรี กร์ทอง (2530:67) พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสสูงมีค่าเฉลี่ยของคุณภาพชีวิตการทำงานสูงกว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลของการที่ บุคคลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่สูงขึ้นนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและขวัญในการทำ งานได้คือเช่นกัน (Gasler 1980:72)

## 3. ประสบการณ์

ประสบการณ์ในอดีตมีบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น ทั้งนี้เพราะได้รู้และเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรเสี่ยงและไม่ควรเสี่ยง และดีไม่ดี การที่มีประสบการณ์มากมีโอกาสเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ นานา ทำให้ กล้าเผชิญกับปัญหา ซึ่งการแก้ปัญหาเป็นทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาทักษะในการ ตัดสินใจช่วยให้บุคคลสามารถจินตนาการได้อย่างกว้างไกล รอบคอบ มีเหตุผล สามารถเลือกทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็ว (Kirk 1981:172) นอกจากนี้ประสบการณ์ยังช่วยให้คนตรวจสอบหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่

เสมอ (Roger 1961: 24) ประสบการณ์จะก่อให้เกิดค่านิยมหรือพฤติกรรมในบุคคล โดยไม่รู้สึกรู้สึว ซึ่งค่านิยมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสิ่งหนึ่งในด้านจิตวิทยาของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การแสดงออก เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนด ตัดสิน ขึ้นมาให้บุคคลปฏิบัติ ได้ประเมินว่าสิ่งใดดี ไม่ดี และจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ตลอดจนค่านิยมนั้น (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529: 9) จากผลการวิจัยของ ซีบัลด์ (Cebalk 1977: 38) พบว่าประสบการณ์ที่ผ่านมาของพยาบาลบางอย่างจะช่วยในการเตรียมให้พยาบาลเป็นผู้บริหารที่ดีได้ และประสบการณ์ในการทำงานมามากย่อมทำให้บุคคลมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบได้ดี ซึ่งจะสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดีกว่าผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า (Nigro and Nigro 1984: 215) ซึ่งในการเรียนการสอนทางการพยาบาลนั้น ได้สอนจากประสบการณ์อย่างเป็นขั้นตอน ให้นักศึกษาได้เผชิญกับปัญหาต่างๆ ช่วยให้นักศึกษาพยาบาลได้เข้าใจ มีเหตุผล และตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นการสอนที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด ทั้งเวลาและยังบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี (Bailey and Claus 1975: 7) และจากผลการวิจัยของ คอร์โคแรน (Corcoran 1981: 141) พบว่าประสบการณ์ทางการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึก แต่ผลการวิจัยของ โจเซฟ (Joseph 1985: 21-32) พบว่าประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับทัศนคติต่อการตัดสินใจ

#### 4. ระดับการศึกษา

การศึกษาช่วยให้คนมีประสบการณ์ มีความรู้และความเข้าใจในวิชาการเฉพาะสาขาและยังทำให้บุคคลมีวุฒิภาวะสูงขึ้นด้วย ซึ่งระดับการศึกษาน่าจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจ ด้วยเหตุผลที่ว่า การศึกษาแต่ละระดับนั้นจะกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของระดับนั้น ๆ แตกต่างกันไป ซึ่งจุดมุ่งหมายของการศึกษาจะมุ่งในการพัฒนาให้มีความรู้ ความคิด ทักษะ และเจตคติ ให้รู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ตน



เองร่วมอยู่ รวมทั้งทักษะในการสื่อสาร แล้วนำความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการแก้ปัญหา ช่วยตัวเองให้ประสบความสำเร็จตามศักยภาพของตนเอง เสริมสร้างชีวิต และสังคมให้ดีขึ้น (กาญจนา อุฬารักษ์ 2527:21 และไพฑูรย์ สินลาวัฒน์ 2523:89) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจะพัฒนาคุณภาพของนักศึกษาให้รู้จักคิดสร้างสรรค์และสิ่งดีงามเป็นประโยชน์ต่อสังคม รวมทั้งความงอกงามทางสติปัญญาด้วย ซึ่งความสามารถของคนเรานั้นมาจาก ขบวนการเรียนรู้ ผ่านการอบรม ให้มีประสบการณ์หรือได้รับการศึกษา (Dessler มปป :44) บุคคลจะถือเอาการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง (ไพฑูรย์ สินลาวัฒน์ 2523:137) และระดับการศึกษานั้นยังเป็นเครื่องบ่งชี้สถานภาพของวิชาชีพนั้น ๆ ในสังคมส่วนหนึ่งด้วย (ทัศนาศู บุญทอง 2529:192) จากผลการศึกษาของเทลเลอร์ (Taylor 1978: 22-30) ที่ได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำทางการแพทย์ โดยใช้รูปแบบการตัดสินใจของ วรูม และ เยทตัน (Vroom and Yetton 1974) พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจไม่มีความแตกต่างกันระหว่างพยาบาลหัวหน้าตึกกับผู้ตรวจการพยาบาล ซึ่งให้เหตุผลว่า อาจเนื่องมาจากพยาบาลทั้งสองกลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์ และพื้นฐานการศึกษา และสรุปว่าการศึกษาน่าจะมีผลต่อการตัดสินใจของพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โคโมริตะ (Komorita 1972:6809-A) ที่พบว่าอัตราบัณฑิตเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีที่ศึกษาในโรงเรียนของนักเรียนพยาบาล ซึ่งอัตราบัณฑิตนี้เป็นกรอบของการกระทำ กำหนดพฤติกรรมของบุคคล และสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (Lauer and Handel 1983:274) และผลการศึกษาของ กูร์ และ ซอมเมอร์เฟลด์ (Goor and Sommerfeld 1975:495-504) พบว่า นักศึกษาที่มีผลการเรียนอยู่ในระดับสูงนั้นจะมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนอยู่ในระดับต่ำกว่า แต่จากผลการศึกษาของ วรณวิไล จันทราภา และคณะ (2523) พบว่าองค์ประกอบเกี่ยวกับชีวะประวัติ ทัศนคติและคะแนนจากผลการสอบความรู้ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของคอร์โคแรน (Corcoran 1981:142) ที่พบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถ ในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึก ผลการวิจัยของ โจเซฟ (Joseph 1985:21-32) ที่พบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อ

การตัดสินใจ มีเพียงการศึกษาระดับประกาศนียบัตรเท่านั้นที่เห็นว่าการตัดสินใจ เกี่ยวกับการดูแลน่าจะเป็นของพยาบาล และผลการวิจัยของ วสันต์ ศิลปสุวรรณ และคณะ (2530:44-55) พบว่าระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อการคิดเป็นของนักศึกษา โดยที่ยิ่งเรียนชั้นสูงขึ้น นักศึกษาจะใช้ข้อมูลด้านตนเองเพิ่มมากขึ้น และใช้ข้อมูล ด้านวิชาการลดลงตามลำดับชั้นที่เรียน และมีการใช้ข้อมูลด้านชุมชนมาใช้ไม่ สมดุลย์กับข้อมูลด้านตนเองและข้อมูลทางวิชาการ ซึ่งในการคิดเป็นนั้น จะต้องใช้ ข้อมูลทั้ง 3 ด้านเข้าช่วยพิจารณาไตร่ตรองก่อนตัดสินใจ

#### 5. อັตมโนทัศน์ (Self Concept)

เคลห์เลอร์ (Kendler 1961:459-461) ให้ความหมายของ อັตมโนทัศน์ไว้ว่า หมายถึง ทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเองซึ่งมีการเรียนรู้ตนเองเรื่อย มา ตั้งแต่เด็กจนโต และมีการประเมินค่าเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งจะเปลี่ยนไป ตามวุฒิภาวะ

โรมีย์ (Reimy 1963:184) กล่าวว่า อັตมโนทัศน์นั้นเป็นการรับรู้ สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับตนเองโดยสังเกตตนทั้งในอดีตและปัจจุบัน จัดไว้เป็นระบบ เหมือนเป็นแผนที่ของตนเองเพื่อที่จะได้ เข้าใจตนเอง

เจอร์ซิล (Jursild 1963:7) ให้คำจำกัดความไว้ว่า อັตมโนทัศน์ คือโลกภายในของบุคคล เป็นผลรวมของความรู้สึก ความคิด ทำให้บุคคลนั้นรู้ว่า ตนเองคือใคร มีอะไรอยู่ รวมทั้งลักษณะนิสัยและคุณสมบัติของตนเอง

พรชูลี ฤชานุกร (2524:8-15) ให้ความหมายอັตมโนทัศน์ไว้กว้าง ๆ ว่าคือ ระบบทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเอง ส่วน ทิศนา แคมมณี (2526:13-19) ให้ความหมายของอັตมโนทัศน์ไว้คือ ความรู้สึก และความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อัน เป็นผลมาจากการรับรู้ของคนที่มีต่อตนเอง ว่าเป็นคนอย่างไร มีความสามารถ อะไร มีปัญหาหรือปมด้อยอะไร ซึ่งความเชื่อ ความรู้สึกและความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับตนเองนี้ รวมกันเข้าเป็นเครื่องบ่งชี้ หรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของ บุคคลนั้น

จะเห็นว่าแต่ละท่านได้ให้ความหมายของอัตมโนทัศน์ไว้สอดคล้องกัน และความหมายที่ ทิศนา แคมมณี ให้ไว้เป็นความหมายที่ครอบคลุมและชัดเจนที่สุด

จึงสรุปได้ว่า อัตมโนทัศน์นั้นเป็นความรู้สึคนึกคิด ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งได้สรุปมาจากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่คนได้รับจากอดีตถึงปัจจุบัน ทำให้บุคคลเข้าใจตนเอง ซึ่งมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล อัตมโนทัศน์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางที่ขึ้นหรือค้อยลง ตามสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นสำคัญ ถือเป็นศูนย์กลางของบุคลิกภาพ

ความนึกคิดเกี่ยวกับตนเองมีทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งทางร่างกายนั้น ประกอบด้วยอัตมโนทัศน์ ของรูปร่างลักษณะทางร่างกายที่ปรากฏ และสามารถให้ความคิดสัมพันธ์กับร่างกายในการกระทำพฤติกรรม ส่วนทางจิตเจ้านั้นประกอบด้วย การรับรู้คุณค่าของตนเอง เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นอิสระ ความปลอดภัย ความภูมิใจ ฯลฯ และบุคคลจะประเมินค่าตนเองจากพฤติกรรมโดยใช้ความคิดและทัศนคติของตนเอง ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้บุคคลจะเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ และสะสมข้อมูลเกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อมของตนเองมาเรื่อย ๆ โดยรับรู้บรรยากาศรอบตัวเองและเรียนรู้ที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่น ประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกตีความด้วยตนเองว่าจะออกมาในทางบวกหรือทางลบนั้นมีอิทธิพลมาจากว่าได้รับการยอมรับจากสมาชิกของครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และสังคมมากนักน้อยแค่ไหน

อัตมโนทัศน์เป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (Lauer and Handel 1983:274) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ โคมส์ (Combs 1977:101) ที่ว่าอัตมโนทัศน์เป็นกรอบในการกระทำของบุคคลและเป็นตัวสำคัญในการกำหนดสติปัญญา การปรับตัว และความสำเร็วจนชีวิตมนุษย์ด้วย ผู้ที่มีอัตมโนทัศน์บวกจะใช้ตนเองเป็นเครื่องมือได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามความมุ่งมั่นเอาใจ มองตนเองได้ตามความเป็นจริง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปราศจากการปรับตัว ได้รับการยอมรับในสังคมสูง มีสัมพันธ์ภาพดี สนใจแสวงหาความรู้ใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ชอบร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ กล้าเสี่ยงและกล้าแสดงออก (Wiggin and other 1970:411) มีลักษณะเป็นผู้นำ แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ อย่างมีแบบแผน

และมีจุดมุ่งหมาย (Lauer and Handel 1983:275-276) ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่มีอัตมโนทัศน์ลบนั้น จะเป็นผู้ที่ไม่กล้าแสดงออก ไม่กล้าเสี่ยง มักจะกระทำอะไรล้มเหลว ไม่มีความเป็นผู้นำ และไม่กล้ากระทำสิ่งต่าง ๆ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มองตนเองไม่มีคุณค่า และมีปฏิสัมพันธ์กับคนได้น้อย และที่สำคัญคือ อัตมโนทัศน์มีความสัมพันธ์กับการสัมฤทธิ์ผลและความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมชัย ชินะตระกูล (2517:67) และรุ่งนภา ทิมะ (2521:67) ที่พบว่าอัตมโนทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และจากผลการวิจัยของ บัญญัติ ใจบรรจง (2526:บทคัดย่อ) ที่พบว่า อัตมโนทัศน์กับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาครู มีความสัมพันธ์กับผลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพตามการรับรู้ของนักศึกษาครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และอัตมโนทัศน์ก่อนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ได้ช่วยนอกจากนี้ ผลการวิจัยของโคโมริตะ (Komorita 1972:6809) ยังพบว่าอัตมโนทัศน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาพยาบาล แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โจเซฟ (Joseph 1985:22) ที่พบว่า พยาบาลส่วนมากมีอัตมโนทัศน์บวก แต่อัตมโนทัศน์ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการตัดสินใจ

## 6. คุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย (Masculinity-Femininity)

บุคลิกภาพเป็นลักษณะทุกอย่างของบุคคลตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออก กิริยาท่าทาง การพูด การแสดงความรู้สึกลักษณะภายในของบุคคลนั้น เช่น แนวความคิด อารมณ์ สติปัญญา ลักษณะนิสัย การคบเพื่อน ลักษณะการตัดสินใจและความสามารถในการทำงาน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลมาจากพันธุกรรมและสรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม (ทัศนาศ นุญทอง 2528:180-182) นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลทำให้บุคลิกภาพของคนเป็นอย่างไรนั้น ยังขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมตนเองของแต่ละคน เนื่องจากบุคคลเรียนรู้พฤติกรรมต่าง ๆ มาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้สามารถคาดคะเนเหตุและผลของพฤติกรรมได้ สามารถปรับตัวเอง และเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับตัวเองได้พอควร การที่บุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมอย่างไรขึ้นอยู่กับมาตรฐานหรือจุดมุ่งหมายที่ตนเองและสังคมตั้งไว้ และบุคคลจะพยายามที่จะทำตนเองให้ได้อย่างที่ตนเองมุ่งหวังหรือวางแผนไว้ นั่นคือ

พฤติกรรมของคนเราไม่ใช่ทำไปเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานเสมอไป บุคคลจะสามารถรอหรือไม่แสดงพฤติกรรมหนึ่งได้ ถ้าคาดคะเนว่าการกระทำนั้นทำให้คนไม่ไปถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งความสามารถควบคุมตนเองนี้ แต่ละบุคคลมีไม่เท่ากัน จึงทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป

บุคลิกภาพมีบทบาทที่สำคัญในความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ แต่ละวิชาชีพต้องการความสามารถ และความถนัดเฉพาะอย่างที่แตกต่างกันออกไป อย่างเช่นบุคลิกลักษณะของพยาบาลที่ยอมรับกันโดยทั่ว ๆ ไป นั้น ต้องเป็นผู้ที่อารมณ์มั่นคง เป็นผู้ใหญ่ สามารถควบคุมอารมณ์และจิตใจได้ ไม่หวั่นไหว และสามารถปฏิบัติหน้าที่ของผู้ให้การช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม ต้องเสียสละทั้งกำลังกาย กำลังใจ และมีความอดทนสูง (ทัศนยา บุญทอง 2529:186) ซึ่งจากผลการวิจัยของ ประภา เชื้อภักดิ์ (2526:บทคัดย่อ) พบว่าลักษณะบุคลิกภาพของพยาบาลส่วนใหญ่ค่อนข้างจะรอบคอบ ปรับตัวเก่ง และมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะสสารวม ซื่อาย อารมณ์อ่อนไหว ถ่อมตน มีจิตใจกล้าแข็ง ข้างสงสัย เป็นนักคิด และนักทดลอง ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะที่ดีของพยาบาล

บุคลิกภาพในด้านคุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย เป็นสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจว่าน่าจะมีผลต่อความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งผู้ที่มีคุณลักษณะความเป็นหญิงสูงนั้น มักจะเป็นผู้ที่มีลักษณะที่ไม่ค่อยกระตือรือร้น สุขภาพ เจ้าอารมณ์ ค่อนข้างอ่อนแอ ไม่มีเหตุผล หึงหาผู้อื่นสูง ชอบกิจกรรมทางกายภาพ มีความสามารถในการพูด ชอบช่วยเหลือผู้อื่น และหลีกเลี่ยงวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้สติปัญญา ส่วนผู้ที่คุณลักษณะความเป็นชายสูงหรือหญิงต่ำนั้น มักจะเป็นผู้ที่มีลักษณะขยันไม่อยู่นิ่ง มีลักษณะค่อนข้างก้าวร้าว มีเหตุผล ควบคุมอารมณ์ได้ ชอบแก้ปัญหาที่เป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม มีความเข้มแข็งและมีความเป็นตัวของตัวเอง (Shiffelett and McFarlan 1978:22)

โดยทั่วไปมักจะมองว่าผู้ชายเท่านั้นจะเป็นนักบริหารได้ดีกว่าผู้หญิง อย่างเช่น เฮนนิ่ง และจาร์ดิน (Henning and Jardin อ้างถึงใน Kooker 1986:52) เชื่อว่า มีเพียงผู้ชายเท่านั้นที่จะพัฒนาองค์การได้ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้ชายนั้นมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ถือเป็นสิ่งที่จะทำให้คนมีความก้าวหน้า และมั่นคง วัตถุประสงค์ของงานกับของตนเองไม่ถูกแยกออกจากกัน ท่างานเป็นทีมได้ดีกว่าผู้หญิง มองอะไรได้กว้างไกล มีความยืดหยุ่น ส่วนหญิงนั้นมักแยกวัตถุประสงค์

ของงานและของตนเองออกจากกัน ไม่ค่อยรอบคอบ มองอะไรไม่กว้างไกล และแคบ ๆ งานเป็นสิ่งที่กระหายขณะนั้น มีการตัดสินใจที่ไม่ดี มีความยืดหยุ่นน้อย และหวังพึ่งพาและได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น ฉะนั้นจึงเป็นนักบริหารที่ไม่ดี และคุกเกอร์ ยังเสนอข้อคิดไว้ว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลควรจะมีการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะเป็นชายทั้งท่าทาง น้ำเสียง ทัศนคติ และความเชื่อมั่นด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประภา เชื้อภักดี (2526:บทคัดย่อ) ที่พบว่าองค์ประกอบบุคลิกภาพด้านมีจิตใจกล้าแข็ง จิตใจอ่อนแอ เพียงองค์ประกอบเดียวที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลและเป็นองค์ประกอบที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพยาบาลได้ดีที่สุดด้วย ซึ่งจิตใจกล้าแข็งมีมากในบุคคลที่มีคุณลักษณะความเป็นชายสูง และผลการวิจัยของ โจเซฟ (Joseph 1985:21) ยังพบว่าพยาบาลที่มีคุณลักษณะความเป็นชายสูงเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อการตัดสินใจของพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มินนิคเกอร์อด, เคย์เซอร์-โจนส์ และการเซีย (Minnigerode, Kayser-Jones and Garcia 1978:299-302) ที่ได้ทำการศึกษามูลนิธิภาพของพยาบาลในอุดมคติของนักศึกษาพยาบาล จำนวน 186 คน โดยใช้แบบวัดคุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย (Personal Attributes Questionnaire: PAQ) มีข้อความ 24 ข้อ เป็นคำถามแบบ 2 ขั้ว สุดท้ายของแต่ละข้อแสดงถึงคุณลักษณะของชายและหญิง พบว่า พยาบาลในอุดมคตินั้น คือพยาบาลที่มีคุณลักษณะความเป็นชายสูง แต่ผลการวิจัยของ วสันต์ ศิลปสุวรรณ (2530:44-55) ที่ศึกษาการ "คิดเป็น" ของนักศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้ตัวอย่างนักศึกษาคณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเทคนิคการแพทย์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะสาธารณสุขศาสตร์ ในระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2528-2529 จำนวน 1,439 คน แบบวัดเป็นลักษณะสถานการณ์ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่พบได้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งพบว่าสถานภาพของนักศึกษาเอง ได้แก่ อายุ เพศ คณะ หรือสาขาวิชาที่เรียน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไม่มีอิทธิพลต่อการ "คิดเป็น" ของนักศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn 1982:420) ที่ว่า หญิงหรือชายนั้นมีความสามารถในการบริหารเท่า ๆ กัน เพียงแต่ว่าใครจะมีโอกาสมากกว่ากันเท่านั้นเอง

## 7. บรรยากาศขององค์การ (Organizational climate)

เป็นกลุ่มของคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในองค์การรับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และเป็นแรงกดดันที่สำคัญซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก และทำให้เกิดความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ (สมยศ นาวิการ 2525:329) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต่อองค์การที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ ซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้จะอยู่ในรูปต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น ความเป็นอิสระ และการให้การสนับสนุน (Dessler 1976:187) แต่ละองค์การจะมีบรรยากาศองค์การเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การนั้นๆ (Steer 1977:101-102 อ้างใน อรุณ รัชธรรม 2523:224)

สิ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ (อรุณ รัชธรรม 2523: 227-228) และ สมยศ นาวิการ (2525:331-332) ได้สรุปไว้ดังนี้

7.1 ขนาดและโครงสร้างขององค์การ ในองค์การขนาดเล็ก การติดต่อสื่อสารจะมีความไว้วางใจซึ่งกันมากกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ ในองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงมากกว่า องค์การที่มีการควบคุมจากส่วนกลางมากก็จำเป็นต้องใช้กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาก ความยืดหยุ่นขององค์การก็ย่อมมีน้อย ส่วนในองค์การที่มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ ความมีอิสระส่วนบุคคล ความร่วมมือระหว่างบุคคลมีมากขึ้น นำไปสู่จุดสนใจหรือความคิดเห็นร่วมกัน และสมาชิกในระดับล่างมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานมากขึ้น (ภรณี กীরติบุตร 2529:78)

7.2 แบบของภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศ มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

7.3 วิทยาการต่าง ๆ ในองค์การที่มีวิทยาการไม่เปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มที่จะถูกควบคุมโดยกฎหมาย ซึ่งมีความยืดหยุ่นน้อย มีความไว้น้อย เชื่อใจอยู่ในระดับต่ำ ในองค์การที่มีวิทยาการเปลี่ยนแปลง จะเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน บรรยากาศเป็นแบบสร้างสรรค์ บุคคลมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน

7.4 ความซับซ้อนขององค์การ จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้อระหว่างกันของระบบต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

7.5 เป้าหมายและทิศทาง เป้าหมายขององค์การนั้นถูกกำหนดขึ้นมาโดยใคร ถ้าถูกกำหนดจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงโดยผู้ปฏิบัติไม่มีส่วนร่วม ย่อมลดความรับผิดชอบที่จะให้ประสบความสำเร็จจากสมาชิกในองค์การ หน่วยงานนั้น เน้นความสำเร็จของงานมากน้อยแค่ไหนและเป้าหมายมีความชัดเจนหรือไม่

7.6 ขอบข่ายงานการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งถูกจำกัดเฉพาะข่าวสารจากส่วนบนสู่ส่วนล่างเท่านั้น หรือมีการติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบ ระบบข้อมูลข่าวสารจะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบการติดต่อสื่อสารจะเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญยิ่งระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

7.7 ภาวะเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อความมั่นคงขององค์การและสมาชิกในองค์การ ในภาวะเศรษฐกิจที่เลวลงนั้น งบประมาณถูกประหยัดและ ความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่น

7.8 คุณลักษณะของสมาชิก มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การได้แก่ อายุโดยเฉลี่ย การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารหญิง ฯลฯ ซึ่งโดยรวมแล้ว จะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

#### แบบของบรรยากาศองค์การ

แบ่งออกเป็น 4 แบบ (Likert 1961:223-233) ได้แก่

7.1 แบบเผด็จการ (Exploitive authoritarian) ผู้บริหารมีความไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยอยู่มาก มีการจูงใจให้ทำงานโดยการบังคับให้กลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว จากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงาน การตัดสินใจต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด

7.2 แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benerolent authoritarian) ผู้บริหารมีท่าทีไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีจูงใจด้วยการให้รางวัล แต่บางครั้งมีการบังคับบ้าง ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง ผู้บริหารทำ



เสมือนว่าลดความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่จริง ๆ แล้วนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น แต่ก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารได้วางไว้

7.3 แบบปรึกษา (Consultative) องค์การแบบนี้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจ และความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีการขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ร่วมงาน เพื่อกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ มีการจริงจังในการทำงานด้านการให้รางวัลมาก การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางอย่างสมบูรณ์ มีนโยบายอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

7.4 แบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงาน (Participative group) องค์การแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และความจริงใจต่อผู้ร่วมงานเกือบทุก ๆ เรื่อง มีการเอาข้อเสนอนะและข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปบริหารอย่างสร้างสรรค์ มีการจริงจังในการทำงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานมีการสื่อสารทุกรูปแบบอย่างเสรี ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในกลุ่ม

บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารงานในองค์การ ทั้งนี้ด้วยเหตุที่บรรยากาศขององค์การมีผลต่อพฤติกรรมและความพึงพอใจในงานและต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วย (สมยศ นาวิการ 2525:329-331) ซึ่งในบรรยากาศขององค์การแบบที่ 1 นั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความรู้สึก ไม่อิสระไม่มีความพึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม ไม่กล้าแสดงออก ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดความรับผิดชอบ ขาดการควบคุมตัวเองได้อีกด้วย (Argyris 1957 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2525:311-312) นอกจากนี้ความสามัคคีในองค์การมีน้อยและผลงานอยู่ในระดับต่ำด้วย ซึ่งในบรรยากาศขององค์การแบบที่ 4 นั้น สมาชิกในองค์การมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกอิสระ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีสูง ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา และกำหนดเป้าหมายขององค์การ ในบรรยากาศองค์การแบบนี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน ทำให้ผลผลิตขององค์การสูง (สมยศ นาวีการ 2525:313-314) นอกจากนี้บรรยากาศองค์การแต่ละแบบนี้มีระบบข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกัน ซึ่งในแบบที่ 1 ผู้บังคับบัญชามีโอกาสเข้าใจปัญหาได้น้อยกว่าแบบอื่น ๆ ฉะนั้นโอกาสที่จะเข้าใจในปัญหานั้นมีน้อย ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะคุณภาพของการตัดสินใจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลข่าวสาร (สุวดี ปภากจน์ 2529:7) การสื่อสารที่ดีทำให้ผลการตัดสินใจ นำสู่การปฏิบัติได้ถูกต้องด้วย และการที่ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ได้รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันทำให้มีความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจ และทำให้มีความพึงพอใจในงานสูงด้วย นอกจากนี้ ลิเคิร์ท (อ้างใน สมยศ นาวีการ 2525:257) เชื่อว่าการกระจายอำนาจจะทำให้ผู้บริหารได้พัฒนาด้วย

จากความเห็นดังกล่าว ผู้วิจัยเชื่อว่าบรรยากาศขององค์การน่าจะมีผลต่อความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์การนั้น ๆ โดยที่บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณวิไล จันทราภา และคณะ (2523) ที่พบว่า ผู้ที่มีความพอใจในสภาพการปฏิบัติงานจะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง

## 8. ความสามารถในการบริหาร (Managerial Ability)

การบริหารเป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีความมั่นคงสามารถดำรงอยู่ต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องมีกลุ่มผู้ร่วมงานและมีผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำ มีหน้าที่ทำการตัดสินใจสั่งการ จัดทำโครงการต่าง ๆ หากการกระตุ้นแรงใจผู้ร่วมงาน ประสานงานระหว่างผู้ร่วมงานและระหว่างกลุ่ม ให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำการประเมินผลงาน (Campbell 1967:144) ฉะนั้นผู้บริหารจึงมีภาระหน้าที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ประการที่หนึ่งนั้นก็คือ จะต้องทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ส่วนประการที่สองจะต้องทำ

ให้องค์การเข้มแข็งมีพลังสามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งพฤติกรรมการบริหารในด้านส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นก็คือ การริเริ่ม และจูงใจให้ผู้ร่วมงานเอาใจใส่ต่อเป้าหมายขององค์การ และตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยการชี้แจงหรืออธิบายการปฏิบัติงานหรือปัญหาของงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน มีการพัฒนาแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว และจัดทำรายงานแสดงถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่ได้ทำไปแล้ว ส่วนพฤติกรรมที่ส่งเสริมหรือรักษาองค์การให้มีความเข้มแข็งสามารถดำรงอยู่ได้ก็คือ การทำให้ผู้ร่วมงานในองค์การมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างอบอุ่น มีการอภิปรายในเรื่องต่าง ๆ ให้กำลังใจและให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน มีการแจ้งข่าวสารของหน่วยงานให้ทราบทุกกระยะ ส่งเสริมให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและเป็นตัวของตัวเอง และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพึ่งพาลากษัยซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารเน้นพฤติกรรมการบริหารทั้งสองด้านนี้ (Cartwright and Zander 1953: 541)

การบริหารและการตัดสินใจมีความสำคัญต่อกันมาก โดยที่ทุกระบวนการของการบริหารจะมีการตัดสินใจเกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา ดังที่ ซีมอน (Simon 1976: 8) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการกลางของการบริหาร และความสามารถในการตัดสินใจนี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพด้วย (พิศมัย วิบูลสวัสดิ์ 2528: 304) และนอกจากนี้ในการศึกษาการบริหารจะต้องศึกษาการตัดสินใจไปด้วยเสมอ (นพหงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2527: 83) และจากผลการวิจัยของ คอร์โคแรน (Corcoran 1981: 166-167) พบว่า ความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลหัวหน้าตึกของสังกัดโรงพยาบาลทหารในสหรัฐอเมริกา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหาร

ดังนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงานเป็นพยาบาลหัวหน้าตึก ระดับการศึกษา อีตมโนทัศน์ คุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย บรรยากาศองค์การ และความสามารถในการบริหาร เป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยคัดสรรมาเพื่อการวิจัยในครั้งนี้