

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



นางสาวอติพร ทองหล่อ

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา

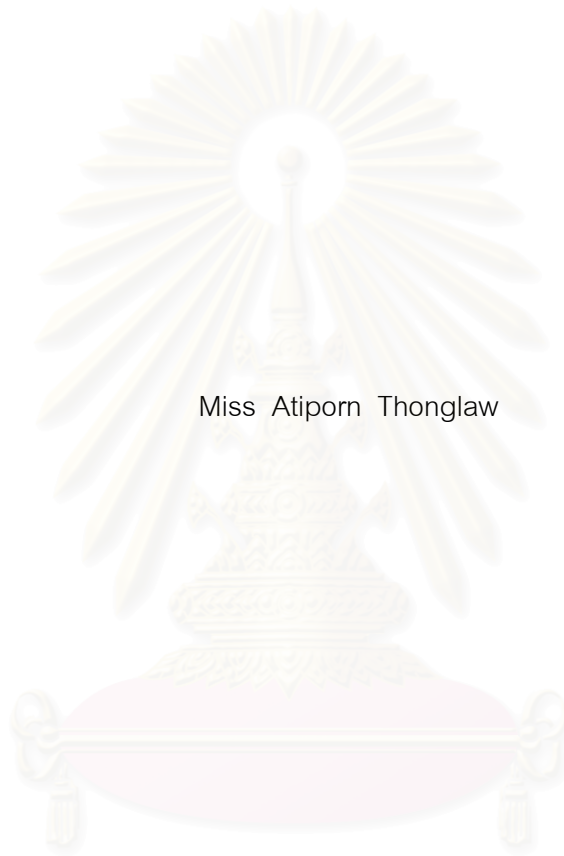
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-4616 - 4

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE MODEL OF EMPOWERMENT OF NURSING INSTRUCTOR,
PRABOROMARAJCNANOK INSTITUTE



Miss Atiporn Thonglaw

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education

Department of Higher Education
Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-4616-4

อติพร ทองหล่อ : รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (THE MODEL OF EMPOWERMENT OF NURSING INSTRUCTORS, PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE) อาจารย์ที่ปรึกษา: ศ. ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รศ. ดร. สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. 336 หน้า. ISBN 974-17-4616-4

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และเปรียบเทียบคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตนและการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง โดยการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะองค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และนำแนวคิดที่ได้มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เกี่ยวกับสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจและลักษณะอาจารย์พยาบาลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จากนั้นสร้างต้นร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ซึ่งรูปแบบนี้ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่มีขนาดกลาง และผู้อำนวยการมีคุณลักษณะผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจ กลุ่มควบคุม ได้แก่ อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท จำนวน 20 คน ซึ่งปฏิบัติงานตามปกติ และกลุ่มทดลอง ได้แก่ อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา จำนวน 22 คน ทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ซึ่งมีลักษณะเป็นโครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวเอง 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมจำนวน 20 ชั่วโมง และระยะที่ 2 เป็นกิจกรรมการฝึกทักษะจำนวน 8 สัปดาห์ การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบจะดำเนินการภายหลังการทดลองทั้งระยะที่ 1 และระยะที่ 2 และวิเคราะห์คุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยสถิติทดสอบที (t-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (ANOVA) ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ภายหลังการทดลองระยะที่ 1 อาจารย์กลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ คือ การยึดมั่นผูกพันขององค์การ และด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง คือ การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ภายหลังการทดลองระยะที่ 2 อาจารย์กลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันขององค์การและความพึงพอใจในงาน และด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตนและการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง สูงกว่าก่อนกว่าการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นการจัดกิจกรรมต่อเนื่อง ทั้งกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการฝึกทักษะที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติกิจกรรมตระหนักในความสามารถและพลังอำนาจในตนเอง และความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้อื่น

ภาควิชา..... อุดมศึกษา.....

สาขาวิชา..... อุดมศึกษา.....

ปีการศึกษา..... 2546.....

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4284959027 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEY WORD : MODEL / EMPOWERMENT / NURSING INSTRUCTORS / PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE

ATIPORN THONGLAW : THE MODEL OF EMPOWERMENT OF NURSING INSTRUCTORS,
PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE. DISSERTATION ADVISOR: PROF. PATEEP METHAKUNAVUDHI, Ph.D.
DISSERTATION CO-ADVISOR: ASSOC. PROF, SOMPOCH IAMSUPASIT, Ph.D., 336 PP. ISBN 974-17-4616-4

The objectives of this research are to develop the model of nursing - instructor empowerment at Praboromarajchanok Institute and to compare their characteristics empowered in the terms of their performances which have effected to their work and their organizations as their organization commitments as well as their work satisfactions. Including to the individual characteristics, which have issued to themselves such as to realize to their self-esteems and to perceive in their self-empowerments. By analyzing the concepts and the theories concerning to the organizational conditions empowered. Then the researcher applied the analyzed concepts as a framework of the analysis on the database empowerment condition in the nursing collages being under the Praboromarajchanok Institute and the characteristics of nursing instructors who involved with the reinforcement of empowerment. After that, the model was formed and evaluated by experts. Finally, it was experimented to the sampling groups who were the nursing instructors working as the leaders of faculties in the middle -sized of the nursing collages and the directors who have empowered characteristics. The controlling group was 20 nursing instructors who work regularly at the Praboromarajchanok Nursing Collage, Phrabuddhabath. And the experimental group was 22 nursing instructors who work at the Praboromarajchanok Nursing Collage, Phayao. In the experiment, the researcher applied the model of nursing instructor empowerment; by using the training of self-empowered project, which was divided into 2 periods: the first period was the training activity for 20 hours and the second period was the training skills for 8 weeks. To evaluate the efficacy of the model after finishing the experiments of the first and the second periods and then to analyze the characteristics of the people who were empowered by t-test and ANOVA. The results are as follows:

1. After the first period experiment - the mean of the experimental group had the empowered characteristics in the terms of the performances that have effected to the work or the organizations such as the organization commitment and the individual characteristics as the perception of self-empowerment is higher than the controlling group' s with statistical significant at the level of .05

2. After the second period experiment - the mean of the nursing instructors in the experimental group had the empowered characteristics in the terms of the performances that have effected to their work or their organizations such as the organization commitments and their work satisfactions, including to the individual characteristics which have issued to themselves such as their self-esteems and their perceptions of self-empowerment became higher than before experimenting and the controlling group' s with statistical significant at the level of .05

The model of the reinforcement of nursing - instructor empowerment in the Praboromarajchanok Institutes is the continually training project; there are both in the practicing activity and the skill training activity, which are consistent to each other. Thus, it enables to make the participants realize in their abilities and their self – powers. Beside it is important to reinforce empowerment of others.

Department.....Higher Education.....

Student's signature.....

Field of studyHigher Education.....

Advisor's signature.....

Academic year.....2003

Co-advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสามารถอย่างยิ่งของศาสตราจารย์ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ เตียมสุภาษิต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ช่วยเหลือ ดูแล เอาใจใส่ ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ข้อคิด แสดงความเอื้ออาทรและความหวังใฝ่อย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาอุดมศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ถ่ายทอดความรู้ และให้ประสบการณ์ที่มีค่าแก่ผู้วิจัย ซึ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ เป็นอย่างมาก รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคตและต่อการดำเนินชีวิตเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.เวทิน นพินิตย์ ผู้ซึ่งให้คำแนะนำปรึกษา ความช่วยเหลือ ให้ความเข้าใจ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนให้เกียรติเป็นวิทยากรรับเชิญในขั้นตอนการทดลอง

กราบขอบพระคุณสำหรับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้สละเวลาตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยให้มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ และกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ พิจารณา ชี้แนะ และแก้ไขให้ผลงานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่ายิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับอาจารย์นิมัสตุรา แว และ ดร.ปัทมธร ชัชวรัตน์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นวิทยากรรับเชิญในการทดลอง ให้กำลังใจ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลวิจัยเป็นอย่างดี ขอขอบคุณอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา ที่ให้เกียรติเป็นกลุ่มทดลองและเข้าร่วมการวิจัยในขั้นตอนการทดลองใช้รูปแบบด้วยความเต็มใจ ขอขอบคุณอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท ที่ให้เกียรติเป็นกลุ่มควบคุมในการทดลอง และขอขอบพระคุณผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลการวิจัย สนับสนุนให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลงด้วยดี

ขอขอบพระคุณอาจารย์สุภา อพยูน และคณาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์ ตลอดจนเพื่อน ๆ และรุ่นพี่ รุ่นน้องภาควิชาอุดมศึกษา ผู้ซึ่งเป็นกัลยาณมิตร ห่วงใย ให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและสาระประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาแด่พระคุณบิดามารดาผู้ให้ความรัก ให้โอกาส สนับสนุน และกำลังใจแก่ผู้วิจัย จนสามารถนำตนเองสู่ความสำเร็จด้านการศึกษา ในขั้นนี้ได้ในที่สุด

อติพร ทองหล่อ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมแบบประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	17
ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	50
ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	79
ตอนที่ 4 วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	92
ตอนที่ 5 งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	96
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	101
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	102
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล.....	109
ขั้นตอนที่ 4 การทดลองและศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล.....	116
ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล.....	121

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	123
ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	123
ตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ	
อาจารย์พยาบาล.....	153
ตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล.....	161
ตอนที่ 4 การทดลองและศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ	
อาจารย์พยาบาล.....	176
ตอนที่ 5 การปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล.....	197
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	202
การดำเนินการวิจัย.....	202
สรุปผลการวิจัย.....	205
อภิปรายผล.....	212
ข้อเสนอแนะ.....	222
รายการอ้างอิง.....	225
ภาคผนวก	239
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	240
ภาคผนวก ข ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ	
อาจารย์พยาบาล.....	241
ภาคผนวก ค โครงการฝึกอบรมเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของ	
อาจารย์พยาบาล.....	242
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	336

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ลักษณะพฤติกรรมองค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	46
ตารางที่ 2	วิเคราะห์คุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	47
ตารางที่ 3	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการตอบแบบสอบถาม.....	107
ตารางที่ 4	ผลการเปรียบเทียบสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนี พะเยาและพระพุทธรบาท.....	120
ตารางที่ 5	สรุปการวิเคราะห์สาระและแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	124
ตารางที่ 6	ผลการวิเคราะห์สาระด้านบรรยากาศองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริม สร้างพลังอำนาจ.....	140
ตารางที่ 7	ผลการวิเคราะห์สาระด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ การเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	145
ตารางที่ 8	ผลการวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	153
ตารางที่ 9	ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล.....	154
ตารางที่ 10	ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยพยาบาล.....	155
ตารางที่ 11	ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล.....	156
ตารางที่ 12	ผลการวิเคราะห์การรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาลในด้านปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	157
ตารางที่ 13	ผลการวิเคราะห์การรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาลเกี่ยวกับ ลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	158
ตารางที่ 14	ผลการวิเคราะห์การรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาลเกี่ยวกับ สิ่งที่ได้รับจากองค์การเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	159
ตารางที่ 15	เปรียบเทียบสิ่งที่อาจารย์พยาบาลได้รับและสิ่งที่ต้องการได้รับจากองค์การ เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	160
ตารางที่ 16	การเปรียบเทียบการยึดมั่นผูกพันองค์การระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่ม ควบคุม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	177
ตารางที่ 17	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพัน องค์การของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และ 2.....	178

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 18	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการยึดมั่นผูกพันองค์การ ของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	178
ตารางที่ 19	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพัน องค์การของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และ 2.....	178
ตารางที่ 20	การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่ม ควบคุม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	179
ตารางที่ 21	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน ของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	180
ตารางที่ 22	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงาน ของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	181
ตารางที่ 23	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน ของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	181
ตารางที่ 24	การเปรียบเทียบการตระหนักในคุณค่าแห่งตนระหว่างกลุ่มทดลองและ กลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	182
ตารางที่ 25	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่า แห่งตนของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และ 2.....	183
ตารางที่ 26	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการตระหนักในคุณค่าแห่งตน ของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	184
ตารางที่ 27	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่า แห่งตนของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และ 2.....	184
ตารางที่ 28	การเปรียบเทียบการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบระยะที่ 1 และระยะที่ 2...	185
ตารางที่ 29	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการมีพลัง อำนาจของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และ 2.....	186
ตารางที่ 30	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ถึงการมีพลังในตนเอง ของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และระยะที่ 2.....	186
ตารางที่ 31	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการมีพลัง อำนาจของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และ 2.....	187

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 32	ผลการวิเคราะห์การประเมินผลโครงการฝึกอบรม.....	188
ตารางที่ 33	สรุปประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมโครงการฝึกอบรม.....	189
ตารางที่ 34	ผลการวิเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	191
ตารางที่ 35	ผลการวิเคราะห์ความตั้งใจการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง.....	193
ตารางที่ 36	ผลการวิเคราะห์การรับรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง.....	194
ตารางที่ 37	ผลการวิเคราะห์การสังเกตพฤติกรรมกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง.....	196



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 9
แผนภูมิที่ 2	ระบบการบริหารองค์การ..... 23
แผนภูมิที่ 3	แบบจำลองการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Vogt และ Murrell..... 29
แผนภูมิที่ 4	การเปรียบเทียบความแตกต่างของ Maslow กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ..... 30
แผนภูมิที่ 5	รูปแบบปิรามิดของพลังอำนาจ..... 36
แผนภูมิที่ 6	รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ..... 38
แผนภูมิที่ 7	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ..... 42
แผนภูมิที่ 8	บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Dessler..... 52
แผนภูมิที่ 9	ส่วนประกอบพื้นฐานที่มีต่อบรรยากาศองค์การ..... 57
แผนภูมิที่ 10	บรรยากาศองค์การของ Reddin 59
แผนภูมิที่ 11	ระดับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Schein 65
แผนภูมิที่ 12	ขอบข่ายการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ..... 70
แผนภูมิที่ 13	ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลของ Beer และคณะ..... 76
แผนภูมิที่ 14	วงจรการบริหารทรัพยากรบุคคลของ Devena และคณะ..... 77
แผนภูมิที่ 15	แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของ Ulrich และ Lake..... 77
แผนภูมิที่ 16	ขั้นตอนการวิจัย..... 100
แผนภูมิที่ 17	การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล..... 107

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

บัณฑิตพยาบาลความคาดหวังของสังคมนั้น ต้องเป็นผู้ที่ก่อปรด้วยความรู้ ความสามารถ ด้านวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถนำกระบวนการพยาบาลที่ผสมผสานระหว่างศาสตร์ การพยาบาลและศาสตร์สาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง ไปปฏิบัติการพยาบาลด้วยความสามารถทางสติ ปัญญา มีทักษะสังคมในการตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของบุคคล ครอบครัว ชุมชน ให้ครอบคลุมทั้งกาย จิต สังคม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์, 2545) การจัดการศึกษาพยาบาลจึงมุ่งผลิตบัณฑิตพยาบาลให้มีคุณภาพ ให้บัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครอบคลุม 7 ประการ ได้แก่ 1) มีความรู้ความสามารถในการพยาบาล ทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันภาวะเจ็บป่วย การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพ 2) มีความสามารถในการบริหารงานในระดับหัวหน้าทีมการพยาบาล 3) มีความสามารถในการวิจัย โดยเป็นผู้ร่วมการวิจัยเป็นอย่างน้อย 4) มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สื่อสาร และประชาสัมพันธ์ 5) เป็นนักพัฒนาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลและพัฒนาหน่วยงาน 6) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าถึง จิตใจมนุษย์และมีมนุษยสัมพันธ์ และ 7) มีจรรยาบรรณวิชาชีพ (มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะพยาบาลศาสตร์, 2536)

การจัดการศึกษาพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อผลิตพยาบาลให้มีคุณภาพตาม ความคาดหวังของสังคมดังกล่าว เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบและสนับสนุนหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการศึกษา ฝึกอบรม ทั้งหน่วยที่ตั้งอยู่ใน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งสิ้น 41 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล 32 แห่ง วิทยาลัยการ สาธารณสุขสิรินธร 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข 1 แห่ง และวิทยาลัย นักบริหารสาธารณสุข 1 แห่ง ซึ่งสถาบันพระบรมราชชนก ได้กำหนดนโยบายและทิศทางที่จะก้าว ไปสู่การพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาของกระทรวงสาธารณสุขในทิศทางเดียวกัน (สถาบันพระบรมราชชนก, 2539) ดังนี้ 1) วิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา ต้องเน้นการสร้างวิชาการ ที่หลากหลาย จริงจัง และต่อเนื่อง 2) วิทยาลัยต้องเน้นการปรับตัวอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้อง กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป 3) วิทยาลัยต้องมีอิสระในเรื่องความคิดวิชาการและการบริหารวิชาการ มากขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดการทำงานรูปแบบเดิม 4) กระตุ้น ส่งเสริม และ สนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ 5) พยายามลด เลิก หรือ

ผ่อนคลายกฎระเบียบ หรือเงื่อนไขที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน 6) ใช้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเข้ามาบริหารงานและบริหารการศึกษา 7) ใช้จุดเด่นของการเป็นสถานศึกษาและสถาบันทางวิชาการ เป็นโอกาสในการพัฒนาคนด้านสาธารณสุข 8) ส่งเสริม สนับสนุนให้ เกิดการวิจัยและพัฒนา 9) เน้นการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการเรียนการสอน และ 10) ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์เชิงสัมพันธ์มิตร

นโยบายดังกล่าวเป็นไปเพื่อเพิ่มศักยภาพการพัฒนาบุคลากร การผลิต และการพัฒนาการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่งของปรัชญาการศึกษา คือ ต้องการให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) สามารถเผชิญต่อสภาวะการณ์ของชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Worrel, Holloway and Ney, 1996) และสอดคล้องกับข้อกำหนดของสภาการพยาบาลที่ให้พยาบาลวิชาชีพและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งต้องสอบขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพทุก 5 ปี และต้องมีสมรรถนะหลัก อันหมายถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิตที่บัณฑิตพยาบาลผู้เป็นพยาบาลวิชาชีพและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งพึงจะมี ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 14 ด้าน ได้แก่ 1) ปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีจริยธรรม ตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) ปฏิบัติการผดุงครรภ์อย่างมีจริยธรรม ตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) ส่งเสริมสุขภาพบุคคล กลุ่มคน และชุมชน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สามารถดูแลสุขภาพตนเองในภาวะปกติและภาวะเจ็บป่วย และลดภาวะเสี่ยงของการเกิดโรคและเกิดความเจ็บป่วย 4) ป้องกันโรคและเสริมภูมิคุ้มกันโรค เพื่อลดความเจ็บป่วยจากโรคที่สามารถป้องกันได้ 5) ฟื้นฟูสภาพบุคคล กลุ่มคน และชุมชน ทั้งด้านร่างกาย จิตสังคม เพื่อให้ดำเนินชีวิตได้อย่างเต็มศักยภาพ 6) รักษาโรคเบื้องต้นตามข้อบังคับของสภาการพยาบาล 7) สอนและให้คำปรึกษานักบุคคล ครอบครัว กลุ่มคน และชุมชน เพื่อการมีภาวะสุขภาพที่ดี 8) ติดต่อสื่อสารกับบุคคล ครอบครัว กลุ่มคน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) แสดงภาวะผู้นำและการบริหารจัดการตนเองและงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม 10) ปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามจรรยาบรรณวิชาชีพโดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน 11) ตระหนักในความสำคัญของการวิจัยต่อการพัฒนาการพยาบาลและการพัฒนาสุขภาพ 12) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล 13) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าในตนเองและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล และ 14) พัฒนาวิชาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีศักดิ์ศรี (ทศนา บุญทอง, 2544)

เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะดังกล่าว รากฐานสำคัญของการพัฒนาควรเป็นไปในทิศทางที่มีการเสริมสร้างขีดความสามารถ ศักยภาพ และความเข้มแข็งในระดับบุคคล ครอบครัว และชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาสังคมไทยในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดและนโยบายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) ที่ได้มีการปรับเปลี่ยน

ปรัชญาการพัฒนา โดยให้ความสำคัญไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาคนและสังคม ว่าต้องเน้นการพัฒนาคนทั้งคน และพัฒนาทุก ๆ คน ให้มีโอกาสและได้รับความเสมอภาคที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ เน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษา และ แนวทางการพัฒนาจะเป็นแบบบูรณาการ พัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์รอบด้าน ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนา “เชิงรุก” ควบคู่กับ “เชิงรับ” เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและมีคุณค่า รวมถึงการมีความสามารถในการดูแลตนเองและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (quality of life) และแนวคิดนี้ได้รับการตอบสนองโดยการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 ซึ่งกำหนดให้ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ดังนั้นการจัดการศึกษา จึงต้องเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน โดยเน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การเรียนจากสถานการณ์จริง การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาความสามารถในด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ และมีการประกันคุณภาพการศึกษา

กระบวนการในการจัดการศึกษาในศาสตร์สาขาต่าง ๆ จึงมีความสำคัญยิ่ง ที่จะต้องมีการบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเต็มตามศักยภาพ โดยเฉพาะในศาสตร์สาขาสุขภาพ เพราะนอกจากจะต้องตอบสนองพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังต้องตอบสนองพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติและพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพด้วย เนื่องจากในปัจจุบันมีการปฏิรูประบบสุขภาพไทย ซึ่งเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนการจกระบบสุขภาพแห่งชาติ ให้เป็นระบบที่มุ่งให้ประชาชนมีสุขภาพดีทั้งกาย ใจ สังคมและจิตวิญญาณ ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพตามความจำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน (วิฑูรฑูลเจริญ, 2544) โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนมีสุขภาพดีถ้วนหน้า ด้วยค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม การบริการสุขภาพในอนาคตจึงต้องเป็นบริการเชิงรุก มีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาพ และการป้องกันโรคเพิ่มขึ้น ลดระยะเวลาในการรักษาในโรงพยาบาล เป็นบริการที่กระจายทั่วถึงประชาชนทั้งหมด ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการบริการสุขภาพ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลต่อวิชาชีพด้านสุขภาพ ซึ่งผลกระทบต่อวิชาชีพพยาบาลนั้น พบว่า การพยาบาลต้องเป็นการให้บริการเชิงรุก มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ พยาบาลต้องขยายบทบาทหน้าที่ด้านการดูแลปฐมภูมิ (Primary care) ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้ความรู้ที่ทันสมัย มีทักษะที่ถูกต้อง มีความเคารพในสิทธิของผู้ใช้บริการบนพื้นฐาน

จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพและในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการประกันคุณภาพบริการพยาบาล และมีความรับผิดชอบต่อผลของการพยาบาล (ศิริพร ชัมภลลิขิต, 2544)

การจัดการศึกษาพยาบาล จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรพยาบาลศาสตร์บัณฑิต เพื่อตอบสนองต่อการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุขของไทย เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวิชาชีพพยาบาล โดยเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะในศาสตร์แห่งวิชาชีพ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการไปให้บริการด้านสุขภาพอนามัยได้อย่างครอบคลุมตามบทบาทหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อระบบสุขภาพไทยในอนาคตได้ตรงตามความคาดหวังและสอดคล้องกับสภาพสังคม และการจัดการศึกษาพยาบาลยุคปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการศึกษา ได้แก่ กระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) ความเป็นสังคมข้อมูลข่าวสาร (Information society) และความเป็นสากล (Internationalization) ตลอดจนกระแสแห่งการพัฒนาศาสตร์แห่งวิชาชีพ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และมีการถ่ายเทข้อมูลอย่างกว้างขวางและทั่วถึง โดยไม่มีขีดจำกัด (กรองไต่ อุณหสูต, 2539) นอกจากนี้ยังต้องเป็นการจัดการศึกษาที่ทำให้ผู้เรียนรับรู้ว่าการเรียนรู้นั้นเป็นของตน ต้องกระตุ้นผู้เรียนให้มีแรงจูงใจในตนเอง และเกิดการเรียนรู้โดยตอบสนองเป้าหมายส่วนตัว ดังนั้นการจัดการศึกษาพยาบาลจึงถือว่าเป็นการจัดการเรียนการสอนที่ยาก เพราะการสอนพยาบาลที่ได้นั้น นอกจากผู้สอนจะต้องสอนให้ผู้เรียนสัมผัสการพยาบาลได้ด้วยใจปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้การพยาบาลด้วยความเต็มใจแล้ว ยังต้องสอนให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้โดยตอบสนองเป้าหมายส่วนตัว ตรงตามความคาดหวัง และสอดคล้องกับสภาพสังคมไปพร้อม ๆ กันด้วย (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2539) ซึ่งการจัดการเรียนการสอนจะทำได้เต็มตามศักยภาพหรือจะประสบความสำเร็จเพียงใด ผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนานักศึกษาและกำหนดคุณภาพบัณฑิต เนื่องจากภารกิจสำคัญของอาจารย์ คือ การผู้ที่ช่วยเหลือสนับสนุน (Facilitator) และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน ซึ่งองค์ประกอบในการจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ เหล่านี้ นับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการเพิ่มความสามารถ และช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ในการศึกษาให้แก่ผู้เรียน (Hokanson and Hromek, 1992)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ และถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลองค์การ หรือชุมชน มีความสามารถจัดการกับชีวิตของตน (Gibson, 1991; Hokanson, 1992) จะทำให้บุคคลตระหนักรู้ในคุณค่าและความสามารถทั้งของตนเองและผู้อื่น การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคล จะส่งผลให้บุคคลรับรู้ศักยภาพของตน และเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ

เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทักษะความเป็นผู้นำ เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและพึงพอใจสถานที่ทำงาน เพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับความมีคุณค่าแห่งตน ความมีอิสระ และการมีความรับผิดชอบ (Hokanson, 1992) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นรูปแบบการสร้างแรงเสริม (Synergistic paradigm) เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิด แลกเปลี่ยนความรู้สึก ได้เรียนรู้การทำงาน และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เป็นกระบวนการการใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Mutually denificial interactions) และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Gibson, 1991) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในภาพรวม เช่น เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สามารถขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน ส่งเสริมขวัญและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความร่วมมือและร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการขยายเครือข่ายวิชาชีพได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (Tebbitt, 1993) นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจยังส่งผลให้บุคคลเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีการช่วยเหลือเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และสามารถดึงศักยภาพของตนเองไปสู่การทำงานได้อย่างเต็มที่ (Hokanson, 1992) ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก ที่ต้องการให้วิทยาลัยพยาบาลสามารถสร้างวิชาการที่หลากหลาย จริงจังและต่อเนื่อง มีอิสระในเรื่องความคิดวิชาการและการบริหารวิชาการมากขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาใช้ศักยภาพของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ และการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์เชิงสัมพันธ์มิตร ตลอดจนสามารถปรับตัวอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการปฏิรูประบบสุขภาพไทยที่เน้นการให้บริการในระดับปฐมภูมิ เนื่องจากลักษณะหนึ่งที่พึงประสงค์ของการให้บริการในระดับปฐมภูมิ คือการบริการที่ต้องเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคล ครอบครัว และชุมชน ให้สามารถพึ่งตนเองได้ (วิจิตร ศรีสุพรรณ, 2544) ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ ที่มุ่งผลิตพยาบาลในอนาคตให้เป็นผู้ที่มีทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งด้วย (ศิริพร ชัมภลลิขิต, 2544) เพราะพยาบาลควรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเสียก่อน เพื่อจะได้สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้ประชาชนต่อไป (Mahler cited in Clay, 1992)

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับอาจารย์พยาบาลจึงมีความสำคัญ เพราะนอกจากการมีพลังอำนาจในตนเองนี้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาจารย์จะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บัณฑิตพยาบาล เพื่อนำไปเป็นแนวทางเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ประชาชนต่อไปแล้ว ยังส่งผลให้บุคคลตระหนักรู้ถึงความมีคุณค่าในตน มีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น สามารถพัฒนาทักษะ

ความสามารถของตนได้อย่างมีเป้าหมาย และสร้างจิตสำนึกแห่งตนให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิต ตลอดจนสภาพสังคมและการเมือง (Beck,1992) ทำให้บุคคลสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลให้องค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียว มีการยอมรับนับถือกันในทุกระดับ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เกิดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งนำมาซึ่งการบริการและผลผลิตที่ดีขึ้น (Tebbitt, 1993) และหากองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพยาบาลมีคุณลักษณะดังนี้ ย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อเกิดผลผลิตซึ่งหมายถึงบัณฑิตพยาบาลที่มีศักยภาพตามมา

งานวิจัยนี้ จึงมีแนวคิดที่จะศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจ คุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคลและองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบกับวิเคราะห์ลักษณะองค์กรการจัดการศึกษาพยาบาล ในด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร และในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งวิเคราะห์ลักษณะของอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อันจะมีผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการพัฒนานักศึกษาพยาบาลได้เต็มตามศักยภาพ ตามนโยบายการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อีกทั้งเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนกให้ได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพ นำไปสู่งานบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อการปฏิรูประบบสุขภาพไทย ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการมีสุขภาพดีถ้วนหน้าด้วยค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมของประชาชนไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ

1. วิเคราะห์องค์ประกอบ ลักษณะองค์กรและบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ลักษณะองค์กรและบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
3. พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

3.1 คุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงาน

3.2 คุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงพลังอำนาจในตนเอง

สมมติฐานการวิจัย

ในการตั้งสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยมีงานวิจัยที่สนับสนุนสมมติฐาน ดังนี้

แนวคิดการพัฒนาและทดสอบรูปแบบของ Klakovich (1996) เพื่อทำนายการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำศูนย์สุขภาพ โดยพิจารณาจากลักษณะส่วนบุคคลและส่วนประกอบของภาวะผู้นำ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ จะส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับพิสัย ฉายแสง (2540) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และพบว่าวัฒนธรรมองค์การอย่างสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การศึกษาของ Short, Greer และ Melvin (1994) โดยการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ให้โรงเรียนมีอิสระตัดสินใจเกี่ยวกับค่าจ้าง งบประมาณ หลักสูตร รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากร การช่วยเหลือให้ครูได้เรียนรู้การตัดสินใจและรับผิดชอบ การพัฒนาบทบาทการจัดการเรียนการสอนของครู และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 9 แห่ง ผลการใช้รูปแบบดังกล่าวพบว่า มี 6 โรงเรียนที่เข้าใจการเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์การอย่างชัดเจน

การศึกษาโดยการใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของ Gibson (1993) ซึ่งศึกษาในมารดาที่มีบุตรป่วยด้วยโรคเรื้อรัง และพบว่าเมื่อบุคคลมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองแล้ว จะให้ผลลัพธ์แก่ตนเองในลักษณะการรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ได้ มีความพึงพอใจในความสามารถของตน มีการพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตน

การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของ Wilson และ Laschinger (1994) โดยการทดสอบทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแคนเตอร์ (Kanter, 1977) ในพยาบาลประจำการ ชี้ให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุพิศ กิตติวิธดา (2538) ที่ศึกษาในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลนครพิงค์

การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความพึงพอใจในงาน โดย Radice (1994) ซึ่งพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ

พึงพอใจในงาน ถ้าระดับอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางที่รับรู้ได้ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษ
ของรัตนา ลือวานิช (2539) ที่ศึกษาในกลุ่มพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวง
สาธารณสุข

และการศึกษาของ Kinlaw (1995) ซึ่งให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากร
พยาบาลนำไปสู่ความมั่นคง ความมีคุณค่าแห่งตน สามารถกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง

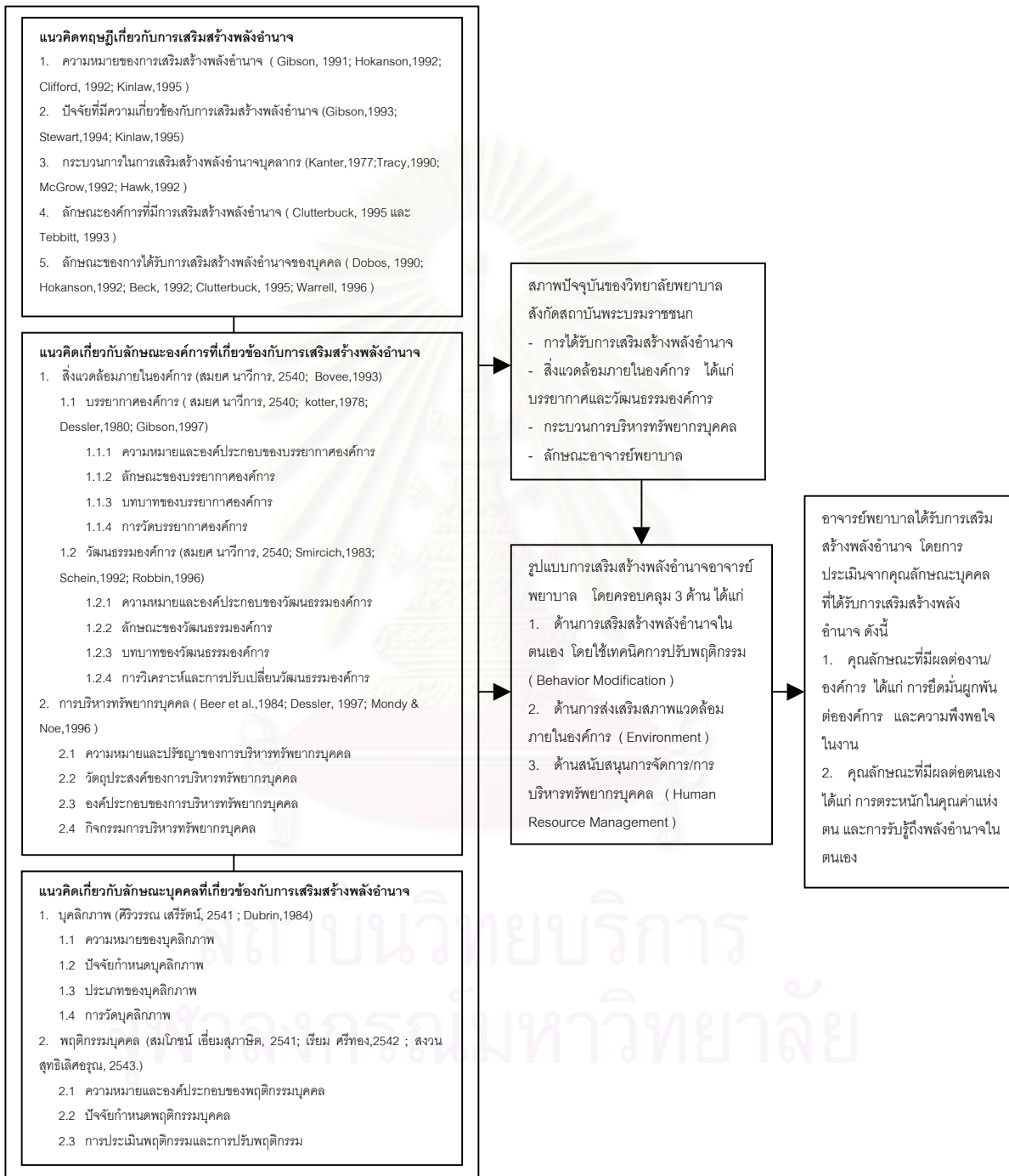
จากแนวคิดและเหตุผลดังกล่าว การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครั้งนี้ ผู้วิจัย
จึงตั้งสมมติฐานว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองจะมีคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง
อำนาจ ทั้งคุณลักษณะที่มีผลต่องาน/องค์การและคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเองภายหลังการทดลอง
ใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัด
สถาบันพระบรมราชชนก ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



จากแผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย มีประเด็นสำคัญซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการทางสังคม ที่แสดงการยอมรับและชื่นชม การพัฒนา และการเสริมสร้างความสามารถของบุคคล ในการตอบสนองความต้องการของตนเอง การแก้ปัญหาด้วยตนเอง และความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่ามีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นไปในชีวิตของตน สามารถตัดสินใจจัดการกับงานของตนเอง จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ได้

การเสริมสร้างพลังอำนาจ จึงเป็นกระบวนการที่สามารถพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคล และทีมงาน รวมถึงพัฒนาหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่มีต่อองค์การโดยรวม โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบไปด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ซึ่งขึ้นกับบุคลิกภาพและความพร้อมส่วนตัว วัฒนธรรมอำนาจในองค์การ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทักษะในการบริหารจัดการที่เหมาะสม ตลอดจนการมีข้อตกลงและจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ต้องประกอบด้วยการปรับพฤติกรรม การสร้างทีมงานที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การสอนงานและการสนับสนุน มีการจัดเตรียมทรัพยากร ตลอดจนให้ความช่วยเหลือให้บรรลุความสำเร็จตามต้องการ ซึ่งหากกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุผล บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะต้องเป็นผู้ที่ตระหนักในคุณค่าแห่งตน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะความสามารถของตนอยู่เสมอ มีเป้าหมายและแรงจูงใจในตนเอง ตระหนักในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในงาน มีอิสระ และมีทักษะความเป็นผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การที่บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น มีผลผลิตหรือบริการได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น สมาชิกสามารถยอมรับความล้มเหลวขององค์การ กระบวนการร่วมมือในองค์การเกิดจากความผูกพันในองค์การ มีการส่งเสริมการแสดงออกถึงความรู้สึกของตนสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและระหว่างแผนกดีขึ้น และมีความเป็นหนึ่งเดียวและการยอมรับนับถือกันทุกระดับ และสามารถประเมินองค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยประเมินจากลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ องค์การจะทุ่มเทเวลาและความพยายามในการฝึกคน สายการบังคับบัญชา มีลักษณะแบนราบ มีคู่มือในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นที่ผลของงานมากกว่ากระบวนการ มีความคาดหวังต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การใด ๆ ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง 2 ประเด็น ได้แก่

1. ลักษณะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ลักษณะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ควรพิจารณาศึกษา

วิเคราะห์ ประกอบด้วย

1.1 สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งหมายถึงปัจจัยหรือแรงผลักดันภายในองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อองค์การและการดำเนินงาน โดยพิจารณาแยกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1.1.1 บรรยากาศขององค์การ เป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยเป็นสิ่งเชื่อมโยงลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ นโยบาย แบบความเป็นผู้นำ เป็นต้น โดยสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการรับรู้และความรู้สึกของบุคคลในองค์การ แล้วไปสู่การแสดงพฤติกรรม บรรยากาศขององค์การประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ กระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ การปฏิบัติงานในองค์การ และความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ ซึ่งสามารถประเมินได้โดยผ่านการรับรู้ของบุคลากร

1.1.2 วัฒนธรรมขององค์การ เป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกในองค์การให้เป็นหนึ่งเดียว มีทั้งวัฒนธรรมหลักร่วมกันในองค์การและวัฒนธรรมย่อยเฉพาะกลุ่มในองค์การ ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การหนึ่ง ๆ มีความเป็นเอกลักษณ์ เป็นแนวทางให้สมาชิกปฏิบัติ ให้สมาชิกเกิดความผูกพันขององค์การ องค์การมีเสถียรภาพหรือทิศทางเดียวกัน และสามารถ ชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกได้ และในทางตรงข้าม วัฒนธรรมขององค์การก็เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การ และการปรับตัวของบุคลากร โดยสิ่งที่ช่วยในการประเมินและวิเคราะห์วัฒนธรรม คือ วัตถุประสงค์ คำพูด พฤติกรรม และอารมณ์ของบุคคลในองค์การ

1.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีคุณค่า ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ เต็มตามศักยภาพของตน เพื่อพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต ทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ และลดความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นคงแก่องค์การและสังคม การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย การวางแผน สรรหา และคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัย และสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

2. ลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ควรพิจารณาศึกษาวิเคราะห์ ประกอบด้วยบุคลิกภาพและพฤติกรรม เนื่องจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมบุคคล จะมีผลต่อความคิด และความรู้สึกของบุคคล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลด้วย

2.1 บุคลิกภาพ เป็นแบบแผนพฤติกรรมบุคคลทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้สามารถ

แยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ บุคลิกภาพเป็นผลรวมของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งต้องใช้เวลาในการหล่อหลอม แต่สามารถปรับปรุงและเสริมสร้างได้ มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของบุคคล และก่อให้เกิดผลโดยตรงทั้งทางบวกและลบต่อองค์การ เพราะบุคลิกภาพส่งผลให้บุคคลมีความรัก ความสนใจและสัมพันธ์ภาพต่อผู้อื่นไม่เหมือนกัน มีความพอใจในเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกัน รวมทั้งมีความรับผิดชอบและความอดทนไม่เท่ากัน

2.2 พฤติกรรม เป็นสิ่งที่บุคคลแสดงออกเพื่อสนองตอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ปัจจัยกำหนดพฤติกรรมบุคคล ได้แก่ ภูมิหลัง ความสามารถ และการเรียนรู้ พฤติกรรมต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 7 ประการ คือความต้องการ ความพร้อม สถานการณ์ การตีความ การตอบสนอง ผลที่เกิด และปฏิกิริยาต่อความผิดหวัง ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น พฤติกรรมภายนอกที่สังเกตได้ และพฤติกรรมภายในที่รับรู้โดยเจ้าตัวเท่านั้น

จากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ลักษณะองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ กับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ สภาพสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ทั้งบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล ตลอดจนคุณลักษณะอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้ได้องค์ประกอบและลักษณะที่จำเป็นและที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ในด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล บุคลิกภาพและพฤติกรรมอาจารย์พยาบาล เพื่อนำไปสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่เป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ และมีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการจัดกิจกรรมที่ครอบคลุมเกี่ยวกับ การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในองค์การ และการสนับสนุนการจัดการหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งการประเมินการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะเน้นไปที่อาจารย์พยาบาลโดยตรง โดยหลังจากได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว อาจารย์พยาบาลควรมีคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

1. คุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงาน
2. คุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงพลังอำนาจในตนเอง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เป็นการศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล โดยพัฒนาจากแนวคิด ทฤษฎีของเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ โดยเฉพาะในองค์การทางการศึกษา เพื่อให้อาจารย์พยาบาลเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจ คือเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีผลต่องาน/องค์การ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงพลังอำนาจในตนเอง

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่อาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3. ในการสร้างและปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล มีตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งใช้วิธีการประเมินโดยการรับรู้ตนเองของอาจารย์พยาบาล ดังนี้

3.2.1 คุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงาน

3.2.2 คุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงพลังอำนาจในตนเอง

4. นำรูปแบบที่สร้างขึ้นนี้ ไปทดลองใช้กับอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกขนาดกลาง ที่ผู้บริหารสถาบันมีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ 9 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการวางแผนงาน ด้านการมองผู้อื่นในแง่ดี ด้านความปรารถนาในเชิงความคิด ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงาน ด้านจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน ด้านความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน ด้านความสามารถชักนำผู้อื่น ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน และด้านความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (สุมาลี ชุนจันดี, 2541)

5. เป็นรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การการศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การธุรกิจ คือ มิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงผลผลิตและความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง จึงไม่มีการประเมินเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว

6. ศึกษาผลการวิจัย โดยประเมินจากการรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาลขณะนั้น เพราะพฤติกรรมบุคคลเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และการจูงใจ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกับการใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความพึงพอใจในงาน ตระหนักในคุณค่าแห่งตน และรับรู้ถึงพลังอำนาจในตนเอง ในด้านความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ได้ พึงพอใจในความสามารถของตนเอง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีเป้าหมายและความหมายในชีวิตของตนเอง ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถของตน ทำให้บุคคลสามารถเติบโตตามสัดส่วนของตนเองได้อย่างเต็มที่ และมีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานส่วนตน ทีมงาน และองค์กร

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง โครงการหรือกิจกรรมในการเสริมสร้างพลังอำนาจสำหรับอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยโครงสร้างรูปแบบประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้างเนื้อหา วิธีดำเนินการ และการประเมินประสิทธิภาพ รูปแบบ การดำเนินงานมีลักษณะเป็นกิจกรรม ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยใช้เทคนิคการปรับพฤติกรรม และการส่งเสริมให้เกิดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและกระบวนการบริหาร/การจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี

ลักษณะองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรที่มีความร่วมมือกัน บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับการส่งเสริม สนับสนุน แต่ละคนมีความพึงพอใจและสำนึกในความสำเร็จขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และต่างก็พร้อมที่จะรับผิดชอบในงานเพื่อความสำเร็จของตน ทีมงาน และองค์กร

คุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีลักษณะต่าง ๆ ที่แสดงถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความพึงพอใจในงาน ตระหนักในคุณค่าแห่งตน และรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง ในด้านความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ได้ พึงพอใจในความสามารถของตนเอง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีเป้าหมายและความหมายในชีวิตของตนเอง

การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกต่อองค์กร แสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อความสำเร็จและความสุขสมบูรณ์ (Well-being) ขององค์กร โดยการเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

การมีความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกของบุคคลต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ในด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยบุคคลแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ และปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตน เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

การตระหนักในคุณค่าแห่งตน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความภาคภูมิใจในคุณค่าของตน มีความนับถือต่อตนเองจากการมีอำนาจ การมีความสำคัญ การมีคุณความดี และการมีความสามารถ โดยบุคคลสามารถรับรู้และแสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองว่าตนเองมีคุณค่ากล้าแสดงออกในสิ่งที่ตนคิด ได้รับการยอมรับ ความรักใคร่ชอบพอกและเห็นความสำคัญจากบุคคลอื่น สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามความคิดตนได้ ปฏิบัติตนและแสดงพฤติกรรมได้เหมาะสมโดยยึดมั่นตามมาตรฐานทางจริยธรรมและศีลธรรมของสังคม สามารถเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและรับคำตำหนิโดยไม่ทุกข์ร้อน ตลอดจนใจกว้าง ให้เกียรติและชื่นชมยินดีผู้อื่นด้วยความจริงใจ

การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกถึงอำนาจในตนเองในด้านความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ได้ พึงพอใจในความสามารถของตนเอง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีเป้าหมายและความหมายในชีวิตของตนเอง

การรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ได้ หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญสถานการณ์ปัญหา การแก้ไขปัญหา ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายท่ามกลางอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่

การรับรู้ถึงความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีและเป็นประโยชน์กับตนเอง ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอดทนและการเสียสละจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

การรับรู้ถึงความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนตัวด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสม และถูกต้องมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรู้สึกมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น มีความรู้สึกเป็นมีอิสระ เป็นตัวของตัวเอง มีการแสดงออกด้านความคิดและการกระทำอย่างอิสระภายในขอบเขตของตนเอง เป็นการแสดงความสามารถของตนในการใช้ความรู้ ทักษะความชำนาญของตน โดยไม่ต้องพึ่งพาศบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน

การรับรู้ถึงเป้าหมายและความหมายในชีวิตของตนเอง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดในตนเอง เกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง มีจุดมุ่งหมายและมีเป้าหมายในชีวิต มีแรงจูงใจเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของตน โดยสามารถกำหนดเป้าหมายในความต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง กำหนดเงื่อนไขและทิศทางเพื่อแสวงหาหรือไปสู่ความสำเร็จนั้น มีความภาคภูมิใจในตนเอง และมองเห็นความสำคัญของตนเองต่องานในความรับผิดชอบและต่อผู้อื่น

อาจารย์พยาบาล หมายถึง บุคลากรที่มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพหรือวิทยาจารย์ สังกัดวิทยาลัยพยาบาล สถาบันพระบรมราชชนก และปฏิบัติงานด้านการสอนเกี่ยวกับวิชาการพยาบาลสำหรับนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์

สถาบันพระบรมราชชนก หมายถึง สถาบันซึ่งมีฐานะสูงกว่ากองแต่ต่ำกว่ากรม สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่รับผิดชอบและสนับสนุนหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ด้านการศึกษาและฝึกอบรม ของกระทรวงสาธารณสุข ทั้งหน่วยที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งสิ้น 41 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล 32 แห่ง วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข 1 แห่ง และวิทยาลัยนักระบบบริหารสาธารณสุข 1 แห่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในครั้งนี้ คาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังนี้

1. ได้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับอาจารย์พยาบาล ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนานักศึกษาพยาบาลได้เต็มตามศักยภาพ ตามนโยบายการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. ได้แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการจัดการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก ให้ได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีศักยภาพและสมรรถนะวิชาชีพ นำไปสู่สถานบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับการปฏิรูประบบสุขภาพไทยที่มุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการมีสุขภาพดีถ้วนหน้าด้วยค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมของประชาชนไทย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจสำหรับอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยได้ศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วยความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ องค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์การ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องบรรยากาศขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การ และแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วยบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของบุคคล

ตอนที่ 4 วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 4 ตอน ผู้วิจัยได้นำเสนอความสำคัญดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อน แต่เดิมนั้นแนวคิดนี้เป็นที่สนใจในวงการจิตวิทยา การเมือง และด้านจริยธรรม โดยเริ่มต้นมาจากแนวคิดในทางสังคมวิทยาที่ชี้แก้ปัญหาความขัดแย้งทางวัฒนธรรม ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และความด้อยโอกาสหรือการเหยียดผิว เป็นต้น จึงมีการนำแนวคิดนี้มาเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาสังคม และถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนา ซึ่งมีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางในสถานการณ์ที่หลากหลาย เช่น การเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรี กลุ่มรักร่วมเพศ การส่งเสริมสุขภาพบุคคลและชุมชน การเสริมสร้างพลังอำนาจในผู้ป่วยโรคเอดส์ กลุ่มนักศึกษา ตลอดจนครูและพยาบาล เป็นต้น (Gibson, 1991; Rodwell, 1996)

แต่ในปัจจุบัน การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่กล่าวถึงอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร เพราะเป็นแนวคิดหนึ่งที่น่ามาใช้ในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ได้รับความสนใจ (Scott and Jaffe, 1991) โดยเริ่มมาจากทฤษฎี Y (Theory Y) ของ Douglas Mc. Gregor ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Kinlaw, 1995) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Circle) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) เป็นต้น และได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21 อย่างยิ่ง เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรมีแรงกดดันมากระทบอย่างมากทั้งจากภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร เช่น ผู้บริโภคคำนึงถึงคุณภาพบริการมากขึ้น แหล่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นต้น และแรงกดดันจากภายในองค์กร เช่น ความรู้สึกเบื่อหน่ายของบุคลากร ความคับข้องใจในการทำงานที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและข้อบังคับมาก (Scott and Jaffe, 1991) ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้เกิดไปทั่วทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรราชการซึ่งเป็นองค์กรที่ใหญ่ที่สุด มีโครงสร้างที่ทื่อทระที่ถูกรู้สึกว่าปรับเปลี่ยนได้ยาก แต่ก็เป็นองค์กรที่ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (รุ่งแก้วแดง, 2538) แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงได้รับการยอมรับจากผู้บริหารองค์กรว่าสามารถทำให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและการพัฒนาองค์กรเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ (Kinlaw, 1995) และเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญ เพราะเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลผลิตขององค์กร สร้างความรักและยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานของตนเอง และการใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล จะนำไปสู่ความมีคุณค่าแห่งตน รู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ มีคุณค่า ช่วยให้บุคคลมีความแข็งแกร่ง เข้าใจชีวิต เข้าใจเศรษฐกิจและสังคมได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในทางที่ดี มีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ (อรพวรรณ บุญลือธวัชชัย, 2541)

ซึ่งความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าว ควรอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ 3 ประการ (จินตนา ชูนิพันธ์, 2539) คือ

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งที่การนำเอาศักยภาพทางสติปัญญาและพลังในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและผู้อื่น
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องครบวงจรในองค์กร
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างสถานการณ์และการเริ่มต้นใหม่ ที่มากกว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมหรือในการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอสาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วย ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ องค์ประกอบและปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ (Kieffer, 1984 cited in Gibson, 1991) ทั้งในเชิงกระบวนการและเชิงผลลัพธ์ ที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพการบริการมีลักษณะเป็นพลวัต (Hess, 1984 cited in Gibson, 1991) มีความเป็นนามธรรมไม่ขึ้นกับเวลาและสถานที่ (Reynolds, 1971 cited in Gibson, 1991) ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงแตกต่างกันตามกลุ่มบุคคลและบริษัท (Wallerstein & Bernstein, 1988) ดังนี้

1. การให้ความหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล / ความสามารถของบุคคล

กลุ่มนักวิชาการที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลหรือความสามารถของบุคคลประกอบด้วย

Webster (1988) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการเพิ่มความสามารถหรือให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีความสามารถที่จะกระทำกรใด ๆ ให้สำเร็จ โดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้าง และร่วมมือกันทำงาน

Gibson (1991) อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้

ซึ่งสอดคล้องกับ Hokanson (1992) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในการจัดเตรียมเครื่องมือ โอกาส ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อการสร้าง พัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล ให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลและเป้าหมายของสังคมในที่สุด

สำหรับ Clifford (1992) และ Chandler (1992) กล่าวไว้คล้ายกันว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวทางหรือกระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ และรู้สึกชีวิตมีคุณค่า สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้

ส่วนอวยพร ตัณมุขยกุล (2540) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างให้บุคคล องค์กร มีพลังอำนาจในการควบคุมชีวิตตน เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับ การส่งเสริม การช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้บุคคล เกิดความสามารถที่จะดำเนินการสนองความต้องการของตนเอง แก้ปัญหาของตนเอง และใช้ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อเกิดความรู้สึกสามารถควบคุมชีวิตของตนเองได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง กระบวนการระหว่างบุคคลที่มีการจัดเตรียมเครื่องมือ โอกาส ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการตัดสินใจและการจัดการกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ด้วยความเป็นอิสระ มีความรู้สึกรับผิดชอบและตระหนักในคุณค่าแห่งตนเองว่า สามารถควบคุมความเป็นอยู่และวิถีชีวิตของตนได้

2. การให้ความหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงานและ/หรือองค์กร

กลุ่มนักวิชาการที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวกับพัฒนาคุณภาพงานและ/หรือองค์กรประกอบด้วย

Keller (1991) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจจากผลงานวิจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลในองค์กรสุขภาพว่า เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างพลังอำนาจที่แผ่ขยายจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง เป็นการช่วยให้บุคคลนั้นสามารถใช้อำนาจส่วนบุคคลที่จะกระทำการใด ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น

ส่วน Bowen และ Lawler (1992) อธิบายความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญคือ การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การให้ความรู้ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตามการดำเนินงานขององค์กร และการให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและแนวทางการปฏิบัติงาน

สำหรับ Tebbitt (1993) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในองค์กร มีการควบคุม ดูแลโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร บุคลากรเหล่านี้จะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรจะรู้สึกยึดมั่นในองค์กร โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และ Stewart (1994) อธิบายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการปฏิบัติการณ์สูง ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพงาน พัฒนาการตัดสินใจโดยการมอบหมายงาน และใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ Kinlaw (1995) ที่ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม ตลอดจนความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์การโดยรวม

Clutterbuck (1995) อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การ ก่อให้เกิดความรู้สึกทำทนายในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน

โดย Klakovich (1996) กล่าวเน้นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่อบทบาททั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งใช้การบรรลุข้อตกลงในขั้นสูงทั้งเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึงกระบวนการที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ และมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในองค์การ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของบุคคลและองค์การร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากความหมายที่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคคล / ความสามารถของบุคคล และกระบวนการพัฒนางาน/องค์การแล้ว ศิริพร สิงเนตร (2539) ยังกล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีความหมายได้ทั้งที่เป็นกระบวนการและผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในตัวบุคคล องค์การ หรือชุมชน ที่ได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง แก้ปัญหา ดำเนินการเกี่ยวกับตนเอง องค์การ ชุมชนหรือสิ่งแวดล้อมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งหากพิจารณาตามความหมายจะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความหมายทั้งที่เป็นกระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (product) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการแสดงพฤติกรรมของบุคคลต่อบุคคลอื่น และต่อองค์การในทางบวก

ในด้านกระบวนการ (process)

การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเพิ่มผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างเสริม พัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงาน ให้ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการดำเนินงานภายในองค์การ

ในด้านผลลัพธ์ (product)

การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาได้จากการที่บุคคลพัฒนาตนเองจนมีความรู้สึกมั่นคง เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของตน สามารถตัดสินใจและจัดการกับตนเองและงานของตนเองจนประสบความสำเร็จที่ตั้งใจ ช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน และบุคคลเกิดความเชื่อมั่นผูกพันในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ศักยภาพขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยการปล่อยให้อำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ ทักษะ และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์กร โดยการให้อำนาจและให้โอกาสกับแต่ละบุคคล ได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการออกมา (Zimmerman and Rappaport, 1988 และ Scott and Jaffe, 1991) การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนหลายระดับ และต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรทั้ง 3 ระดับ (ประวิต เอรารวรรณ์, 2539) ได้แก่

1. ระดับบุคคล

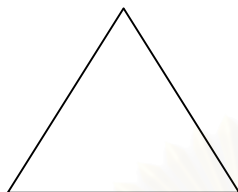
ในระยะแรกของการเกิดองค์การการทำงานนั้น องค์การต้องการเพียงแรงกายของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น โดยผู้ปฏิบัติมีหน้าที่เพียงทำงานตามคำสั่งให้เสร็จสมบูรณ์และไม่ต้องมีคำถามว่าทำไมต้องทำ แต่ในปัจจุบันองค์การต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบในงาน ดังนั้นจึงต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีลักษณะดังกล่าว ให้ทุกคนมีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุด “เพื่อองค์กร” ไม่ใช่ทำงานเพราะหน้าที่หรือคำสั่งเท่านั้น

2. ระดับทีมงาน

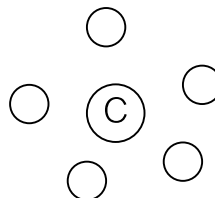
ทีมงานคือ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่ร่วมกันทำงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นทุกคนต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ในงานเพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งต้องมีการติดต่อสื่อสารและประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มอีกด้วย

3. ระดับองค์การ

การแบ่งองค์การตามระบบบริหารมี 2 ลักษณะคือ แบบปิรามิด (Pyramid) และแบบวงกลม (Circle) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แบบปิรามิด



แบบวงกลม

แผนภูมิที่ 2

ระบบการบริหารองค์การ

ที่มา

Scott, C.D., and Jaffe, D.C. Empowerment: Building a committed workplace.

California: Kogan Page, 1991: 22.

การบริหารงานแบบปิรามิดนั้นมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย นโยบายกระทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์การปรับเปลี่ยนได้ช้า ความยืดหยุ่นน้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์การที่มีลักษณะดังกล่าว คือองค์การราชการ ส่วนการบริหารงานแบบวงกลมนั้นมีลักษณะตรงกันข้าม เป้าหมายสำคัญขององค์การอยู่ที่ผู้รับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การคือกุญแจสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จองค์การในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์การของภาคเอกชน แต่ในปัจจุบันทุกองค์การพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานองค์การไปเป็นแบบวงกลม ซึ่งถือได้ว่าเป็นก้าวแรกของการที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับองค์การ และการปรับโครงสร้างหรือการดำเนินการทุกอย่างขององค์การต้องมีจุดเน้นที่จะมุ่งไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จในงานที่ทำ ได้ทำงานตามความต้องการ ไม่ใช่จากการบีบบังคับหรือเพราะผลตอบแทน แต่ทำงานด้วยความเต็มใจและต้องการความสำเร็จ

เมื่อพิจารณาทั้งในระดับบุคคลที่ทำงานและองค์การแล้ว องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในองค์การประกอบด้วย 4 ประการสำคัญ (Tebbit, 1993) ได้แก่

1. ทัศนคติและพันธกิจขององค์การ ซึ่งมีใช่เพียงสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ขององค์การเท่านั้น แต่ยังต้องให้การยอมรับ ส่งเสริมค่านิยม และความสำคัญของบุคคลในองค์การด้วย
2. ความคาดหวังของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดีและเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ จึงต้องมีการตั้งจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน

3. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อประสานงานของบุคลากรในองค์กร
4. องค์กรต้องให้การสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และยอมรับความล้มเหลวได้ ให้โอกาสในการปรับปรุงและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้มีบางประเด็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Hawks (1992) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. การมีสิ่งแวดล้อมที่อบอุ่นเอื้ออาทร มีความเป็นกันเอง ใ่วางใจกัน เชื่อมั่น เปิดเผย ซื่อสัตย์ มีการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อกันและมีการยอมรับและให้คุณค่าแก่บุคคล
2. การมีวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดและการตัดสินใจร่วมกัน และเน้นที่การบรรลุเป้าหมายมากกว่าการควบคุมหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
3. การมีข้อผูกพันที่ตกลงร่วมกันในการดำเนินการ ต้องหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง สำหรับผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และต้องให้กำลังใจในการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ

และศิริพร ตันติพิบูลวินัย (2538) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่จะสนับสนุนให้การเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้บุคลากรเติบโตจนสามารถจัดการกับงานของตนเองได้อย่างอิสระนั้นต้องประกอบด้วยผู้บริหารและโครงสร้างองค์กร ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตของตนเองเสียก่อน โดยต้องคิดเสมอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจไปให้บุคคลอื่นนั้นมิได้ทำให้อำนาจของตนลดน้อยหรือสูญเสีย แต่กลับช่วยให้ตนมีพลังอำนาจในการบริหารจัดการในวงกว้างมากขึ้น เพราะจะได้บุคลากรที่เก่ง คิดเป็นทำเป็นมาร่วมงาน ได้แนวคิดและรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิผลสูงสุด
2. โครงสร้างขององค์กรต้องเอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างให้บุคคลอื่นได้พัฒนาตนเอง และมีอำนาจจัดการกับงานของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Tebbitt (1993) ดังนี้
 - 2.1 โครงสร้างการบริหารเปลี่ยนจากสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนจากบนลงล่าง มาเป็นความสัมพันธ์ราบเรียบเชิงแนวนอนเป็นหลัก
 - 2.2 เปลี่ยนจากการสั่งงานมาเป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการกับตนเองแทน
 - 2.3 ความผิดพลาดในงานให้ถือเป็นกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง จะไม่ลงโทษ แต่จะใช้การชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องแทน และมีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่
 - 2.4 สร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีความสุข มีคุณค่า และร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hokanson (1992) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญได้แก่ บรรยากาศการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มีความใ่วางใจกัน ซึ่งจะพัฒนาความซื่อสัตย์ เปิดเผย และจริงใจ และควรมีทักษะทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ ความสามารถ

ในการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น มีความอ่อนน้อม ยอมรับและให้เกียรติผู้อื่น นอกจากนี้ยังต้องเป็นความร่วมมือโดยตัวผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจก็ควรจะมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความพร้อม และเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย

และแนวคิดดังกล่าวก็มีบางส่วนที่สอดคล้องกับ Kinlaw (1995) ที่ได้กล่าวถึงเงื่อนไขหรือปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหาร (Management Commitment) ที่จะนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อให้องค์การมีการพัฒนา ซึ่งหากผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจการเสริมสร้างพลังอำนาจจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจเกิดได้จาก

1.1 ผู้บริหารไม่เข้าใจแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้ไม่สามารถมองเห็นผลดีที่จะเกิดขึ้นได้

1.2 กลัวว่าตนเองจะสูญเสียอำนาจ เนื่องจากผู้บริหารคิดว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการแบ่งปันอำนาจในการดูแลควบคุมที่ผู้บริหารมี จึงไม่อยากสูญเสียไป

1.3 กลัวว่าตนเองจะกลายเป็นส่วนเกินที่ไม่จำเป็นขององค์การ เพราะคิดว่าหน้าที่ในการบริหารคือ การควบคุมและบังคับบัญชา และหากไม่มีอำนาจในการควบคุมแล้ว จะทำให้ตนเองไม่มีงานทำกลายเป็นส่วนเกินขององค์การ

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์การ (Involvement of the Workforce) เป็น การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การ

3. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ (Involvement of Customers and Suppliers) ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพงาน โดยผู้รับบริการจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการได้ดีที่สุด และผู้ให้บริการจะนำข้อมูลที่ได้เหล่านี้มาปรับปรุงคุณภาพบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

4. มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย (Full and Open Communication) การสื่อสารอย่างทั่วถึงและเปิดเผย จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง รับทราบแนวทางและทราบทิศทางการปฏิบัติงานที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ส่วน Kanter (1981) ได้เน้นไปที่ระบบการปฏิบัติงานในองค์การ โดยกล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะเกิดผลดีตามต้องการนั้น ปัจจัยสำคัญคือต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันของระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์การ ดังนี้

1. พลังอำนาจสามารถสะสมเพิ่มพูนได้เมื่อบุคคลได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่มีลักษณะดังนี้

1.1 งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ (Discretion) ได้แก่ งานที่ไม่ได้ทำซ้ำซาก งานที่มีความยืดหยุ่นปรับได้ตามความเหมาะสม และงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

1.2 งานที่ได้รับการยอมรับ (Recognition) ได้แก่ งานที่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน และเป็นงานที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน

1.3 งานที่ก่อให้เกิดประโยชน์/มีความสำคัญต่อหน่วยงาน (Relevance) ได้แก่ งานที่เป็นศูนย์กลางหรือเกี่ยวข้องกับปัญหาของหน่วยงาน

2. พลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลต่าง ๆ ได้แก่

2.1 ผู้ที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุน (Sponsors) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่คอยให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การปรึกษาเมื่อมีปัญหา

2.2 ผู้ร่วมงานทุกคน (Peer Networks) ได้แก่ การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่คอยให้การช่วยเหลือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่คอยช่วยเหลือแบ่งเบาภาระในการปฏิบัติงาน

แต่สำหรับ Chally (1992) ได้เน้นเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยในระดับบุคคล โดยได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อความสามารถของบุคคลในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ดังนี้

1. การมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการกระทำภารกิจใด ๆ โดยบุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีคุณค่า

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งหมายถึงการมีความเข้าใจในแนวคิดที่ผสมผสานความรู้จากการเรียนรู้ในอดีตและปัจจุบันอย่างถ่องแท้ เพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ จากจินตนาการและความนึกคิดของบุคคล

3. การมีทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ คือการมีสิ่งจำเป็นในการเอื้ออำนวยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย หากที่ใดขาดแคลนทรัพยากร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานย่อมเกิดได้ยาก

4. การมีข้อมูลข่าวสาร หมายถึงความเป็นผู้รอบรู้และสนใจในข่าวสารชนิดต่าง ๆ

ซึ่งแนวคิดที่ให้ความสำคัญแก่บุคคลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson (1993) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลจะสามารถเข้าสู่กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเสริมพลังอำนาจของบุคคลนั้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกบุคคล เนื่องจาก Gibson มีแนวคิดที่ว่าปัจจัยนำที่ทำให้บุคคลเกิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ ความคับข้องใจ ความรู้สึกขัดแย้ง การมีปัญหายุ่งยาก การมีความคาดหวัง การขาดภาวะสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับการมีความมุ่งมั่นทุ่มเท ความผูกพัน และความรัก โดยพบว่าความรู้สึกดังกล่าวเป็นสิ่งผลักดันให้บุคคลเกิดพลัง มีกำลังใจ สามารถกระทำทุกวิถีทางในการแก้ไขปัญหายุ่งยาก เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้นปัจจัยในการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเกี่ยวกับบุคคลนั้น ๆ โดยตรง

ปัจจัยภายในบุคคล ได้แก่

1. ความเชื่อ (beliefs) ความเชื่อจะมีอิทธิพลอย่างมากในการช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและความยากลำบากที่เกิดขึ้น การมีความเชื่อที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีความหวัง มองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่ดี คิดในสิ่งที่ดี รวมทั้งมั่นใจว่าตนมีความสามารถและมีคุณภาพ
2. ค่านิยม (values) ค่านิยมของบุคคลจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ ทั้งค่านิยมที่เกี่ยวกับองค์การบุคคล และในด้านบทบาทของตนเอง
3. ประสบการณ์ (experience) ประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคล ทั้งประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ และที่บุคคลได้รับจากการศึกษาข้อมูลความรู้จากแหล่งต่าง ๆ จะช่วยให้มีแนวทางในการจัดการควบคุมสถานการณ์ และการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป้าหมายของตนเอง (determination) การมีเป้าหมายในชีวิตจะช่วยผลักดันให้บุคคลมีพลังที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยจะพยายามทำทุกอย่างเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดแม้ว่าจะมีอุปสรรค ส่งผลการปฏิบัติงานเป็นไปที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนปัจจัยภายนอกบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม (social support) ที่บุคคลได้รับ จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ที่มีส่วนสนับสนุน ปรึกษาประคอง ให้ความรู้คำแนะนำ กำลังใจและความมั่นใจ ซึ่งทำให้บุคคลสามารถยืนหยัดในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นโครงสร้างสำคัญในการทำให้เกิดประสิทธิภาพของงานทั้งหมด (Wilson and Laschinger, 1994) ที่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การ แต่ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้เกิดขึ้น (Curtin, 1996) ซึ่ง Tebbitt (1993) ได้เสนอแนวคิดสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การนั้นจะต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยมีกำหนดขึ้นใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ
2. การปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์การจะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูงโดยสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการทำงาน ให้บรรลุผลตามพันธกิจและกลยุทธ์ดำเนินงานขององค์การ
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างกรอบแนวคิดใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ความคิดและการกระทำจากการควบคุมและกำกับ มาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

4. การเปลี่ยนแปลงความเชื่อและการกระทำ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ตามมาคือ บุคลากรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจ แสดงให้เห็นได้จากการที่บุคลากรมีอิสระในการเลือก รู้สึกพร้อมเป็นเจ้าของยึดมั่นผูกพันต่อการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยไม่ต้องร้อง

5. การที่บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ทำให้องค์กรสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจุดประสงค์ เป้าหมาย บทบาท ระบบ กระบวนการบริหารจัดการและแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรที่มีความสำคัญแนวคิดหนึ่งคือแนวคิดของ Kanter (1977) ที่ได้กล่าวถึงภาวะไร้อำนาจ (Powerlessness) และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ว่าเป็นสิ่งที่อยู่กันคนละด้าน ลักษณะงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าไร้พลังอำนาจคืองานที่ปฏิบัติเป็นประจำแบบซ้ำซาก มองเห็นเป็นรูปธรรมได้น้อย งานที่ไม่มีความสำคัญต่อองค์กรทำให้ขาดแรงจูงใจและความมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจะต้องขจัดความรู้สึกไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติออกไปด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดย Kanter ได้เสนอแนวคิดที่กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคลากร และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ถือว่ามีส่วนสำคัญในการกำหนดเจตคติและพฤติกรรมบุคลากร เรียกว่า “ ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ (Structural Theory of Organizational Behavior) ” ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึง การที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยใช้อำนาจที่ได้รับจากองค์กรทั้งอำนาจที่เป็นทางการที่ได้มาจากการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ งานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้อื่น และอำนาจที่ไม่เป็นทางการที่ได้มาจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญในองค์กร ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงานในระดับต่าง ๆ ซึ่งอำนาจทั้ง 3 ลักษณะนี้ประกอบด้วย

1.1 การได้รับทรัพยากร (Resource) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการสนับสนุนในการจัดหาสิ่งจำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เงิน เวลา เครื่องมือ ชื่อเสียง รางวัล ผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ พึงพอใจในงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พร้อมที่จะทุ่มเทให้กับองค์กร

1.2 การได้รับการสนับสนุน (Support) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับ เห็นชอบ รวมไปถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ ให้ออกแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การยอมรับในความผิดพลาด การแสดงความชื่นชม สนับสนุนให้สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้บุคลากรจะมีความรู้สึกมั่นใจ กล้าตัดสินใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสาร ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ความรู้ทางเทคนิค ข้อมูลขององค์กร เป็นต้น และข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญยิ่งต่อบุคลากรทุกระดับในองค์กร และควรมีเป็นการสื่อสารสองทางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

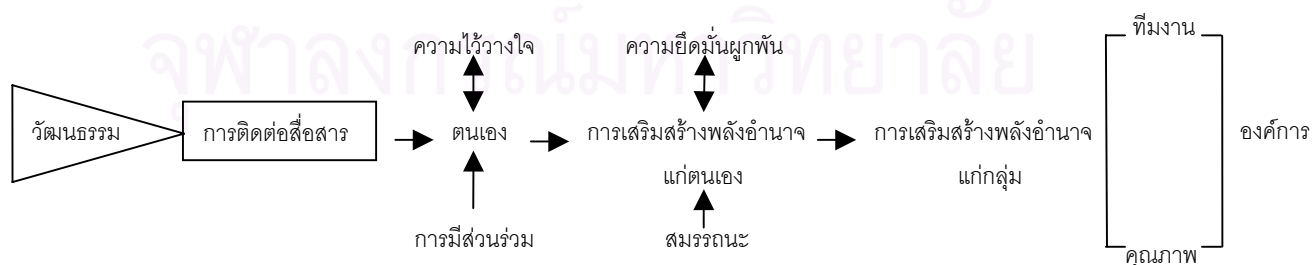
2. การได้รับโอกาส (Opportunity) ได้แก่

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจและทุ่มเทความพยายามทำงานเต็มที่

2.2 ได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Increase Competence and Skill) หมายถึง ได้รับโอกาสในการเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

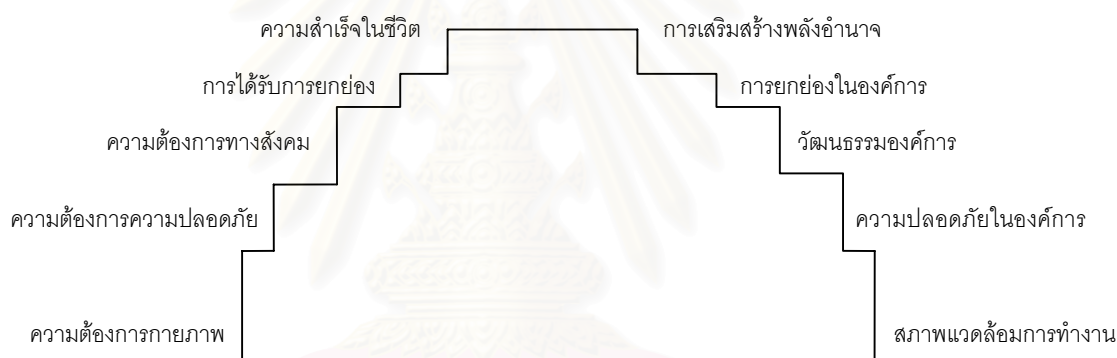
2.3 ได้รับการยกย่องและยอมรับ (Reward and Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับ รางวัล หรือผลตอบแทนเมื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดความภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่

สำหรับ Vogt และ Murrell (1990 cite in Becker,1994) ได้อธิบายแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในแง่มุมมองขององค์กรสังคม (Social-Organization) โดยมองว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการพัฒนาคนที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลได้รับความไว้วางใจ ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในองค์กร อีกทั้งภายในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างและสองทิศทาง เมื่อแต่ละคนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจก็จะทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเอง สามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่ม ส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีม ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แบบจำลองการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Vogt และ Murrell
ที่มา Becker, J.A. Nurse empowerment: A remedy for problems in American hospital. Doctoral Dissertation, University of Notre Dame, 1994.

ส่วน McGraw (1992) นั้น ได้นำเสนอแนวคิดว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดคู่ขนานไปกับลำดับความต้องการพื้นฐานตามลำดับขั้นของ Maslow ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.3 โดยเริ่มจากความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological need) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานที่เป็นแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมคือความต้องการความปลอดภัย (Safety need) ซึ่งเทียบได้กับความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานในลำดับขั้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ และก็จะเพิ่มความต้องการในขั้นต่อไปคือ ความต้องการด้านสังคม (Social need) ซึ่งเทียบกับการที่บุคคลรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและได้รับการยอมรับ และลำดับขั้นความต้องการดังกล่าวก็จะสูงขึ้นจนถึงขั้นของการบรรลุความสำเร็จแห่งตน (Self actualization) ซึ่งการแสดงถึงการได้รับพลังอำนาจหรือความรู้สึกมีพลังอำนาจในบุคคล โดยบุคคลจะทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ให้ความสำคัญต่อพันธกิจของกิจการ เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาของกิจการ



แผนภูมิที่ 4 การเปรียบเทียบความต้องการของ Maslow กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ
ที่มา McGraw, J.P. The road to empowerment. *Nursing Administration Quarterly* 16 (Spring 1992), 16-19.

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kieffer (1984) ที่นำเสนอไว้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการและพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วมที่เป็นลำดับขั้นตอน โดยเปรียบเทียบกับพัฒนาการของมนุษย์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1. ระยะการเริ่มต้น (Era of entry) เป็นระยะที่บุคคลเริ่มมีส่วนร่วมในการสำรวจค้นหาปัญหา เกิดความไม่แน่ใจ และไม่มีความรู้ในอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของพลังอำนาจ
2. ระยะของความก้าวหน้า (Era of advancement) เป็นระยะที่เป็นโอกาสดีสำหรับความร่วมมือร่วมใจ และช่วยเหลือแก้ปัญหาซึ่งกันและกัน ในระยะนี้บุคคลมีการพัฒนา และยอมรับและมีความรับผิดชอบในทางเลือกนั้น

3. ระยะเวลาของความเป็นจริง (Era of incorporation) ระยะเวลานี้เป็นระยะที่มุ่งเน้นการเผชิญหน้าและต่อสู้อุปสรรคยุ่งยากที่ขัดขวางการตัดสินใจของตนเอง ในระยะนี้เป็นระยะที่บุคคลได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาทักษะ และพัฒนาองค์การ และดำรงรักษาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้คงอยู่

4. ระยะเวลาที่มีข้อยึดมั่นผูกพัน (Era of Commitment) เป็นระยะที่มีการบูรณาการความรู้ใหม่ ๆ และทักษะในการเผชิญหน้ากับความเป็นจริง

และในประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น Isarel และคณะ (1994) แบ่งระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจออกเพื่อสะดวกในการดำเนินการ เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล (Individual หรือ Psychological Empowerment) เป็นความสามารถของบุคคลในการตัดสินใจและควบคุมตนเอง/การดำเนินชีวิตของตนเอง เป็นการพัฒนาอัตมโนทัศน์ของตนเองหรือความสามารถของบุคคล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ (Organizational Empowerment) เป็นการพิจารณาแบบประชาธิปไตย โดยสมาชิกทุกคนมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและอำนาจ ตัดสินใจร่วมกัน และการกำหนดรูปแบบ การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในชุมชน (Community Empowerment) เป็นการใช้ทักษะและแหล่งประโยชน์ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของชุมชน โดยการสนับสนุนส่งเสริมกันและกัน ควบคุมคุณภาพชีวิตในชุมชนของตน

จะเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการปรับปรุง เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคคลนั้น Kinlaw (1995) จึงได้นำเสนอว่า กลวิธีที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นควรเป็นไปในลักษณะ 3 ลักษณะดังนี้

1. เป็นวิถีทางที่แสดงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจและมีความต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาการการเสริมสร้างพลังอำนาจทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับระหว่างบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ

3. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถพัฒนาเข้าสู่ระบบต่าง ๆ ขององค์การได้ โดย Stewart (1994) ได้เสนอแนวทางในการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง (Personal empowerment) ด้วยการตรวจสอบตนเองเกี่ยวกับความพอใจในสภาพการทำงาน และหากพบว่ามีความไม่พอใจ ต้องดำเนินการสร้างความมั่นใจเสียก่อน หรืออาจต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นเพื่อเป็นการขยายความพร้อม

2. การศึกษาวัฒนธรรมของอำนาจในองค์การ (Power culture) นำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

3. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ บรรยากาศในองค์การเป็นสิ่งสำคัญและถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่

3.1 บรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความเห็นใจ เข้าใจและช่วยเหลือแก้ไขให้งานสามารถดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 บรรยากาศที่มีการสื่อสารแบบเปิดเผย (Openness) เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเข้าพบ รายงานหรือขอความช่วยเหลือ และยอมรับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้บริหาร

4. การบริหารจัดการโดยใช้ทักษะที่เหมาะสม ซึ่งทักษะสำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจและแนะนำผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

4.1 การเสริมสร้าง (Enabling) หมายถึง การให้อำนาจ มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระหรือมีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

4.2 การเอื้ออำนวย (Facilitating) หมายถึง การจัดโอกาส สร้างบรรยากาศองค์การ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดหาทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ

4.3 การปรึกษาหารือ (Consulting) หมายถึง การร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาและหาแนวทางพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์

4.4 การปฏิบัติงานร่วมกัน (Collaborating) หมายถึง การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันวางแผนงาน ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและประเมินผลงานร่วมกัน ผู้บริหารแสดงแบบอย่างที่ดีและถูกต้อง เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่น เกิดความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกัน

4.5 การเป็นผู้สอนหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถมากกว่าเป็นผู้สอนงาน สนับสนุน ดูแลให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การดำรงชีวิต และความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยอิสระ มั่นใจ และสามารถสอนผู้อื่นต่อไปได้ ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่อบอุ่นและไว้วางใจกัน

4.6 การประคับประคอง (Supporting) หมายถึง การจูงใจ ให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือเมื่อมีความทุกข์ วิตกกังวล หรือคับข้องใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังกายและใจ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

นอกจากนี้ยังมี Scott และ Jaffe (1991) ซึ่งได้นำเสนอเกี่ยวกับหลักการในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ให้ความถูกต้องยุติธรรม ให้สารสนเทศ และให้มีส่วนร่วม

2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์การ ซึ่งผู้บริหารคือผู้มีบทบาทสำคัญ

3. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย ปฏิบัติ และตัดสินใจในทีมงาน/ส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศที่ดีไม่ได้หมายถึงการมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง “ความสมดุล” ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน “ความยืดหยุ่น” ในการสนองตอบความต้องการ “ความพอดี” ในการให้โอกาส และ “ความเสมอภาค” สำหรับทุกคนในองค์กร

5. การสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร และเทคนิคที่จะส่งเสริมคือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรม สร้างเครือข่ายในการทำงาน การให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น หลังจากนั้นสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหารก็คือความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ Hawks (1992) มีความเชื่อที่ต้องประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือผู้เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowers) และผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างอำนาจ (Empowered) และต้องเป็นการประยุกต์ใช้หลักปรัชญา หลักการเรียนรู้ หลักการสอนเข้าด้วยกัน ดังนั้น Hawks จึงได้ใช้กรอบแนวคิดของ Murrell (1985) และ Vogt และ Murrell (1990) ในการอธิบายกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเสนอเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า “ Murrell - Armstrong Empowerment Matrix ” ซึ่งประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การให้ความรู้หรือการศึกษา (Education) เป็นการแบ่งข้อมูลข่าวสารและช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้การใช้ข้อมูล และคิดสร้างสรรค์ข้อมูลใหม่ๆ
2. การชักนำ (Leading) เป็นการชักนำผู้อื่นให้ตัดสินใจ
3. การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) การเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน (Supporting) เป็นการให้การช่วยเหลือสนับสนุนและให้คำชี้แนะแก่ผู้อื่น เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น
4. การเตรียมการ (Providing) มีการเตรียมทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ เพื่อความสำเร็จ
5. การมีแบบแผน (Structuring) รวมถึงการส่งเสริมการจัดองค์กรหรือข้อจำกัดในกิจกรรม
6. การดำเนินการ (Actualizing) เป็นการอาศัยประสบการณ์ในอดีต หรือวิธีการเดิมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์กร ในการเตรียมดำเนินการให้ดีที่สุด

แต่สำหรับกระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Tebbitt (1993) นั้นประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดค่านิยม ค่านิยมจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

2. กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการ การกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ส่วนการวางแผนจะช่วยให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่น ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดได้คุ้มค่าตามศักยภาพ

3. กำหนดคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพบริการ โดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพบริการต้องตอบสนองของความพึงพอใจของผู้รับบริการได้ มีระบบการตรวจสอบ การให้รางวัล การยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี

4. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร มีการทบทวนให้บุคลากรได้เข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่มีรับผิดชอบ ขอบเขตงานตามตำแหน่งงานนั้น ๆ ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจการทำงานเป็นทีม

5. กำหนดองค์ประกอบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและขอบเขตการบริหารจัดการ ไม่มองแต่เพียงจุดประสงค์และทิศทางขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องมีการสรุปแนวทางในการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน

6. มีการประเมินองค์กรและบุคลากร ในการประเมินองค์กรจะประเมินได้จากความคาดหวังที่มีต่อองค์กร รางวัลหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ระบบการช่วยเหลือสนับสนุนและจำนวนทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ได้ ส่วนการประเมินบุคลากรจะดูได้จากค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นตั้งใจและความสามารถในการปฏิบัติงาน

7. เชื่อมโยงค่านิยมขององค์กรและของบุคลากรเข้าด้วยกัน ค่านิยมจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรและบุคลากรคิดว่าจะทำอะไร หากค่านิยมมีความสอดคล้องกัน จะทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้

ส่วน Tracy (1990) ที่ได้อธิบายกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรในองค์กร โดยให้ชื่อว่า “ปิรามิดแห่งอำนาจ” ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.4 ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนและมีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

1. ความรับผิดชอบ (Power through responsibility) โดยการให้คำจำกัดความของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความแตกต่างระหว่างบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบแต่ละงาน สื่อสารและส่งเสริมบทบาทหน้าที่บุคลากร ทำให้บุคลกรรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นเจ้าของในบทบาทความรับผิดชอบที่พวกเขาได้รับ รวมทั้งเข้าใจในความรับผิดชอบของผู้อื่น

2. อำนาจหน้าที่ (Power through authority) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ทัดเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน รวมทั้งช่วยให้บุคคลก้าวหน้าในอำนาจหน้าที่ และสร้างความภาคภูมิใจว่าอำนาจหน้าที่เป็นรางวัลสำหรับผลงานในอดีต

3. มาตรฐานความเป็นเลิศ (Power through standard of excellence) ต้องยึดถือและมุ่งเน้นในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานของงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ งบประมาณ และเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกถึงผลสำเร็จแห่งความเป็นเลิศ ยึดมั่นในความเป็นเลิศ

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Power through training and development) ตามความต้องการของบุคลากร เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติมีทักษะและมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศ สร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่เรียนรู้โดยไม่มี การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

5. การให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power through knowledge and information) เป็นการให้บุคลากรได้รับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอื่น ๆ ความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยไม่ปกปิดข้อมูลข่าวสาร และพยายามคาดการณ์ว่าข้อมูลใดเป็นความต้องการของบุคลากร สื่อสารเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและใช้วิธีการที่เหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากภายนอก

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power through feedback) จุดมุ่งหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับคือ เสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แสดงให้บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานให้ดีขึ้น และสร้างความภาคภูมิใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

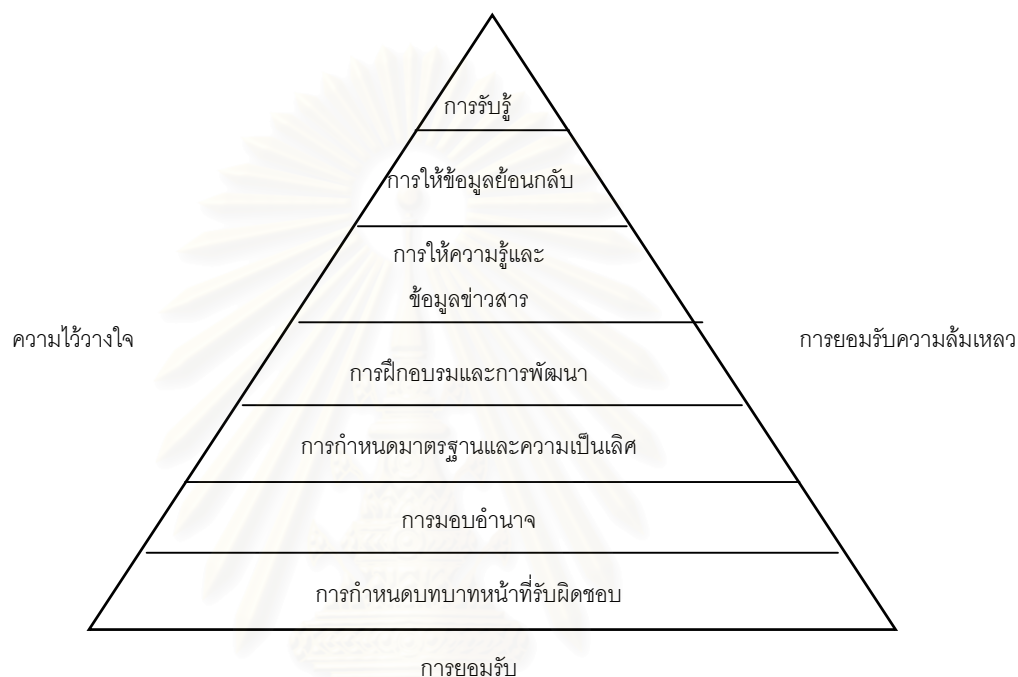
7. การรับรู้ (Power through recognition) ให้บุคลากรรับรู้โดยการยกย่อง ประเมินการทำงาน ให้ข้อมูล ให้อำนาจหน้าที่สูงขึ้น และให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองจะรู้สึกพึงพอใจ และมีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงานหรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

8. ความไว้วางใจ (Power through trust) สิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกไว้วางใจในงานของตนเอง คือทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและผู้อื่น โดยเชื่อว่าบุคคลย่อมมีพื้นฐานที่ดีและมีความสามารถทำงานได้ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

9. การรับรู้ต่อความล้มเหลว (Power through permission to fail) โดยการช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวก ทำให้บุคคลสามารถวางแผนและคาดการณ์ต่อความล้มเหลว รวมทั้งประเมินความเสียหายของความล้มเหลวได้ และสิ่งสำคัญคือไม่ตำหนิบุคคลต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำผิดพลาด แล้วช่วยประคอง สนับสนุนให้เขาปรับปรุงงานใหม่ นอกจากนี้ควรมีการให้รางวัล และสนับสนุนกับการทำงานในสภาวะที่เสี่ยง

10. การให้ความเคารพ (Power through respect) โดยการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยการเคารพในเกียรติและให้การนับถือ สามารถทำได้โดยสนับสนุนเขาด้วยคำสั่งที่จำเป็น ให้

ทรัพยากรที่เพียงพอ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการทันเวลา เคารพในเวลาของเขา พยายามหาวิธีที่ทำให้เขาทำงานได้ง่ายขึ้น รับฟังความคิดเห็น เคารพในสิทธิส่วนตัว ยอมรับในความยากลำบาก ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่ยิ่งใหญ่ในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกว่าองค์การคำนึงถึงตัวบุคคลของเขา เขาจะเกิดความเคารพตัวเอง และต่อมาอำนาจของเขาจะเพิ่มขึ้นทำให้บรรลุความสำเร็จในงานได้



แผนภูมิที่ 5 รูปแบบปิรามิดของพลังอำนาจ

ที่มา Tracy, D. 10 Steps to empowerment: A common-sense guide to managing people. New York: William Marrow and Company, 1990: 161.

นอกจากนี้ยังมี Kinlaw (1995) ที่ได้นำเสนอวิธีการ/กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในลักษณะของรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ขั้นตอน (steps) และสารสนเทศนำเข้า (information inputs) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 6 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอน (Steps)

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินการ และการประเมินผล ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้

1.1 กำหนดขอบเขตและเผยแพร่ (define and communicate) การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (set goals and strategies) ในการทำงานทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 ฝึกอบรม (train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ ดังนั้นควรฝึกอบรมเทคนิคเพื่อการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งที่ครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน และวางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

1.5 ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญคือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.6 ประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมินในแต่ละขั้นตอนที่กล่าวมา โดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. สารสนเทศนำเข้า (information inputs)

สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 6 ประการ ได้แก่

2.1 ความหมาย / นัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (meaning of empowerment) เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพัน ความสามารถ และจริยธรรม

2.2 สิ่งตอบแทน (payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 3 ระดับคือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สองคือการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศการทำงาน กระบวนการทำงาน คุณภาพงาน เป็นต้น และระดับที่สามคือองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

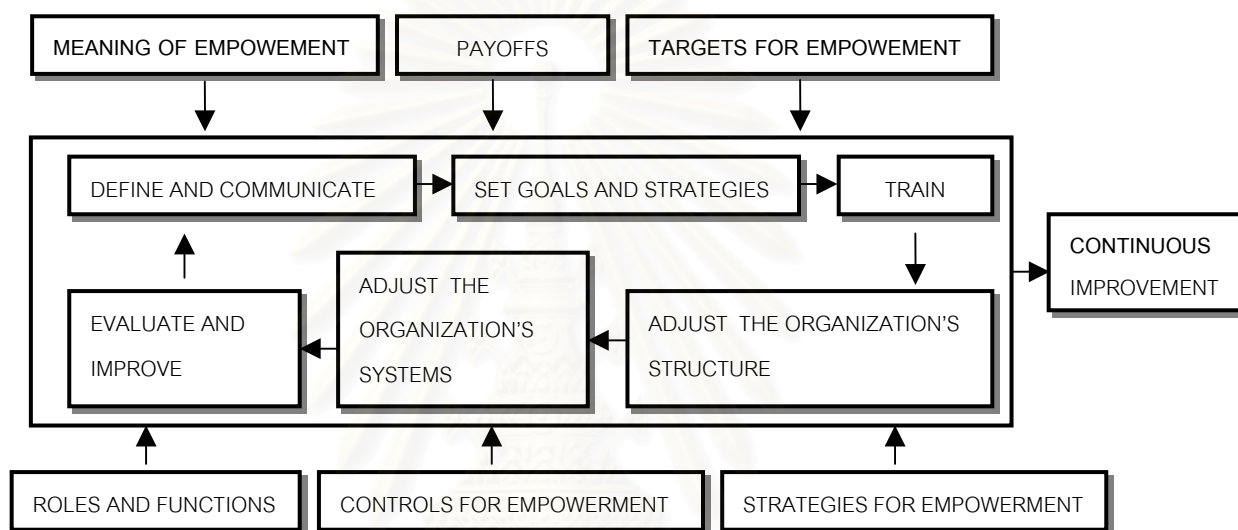
2.3 กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (targets for empowerment) มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงาน โดยเสริมสร้างสภาพการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุง และสามารถในการจัดการงานในหน้าที่

2.4 กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงาน

เป็นที่ม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ที่มงาน และองค์การ

2.5 การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจ (controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิม เน้นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

2.6 บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (roles and functions) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน จากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น



แผนภูมิที่ 6 รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา Kinlaw, D.C. The practice of empowerment. Hampshire: Gower Publishing, 1995: 24.

จากแนวคิดที่หลากหลายดังกล่าว อวยพร ตัณมุขยกุล (2540) มีความเห็นว่าควรจะต้องเริ่มที่การสร้างความรู้สึกของการมีพลังอำนาจในตัวบุคคล (sense of personal power) ก่อน ทั้งนี้เพราะว่าบุคคลที่มีพลังอำนาจในตัวเองเท่านั้น ที่จะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นที่อยู่ใกล้เคียงได้ และสอดคล้องกับ Gutierrez (1990 อ้างถึงใน กอบกุล พันธุ์เจริญวรกุล, 2539) ซึ่งได้นำเสนอวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยเน้นที่ตัวบุคคลไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เพิ่มความสามารถในตัวบุคคล (Increasing self-efficacy) โดยการเสริมสร้างความเข้มแข็งของจิตใจ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาความรู้สึกที่ต้องการต่อสู้ หรือเอาชนะตนเองในการเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ

2. พัฒนาความรู้สึกในเรื่องกลุ่ม (Developing group consciousness) โดยการปลูกจิตสำนึกในตัวบุคคล ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มให้มีความรู้สึกร่วมที่จะแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การตระหนักถึงโครงสร้างทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม จะทำให้บุคคลที่

ขาดพลังอำนาจในตัวเองมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะใช้พลังของกลุ่มในการแก้ปัญหาให้กับสมาชิกในกลุ่ม

3. ลดการตำหนิตัวเอง (Reducing self-blame) โดยการปรับเปลี่ยนจุดเน้นจากการมองเฉพาะปัญหาของตนเองหรือกล่าวโทษตนเอง ให้เป็นการนำปัญหาของตนเองมาพูดคุยในกลุ่มให้กลุ่มมีความรับผิดชอบร่วมกันในการมองและแก้ไขปัญหาวีธีนี้จะช่วยให้บุคคลที่มีปัญหา รู้สึกเป็นอิสระจากสถานการณ์ทางลบที่ตนเองประสบอยู่

4. กำหนดความรับผิดชอบของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Assuming personal responsibility for change) เพื่อให้บุคคลนั้นมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และรู้สึกถึงพลังอำนาจของตนเอง ในการมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหหรือปรับเปลี่ยนสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษตนเอง และไม่ใช้ความรู้สึกที่หมดอาลัยตายอยากละทิ้งปัญหาของตนเองให้ผู้อื่นแก้ไขแทน

แต่สำหรับ Kramer และ Schmalenberg (1993) นั้น ได้ให้ความสำคัญไปที่ผู้บริหาร โดยกล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะได้ผลหากผู้บริหารมีกลวิธีสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. เจือใจหรือความรู้สึกให้อำนาจภายในองค์การต้องได้รับการชี้ชัดและกำจัดให้หมดไป
2. ใช้เทคนิคและกลยุทธ์ทางการบริหาร เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม การเป็นตัวอย่าง และการเพิ่มงาน เน้นวัฒนธรรมที่ให้การตัดสินใจด้วยตนเอง และการร่วมมือกันภายใต้การแข่งขัน
3. การสนับสนุนข้อมูลข่าวสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Conger และ Kanungo (1988 cited in Kramer and Schmalenberg, 1993) ที่ได้แนะนำการปฏิบัติของผู้บริหารว่าควรแสดงบทบาท 4 ประการ คือ

- 3.1 เป็นผู้รอบรู้ เพื่อนำไปสู่การมอบหมายงานที่ซับซ้อนและรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
- 3.2 แนะนำด้วยคำพูด เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยการกระทำที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น

3.3 ให้ประสบการณ์โดยการเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นการสนับสนุนการได้รับข้อมูลข่าวสารด้วยตนเองของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จากการสังเกตผู้ที่ทำงานประสบความสำเร็จ

3.4 ปลุกใจ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งใหม่ มักก่อให้เกิดความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติ ดังนั้นการสนับสนุน การไว้วางใจ เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น Gunden และ Crissman (1992) จึงได้เสนอรูปแบบพื้นฐานคุณลักษณะผู้บริหารในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลอื่นไว้ดังนี้

1. มีความไว้วางใจ (Trust) ความไว้วางใจถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำซึ่งถือว่าความไว้วางใจเป็นพื้นฐานในการนำผู้อื่น และเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

(Rodwell, 1996) เพราะความไว้วางใจต้องเกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย ผู้นำสามารถที่จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้ 4 ลักษณะ คือ

- 1.1 ความมั่นคง (Constancy) ผู้นำต้องมีความมั่นคงในการทำงานตามแนวคิดตน
- 1.2 ความสอดคล้อง (Congruity) คำพูดและการกระทำของผู้นำต้องสอดคล้องกันเสมอและต้องทำตามที่ได้พูดไว้
- 1.3 ความเชื่อถือ (Reliability) ผู้นำต้องพร้อมที่จะให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้ร่วมงานตลอดเวลาที่ผู้ร่วมงานต้องการ
- 1.4 ความเป็นหนึ่งเดียว (Integrity) ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ต่อความยึดมั่นผูกพัน และสัญญาที่มีต่อองค์กรและผู้ร่วมงาน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stewart (1994) ที่กล่าวไว้ว่าบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จำเป็นและเอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน นั่นคือผู้บริหารต้องไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานก็ต้องสามารถไว้วางใจผู้บริหาร ที่สำคัญคือต้องสามารถไว้วางใจและมั่นใจได้ว่า เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานจะได้รับความเห็นใจ เข้าใจ และพร้อมที่จะช่วยกันแก้ไขเช่นเดียวกัน ผู้เสริมสร้างพลังอำนาจต้องมีความเชื่อและไว้วางใจในความสามารถของแต่ละบุคคล ยอมรับการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและการกระทำของบุคคลเหล่านั้น (Manthey, 1992 อ้างถึงใน Rodwell, 1996) และจากการศึกษางานวิจัยของ Conger และ Kanungo (1988 cited in Kramer and Schmalenberg, 1993) ก็ได้ระบุว่า การปฏิบัติของผู้หน้าที่ถือเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ควรมีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นไว้วางใจในตัวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานสูง ควรส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ควรให้ความเป็นอิสระจากระบบการบังคับบัญชา และควรให้คำแนะนำเป้าหมายขององค์กร

2. มีการยอมรับประเมินผลย้อนกลับ (Feedback) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลในองค์กรนั้น ผู้นำจะต้องขจัดภาวะไร้อำนาจในการปฏิบัติงานในองค์กรและการทำงานที่ไม่เป็นระบบให้หมดไป โดยผู้นำต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของตนเองว่าเป็นแบบใด ซึ่งข้อมูลย้อนกลับนี้จะมีผลสำคัญต่อผู้นำในการที่จะประเมินตนเอง

3. มีการสอน สอนแนะ และเป็นแบบอย่าง (Teaching, Coaching and Role modeling) ผู้นำมีพฤติกรรมในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้หลายวิธี ผู้นำมีส่วนช่วยในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดทิศทางการทำงาน สร้างแรงเสริมเชิงบวก และทำให้คำติชม แต่บางครั้งเทคนิคการสอนก็สำคัญคือ การเป็นแบบอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบอย่างพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม และผ่านการฝึกมาเป็นอย่างดี ซึ่งต้องน่าสนใจ มีลักษณะคงอยู่ เป็นพฤติกรรมที่ลอกเลียนแบบได้ และมีแรงจูงใจ ส่วนในการเป็นครูฝึกนั้นผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงและมีการพัฒนา

วิสัยทัศน์ ต้องยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของบุคคล และเมื่อบุคคลนั้นมีความพร้อมในด้านความรู้พื้นฐานและมีทักษะก็ต้องสนับสนุนให้ได้ใช้ความรู้และทักษะอย่างเต็มศักยภาพ โดยการให้คำชี้แนะ ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวก เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

4. มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต้องอาศัยการสื่อสารที่เปิดกว้างซึ่งสามารถใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือทุกคนในองค์กรต้องมีอิสระในการรับรู้ข่าวสาร เนื่องจากการได้รับข่าวสารทำให้บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยผู้บริหารมีหน้าที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ดังนั้นการสื่อสารที่เปิดกว้างและเปิดเผย จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าขอความช่วยเหลือและขอคำชี้แนะจากผู้บริหาร

5. มีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) การกำหนดเป้าหมาย ถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่มุ่งกระตุ้นให้บุคลากรและองค์กรมีการตื่นตัว มีความติดตามงาน การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและส่งเสริมสนับสนุนแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความสามารถและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และตระหนักถึงคุณค่าของตน

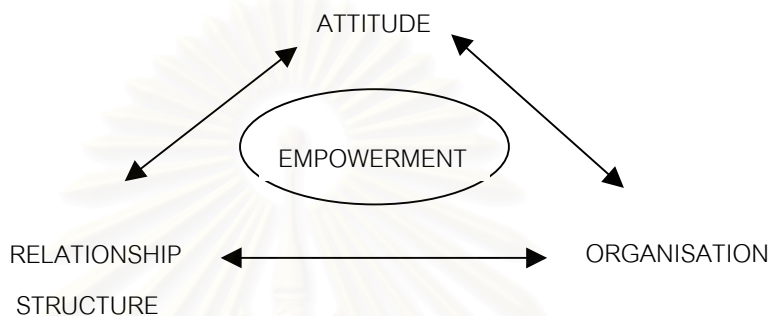
6. มีการส่งเสริมในเชิงบวก (Positivity) การส่งเสริมในเชิงบวกเป็นส่วนประกอบสำคัญ ที่ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอโดยเชื่อในความสามารถของพวกเขา ผู้ปฏิบัติงานใหม่อาจมีความสงสัยและมีความกลัวเนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในตนเอง แต่การให้คำชี้แนะในเชิงบวกของผู้นำจะช่วยให้เขาสร้างรูปแบบความคิดของตนเองและสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ แก่องค์การ

ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะในการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลอื่น บทบาทผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอกล่าวคือเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามในเวลาเดียวกัน และต้องตระหนักถึงความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อผู้นำด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจ ซึ่ง Clutterbuck และ Kernaghan (1995) ได้เสนอว่า ผู้บริหารที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ มีพลังมาก มีความตั้งใจ และมีความยึดมั่นผูกพัน มีความปรารถนาที่จะเป็นคนเก่ง มีความพึงพอใจในความสำเร็จของผู้อื่น มีความพึงพอใจในต่อบุคคลอย่างแท้จริง มองตัวเองในแง่ดี มีความหยิ่งฐูในคุณค่าแต่ไม่แสดงอำนาจ มีความเชื่อในความซื่อสัตย์ต่อองค์การ ดังนั้นเขาจึงเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และมีความกระตือรือร้น และจากการศึกษาของสุมาลี ขุนจันดี (2541) พบว่าคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนงาน ความปราดเปรื่องในเชิงความคิด ความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงาน การมองผู้อื่นในแง่ดี จริยธรรมและ

คุณธรรมในการทำงาน ความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน การมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน ความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี และความสามารถที่นำผู้อื่น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

องค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับองค์การ ระดับทีมงาน และระดับตัวบุคคล ดังแสดงแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ที่มา Scott, C.D., and Jaffe, D.C. *Empowerment: Building a committed workplace.* California: Kogan Page, 1991: 40.

1. Attitude หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยยกระดับทัศนคติของบุคลากรทุกคน ให้ทำงานอย่างมีกระบวนกร มีความรับผิดชอบ เกิดการเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
2. Relationship หมายถึง การเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างทีม เน้นเนื้อหาและการทำงานอย่างเป็นกระบวนกร มีการติดต่อสื่อสารและรับฟังข้อมูลย้อนกลับ
3. Organizational Structure หมายถึง องค์การมีนโยบาย การฝึกอบรม และการกระตุ้นเพื่อปรับค่านิยมขององค์การ เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ จึงสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และลักษณะองค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

1. ลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Byham (1988) ได้กล่าวถึงความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า บุคคลจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความรับผิดชอบ มีจุดยืนของตนเอง สามารถควบคุมกำกับงานของตนได้เอง มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม มีความภาคภูมิใจใน

งาน เป็นผู้ฟังที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมาย มีทิศทางในการปฏิบัติงาน ได้รับการส่งเสริมสนับสนุน มีทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

ส่วน Manthey (1989) นำเสนอว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะมีลักษณะโดดเด่น 3 ประการ คือ

1. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน และบุคคลนั้นยอมรับในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งทุกคนในองค์กรต้องรับรู้ว่าใครทำอะไรเมื่อไร
2. มีอำนาจหน้าที่ (Authority) และสิทธิในการกระทำภายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบ
3. ตระหนักถึงภาระหน้าที่ (Accountability) ครอบคลุมถึงการทบทวน การตัดสินใจ และการกระทำในอดีตว่ามีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Dobos (1990) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะก่อให้เกิดองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนขึ้นในตัวบุคคล ได้แก่

1. ได้รับความรับผิดชอบ (Responsibility acceptance) มีความกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา
2. ตระหนักถึงภาระหน้าที่ (Accountability) เป็นการมองย้อนกลับว่างานที่รับผิดชอบนั้นมีความถูกต้องเหมาะสมเพียงไร ถ้าไม่เหมาะสมต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. กล้าเสี่ยง (Risk taking) กล้าตัดสินใจ เลือกลงแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยข้อมูลที่จำกัด ประสบการณ์ และความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละแนวทาง

สำหรับ Clutterbuck และ Kernaghan (1995) ได้กล่าวถึงผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีคุณลักษณะของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม มีความมั่นใจ มีความกระตือรือร้นเมื่อได้รับการจูงใจและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ สามารถบอกถึงความต้องการ ความสำเร็จ ปัญหาและความคิดของตนได้ สามารถทำงานด้วยตัวเองหรือในที่ทีมงานได้ มีความยืดหยุ่นในสิ่งที่ทำและมีวิธีจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ สามารถตัดสินใจได้เมื่อมีปัญหาและรู้ว่าเมื่อใดจะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความภาคภูมิใจในงาน มีความไว้วางใจและได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน มีความผาสุกในสภาพที่ยังเป็นปัญหา มีความเข้าใจในงานและเห็นความสำคัญของงาน สามารถจัดการกับงานของตนเองได้ตามลำดับก่อนหลัง สามารถที่จะปรับปรุงตนเองในการเป็นผู้นำ สามารถรู้ถึงวิธีการปฏิบัติที่ดี มีความรอบรู้ในเรื่องความต้องการของผู้รับบริการ สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับส่วนอื่น ๆ ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอ

และจากการศึกษาของ Gibson (1993) พบว่าผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การรับรู้พลังอำนาจ (sense of power) ที่เกิดขึ้นภายในบุคคลซึ่งทำให้มีคุณลักษณะ 4 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถที่จะควบคุมหรือจัดการสถานการณ์ได้ หมายถึง การที่บุคคลมีการรับรู้ในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญและแก้ไขปัญหา ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายท่ามกลางอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

2. ความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีและเป็นประโยชน์กับตนเอง ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสมและถูกต้องมากขึ้น ซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลรู้สึกมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น

4. การมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตนเอง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดในตนเองเกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีเป้าหมายในชีวิต มีความภาคภูมิใจในตนเอง และมองเห็นความสำคัญของตนเองต่องานในความรับผิดชอบและต่อผู้อื่น

โดย Gibson เชื่อว่าหากบุคคลมีการรับรู้พลังอำนาจในตนเองทั้ง 4 ด้านในระดับสูงจะนำไปสู่ความมีคุณภาพและความสำเร็จในงานได้ นั่นคือคุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาบุคคล

2. ลักษณะองค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ลักษณะขององค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร จะมีลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ องค์การทุ่มเทเวลาและความพยายามในการฝึกคนเพื่อมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สายการบังคับบัญชา มีลักษณะแบนราบ มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขตที่กำหนด ตระหนักถึงภาระหน้าที่เป็นสำคัญโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ มีความคาดหวังต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานสูง มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน (Finegan, 1993 อ้างถึงใน Clutterbuck, 1995)

ส่วน Carver (อ้างถึงใน Clutterbuck,1995) กล่าวเพิ่มเติมถึงลักษณะขององค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ว่ามีข้อสังเกตที่พบเห็นได้ดังนี้

1. บุคลากรทุกคนในองค์การล้วนมีคุณค่าและได้รับการส่งเสริมสนับสนุน
2. บุคลากรแต่ละคนต่างสำนึกถึงความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
3. ลักษณะของวัฒนธรรมเป็นลักษณะของความร่วมมือ
4. บุคลากรแต่ละคนต่างพร้อมที่จะรับผิดชอบในงาน เพื่อความสำเร็จของตนเอง ที่ทีมงานและองค์การ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมขององค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแล้ว Tebbitt (1993) พบว่าพฤติกรรมขององค์การจะเกิดการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นได้ ดังนี้

1. ผลผลิตหรือบริการได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการทดลองคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มีวิธีการบริหารจัดการหรือวิธีการปฏิบัติงานในการทดลองคิดค้นและกระบวนการนำไปใช้
 2. ยอมรับความล้มเหลวในกระบวนการปรับปรุงองค์การ ผู้บริหารต้องยอมรับและให้อภัยเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น โดยถือข้อผิดพลาดเป็นบทเรียนเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ในการสร้างความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญ
 3. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและระหว่างแผนกได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยให้ความสนใจในด้านความร่วมมือ การประนีประนอม และความสอดคล้องระหว่างแผนก การจัดการกับข้อขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ การเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลและทีมงานมากกว่าจะสนใจสถานภาพ การควบคุม และหลักการ ทุกคนรับผิดชอบต่อผลผลิตขององค์การร่วมกัน
 4. ความเกี่ยวข้องความผูกพันในองค์การ จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการความร่วมมือในองค์การ บทบาทของผู้บริหารเป็นไปในลักษณะการยินยอมให้ผู้ปฏิบัติงานปกครองตนเอง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสร้างทัศนคติ “สามารถทำได้” ให้เกิดขึ้นในองค์การ
 5. ส่งเสริมการแสดงออกถึงความรู้สึกของตน การเจริญเติบโตด้วยตนเอง และความสำนึกในตนเอง โดยผู้ปฏิบัติต้องเรียนรู้บทบาทของตน ได้รับการฝึกและพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง สร้างวิถีทางและโอกาสในแต่ละตำแหน่งให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เติบโต
 6. สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและการยอมรับให้เกิดขึ้นทุกระดับในการปฏิบัติงาน บุคลากรและทีมงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารทั่วถึงทั้งองค์การ มีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อองค์การ
- พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมบุคลากรในองค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ รวมถึงรู้ในคุณค่า ความสำคัญ และความจำเป็นของตนเองตลอดชีวิต

แนวความคิดของ Tebbitt ดังกล่าว สอดคล้องกับ Clutterbuck (1995) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะพฤติกรรมองค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

พฤติกรรมเดิม	พฤติกรรมใหม่ภายหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- มีความหวาดกลัว	- ถือเป็นสิ่งที่ทำทายเป็นภัยและมีคุณประโยชน์
- เห็นว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องยุ่งยาก	- การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
- มีลักษณะของการพึ่งพา	- มีความเป็นอิสระ
- ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	- บุคลากรสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง และสามารถเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่น และมีทักษะในการปฏิบัติงาน ไม่ต้องการนิเทศงาน
- ขาดการอบรมและขาดการพัฒนา	- ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- หลบเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง	- พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- มองข้อมูลย้อนกลับเป็นการวิพากษ์วิจารณ์	- มองข้อมูลย้อนกลับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงาน
- ใช้ประสบการณ์เดิม	- มีการตรึกตรองและเรียนรู้
- การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล	- การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน
- ขาดวิสัยทัศน์	- มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- หลบเลี่ยงปัญหา	- แก้ปัญหา
- การติดต่อสื่อสารแบบปิด	- มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง เช่น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิด แลกเปลี่ยนทักษะ ฯลฯ
- ไม่มีความไว้วางใจและหวาดระแวง	- มีความไว้วางใจ

ที่มา Clutterbuck, D. and Kernaghan, S. (eds). *The power of empowerment*. London: Kogan Page, 1995.

นอกจากนี้ ยังมีอีกหลากหลายแนวคิดที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นผลดีทั้งต่อตนเองและต่อองค์การในภาพรวม ดังได้แสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คุณลักษณะบุคคล ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	Beck, 1992	Hockanson, 1992	Clifford, 1992	Chandler, 1992	Gibson, 1993	Tebbit, 1993	Finegan, 1993	Willson, 1994	Glutterbuck, 1995	Laschinger, 1996
1. ตระหนักในคุณค่าแห่งตน	✓	✓	✓		✓	✓			✓	
2. สร้างจิตสำนึกที่ดีในการดำเนินชีวิต	✓	✓								
3. มีความพึงพอใจในงาน		✓		✓		✓	✓		✓	✓
4. ความมีอิสระ		✓								
5. มีทักษะผู้นำ		✓								
6. การรับรู้การมีพลังอำนาจในตนเอง										
6.1 การกำหนดเป้าหมาย	✓				✓				✓	
6.2 สามารถแก้ปัญหาได้/จัดการกับ สถานการณ์ได้/ตัดสินใจได้		✓			✓		✓			
6.3 สามารถพัฒนาตนเองให้มีความ เชี่ยวชาญ/พัฒนาตนเองเสมอ	✓	✓			✓	✓			✓	
6.4 พึงพอใจในตนเอง				✓	✓					
7. มีความยึดมั่นผูกพันในองค์การ						✓		✓	✓	✓
8. มีความรับผิดชอบ		✓							✓	
9. มีความคิดสร้างสรรค์									✓	
10. มีความเชื่อมั่น/กล้าแสดงออก									✓	

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น จะเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในตนเอง สามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ได้ สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน มีความพึงพอใจในงาน มีความยึดมั่นผูกพันในองค์การ เป็นต้น ดังนั้น เมื่อองค์การใดมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคคลและองค์การในภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith (1996) ที่กล่าวโดยสรุปถึงประโยชน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรในองค์การนั้น จะเกิดผลประโยชน์ต่อทุกคนในองค์การ 4 ประการ ได้แก่

1. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาคือ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. ประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาคือ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจต่อความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกว่าได้ทำบางสิ่งที่คุ้มค่า ยินดีที่ได้ติดต่อสื่อสารและร่วมงานกับบุคคลอื่น และเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้ทำสิ่งใหม่ เป็นการพัฒนาความสามารถในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์

3. ประโยชน์ต่อผู้รับบริการคือ มีการปรับโครงสร้างการบริหารที่แบนราบ มีความยืดหยุ่นส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เกิดคุณภาพในงาน และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

4. ประโยชน์ต่อองค์กรการ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทรัพยากรและการให้รางวัลผลที่ตามมาคือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Wilson and Laschinger, 1994) บุคลากรมีความซื่อสัตย์ และเกิดความคงอยู่ในองค์กร (Clutterbuck and Kenaghan, 1994) มีความก้าวหน้าในอาชีพ และโครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อนหลายระดับจนเกินไป (อวยพร ตันมุขกุล, 2540)

แต่ในองค์กรธุรกิจ แนวคิดเกี่ยวกับ Empowerment เริ่มต้นมาจากการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายที่มากกระทบต่อองค์กรและคนในองค์กรทุกด้าน เช่น ความคิดของลูกค้าเปลี่ยนไป โดยลูกค้ามีความคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า ราคา และบริการที่สูงมากขึ้น ในขณะที่บริษัทยังต้องสามารถทำกำไรไว้เพื่อความอยู่รอดของบริษัท หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการแข่งขันในระดับโลก โดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งถ้าบริษัทไม่มีการพัฒนา ก็จะถูกแทนที่ธุรกิจโดยง่าย รวมทั้งพนักงานในปัจจุบันก็มีศักยภาพในการเติบโตและพัฒนาสูงมาก แตกต่างจากในอดีต พนักงานไม่ทนรอให้ใครมาบอกหรือกุมชะตาชีวิต ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจในระหว่างสมาชิกและผู้นำทีม เพื่อให้คนสามารถทุ่มเทความสามารถของตนต่อการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะฉะนั้นแนวคิด Empowerment ในด้านธุรกิจ จึงหมายถึงการมอบ/กระจายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่คนในองค์กร (Ken Blanchard และคณะ, 2544)

Ken Blanchard และคณะ (2544) จึงได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับ Empowerment ไว้ 3 ประการ เรียกว่า “ กุญแจสามดอกสู่การกระจายอำนาจ (The 3 Keys of Empowerment “ ซึ่งประกอบด้วย (1) การแบ่งปันข้อมูลกับพนักงานทุกคน โดยเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าเขาได้รับความไว้วางใจ (2) สร้างความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน โดยการลดโครงสร้างการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (3) พัฒนาทีมงานแทนการบังคับบัญชา เพราะการตัดสินใจทางธุรกิจที่ซับซ้อนต้องอาศัยข้อมูลความคิดของคนหลาย ๆ คน เพื่อให้มีการตัดสินใจที่ก่อเกิดประสิทธิผลสูงสุด ส่วนผลลัพธ์ในการนำแนวคิด Empowerment มาใช้ในด้านธุรกิจ ก็เพื่อต้องการให้ผลผลิตหรือบริการของบริษัทได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ”

การวัดผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งมีดังกล่าว ทำให้เกิดความสับสนในการวัดผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ Wallerstein (1994) จึงได้เสนอว่าการวัดผลการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ควรจัดให้สอดคล้องกับรูปแบบของการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment education model) ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกิจกรรมการศึกษา หรือการทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่ม จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลรับรู้คุณค่าและความสามารถของตน จนเกิดความเชื่อว่าจะสามารถแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงสภาพปัญหาที่ประสบ ซึ่งตัวแปรที่สามารถวัดได้คือ การเห็นคุณค่าในตนเอง ความเชื่อในความสามารถของตน ที่จะควบคุม/เข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาดังกล่าว

2. การวัดผลพลอยได้ (Outcome related) ที่เกิดจากการที่บุคคลร่วมกลุ่มกันทำกิจกรรม โดยวัดจากเครือข่ายทางสังคม แรงสนับสนุนทางสังคม และความพึงพอใจของบุคคลต่อการ มีปฏิสัมพันธ์หรือการรวมกลุ่มกันในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน

3. ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อม หรือภาวะสุขภาพ

โดย Wallerstein (1994) เสนอว่าการวัดควรครอบคลุมทั้ง 3 แนวทาง และประเด็นที่ควรคำนึงถึงในการวัดและประเมินโครงการที่ใช้ในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ควรเป็นลักษณะโครงการระยะยาว เพื่อให้สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือชุมชนได้ ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจควรกระทำอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการช่วยเหลือสนับสนุนให้บุคคลสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ นอกจากนี้การนำวิธีการประเมินแบบคุณภาพมาใช้ จะช่วยให้สามารถอธิบายผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (เขาวดี สุวรรณาคะ, 2543)

นอกจากนี้ Purdey และคณะ (1994, อ้างถึงใน เขาวดี สุวรรณาคะ, 2543) ได้นำเสนอตัวชี้วัดการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงความสามารถในระดับบุคคลและกลุ่มที่สามารถทำงานร่วมกันในทิศทางใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิด เมื่อบุคคลเพิ่มความสามารถในการแสดงออก มีกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อการเปลี่ยนแปลง ตัวชี้วัดนี้จึงเน้นที่ความสามารถอันเป็นผลจากการกระทำอย่างต่อเนื่องของกระบวนการวิเคราะห์ การมีกิจกรรมและการสะท้อนกลับ ทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม

2. ตัวชี้วัดผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งดูได้จากผลการปฏิบัติ การนำไปใช้ รวมถึงการวัดการตัดสินใจ โครงการที่กระทำต่อกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ชุมชน และองค์การ

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ

สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) หมายถึง ปัจจัยหรือแรงผลักดันภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การและการดำเนินงานของสมาชิกในองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2540) ซึ่ง Bovee และคณะ (1993) อธิบายว่าสิ่งแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหารบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การ ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์การใด ๆ ก็จะมีหมายถึงบรรยากาศขององค์การนั้น ๆ นั่นเอง ซึ่งชุตินา มาลัย (2537) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขไว้ 3 ด้าน คือ

1. สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบุคคลหมายถึง ลักษณะที่เป็นอยู่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์ ขนาดของกลุ่ม
2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพหมายถึง สถานที่เพียงพอและเหมาะสมในการประชุม สถานที่ทำงานสะดวกต่อการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน อุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก
3. สภาพแวดล้อมทางสังคมหมายถึง พฤติกรรมบุคคลที่อยู่รอบตัวอาจารย์พยาบาลมีอิทธิพลต่ออาจารย์พยาบาลในการปฏิบัติงาน โดยการมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งทางตรงและทางอ้อม

สำหรับในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ โดยจำแนกองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเป็น 2 ประการคือ บรรยากาศองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

บรรยากาศองค์การ

จากแนวคิดทฤษฎีของการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การให้เกิดขึ้นนั้น สภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งบรรยากาศองค์การนั้นไม่ได้มีความสำคัญโดยตัวเอง แต่จะมีความสำคัญเนื่องจากเป็นผลรวมขององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะทำให้เกิดลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ และเมื่อองค์การประกอบหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปก็จะเกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ หรือสามารถเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การทั้งหมดได้ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การยังมีอิทธิพลต่อบุคคลซึ่งทำงานอยู่ในองค์การนั้น ๆ ด้วย โดยมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจให้การทำงานของ

บุคลากรเป็นไปได้ดี และทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือในทางตรงข้ามก็เป็นสิ่งที่ยับยั้งความสำเร็จขององค์การได้เช่นกัน (Grigsby,1991) เพราะหากบุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในงานและบรรยากาศขององค์การที่ดี จะทำให้บุคลากรพึงพอใจในงานนั้น และทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย จึงจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญขององค์ประกอบและอิทธิพลของบรรยากาศขององค์การต่อบุคคลภายในองค์การ (Huse และ Bowditch,1977) และในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การในประเด็นเกี่ยวกับ ความหมาย องค์ประกอบ ลักษณะ และบทบาทของบรรยากาศขององค์การ ตลอดจนการวัดบรรยากาศขององค์การ ดังนี้

1. ความหมายของบรรยากาศขององค์การ

จากการศึกษาของนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การดังนี้

Kotter (1978) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์การหมายถึง คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในองค์การ ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญขององค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอก บุคลากรและทรัพยากรอื่น การจัดองค์การอย่างเป็นทางการ ระบบสังคมภายในองค์การ เทคโนโลยีขององค์การ และการรวมปัจจัยสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ

สำหรับ Dessler (1980) กล่าวไว้สอดคล้องกับ Booyens (1993) ว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง “การรับรู้” ที่บุคคลมีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ เกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินการ บริหารงานขององค์การ และการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึง “ความรู้สึก” ของพวกเขาที่มีต่อองค์การในแง่ต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ เช่น การเปิดโอกาส โคร่งสร้าง การให้ผลตอบแทน การเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

ส่วน Grigsby (1991) นั้นอธิบายว่า บรรยากาศขององค์การเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การกับการทำงานของบุคคลคือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์การได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

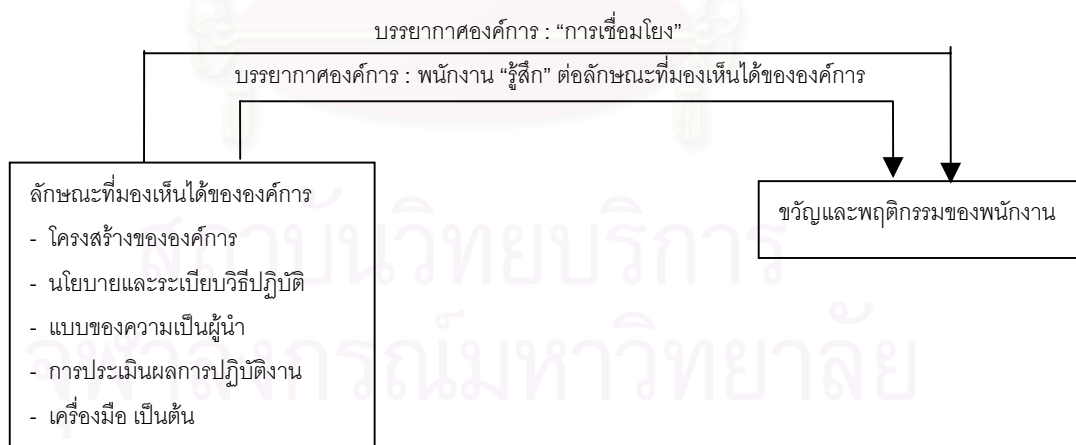
และเทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศขององค์การหมายถึงตัวแปรชนิดต่าง ๆ ที่เมื่อนำมารวมกันแล้ว มีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้จะมีผลกระทบแตกต่างกัน แล้วแต่ที่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไร แตกต่างกันอย่างไ

นอกจากนี้ทั้ง Steers (1977), Brown และ Moberg (1980) และ Szilagyi และ Wallace (1980) ได้กล่าวถึงลักษณะของบรรยากาศขององค์การไว้คล้ายคลึงกันว่า

1. บรรยากาศองค์การประกอบด้วย กฎระเบียบ วัตถุประสงค์ ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น การสนับสนุน รางวัล การจูงใจ ความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง
2. บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความแตกต่างระหว่างองค์การ ที่เฉพาะและไม่ซ้ำแบบกัน ซึ่งจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งและจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ลักษณะของบรรยากาศองค์การขึ้นกับการรับรู้ และความเชื่อของสมาชิกในองค์การ และจะสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงบรรยากาศองค์การ
4. บรรยากาศองค์การเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานของสมาชิก และการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเป็นตัวกำหนดหรือสะท้อนถึงพฤติกรรมที่สำคัญของบุคคลในองค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ โดยมีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งบุคคล/สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล/สมาชิกในองค์การ

บรรยากาศองค์การจึงมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยง และเป็นการรับรู้หรือเป็น “ความรู้สึก” ของบุคลากรระหว่างด้านหนึ่งที่เป็นลักษณะขององค์การที่มองเห็นได้ กับอีกทางด้านหนึ่งคือ ขวัญและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งพฤติกรรมและขวัญของพนักงานนั้น ไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การโดยตรง แต่บุคคลแต่ละคนมองดูสิ่งรอบตัวโดยผ่านด้วยค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกภาพ การรับรู้ที่มีต่อสิ่งรอบตัวเหล่านี้เป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา (Dessler, 1980 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Dessler

ที่มา Dessler, G. (1980 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2540: 193)

2. องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหรือนักบริหารอาจใช้คำที่แตกต่างกันเมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การนั้น เช่น องค์ประกอบ (element) ตัวกำหนด (determinants) มิติ (dimension) หรือส่วนประกอบ (ingredients) ขององค์การ จากการศึกษาในรายละเอียดพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในความหมาย โดยจะหมายถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ผู้วิจัยจึงใช้คำว่าองค์ประกอบในกรณีที่มีการกล่าวถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ

จากการศึกษาของ Likert (1967) ได้จำแนกองค์ประกอบหรือปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด
2. สภาพแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและสิ่งจูงใจภายใน
3. ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สายใยในการติดต่อสื่อสารกันในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
4. ลักษณะกระบวนการการมีสัมพันธและอิทธิพลที่มีต่อกัน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวุ่นเกรงหรือความไว้นือเชื่อใจซึ่งกันและกัน
5. ลักษณะกระบวนการการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร
6. ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานหรือเป้าหมายขององค์การเพียงใด
7. ลักษณะกระบวนการควบคุมงาน หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด
8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่เพียงใด

ส่วน Kotter (1978) กล่าวว่าไว้ว่า แต่ละองค์การจะมีบุคลิกภาพหรือบรรยากาศเฉพาะของตัวเอง แต่พบว่ามีส่วนประกอบพื้นฐานเหมือนกัน โดยเสนอว่าส่วนประกอบพื้นฐานเปรียบเหมือนพิซซ่า (pie) 7 ชิ้น ที่วางอยู่ในถาดกลม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9

ส่วนประกอบพื้นฐานที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์กร

ที่มา

Kotter, J.D. *Organizational dynamics: Diagnosis and intervention*. MA: Addison-Wesley, 1978.

จากแผนภูมิที่ 9 จะเห็นได้ว่า ส่วนประกอบของบรรยากาศขององค์กรมี 7 ด้านใหญ่ ๆ ซึ่ง Kotter กล่าวว่าแต่ละส่วนมีผลต่อบรรยากาศขององค์กร และจะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน จะไม่มีส่วนใดที่จะเป็นอิสระในตัวเอง เพราะเมื่อนำแต่ละส่วนมาประกอบกันจะเป็นบุคลิกภาพหรือบรรยากาศขององค์กร โดยให้รายละเอียดของแต่ละด้านไว้ดังนี้

1. การดำเนินงานขององค์กร (Organizational processes) หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการพัฒนาผลผลิต เป็นปัจจัยสำคัญในการอธิบายบรรยากาศขององค์กร เพราะมองเห็นได้มากที่สุด
2. ระดับของโครงสร้างองค์กร (Degree of structure) หมายถึง จำนวนและชนิดของการออกแบบงาน โครงสร้างขององค์กร ระดับการบังคับบัญชา กฎข้อบังคับต่าง ๆ วิธีปฏิบัติ และมาตรฐานงาน
3. ทรัพยากรขององค์กร (Assets) หมายถึง ขนาดและคุณลักษณะภายในต่าง ๆ ขององค์กร เช่น จำนวนบุคลากร ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่และการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็น เพราะถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีขององค์กรได้
4. ระบบสังคม (Social system) หมายถึง ปทัสถานและค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแง่อำนาจ ความผูกพัน และความไว้วางใจ ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศขององค์กร
5. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เทคนิคสำคัญ ๆ ที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร
6. การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การดำเนินการที่มีผลกระทบต่อ

บรรยากาศองค์การ ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของสมาชิก ในองค์การ การควบคุม และการจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่กระทบต่อบรรยากาศในองค์การ

7. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) หมายถึง สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ สมาคมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อดำเนินการขององค์การ รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และประชากรในพื้นที่ด้วย

จากการศึกษาของ Dubrin (1984) พบว่า โครงสร้างและกระบวนการขององค์การเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานขององค์การและความพึงพอใจในงาน Dubrin จึงเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ (Economic condition) มีผลต่อความรู้สึกด้านความมั่นคงของสมาชิกในองค์การ

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership style) ทักษะและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของผู้บริหารระดับสูง เพราะจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้อง

3. นโยบายขององค์การ (Organizational policies) ไม่ว่าจะเปลี่ยนลักษณะอักษรหรือเป็นนัยก็ตาม สร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การทั้งสิ้น

4. ค่านิยมของการบริหารจัดการ (Managerial value) ค่านิยมของผู้บริหารองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปองค์การที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการของบุคลากร มักทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและความเป็นมิตร

5. โครงสร้างขององค์การ (Organizational structure) องค์การที่มีการจัดแผนกงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งอย่างชัดเจน และให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ อาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่คล่องตัว แต่องค์การที่ยืดหยุ่นโครงสร้างน้อยลง จะมีบรรยากาศของความคล่องตัว มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก (Characteristics of the members) บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากลักษณะของบุคคลภายในองค์การ ซึ่งลักษณะดังกล่าว ได้แก่ อายุโดยเฉลี่ย การแต่งงาน เป็นต้น ก็จะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนร่วม และมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิก

7. ธรรมชาติของธุรกิจ (Nature of the business)

8. ขนาดขององค์การ (Organizational size)

9. ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การ (Life stage)

นอกจากนี้ผู้ศึกษา ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถาบันการศึกษาของพยาบาล และพบว่าบรรยากาศองค์การมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ
2. ระบบสังคม ได้แก่ ปทัสถานและค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความขัดแย้ง และความผูกพัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ในการนำกลุ่มให้สมาชิกปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมถึงการมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการควบคุม
4. โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ การจัดส่วนงานต่าง ๆ ขนาด และชนิดขององค์การ ระดับการบังคับบัญชา มาตรฐาน และการมอบหมายงาน
5. การดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการเพิ่มผลผลิต และกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ
6. ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีต่าง ๆ
7. แรงจูงใจ ได้แก่ การให้การสนับสนุนต่าง ๆ การให้รางวัล

3. ลักษณะของบรรยากาศองค์การ

องค์ประกอบต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การดังกล่าว จะทำให้เกิดลักษณะของบรรยากาศองค์การในแบบต่าง ๆ แตกต่างกันไป ดังนี้

การศึกษาของ Likert (1967) ได้กำหนดแบบของบรรยากาศองค์การซึ่งอิงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยแบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. แบบใช้อำนาจบาตรใหญ่ (Exploitive authoritative) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ร่วมงานน้อยมาก ใช้อำนาจหรือใช้ผลประโยชน์เป็นสิ่งจูงใจผู้ร่วมงาน ทำให้ไม่มีความร่วมมือ/ประสานงานกัน มีความไม่พึงพอใจ/ไม่เป็นมิตรต่อกันมาก การสื่อสารมักเป็นทางเดียวโดยการสั่งการและการตัดสินใจของผู้บริหาร และการควบคุมเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา
2. แบบพ่อพระ (Benevolent authoritative) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารมีลักษณะการบริหารเช่นเดียวกับแบบที่ 1 แต่ระดับความเข้มข้นน้อยกว่าคือ ผู้บริหารยังคงยึดความคิดเห็นและความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ เพียงแต่ใช้ศิลปะเกลี้ยกล่อมให้ผู้ร่วมงานคล้อยตาม

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว การทำงานจะมีการปรึกษาหารือกัน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้บ้าง

4. แบบกลุ่มมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างมาก มีการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน แก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารในองค์การดำเนินไปสองทางคือ นอกจากผู้บริหารสั่งการแล้ว ผู้ร่วมงานยังสามารถเสนอความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานดำเนินไปอย่างดี

ส่วนการศึกษาของ Brown และ Moberg (1980) นั้น ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 ระบบ ได้แก่

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ หมายถึง มีโครงสร้างทางอำนาจชัดเจน และใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์การ ลักษณะของคนในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อผลของความก้าวหน้าในงาน

2. บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท หมายถึง มีการเน้นกฎระเบียบขององค์การ การแข่งขันจะอยู่ในกฎระเบียบ องค์การลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. บรรยากาศเน้นเป้าหมายการทำงาน หมายถึง มีการเน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ ใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่กฎระเบียบอาจไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมี ถ้าไม่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน หมายถึง มีการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความพอใจ และองค์การคาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำต่อสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง

นอกจากนี้ Reddin (1988) ซึ่งเป็นเจ้าของทฤษฎีสยามมิติ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำใน 3 มิติคือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิภาพ ได้ดัดแปลงแนวคิดดังกล่าวมานำเสนอว่าบรรยากาศองค์การนั้นมี 2 มิติคือ มุ่งงาน (Task Orientation/TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation/RO) ซึ่งทำให้แบ่งบรรยากาศองค์การที่เป็นพื้นฐานได้ 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นระบบ (System climate) หมายถึง การทำงานตามคู่มือหรือตามระเบียบวาระการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามช่องทางของตำแหน่ง เน้นลายลักษณ์อักษรเหมาะกับหน่วยงานที่ทำงานด้านบริหารการเงิน สถิติ บางหน่วยงานของรัฐ และในแผนกที่มีการควบคุมโดยหัวหน้าแผนก

2. แบบเน้นคน (People climate) หมายถึง มีการตระหนักในความเป็นเอกัตบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดของสมาชิก บุคลากรปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เหมาะกับการบริหารบุคลากรในวิชาชีพ (Professional workers)

3. แบบเน้นทีม (Team climate) หมายถึง การบริหารงานโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การสื่อสารมีหลายทาง บุคลากรเต็มใจทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งก็มีแนวโน้มในการหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไข บรรยากาศแบบนี้เหมาะสมมากกับหน่วยงานที่มีปฏิสัมพันธ์สูง แต่เหมาะสมน้อยกับงานที่ใช้เทคโนโลยีและมีการประจำมาก

4. แบบเน้นผลผลิต (Production climate) หมายถึง มีการควบคุมการทำงานตามกระบวนการ พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเชื่อว่ารางวัลมีอิทธิพล และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาด เน้นการใช้อำนาจ การได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง ทำให้พนักงานไม่สร้างงาน บรรยากาศแบบนี้เหมาะกับงานที่ต้องการผลผลิต

จากแบบบรรยากาศพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้ Reddin พบว่า ถ้าบรรยากาศองค์การแต่ละแบบไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จะก่อให้เกิดบรรยากาศแบบมีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ดังนี้

1. แบบเฉื่อยชา (Stagnant climate) คือการทำงานเป็นไปตามกฎระเบียบ บุคลากรหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีผู้อสาหรือออกความคิดเห็นน้อย ผู้บริหารไม่มีความคิดริเริ่ม ใจแคบ ใส่ใจในผลผลิตและคุณภาพน้อยมากต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสูง และให้ความร่วมมือต่ำ

2. แบบยินยอมหรือนิ่งเฉย (Acquiescent climate) คือมีการหลีกเลี่ยงความไม่เห็นด้วยคงไว้ซึ่งบรรยากาศแห่งความอบอุ่น ฟังพอใจ ความสัมพันธ์ของบุคคลมีสูง การริเริ่มต่ำ ผู้บริหารไม่ใส่ใจในผลผลิต เน้นกิจกรรมทางสังคมมากกว่า

3. แบบวางอำนาจ (Authoritarian climate) คือให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง มีการสั่งการมากกว่าการปรึกษาหารือ เน้นผลผลิตระยะสั้นมากกว่าระยะยาว ผู้บริหารดูเหมือนตัดสินใจรวดเร็วเพราะไม่มีการปรึกษาหารือ

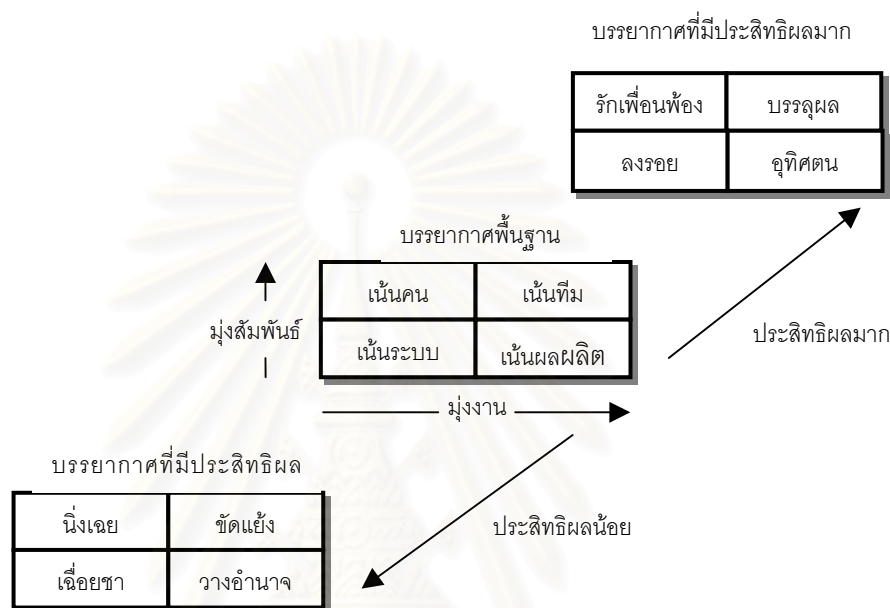
4. แบบขัดแย้ง (Ambivalent climate) คือ กลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้างไม่ชัดเจน การยอมรับและการตัดสินใจเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีการกระตุ้นความคิดของบุคลากรแต่ไม่ติดตามในทางตรงข้าม ถ้าบรรยากาศขององค์การแต่ละแบบเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การจะมีประสิทธิผลมากอีก 4 แบบ ดังนี้

1. แบบลงรอย (Conforming climate) คือมีการสร้างระบบการบำรุงรักษา การติดต่อสื่อสารโดยการเขียน มีการอ้างอิงกฎระเบียบ มีความยุติธรรม และทำตามกฎ

2. แบบรักเพื่อนพ้อง (Humanistic climate) คือเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคล สนับสนุนให้มีความสำเร็จ มีความร่วมมือสูง รับฟังบุคลากร มีการตัดสินใจโดยทีมงาน และการติดต่อสื่อสารมีหลายทาง

3. แบบอุทิศตน (Dedicatated climate) คือเน้นหนักด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลาให้ค่านิยมในผลผล

4. แบบบรรลุผล (Achievement climate) คือให้ความสำคัญกับผลงานที่ออกมา การประสานงานในหน่วยงานมีสูง ผูกพันต่อองค์การ ผลปฏิบัติงานสูง เพราะมีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง เน้นความสมดุระหว่างคนและงาน การตัดสินใจมีความสมดุระหว่างคนและทีม



แผนภูมิที่ 10 แบบบรรยากาศองค์การของ Reddin

ที่มา Reddin , B. *The output-oriented organization*. London: Gower Publishing,1988: 72.

4. บทบาทของบรรยากาศองค์การ

ความแตกต่างของบรรยากาศองค์การนั้น มีผลทำให้เกิดความแตกต่างเกี่ยวกับบุคคลอย่างน้อย 2 ประการคือ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน (ภรณ์ กิรติบุตร, 2529) ซึ่งจากการศึกษาของ Stern และ Steinhoff (1963 cite in Owen,1991) ได้อธิบายบทบาทของบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้มีการพัฒนา ซึ่งมี 5 ปัจจัย ได้แก่

1.1 บรรยากาศที่ส่งเสริมสติปัญญา (Intellectual climate) หมายถึง สภาพต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เช่น ความพร้อมของคณาจารย์ สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

1.2 มาตรฐานของความสำเ็จ (Achievement Standard) หมายถึง สิ่งที่ทำให้เห็นว่า บุคลากรจะได้รับความสำเ็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรได้รับการจูงใจและเพิ่มพลังอย่างเพียงพอ รวมทั้งรับรู้มาตรฐานของงานที่ต้องปฏิบัติ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

1.3 การสนับสนุน (Supportiveness) หมายถึง ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่บุคลากรควรจะได้รับตามความต้องการ รวมทั้งความรู้สึกได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

1.4 ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational effectiveness) หมายถึง สภาพภายในสถานศึกษาที่ช่วยกระตุ้น ส่งเสริม และเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน ให้บังเกิดประสิทธิผลโดยมีการวางแผนและจัดระบบการทำงานที่ดี บุคลากรร่วมมือกันทำงานอย่างดี

1.5 ระเบียบวินัย (Orderliness) หมายถึง รูปแบบโครงสร้างขององค์การและวิธีการที่ใช้ เพื่อก่อให้เกิดความมีระเบียบวินัยในสถานศึกษา รวมทั้งเกิดภาพพจน์ที่ดี

2. ปัจจัยที่เป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้า (Control Press) ซึ่งนับเป็นปัจจัยที่ 6 คือ ปัจจัยแรงกระตุ้นการควบคุม (Impulse control) หมายถึง สภาพต่าง ๆ ในองค์การที่ขัดขวางการเกิดบรรยากาศของการส่งเสริมสติปัญญาและการบรรลุผลสำเ็จ ได้แก่ การควบคุม ปีบบังคับ และการเข้มงวดกวดขันต่าง ๆ มีมากเกินไป จนบุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย

ส่วน Davis (1981) เชื่อว่าทุกคนในองค์การต่างต้องการบรรยากาศขององค์การที่ดีเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของตนสมบูรณ์ Davis จึงได้ระบุบรรยากาศขององค์การที่ดีไว้ว่าจะต้องมีลักษณะ 10 ประการคือ มีคุณภาพของผู้นำ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารที่เป็นกันเองทั้งขึ้นบนและลงล่าง มีความรู้สึกที่ว่างงานที่ทำมีประโยชน์ มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรมในการให้รางวัล มีความกดดันจากงานอย่างเหมาะสม มีการให้โอกาสที่เหมาะสม มีการควบคุมอย่างมีเหตุผล และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

และจากวิจัย Roueche และ Baker (1987) ก็พบว่าบรรยากาศขององค์การที่ดีเป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่งของความเป็นเลิศ โดยบรรยากาศที่ดีต้องลักษณะ 5 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ลักษณะผู้นำที่ดีคือ แสดงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา มีการขอความคิดเห็นและนำนั้นไปพิจารณา และมีการปรับปรุงและพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรสม่ำเสมอ และบุคลากรรู้สึกว่าสามารถเข้าพบและพูดคุยปัญหาด้วยได้

2. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) ที่ดี ได้แก่ การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพในการทำงาน และเป้าหมายในการทำงาน

3. แรงจูงใจ (Motivation) ได้แก่ มีการสนับสนุนให้เกิดความคิดเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมให้เกิดการพัฒนาทางด้านวิชาชีพ ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายสถาบัน และมีความร่วมมือช่วยเหลือกันภายในและระหว่างหน่วยงาน

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ และถูกต้องเพื่อประโยชน์ในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและรับรู้ในข้อมูลที่มีคุณภาพ

5. รางวัล (Rewards) การให้รางวัลช่วยในการสร้างบรรยากาศขององค์การเนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จ

การมีบรรยากาศองค์การที่ดี มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรอย่างดี องค์การมีการวางแผนและจัดระบบการบริการที่ดี (Stein & Stcinhoff, 1963 cite in Owen, 1991) นั้นสอดคล้องกับแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศองค์การเพื่อให้เอื้ออำนวยในการทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ มีความจำเป็นและเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน โดย Steers (1977) เสนอว่า ต้องปรับปรุงที่ตัวแปรต้นที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ 6 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task structure) โดยการสำรวจความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรเกี่ยวกับโครงสร้างการทำงานว่าเป็นอุปสรรคต่อความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่
2. ระบบรางวัลตอบแทน (Reward system) มีความยุติธรรม เพียงพอหรือไม่
3. ความเป็นอิสระ (Autonomy) มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพียงใด
4. ความอบอุ่นและการได้รับการสนับสนุน (Warmth & Support) ที่ได้รับจากองค์การและหัวหน้ามีเพียงใด
5. การยอมรับในความขัดแย้ง (Tolerance of conflict) ความคิดเห็นของสมาชิกที่แตกต่างกัน องค์การสามารถรับได้หรือไม่
6. ความรักในหมู่คณะ (Esprit) มีมากน้อยเพียงใด

5. การวัดบรรยากาศองค์การ

ในการวัดปรากฏการณ์ใด ๆ ที่มีความซับซ้อนให้ถูกต้อง เช่น การวัดบรรยากาศองค์การนั้น เป็นสิ่งที่ยุ่งยากพอสมควร แต่หากพิจารณาเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบและบทบาทของบรรยากาศองค์การแล้ว จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การนั้นเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางองค์การและพฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถวัดได้ด้วยการศึกษาจากรับรู้ของบุคลากร ดังนั้นแนวทางอย่างหนึ่งที่ใช้วัดบรรยากาศขององค์การคือ การประเมินบรรยากาศขององค์การโดยตรงโดยผ่านทาง การรับรู้ของบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การนั้น โดยการพัฒนาแบบสอบถามต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้วัดการรับรู้ทางบรรยากาศของบุคลากร (สมยศ นาวิกการ, 2540)

วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมเป็นระบบที่สร้างขึ้นในอดีตที่แสดงถึงรูปแบบของความเป็นอยู่ ที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกของกลุ่มในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง โดยมีลักษณะสำคัญคือ 1) เป็นสิ่งที่ศึกษาเรียนรู้ได้ 2) มีโครงสร้างและรูปแบบ 3) แบ่งได้เป็นส่วน ๆ เป็นเรื่อง ๆ ไป 4) มีการเคลื่อนไหวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ไม่คงที่ 5) มีความหลากหลายแม้แต่คนในกลุ่มเดียวกัน 6) แสดงออกถึงระเบียบ กฎต่าง ๆ ที่ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์วิเคราะห์ได้ 7) เป็นเครื่องมือที่บุคคลปรับให้เท่ากับสภาพแวดล้อมโดยรวมของตน และ 8) เป็นช่องทางให้แสดงออกซึ่งความสร้างสรรค์ (Kluckhohn, 1951 อ้างถึงในกริช สืบสนธิ, 2538) ซึ่งวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อลักษณะโครงสร้างหน้าที่ พฤติกรรม ตลอดจนกระบวนการในการทำงานในทุกระบบของสังคม จึงเป็นเรื่องที่ควรนำมาพิจารณาอย่างลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดที่มีอุปสรรค และวัฒนธรรมใดไม่ส่งเสริมการบริหารและการพัฒนา (ไพฑูริย์ ช่างเรียน, 2532) และวัฒนธรรมก็มีไม่ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมโดยทั่วไปเท่านั้น แต่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย ซึ่ง “วัฒนธรรมในหน่วยงานหรือวัฒนธรรมองค์การ” นี้ ก็จะทำหน้าที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมโดยทั่วไป (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในประเด็นเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ ลักษณะ บทบาทของวัฒนธรรมองค์การ รวมถึงการวัดและการปรับวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

Ritti และ Funkhouser (1982) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถทำงานในองค์การนั้นได้

Sathe (1983); Smircich (1983) และ Maanen และ Barley (1985) กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึงความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่เข้าใจร่วมกัน หรืออาจกล่าวว่าเป็นความเข้าใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในหน่วยงาน ที่มีต่อเรื่องราวภายในองค์การ

สำหรับ Cooke และ Lafferty (1989) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรในรุ่นต่อไป

ส่วน Daft (1991) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบ ด้วย สิ่งประดิษฐ์แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

และ Schein (1992) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น (A pattern of basic assumption) ที่เกิดขึ้น ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นโดยสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหา เพื่อการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการ ภายในกลุ่ม โดยการพิจารณาเป็นค่านิยมและอบรมสั่งสอนไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ ให้เกิดหนทางที่ ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่สัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

นอกจากนี้ สมยศ นาวิกาน (2540) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบ ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกองค์การให้เป็นหนึ่งเดียว

ซึ่งสอดคล้องกับสุภัทรา เอื้องวงศ์ (2540) ที่สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ความเชื่อถือและค่านิยมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ที่บุคลากรยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการ ประพฤติปฏิบัติ หรือตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งความเชื่อและค่านิยมจะได้รับการพัฒนาและ สัมผัสสืบต่อกันมา จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและจะมีการถ่ายทอดสืบต่อกันไป

2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของ บรรดาสมาชิกภายในองค์การที่ไม่เป็นทางการไม่มีลายลักษณ์อักษรที่ผูกพันสมาชิกขององค์การ เข้าด้วยกัน และสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายในได้ 2 ระดับองค์การด้วยกันคือ (สมยศ นาวิกาน, 2533)

1. ระดับพื้นผิว คือวัตถุที่มองเห็นได้ เช่น ลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรือรวาง สัญญลักษณ์ งานพิธีขององค์การ และการวางผังของสำนักงาน
2. ระดับที่ลึกกว่า คือค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรงแต่สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญญลักษณ์ที่เป็น ตัวแทน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญร่วมกัน

ซึ่ง Smircich (1983) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การมาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก ได้แก่

1. แนวทางแรก มาจากแนวคิดเชิงปฏิบัติฐานนิยม (culture as a variable) ที่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอยู่ใน องค์การนอกเหนือจากตัวแปรอื่น ๆ ที่แวดล้อมองค์การอยู่ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นบางสิ่งบาง อย่างที่องค์การนั้นมี “culture is something an organization has”

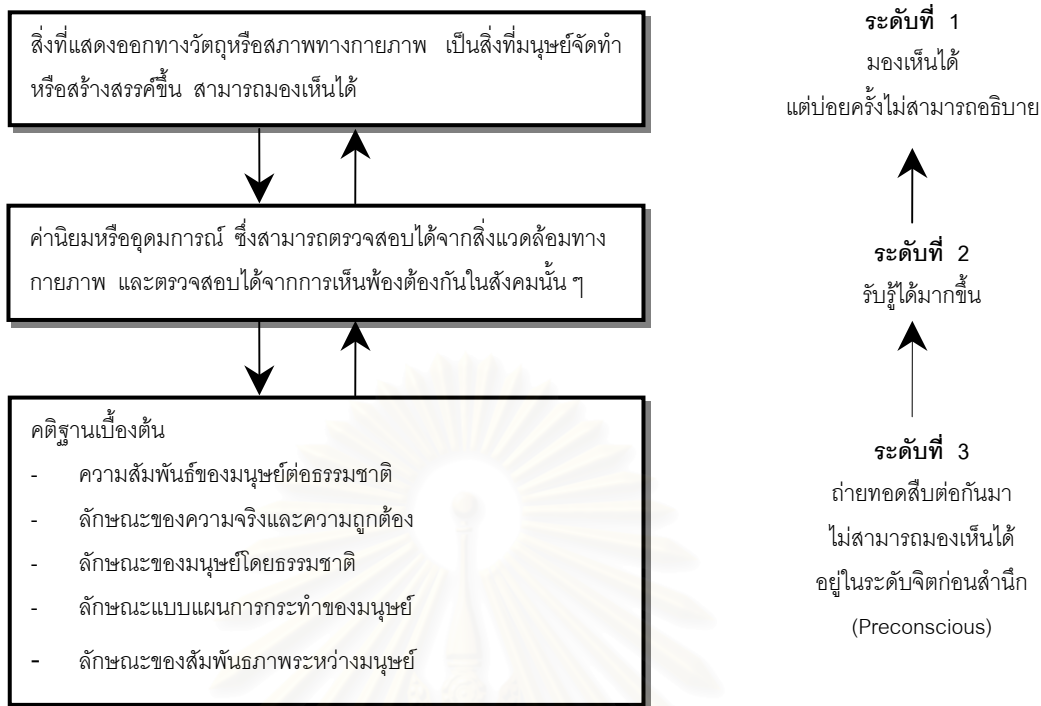
2. แนวทางที่สอง เป็นแนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (culture as a root metaphor) ที่กล่าวว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การเท่านั้น แต่ตัวองค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจึงหมายถึงถึงว่าบางสิ่งบางอย่างที่องค์การนั้นเป็น “culture is something an organization is”

แต่ตามแนวคิดของ Schein (1992) นั้น ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมและความเชื่อที่มีส่วนร่วมกันของบุคลากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชั้นตามระดับความยากง่ายในการมองเห็น (degrees of visibility) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 11 ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การชั้นนอกสุด คือ ค่านิยมของบุคลากรที่มีร่วมกันต่อสิ่งที่องค์การได้จัดทำขึ้น (artifacts) สามารถมองเห็นได้ง่ายที่สุด เช่น รูปแบบของอาคาร ตราประจำองค์การ เครื่องแต่งกายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ การตกแต่งสถานที่ปฏิบัติงาน สำนวนภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น เนื่องจากวัฒนธรรมชั้นนี้เป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรม สัมผัสได้โดยประสาทสัมผัส ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมทำได้ค่อนข้างง่าย

2. วัฒนธรรมองค์การชั้นกลาง คือ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับ (espoused values) ประกอบไปด้วยค่านิยมที่สมาชิกและผู้บริหารในองค์การอ้างว่าได้ปฏิบัติหรือควรจะมีปฏิบัติ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับอาจจะยังไม่สะท้อนถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์การ เนื่องจากอาจจะยังไม่ตรงกับสิ่งที่องค์การปฏิบัติอยู่ จึงเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ค่อนข้างยาก แต่บุคลากรยังตระหนักถึงอยู่ เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควรและได้ทดสอบแล้วว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. วัฒนธรรมองค์การชั้นในสุด คือ ข้อตกลงพื้นฐาน (basic assumptions) เป็นค่านิยมและความเชื่อที่บุคลากรได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์การได้ วิธีการแก้ปัญหาเป็นเรื่องปกติวิสัยที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้โดยอัตโนมัติ เมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน ดังนั้นข้อตกลงพื้นฐานจึงมีลักษณะเป็นนามธรรม มองไม่เห็นและบุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงการคงอยู่ของข้อตกลงพื้นฐาน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การในชั้นนี้ได้ผ่านเวลายาวนานมาก และได้รับทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในองค์การได้ จึงถือได้ว่าข้อตกลงพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การ



แผนภูมิที่ 11 ระดับวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Schein
ที่มา Schein, E.H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed., San Francisco: Jossey-bass, 1992: 14.

3. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ในองค์การต่าง ๆ จะมีรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นตัวแทนของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การ ถึงแม้ว่าจะมาจากที่ที่แตกต่างกัน พื้นฐานหรือระดับขั้นในองค์การที่แตกต่างกัน แต่ก็จะต้องเรียนรู้ถึงแนวโน้มของวัฒนธรรมองค์การและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 2 รูปแบบ (Robbin, 1996) ดังนี้

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) แสดงถึงค่านิยมหลัก ซึ่งสมาชิกในองค์การจะต้องรับรู้ และมีการปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัด เป็นภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแสดงถึงบุคลิกภาพขององค์การ

2. วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มคนส่วนน้อยที่ประกอบอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งสะท้อนถึงปัญหา สถานการณ์ ประสบการณ์ของสมาชิกที่อยู่ร่วมกันแล้วมีพฤติกรรมหรือค่านิยมที่แตกต่างกันไป องค์การที่เป็นทางการจะทำให้มีกลุ่มวัฒนธรรมย่อยน้อยกว่าองค์การที่ไม่เป็นทางการ และองค์การที่มีวัฒนธรรมหลักที่ไม่เข้มแข็งจะเกิดวัฒนธรรมย่อยมากขึ้น ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติจะเปลี่ยนไปตามกลุ่มของสมาชิก

สำหรับ Cooke และ Lafferty (1989) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ ในพื้นฐานทั้งหมด 12 มิติ เกี่ยวข้องกับบุคคล งาน และลักษณะการทำงานให้สำเร็จตามต้องการ โดยครอบคลุมถึงความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นแนวทางพฤติกรรมสมาชิกในองค์การ ดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ซึ่งองค์การลักษณะนี้สมาชิกจะถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์นี้มีพื้นฐานที่แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือองค์การที่ลักษณะการทำงานที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบมีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและคิดวางแผนเป็นสิ่งท้าทายตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือองค์การที่เน้นความต้องการของบุคลากรในองค์การ เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้การทำงาน

1.3 มิติมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขต่อการทำงาน มีความสุขต่อการสอน นิเทศงานให้แก่กัน รวมทั้งบุคลากรจะได้รับความสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มิติมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยม / พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเองเปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้สึก และมีความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานกัน คือมุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากรซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติคือ

2.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือองค์การที่มีลักษณะที่บุคลากรยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความคิดเห็นคล้ายตามกันทั้งผู้บริหารและปฏิบัติ

2.2 มิติมุ่งเน้นกฎเกณฑ์ (Conventional) คือองค์การที่มีลักษณะอนุรักษนิยม มีแบบแผนปฏิบัติที่เป็นระเบียบด้วยระบบราชการ มีความเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติ

2.3 มิติมุ่งเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือองค์การที่มีสายงานบังคับบัญชาควบคุม การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร บุคลากรจะเป็นผู้ตามที่ดีและไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ

2.4 มิติมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือองค์การที่มีลักษณะที่เน้นการ

ลงโทษเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด บุคลากรจะถูกตำหนิและรู้สึกว่าคุณค่า ดังนั้นบุคลากรจะปฏิบัติงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกคาดหวังที่จะทำงานโดยเน้นงานและความมั่นคงของบุคลากร มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติคือ

2.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือองค์การที่มีลักษณะเน้นการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผนบุคลากรจะมีความขัดแย้ง และไม่ไว้วางใจในบุคคลอื่น ชอบต่อต้านในทุก ๆ สิ่ง

2.2 มิติมุ่งเน้นอำนาจ (Power) คือองค์การที่มีลักษณะเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการอำนาจเพื่อความรู้สึกมั่นคง ชอบเป็นผู้initec สอนงาน และควบคุมบุคคลอื่น

2.3 มิติมุ่งเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือองค์การที่มีลักษณะที่ต้องการมีการแพ้ชนะ แข่งขันเพื่อให้ตนเหนือผู้อื่น และรักษาความมีคุณค่าของตนจากผลสำเร็จของงาน

2.4 มิติมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือองค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ยึดมั่นในระบบงานแต่ได้เป้าหมายขององค์การน้อย ปฏิบัติงานได้ละเอียดแต่ได้รับผลงานน้อยและต้องใช้เวลามาก เป็นการปฏิบัติงานที่ระเบียบ

4. บทบาทของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นทั้งแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมบุคลากรภายในองค์การได้ ซึ่งบทบาทของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยหน้าที่ของวัฒนธรรมและอุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรม (Robbin, 1996) ดังนี้

4.1 หน้าที่ของวัฒนธรรม (Culture's function)

วัฒนธรรมองค์การมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ โดยที่วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ จะเป็นตัวกำหนดกรอบ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ และยังส่งผลต่อเสถียรภาพขององค์การทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป (Smircich, 1983) ซึ่งสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับ จัดระเบียบในองค์การ กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจใน

กิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว และสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

วัฒนธรรมเป็นตัวก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานขององค์การ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจของสมาชิก เป็นความเชื่อขององค์การ ดังนั้นหน้าที่ของวัฒนธรรมจึงประกอบด้วย (สมยศ นาวีการ, 2540)

1. วัฒนธรรมที่มีขอบเขตที่ชัดเจนจะสามารถแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์การ จึงให้ความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ
2. วัฒนธรรมที่ชัดเจนสามารถทำให้สมาชิกขององค์การจำแนกสิ่งต่าง ๆ ได้ว่า การกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้
3. วัฒนธรรมจะทำให้สมาชิกเกิดการผูกพันร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว
4. ส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งโน้มน้าวใจสมาชิกเข้าด้วยกันและมีมาตรฐานที่เหมาะสม โดยสมาชิกควรจะพูดหรือทำในทิศทางเดียวกัน
5. วัฒนธรรมเปรียบเสมือนกลไกในการควบคุม ชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก ช่วยให้ผู้คนเข้าใจในเหตุผล และสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้

ส่วน Gutknecht (1982 อ้างถึงในกริช สืบสนธิ, 2538) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับขององค์การ
2. เป็นสิ่งกระตุ้นให้สมาชิกมีศรัทธาและมีแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ
3. เป็นเครื่องผูกกำลังให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกัน และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

แต่สำหรับ Cameron และ Ettington (1988) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมขององค์การมีหน้าที่หรือมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยประสิทธิภาพขององค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มแข็งและความสอดคล้องทางวัฒนธรรม เมื่อความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหมายถึง การมีพลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกัน และความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหมายถึง ความเข้ากันได้และมีลักษณะเหมือน ๆ กันขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม

และหากมองวัฒนธรรมขององค์การในเชิงประโยชน์ต่อองค์การ จะพบว่าวัฒนธรรมขององค์การมีประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะในองค์การราชการ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2543) ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือทำให้สมาชิกในองค์การมีความเข้าใจชัดเจนว่าตำแหน่งแห่งที่ของตนอยู่ ณ ที่ใด เกี่ยวข้องกับผู้ใด มีอำนาจหน้าที่อะไร โดยเฉพาะผู้อื่นมีหน้าที่อะไรจะต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างไร ทำไมจึงต้องช่วย ประโยชน์ของส่วนรวมและประโยชน์ส่วนตน
2. ใช้เสริมสร้างความมั่นคงแข็งแรงขององค์การด้วยการรู้จักตนเอง/หน้าที่ตนและผู้อื่นในองค์การ ความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่นต่อความคงอยู่ขององค์การและตนเอง พร้อมกับความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับ มีความสำคัญ และมีความสุข
3. ใช้สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การด้วยการเพิ่มความรู้ความชำนาญของสมาชิก เพิ่มเครื่องมืออุปกรณ์การผลิตหรือเครื่องมือการทำงาน พร้อมกับเพิ่มรายได้ สวัสดิการ การพักผ่อนหย่อนใจ สมาชิกมีความสุขไปพร้อมกับความเจริญขององค์การ
4. ใช้วัฒนธรรมสร้างความสามัคคีในหมู่สมาชิกขององค์การ โดยการทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ องค์การเป็นของตน ตนคือองค์การ ซึ่งทำได้โดยผู้นำขององค์การจะต้องรู้สึกเป็นพวกเดียวกับสมาชิก มีความโปร่งใสในการทำงาน และการทำให้สมาชิกทั้งองค์การมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันได้ ก็จะทำให้พลังสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้

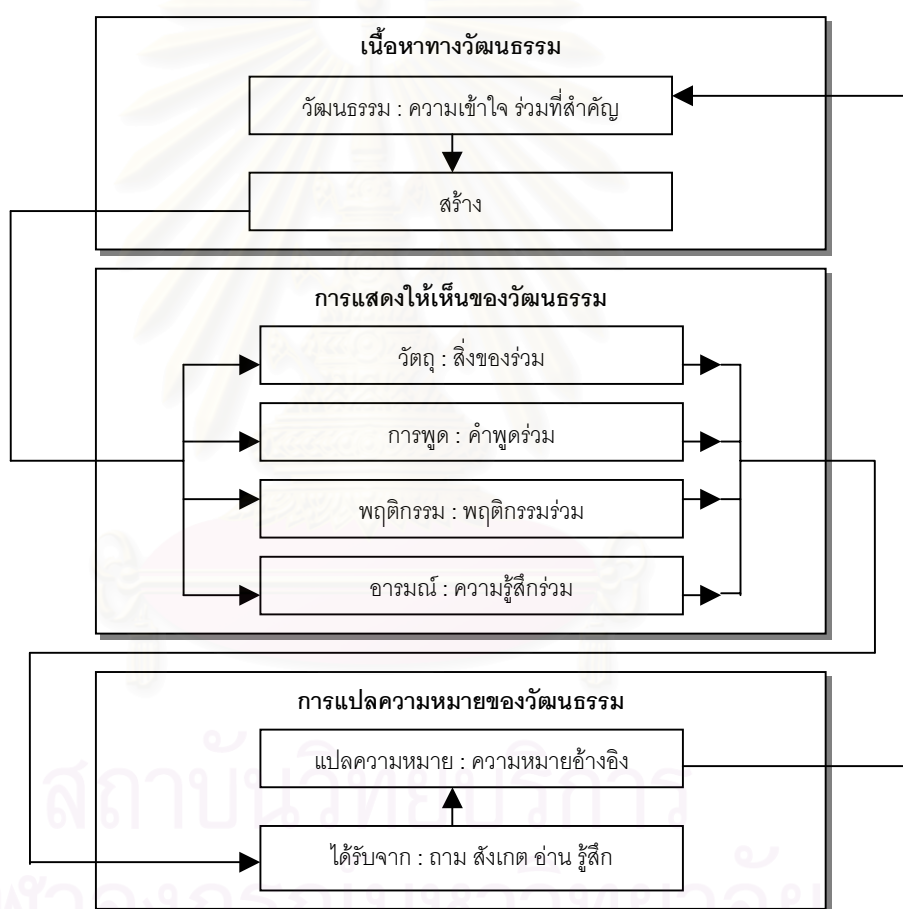
4.2 อุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรม

สิ่งที่ไม่ควรมองข้ามคือ วัฒนธรรมขององค์การอาจทำให้เกิดอุปสรรค และมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Robbin,1996 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2540) ซึ่งอุปสรรคที่สำคัญได้แก่

1. อุปสรรคการเปลี่ยน (Barrier to change) แนวโน้มที่ค่านิยมในองค์การเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพขององค์การ มักจะเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงมากและอย่างรวดเร็ว ทำให้วัฒนธรรมขององค์การอาจจะไม่เหมาะสมอีกต่อไป ซึ่งพฤติกรรมแบบยึดเหนี่ยวหรือเกาะกลุ่มกันอาจจะเป็นอุปสรรคขององค์การ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง
2. อุปสรรคในการกระจายวัฒนธรรม (Barrier to diversity) การรับบุคลากรใหม่ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งฝ่ายบริหารต้องการให้บุคลากรใหม่รับวัฒนธรรมหลักขององค์การเพื่อให้ได้รับการยอมรับ และขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้บุคลากรใหม่นำสิ่งที่แตกต่างเข้าสู่องค์การ แต่วัฒนธรรมแบบแข็งขององค์การจะทำให้สิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาลดความสำคัญลง และบุคลากรใหม่ยังต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การที่ตนเข้ามาอยู่ ซึ่งทำให้องค์การนั้นสูญเสียโอกาสรับจุดแข็งที่บุคคลอื่นจะนำเข้าสู่องค์การ

5. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ทำให้ตระหนักว่าหากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในองค์การ การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งจำเป็นเพราะทำให้ได้ภาพที่แท้จริงขององค์การ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อบุคคลที่ต้องการเข้าร่วมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งทำได้โดยการ “ถาม” “สังเกต” “อ่าน” และ “รู้สึก” และการรวบรวมข้อมูลต้องได้จากการแสดงออกให้เห็น 4 อย่างคือ วัตถุ การพูด พฤติกรรม และความรู้สึก และสิ่งที่สำคัญในการวิเคราะห์คือต้องมีการเปรียบเทียบเจตนากับพฤติกรรมจริง โดยขอบข่ายของการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 12 (สมยศ นาวิกาน, 2540)



แผนภูมิที่ 12 ขอบข่ายของการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ
ที่มา สมยศ นาวิกาน. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัด
 การ, 2540: 106.

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ได้เริ่มกันมาเป็นระยะเวลาอันพอสมควร ซึ่งมีลักษณะกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาค่อนข้างแบ่งกันชัดเจนเป็น 2 ลักษณะคือ แนวคิดทาง

ด้านมานุษยวิทยา และแนวคิดทางด้านสังคมวิทยา ซึ่ง Ouchi และ Wilkins (1985) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของความแตกต่างระหว่าง 2 แนวคิดนี้ คือ

1. แนวคิดด้านมานุษยวิทยา แนวคิดนี้มีทัศนะว่า วัฒนธรรมคือสิ่งที่องค์กร “เป็น” (culture as something an organization “is”) ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กร

2. แนวคิดด้านสังคมวิทยา แนวคิดนี้มีทัศนะว่า วัฒนธรรมคือสิ่งที่องค์กร “มี” (culture as something an organization “has”) ซึ่งพิจารณาว่า วัฒนธรรมเป็นคุณลักษณะหนึ่งในหลาย ๆ คุณลักษณะที่องค์กรมีอยู่

แนวคิดดังกล่าวทั้งสองแนวทาง นำไปสู่การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามความเชื่อของผู้ทำการศึกษา ในแง่ของความแตกต่างในคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์กรตามความเชื่อนั้น ๆ และ Cameron (1988 อ้างถึงใน วรพจน์ สุทธิสัย, 2536.) ยังได้จำแนกวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ 3 แนวทาง โดยพิจารณาจากระเบียบวิธีการที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

1. การศึกษาโดยภาพรวม (holistic studies) เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพในภาพรวมทั้งหมด โดยการสังเกตจากผู้มีส่วนร่วม ในลักษณะการสังเกตในภาคสนาม ผู้ศึกษาจะต้องทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่จะศึกษาจนกระทั่งกลายเป็นสมาชิกหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ

2. การศึกษาโดยการอุปมา (metaphorical studies) โดยการศึกษาวิเคราะห์สิ่ง que แสดงออกอันเป็นผลมาจากวัฒนธรรม ซึ่งจะเน้นในเรื่องของภาษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะ เช่น งานเขียน สำเนียงพูดและคำพูดที่ใช้ในการเขียนรายงาน เป็นต้น โดยเชื่อว่าจะมีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์กร และพยายามที่จะเข้าใจและอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

3. การศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative studies) เป็นการศึกษาเชิงปริมาณโดยถือว่าวัฒนธรรมมีลักษณะเช่นเดียวกับบรรยากาศขององค์กร โดยใช้วิธีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีผู้พากษ์วิจารณ์ว่าสิ่งที่ประเมินได้อาจมิใช่วัฒนธรรมอย่างแท้จริง เป็นเพียงทัศนคติและความรู้สึก (ซึ่งเป็นพื้นฐานของบรรยากาศในองค์กร) แต่สำหรับแก่นของค่านิยมและคติฐาน (ซึ่งเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรม) นั้น อาจจะยากที่จะประเมินโดยใช้แบบสอบถาม

6. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ลิตทิลไชค วรานูสันติกุล (2534 อ้างถึงในวรพจน์ สุทธิสัย, 2536) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า นักจิตวิทยาองค์กรให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรนั้นจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้น ๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์กรนั้น

ซึ่งสิ่งที่ต้องทำอย่างแน่นอนคือ ต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral Norms) ที่เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบน มีการให้รางวัล และการลงโทษ จึงจะทำให้มีการยอมทำตามเพราะอำนาจของการสั่งการตามตำแหน่ง ถึงแม้ว่าภายในใจของพนักงานอาจจะไม่ยอมก็ตาม ต่อเมื่อการเปลี่ยนบรรทัดฐานนี้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างคงที่แล้ว จึงค่อยมาเปลี่ยนแปลงคติฐานหรือค่านิยมซึ่งเป็นพุทธิปัญญา (Cognitive Domain) ที่อยู่ในตัวคนซึ่งยากที่จะทำได้โดยวิธีสั่งการจากเบื้องบนได้ ดังนั้นตอนนี้จึงต้องหันมาหาการเปลี่ยนแปลงแบบให้มีส่วนร่วม (Participate Changes) โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนในการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องต้องกันกับเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของพฤติกรรม แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน เสียค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้เวลา แต่ด้วยความพยายามและการอาศัยหลักวิชาการและความรู้เข้าช่วยแล้ว ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน เนื่องจากในองค์การบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นและเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์การยังคงสามารถดำรงฐานะในการที่จะแข่งขันได้ หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือจุดอ่อนภายในองค์การที่มีอยู่ให้หมดสิ้นไป

การบริหารทรัพยากรบุคคล

จากแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีนักวิชาการหลายท่านได้รวมเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศองค์การด้วย แต่จากการศึกษาพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแยกจากบรรยากาศองค์การ โดยสรุปประเด็นสำคัญได้แก่ ความหมาย วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาของนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

Beer และคณะ (1984) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึง การพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อเป็นการสนับสนุนและชี้แนะพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยนโยบายหลัก 4 ประการคือ อิทธิพลของบุคลากร การไหลเวียนของทรัพยากรบุคคล ระบบรางวัล และระบบงาน

สำหรับ Mondy และ Noe (1996) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยมีภารกิจ

หลักคือ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

ส่วน Dessler (1997) นั้นได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานขององค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การสรรหา การลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัลและผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล และแรงงานสัมพันธ์

นอกจากนี้ ฌักกูว์พันธ์ เขจรันนทร์ (2542) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลว่าหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการการบริหารบุคคลภายในองค์กร การพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ ขององค์กร ในการสนับสนุนและชี้แนะพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายขององค์กร

โดยสุนันทา เลานันท์ (2542) ได้อธิบายไว้ว่า ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต
2. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร
3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัดและความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน
4. บุคคลที่ทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต
5. การประนีประนอมและการประสานประโยชน์ ระหว่างสมาชิกกับองค์กรและองค์กรกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม
6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นวิทยาการใหม่ ๆ และการรู้เท่าทันในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งสำคัญ

7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนกลับให้บุคคลมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเป็น การเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมทั้งเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไปด้วย

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มีความจำเป็นและก่อให้เกิดความสำคัญต่อองค์การ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542) ได้แก่

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เพราะว่าถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจต่อกัน

โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดหมายปลายทางคือ ต้องการให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Organizational effectiveness) และต้องเป็นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ที่บุคคล องค์การและสังคมกำหนดไว้ ดังนั้นพะยอม วงศ์สารศรี (2542) จึงสรุปว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่

1. สอนองความต้องการทางสังคม (Society's requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม
2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's expectations) โดยฝ่ายบริหารมีความคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น
3. สอนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's needs) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิต จิตใจ และมีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการ ควรเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร โดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการการทำงาน และเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แห่งประเทศไทย (Society for Human Resource management) ได้แบ่งองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ด้าน (Mondy, R.W. and Noe, R.M. 1996) ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากร การสรรหา และการคัดเลือก (Human resource planning, recruitment and selection) การวางแผนทรัพยากรเป็นการทบทวนเงื่อนไขของความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานให้มาสมัครงาน และการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource development) เป็นการช่วยให้บุคคลกลุ่ม และองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และองค์การสามารถแข่งขันได้ โดยเริ่มตั้งแต่บุคคลเข้าทำงาน และดำเนินต่อเนื่องจนกระทั่งออกจากงาน รวมถึงการวางแผนอาชีพซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายและหาวิธีการดำเนินการด้านความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเป้าหมายด้านอาชีพของบุคคลและเป้าหมายขององค์การจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการดูความสามารถด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และได้รับการช่วยเหลือและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องให้ดีขึ้นด้วยวิธีที่บุคลากรพึงพอใจและมีประสิทธิภาพ

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and benefit) ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นการจัดหารางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ ค่าตอบแทนเป็นได้ทั้งตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ ส่วนประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ซึ่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งเพิ่มเติมมา มิได้เกิดจากการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นการให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบังเกิดประสิทธิผลสูงสุด

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ความปลอดภัยเป็นการป้องกันบุคลากรจากอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพคือการปราศจากความเจ็บป่วยทั้งร่างกายและจิตใจ ความปลอดภัยและการมีสุขภาพดีจะนำมาซึ่งความสนใจและพอใจในการทำงาน ซึ่งช่วยให้องค์การได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาว

5. พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) การจัดการกรรม

พนักงานสัมพันธ์เป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

6. การวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource research) มีความสำคัญเพราะผลงานวิจัยมีคุณค่าในการสร้างสรรค์ ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความรู้ใหม่ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งงานวิจัยจะสัมพันธ์กับภารกิจทั้ง 5 ประการข้างต้น

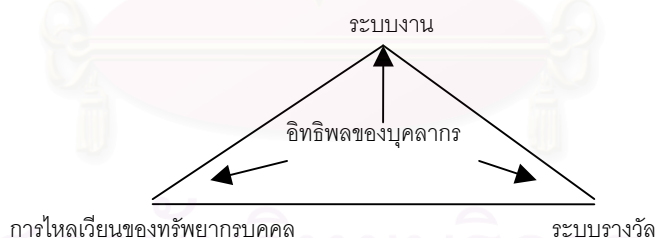
สำหรับ Beer และคณะ (1984) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 ประการ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 13 ดังนี้

1. อิทธิพลของบุคคล (Employee influence) หมายถึง ระบบที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นพื้นฐานให้กับการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การต่างๆ

2. การไหลเวียนของทรัพยากรบุคคล (Human resource flow) หมายถึงระบบที่มีไว้เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การ และตอบสนองด้านอาชีพของบุคลากร

3. ระบบรางวัล (Reward systems) หมายถึง ระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์การ

4. ระบบงาน (Work systems) หมายถึง การผสมผสานกันของเนื้อหาของงาน เทคโนโลยี ทักษะต่าง ๆ ของบุคลากร รูปแบบการจัดการ และนโยบายด้านการจัดการ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ



แผนภูมิที่ 13 ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลของ Beer และคณะ

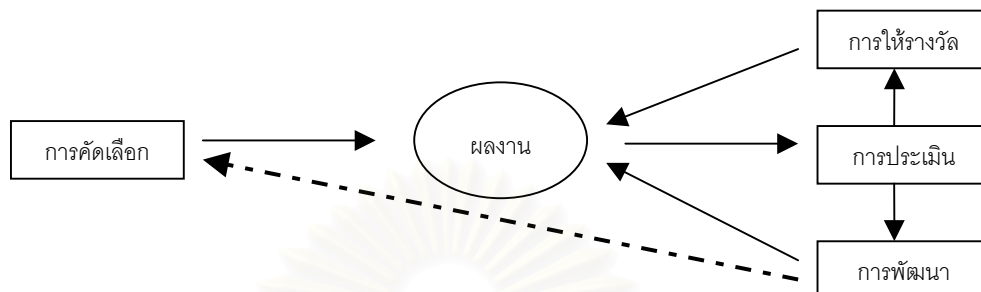
ที่มา Beer, M., et al. Managing human assets. New York: The Free Press, 1984: 12.

ส่วน Devanna และ คณะ (1984) ได้เสนอองค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามวงจรการจัดการทรัพยากรบุคคล 5 ประการ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 14 ดังนี้

1. การคัดเลือก (Select) เป็นกระบวนการทั้งหมดในการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์การ
2. ผลงาน (Performance) ของบุคลากร โดยอาศัยมีคำบรรยายลักษณะงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นก่อนการปฏิบัติ
3. การประเมิน (Appraisal)

4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource development) เป็นการมุ่งฝึกคนให้สอดคล้องกับแนวการปฏิบัติขององค์กร เพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์กร

5. การให้รางวัล (Rewards)



แผนภูมิที่ 14 วงจรการบริหารทรัพยากรบุคคลของ Devanna และคณะ

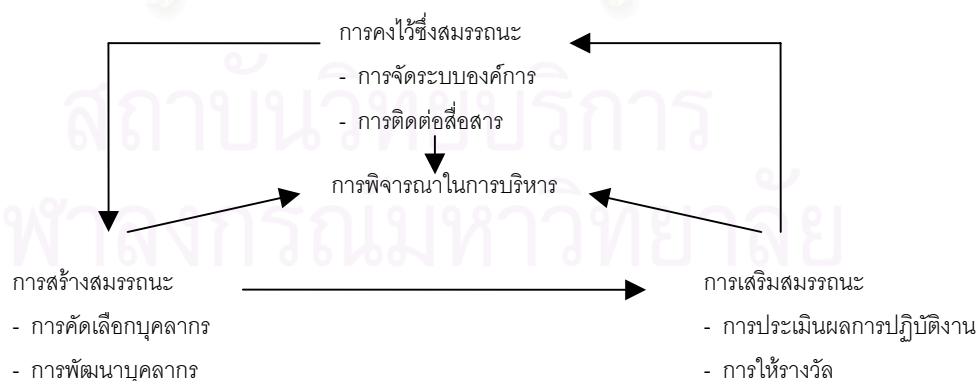
ที่มา

Devanna, M.A., et al. A framework for strategic human resource management.

In Fombrum, C.J., et al. (eds), **Strategic human resource management**, pp. 41-51.

New York : John Wiley & Sons, 1984: 41.

นอกจากนี้ Ulrich และ Lake (1990) ได้เสนอองค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ประการ คือ การคัดเลือกบุคลากร (Selection) การพัฒนาบุคลากร (Development) การประเมินผลบุคลากร (Appraisal) การให้รางวัล (Rewards) การจัดระบบองค์กร (Organization design) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ก่อให้เกิดสมรรถนะขององค์กร ใน 3 ลักษณะคือ การคงไว้ซึ่งสมรรถนะ (Sustaining competencies) การสร้างสมรรถนะ (Generating competencies) และการเสริมสมรรถนะ (Reinforcing competencies) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 15



แผนภูมิที่ 15 แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของ Ulrich และ Lake

ที่มา

Ulrich, D., and Lake, D. **Organization capability: Competing from the inside out**.

New York: John Wiley & Sons, 1990: 84.

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

สุนันทา เลานันท์ (2542) อธิบายว่า กิจกรรมสำคัญในแต่ละภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1. ด้านการวางแผนทรัพยากร การสรรหา และการคัดเลือก ได้แก่ การจัดทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดของงานแต่ละงานภายในองค์การ การพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย การจัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้ การสรรหาทรัพยากรบุคคลตามที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และการคัดเลือกและดำเนินการจ้างบุคคลเพื่อบรรจุในงานต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในองค์การ
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การปฐมนิเทศและฝึกอบรมบุคลากร การออกแบบและปฏิบัติตามโครงการพัฒนาองค์การและการบริหาร การออกแบบระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน และการช่วยเหลือบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ
3. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ การออกแบบและปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับบุคลากร และตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลมีความยุติธรรม เสมอภาค และพอเพียง
4. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ได้แก่ การออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติงานตามโปรแกรม เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่องาน
5. ด้านพนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ การทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์การและสหภาพ และการออกแบบระบบการปฏิบัติตามระเบียบ วินัย และการร้องทุกข์
6. ด้านการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การจัดทำสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล และการออกแบบระบบการสื่อสารของบุคลากร และนำระบบไปปฏิบัติ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้แยกแนวคิดเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ บุคลิกภาพและพฤติกรรมบุคคล ดังนี้

บุคลิกภาพ

การทำความเข้าใจเรื่องบุคลิกภาพจะทำให้รู้จักตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชารวมถึงบุคคลที่เราต้องติดต่อด้วยทั้งส่วนตัวและในหน้าที่การงานดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือรู้จักตนเอง การที่เรารู้จักตนเองและผู้อื่นดีขึ้นย่อมเกิดประโยชน์กับองค์การคือ สามารถอธิบายและคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานได้ ทำให้ง่ายต่อการติดต่อ บังคับบัญชา จูงใจ ควบคุม และลดข้อขัดแย้งลงได้ ผู้วิจัยจึงเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพครอบคลุมเกี่ยวกับ ความหมายของบุคลิกภาพ ปัจจัยกำหนดบุคลิกภาพ ประเภทของบุคลิกภาพ และการวัดบุคลิกภาพ ดังนี้

1. ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพหรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า Personality นั้น มาจากคำว่า "Persona" ในภาษาละติน ซึ่งหมายถึง หน้ากากที่ตัวละครใช้ในการแสดงสื่อความหมายให้ผู้ชมเข้าใจได้ง่ายขึ้นว่าตัวละครนั้นแสดงเป็นอะไร และกำลังแสดงสิ่งใดออกมา ทำให้ผู้ชมสามารถคาดการณ์การกระทำของเขาได้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นโหมที่บุคคลจะแสดงออกสู่สาธารณชน

Allport (1961) กล่าวว่า บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงได้ในตัวบุคคล ซึ่งมีระบบทางกายและจิตกำหนดให้บุคคลมีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมแตกต่างจากคนอื่น

สำหรับ Hilgard (1965) ได้อธิบายว่า บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะโดยรวมทั้งภายนอกและภายในของบุคคลในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า ทั้งที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมและที่เป็นความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

ส่วน Mischel (1971) ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึงรูปแบบของพฤติกรรมแนวความคิด และอารมณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นลักษณะส่วนบุคคลที่จะมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ไปตลอดชีวิตของบุคคลนั้น

และ Eysenck (1976) ได้อธิบายว่า บุคลิกภาพเป็นการจัดการที่ถาวรของลักษณะความรู้สึก สติปัญญา และลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดการปรับตัวอย่างมีเอกลักษณ์ของตนเอง โดยลักษณะ (Characteristic) คือ ระบบของพฤติกรรมที่แสดงมาออกอย่างตั้งใจ ความรู้สึก (Temperament) คือ ระบบของพฤติกรรมที่แสดงออกมาตามอารมณ์ และสติปัญญา (Intelligence) คือระบบการจัดโครงสร้างของร่างกายตามการควบคุมของระบบประสาทและต่อมไร้ท่อ

นอกจากนี้ Maddi (1986) ได้ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ เป็นภาพรวมของแนวโน้ม และลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เป็นสิ่งที่บ่งชี้ลักษณะทั่ว ๆ ไป และความแตกต่างในพฤติกรรมทางจิตวิทยาของบุคคล อันได้แก่ ความคิด ความรู้สึก และการแสดงออก ซึ่งมีความต่อเนื่องกันตามระยะเวลาโดยแนวโน้ม (Tendency) หมายถึง กระบวนการในการระบุทิศทางของความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย ส่วนลักษณะ (Characteristic) หมายถึง โครงสร้างของบุคลิกภาพที่ใช้อธิบายเป้าหมายของการกระทำของบุคคลมากกว่าการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น

ส่วน กรองแก้ว อยู่สุข (2541) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง การแสดงออกที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ความคิดเห็น และความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง และแบบแผนของลักษณะนิสัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้อื่นและสามารถวัดได้

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเป็นลักษณะภายในและภายนอกที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคคลที่แสดงออกทั้งในด้านสรีระ และด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ และสติปัญญา

จากความหมายของบุคลิกภาพดังกล่าว แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพจึงน่าจะครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

1. บุคลิกภาพเป็นผลรวมจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม
2. บุคลิกภาพต้องมีการสร้างเสริม ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ
3. บุคลิกภาพต้องใช้เวลาในการหล่อหลอมมาเป็นระยะเวลานาน ไม่อาจเกิดขึ้นได้ในช่วงระยะสั้น
4. บุคลิกภาพพื้นฐานของบุคคลจะถูกหล่อหลอมในช่วงอายุแรกเกิดถึง 6 ขวบ
5. บุคลิกภาพสามารถปรับปรุงได้ ไม่ใช่สิ่งตายตัว
6. ไม่มีบุคคลคู่ใดที่จะมีบุคลิกภาพเหมือนกันทุก
7. ไม่มีบุคลิกภาพของใครที่สมบูรณ์จนไม่มีทางปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีก
8. บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะทางกายและจิต และเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความรอบรู้ อารมณ์อันจะเป็นรูปอารมณ์ติดกาย และการกระทำซึ่งจะออกมาในลักษณะนิสัย
9. บุคลิกภาพมีผลโดยตรงทั้งบวกและลบต่อองค์การ การงาน หรือสะท้อนเป็นภาพพจน์ของหน่วยงานและองค์การ
10. บุคลิกภาพมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของบุคคลทั้งส่วนตน ครอบครัว และหน่วยงาน

2. ปัจจัยกำหนดบุคลิกภาพ

การที่บุคคลจะมีลักษณะของบุคลิกภาพอย่างไรบ้างนั้น เกิดจากปัจจัยกำหนดบุคลิกภาพ (Personality determinants) ของบุคคลในด้านต่าง ๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ประกอบด้วย

2.1 ตัวกำหนดทางด้านสรีรวิทยาหรือทางด้านร่างกายและจิตใจ (Constitutional determinants) ซึ่งได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมแต่กำเนิด โดยผ่านทางยีนในโครโมโซม ซึ่งได้แก่ ลักษณะความสูง ผิว สติปัญญา เป็นต้น

2.2 ตัวกำหนดทางด้านความเป็นสมาชิกกลุ่ม (Group determinants) ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มโรงเรียน กลุ่มเพื่อน กลุ่มสังคม เป็นต้น

2.3 ตัวกำหนดบทบาท (Role determinants) บุคคลในสังคมต่างมีหลายบทบาท เช่น บทบาทในครอบครัว บทบาทในสังคม เป็นต้น และการมีหลายบทบาททำให้ต้องมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไปตามแต่ลักษณะบทบาท ซึ่งเป็นที่มาของบุคลิกภาพ

2.4 ตัวกำหนดทางด้านสถานการณ์ (Situational determinants) หรือ อาจเรียกว่า ด้านสภาวะแวดล้อม สถานการณ์บางสถานการณ์เป็นตัวสำคัญในการกำหนดบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.5 การยอมรับของกลุ่ม (Social determinants) คนที่มีบุคลิกภาพดีย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เป็นที่ต้องการให้ร่วมอยู่ในกลุ่ม เพราะทำให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจ และในทำนองเดียวกัน คนที่ได้รับการยอมรับจากใคร ๆ ก็จะทำให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจและบุคลิกภาพที่ดี

3. ประเภทของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของบุคคลมีหลากหลายลักษณะ ซึ่งสามารถแยกประเภทของบุคลิกภาพในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.1 บุคลิกภาพทางร่างกาย (Physical personality) หมายถึง ลักษณะทางร่างกาย เช่น รูปร่าง ขนาด น้ำหนัก หน้าตา ความสูง ซึ่งเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและความแข็งแรงในตัวบุคคลและยังมีผลทางจิตใจด้วย

3.2 บุคลิกภาพทางจิตใจ (Psychological personality) หมายถึง ความจำ การกลืม จินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ การตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสมอง

3.3 บุคลิกภาพทางความสามารถ (Capability personality) หมายถึง ความสามารถในการทำงานอันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น แก่เหตุการณ์เฉพาะหน้า สติปัญญา

ไหวพริบ ความคิดริเริ่ม และความสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝน เช่น มีทักษะในการทำงานทักษะในภาษาต่างประเทศ กีฬา ศิลปะ เป็นต้น

3.4 บุคลิกภาพทางจริยธรรม (Ethical personality) หมายถึง ความประพฤติ ศีลธรรม จรรยา เช่น ความสุภาพ ความอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น

3.5 บุคลิกภาพทางสังคม (Social personality) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงต่อผู้อื่น จะเป็นรูปร่าง ท่าทาง กริยา ความประพฤติ เช่น ชอบคบหาสมาคม ชอบเก็บตัว ชอบออกตัว สงบเสงี่ยม ชอบเล่น ยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น ยอมแพ้คนทุกกรณี เป็นต้น

3.6 บุคลิกภาพทางใจและอารมณ์ (Mental and emotional personality) หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจที่ทำให้เกิดการกระทำต่าง ๆ เช่น ตื่นเต้น ตกใจง่าย เฉย ๆ ขลาดกลัวหาญใจเย็น เป็นต้น

3.7 บุคลิกภาพทางกำลังใจ (Morale personality) หมายถึง ความสามารถที่ควบคุมบังคับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กระทำไปโดยเจตนาได้ เช่น กระดับกระแฉ่ง เชื้อยชา ใจแข็ง ความมั่นคง ขยันหมั่นเพียร อุดหนุนกับความลำบาก/ความขาดแคลน/ความเปื้อน่าย ความตั้งใจ ยึดมั่นในจุดมุ่งหมาย ขจัดอุปสรรค สงบเสงี่ยม คนที่มีกำลังใจดีสามารถควบคุมพฤติกรรมไว้ได้ คนที่มีกำลังใจอ่อนไหวจะไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนได้ เป็นต้น

แต่การให้ความสำคัญเกี่ยวกับบุคลิกภาพบุคลากรในองค์การ มักให้ความสำคัญใน 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

- ร่างกาย (Physical) หมายถึง รูปร่าง หน้าตา สุขภาพอนามัย น้ำหนัก ความสูง ทรงผม การเดิน การแต่งเนื้อแต่งตัว เป็นต้น

- ความรู้ (Knowledge or attainments) หมายถึง ความรู้ทางวิชาสามัญ วิชาชีพ ความรู้พิเศษ ประสบการณ์ในการทำงาน

- เซอร์ปัญญา (Intelligence) หมายถึง ความเฉลียวฉลาด รอบคอบ ไหวพริบ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

- ความสนใจ (Interests) หมายถึง ความเอาใจใส่ ความสนใจของแต่ละคนว่ามีความสนใจในเรื่องราวต่าง ๆ เพียงไร เช่น การเมือง งานอดิเรก วิชาการที่ร่ำเรียนมา เป็นต้น

-นิสัยใจคอ (Habit or disposition) ได้แก่ เป็นคนเอาการเอางานหรือเหลวไหล ไม่สู้งาน โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซื่อโมโห ฉุนเฉียว เยือกเย็น

จากในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลายเหล่านี้ ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งได้มีการสรุปหลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับพื้นฐานความแตกต่างของบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การไว้ ดังนี้ (Dubrin, 1984)

- บุคคลมีพลังที่จะต่อสู้กับความเหน็ดเหนื่อยความลำบากไม่เท่ากัน บางคนเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานหนักก็จะถอยหนีเพราะร่างกายผู้งานหนักไม่ไหว แต่สำหรับบางคนต่อสู้งานหนักได้ทั้งร่างกายและจิตใจ

- บุคคลมีความรักและสนใจการทำงานไม่เหมือนกัน บางคนรักและชอบทำงาน เลือกทำงานที่ทำท่าย มีความหมาย น่าสนใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ ขณะที่บางคนชอบทำงานง่าย ๆ สบาย ๆ ไม่ต้องใช้สติปัญญาหรือความรับผิดชอบ

- บุคคลชอบลักษณะของการเป็นผู้นำแตกต่างกัน บางคนชอบผู้นำแบบเผด็จการ ก็จะทำงานได้ดีเมื่อมีการใช้อำนาจบังคับ แต่บางคนชอบผู้นำแบบประชาธิปไตย ก็จะทำงานได้ดีถ้าผู้นำให้เสรีภาพในการทำงาน นอกจากนี้บุคคลต้องการระดับการควบคุมที่แตกต่างกัน

4. การวัดบุคลิกภาพ

การวัดบุคลิกภาพ โดยทั่วไปสามารถทำได้โดยใช้แบบทดสอบหรือแบบวัดบุคลิกภาพที่มีอยู่แล้ว หรือพัฒนาแบบทดสอบ/แบบวัดขึ้นมาใหม่เพื่อวัดบุคลิกภาพในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งในกรณีที่พัฒนาแบบวัดด้วยตัวเองนี้ สามารถดำเนินการได้โดยการรวบรวม การคัดเลือก และจัดข้อความให้เป็นหมวดหมู่เพื่อพัฒนาเป็นแบบทดสอบ/แบบวัด ซึ่งการพัฒนานั้นมีหลายวิธี และที่ใช้กันมากในปัจจุบันคือ วิธีการที่ได้จากการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา การใช้การตรวจสอบตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และการวิเคราะห์องค์ประกอบจากทฤษฎีบุคลิกภาพ วิธีการเหล่านี้ ไม่ใช่เทคนิคที่แทนกันได้ แต่ก็ไม่ใช่เทคนิคเฉพาะเลยทีเดียว วิธีการทั้งหมดอาจนำมาผสมกันในการพัฒนาแบบทดสอบ/แบบวัดบุคลิกภาพได้ โดยในทางปฏิบัติจะใช้วิธีการเหล่านี้ 2 วิธีขึ้นไป (ประชุมสุข อาชาวอรุณ, 2519 อ้างถึงในธิตยา จันทพลาบูรณ์, 2537.) ซึ่งมีวิธีการดังนี้

4.1 วิธีที่ได้จากการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นแบบทดสอบที่จัดทำด้วยตัวเอง โดยการสร้างข้อความแล้วนำไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 1 เพื่อตัดข้อความที่ไม่ดีทั้งตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และนำข้อความที่เหลืออยู่ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างอีกครั้ง เพื่อหาเกณฑ์และความเที่ยงตรงของข้อความ ก่อนนำมาปรับปรุงในขั้นสุดท้าย

4.2 วิธีที่ได้จากการใช้การตรวจสอบตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (Empirical Criteria Keying) การตรวจสอบตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หมายถึงการตรวจให้คะแนนโดยใช้เกณฑ์ภายนอก เพื่อใช้คัดเลือกข้อความไว้ในแบบทดสอบ

4.3 วิธีที่ได้จากการใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality Theory in the Test Development) แบบทดสอบบุคลิกภาพส่วนมากได้สร้างขึ้นจากวิธีการนี้ ซึ่งต้องสร้างขึ้นตามแนวทฤษฎีบุคลิกภาพทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งไม่ค่อยทำกันบ่อยนักสำหรับแบบทดสอบที่ต้องทำด้วยตนเอง

พฤติกรรมบุคคล

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรนั้น ประเด็นสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจ ประเด็นสุดท้ายคือพฤติกรรมบุคคล ผู้วิจัยจึงเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลครอบคลุมเกี่ยวกับ ความหมายของพฤติกรรมบุคคล องค์ประกอบของพฤติกรรมบุคคล ปัจจัยกำหนดพฤติกรรมบุคคล การประเมินพฤติกรรมบุคคล และการปรับพฤติกรรมบุคคล ดังนี้

1. ความหมายของพฤติกรรมบุคคล

จากการศึกษาของนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมบุคคลดังนี้

Harris and Stewart (1986) กล่าวว่า พฤติกรรมบุคคลหมายถึง แนวทางในการแสดงออกของบุคคล อาจจะเป็นที่ชื่นชอบหรือไม่ก็ได้

Zimbardo (1996) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลหมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง หรือโต้ตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง ที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้ยินได้ อีกทั้งวัดได้ตรงกันด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัย ไม่ว่าจะการแสดงออกหรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกร่างกาย

ซึ่งสอดคล้องกับ สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2536) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมบุคคลหมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง และได้ตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่งที่สังเกตเห็นได้

สำหรับ ราชบัณฑิตยสถาน (2530) ได้ให้ความหมายคำว่า “พฤติกรรม” ไว้ว่า การกระทำหรืออาการที่แสดงออกของกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

และสงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) อธิบายถึงพฤติกรรมบุคคลไว้ว่า เป็นการกระทำของมนุษย์ทั้งด้านกายกรรม อัจกรม และมโนกรรม โดยรู้สำนึกหรือไม่รู้สำนึก ทั้งที่สังเกตเห็นได้และไม่อาจสังเกตเห็นได้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมบุคคล หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง และได้ตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยบุคคลนั้นอาจจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว และผู้อื่นอาจจะสังเกตเห็นหรือไม่สามารถสังเกตเห็นก็ได้

จากความหมายของพฤติกรรมดังกล่าว จึงอาจแบ่งประเภทของพฤติกรรมบุคคลได้ เป็น 2 ประเภท (ชัยพร วิชาวุธ, 2525 และสงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543) ได้แก่

1.1 พฤติกรรมภายนอก (Overt Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตเห็นได้ โดยใช้ประสาทสัมผัสหรือใช้เครื่องมือ พฤติกรรมภายนอกยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1.1 พฤติกรรมภายนอกที่ไม่ต้องอาศัยเครื่องมือในการสังเกต คือ พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ง่าย เช่น การเคลื่อนไหวของแขนขา การเต้นของหัวใจ เป็นต้น เรียกว่า พฤติกรรมโมลาร์ (Molar Behavior)

1.1.2 พฤติกรรมภายนอกที่ต้องอาศัยเครื่องมือในการสังเกต คือ พฤติกรรมที่เราไม่สามารถเห็นด้วยตาเปล่า เช่น การทำงานของคลื่นสมองจะต้องใช้เครื่องมือวัด พฤติกรรมประเภทนี้เรียกว่า พฤติกรรมโมเลกุล (Molecular Behavior)

1.2 พฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) ได้แก่ พฤติกรรมที่เจ้าตัวเท่านั้นรับรู้ เช่น การได้ยิน การเข้าใจ การรู้สึกหิว ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นพฤติกรรมภายในมี 4 ลักษณะ ได้แก่

1.2.1 พฤติกรรมที่เป็นความรู้สึกจากการสัมผัส (Sensitive) เช่น การเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรู้รส การสัมผัส และการมีความสุขใจ เป็นต้น

1.2.2 พฤติกรรมที่เป็นการเข้าใจหรือตีความ (Interpreting) เช่น เมื่อเรามองตาเพื่อนก็เข้าใจเพื่อนได้

1.2.3 พฤติกรรมที่เป็นความจำ (Remembering) เช่น เมื่อมีโทรศัพท์เรียกเข้าเราอาจจำเสียงของเพื่อนได้

1.2.4 พฤติกรรมที่เป็นความคิด (Thinking) การคิดมีหลายชนิด อาจเป็นการคิดสร้างสรรค์ หรือการคิดหาเหตุผลก็เป็นได้

บุคคลแต่ละคนมีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมบุคคล จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ด้วย (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543) และจากการศึกษาของ Wrightsman (1964 อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543) พบว่า ธรรมชาติของมนุษย์มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่

- การไว้วางใจได้กับการไว้วางใจไม่ได้ โดยธรรมชาติมนุษย์ส่วนใหญ่ไว้วางใจได้ มีความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ ทำให้สังคมสงบสุข แต่มีบางคนไม่สามารถไว้วางใจได้ ขาดความรับผิดชอบ และขาดความซื่อสัตย์

- มนุษย์มีความเสียสละกับความเห็นแก่ตัว โดยธรรมชาติมนุษย์ส่วนใหญ่มีความเห็นแก่ตัว เช่น การแข่งขัน ชิงดีชิงเด่น ใช้เล่ห์เหลี่ยม เอาเปรียบเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ในทางตรงข้าม มนุษย์บางคนมีความเสียสละ ประพฤติปฏิบัติช่วยเหลือสังคม โดยมีได้หวังผลตอบแทน

- มนุษย์คล้อยตามอิทธิพลของกลุ่มกับเป็นตัวของตัวเอง โดยธรรมชาติมนุษย์ส่วนใหญ่จะคล้อยตามอิทธิพลของกลุ่ม แต่บางคนก็มีทิวเป็นของตนเอง เช่น บางคนมีสัมมาทิว คือ เห็นชอบในทางที่ดี แต่บางคนมีมิฉฉาทิว คือ ความเห็นผิดแต่ก็ไม่ยอมรับฟังใคร ๆ ทั้งสิ้น

- ความเข้มแข็งของพลังจิตและความมีเหตุผลกับการควบคุมจากภายนอกและความไม่มีเหตุผล โดยธรรมชาติมนุษย์ส่วนใหญ่มีพลังจิตที่เข้มแข็งและขาดเหตุผล จึงต้องถูกควบคุมพฤติกรรมของตนจากภายนอก เช่น ผู้ที่ขับรถโดยไม่เคารพกฎจราจร จะถูกคุมเข้มโดยเจ้าหน้าที่ตำรวจ เป็นต้น

- ความคล้ายคลึงกับความแตกต่างในความสามารถ โดยธรรมชาติมนุษย์ส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกันในการต้องการ ในขณะที่เดียวกันมนุษย์มีความแตกต่างในความสามารถ เช่น ความสามารถด้านการช่าง ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านศิลปะ ด้านสังคมศาสตร์ เป็นต้น

- ความสลับซับซ้อนกับความง่ายต่อการเข้าใจ โดยธรรมชาติมนุษย์ส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมที่ง่ายต่อการเข้าใจว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เพราะว่ามันง่ายกว่าที่จะยอมรับว่ามีเหตุผลเสมอ แต่มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่มีความสลับซับซ้อนหลายชั้นหลายเชิงทำให้ยากที่จะเข้าใจว่ามีสาเหตุมาจากอะไร และบางคนแสดงพฤติกรรมโดยขาดเหตุผลทำให้ยากแก่การเข้าใจ

2. องค์ประกอบของพฤติกรรมบุคคล

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า มีองค์ประกอบ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคคล ซึ่งนอกจากจะมีอิทธิพลทำให้บุคคลมีลักษณะและกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การอีกด้วย ได้แก่

2.1 การรับรู้ (Perceptions) หมายถึง กระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบ และการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยในสิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ บุคคลเลือกรับสิ่งเร้าต่างกัน และแต่ละบุคคลจะเลือกให้ความสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายต่อตนเองมากกว่าเช่นเดียวกัน บุคคลจะจัดระเบียบและแปลความหมายสิ่งเร้าต่าง ๆ โดยอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมของตนซึ่งแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของบุคคลนั้น

2.2 ทักษะ (Attitudes) ทักษะเป็นสภาพความพร้อมทางด้านจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งเป็นผลรวมของความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ความรู้สึก และทำให้บุคคลพร้อมที่จะกระทำการหนึ่งสิ่งใด หรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น

องค์ประกอบของทักษะมี 3 ด้านคือ ด้านความคิดที่แสดงถึงความเชื่อในสิ่งต่าง ๆ ด้านความรู้สึก และด้านการปฏิบัติหรือพร้อมที่จะปฏิบัติ ซึ่งผลรวมขององค์ประกอบเหล่านี้ จะบอกถึงสภาพความพร้อมทางจิตของบุคคลในการแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่ไปถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ทักษะสามารถเรียนรู้โดยบุคคลจากสิ่งแวดล้อมตลอดชีวิตของบุคคล อิทธิพลเหล่านี้จะมีบทบาทในการปลูกฝังทัศนคติใหม่ ส่งเสริม หรือปรับปรุงทัศนคติเดิม

ของบุคคลได้ การที่ทัศนคติเกิดจากองค์ประกอบหลายอย่าง จึงอาจกล่าวได้ว่าทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เกิดจากวัฒนธรรมนั่นเอง

2.3 ค่านิยม (Values) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในด้านจิตวิทยาของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์ประกอบด้านทัศนคติ ค่านิยมเป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนด ตัดสิน ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้ บทบาทของค่านิยมมีสองประการคือ ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือเป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติและประเมินผลว่าสิ่งใดดีไม่ดี และทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติ ความสนใจ และความตั้งใจซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น

2.4 ภาวะรับการจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยบุคคลจะมีสิ่งต่อไปนี้คือ

2.4.1 พลังงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการ ความต้องการนี้อาจจะเรียกว่าเป็นแรงจูงใจ (Motive) เช่น ความหิว ความอยากได้สิ่งของ ฯลฯ

2.4.2 พฤติกรรมหรือการกระทำ บุคคลที่อยู่ในกระบวนการเกิดภาวะรับการจูงใจจะทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้สิ่งที่จะมาสนองตอบความต้องการของตน

2.4.3 เป้าหมาย เป้าหมายเป็นสิ่งที่สนองตอบความต้องการของบุคคลหรือทำให้บุคคลได้รับความพึงพอใจ

ภาวะรับการจูงใจเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งนอกจากจะพิจารณาถึงความต้องการของบุคคลแล้ว ยังมีสิ่งอื่นในองค์การที่ควรจะต้องนำมาพิจารณาด้วยเพื่อให้เข้าใจภาวะรับการจูงใจของบุคคลในองค์การดียิ่งขึ้น ได้แก่

- ลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual Characteristics) การเกิดภาวะรับการจูงใจในบุคคลซึ่งเริ่มต้นจากบุคคลมีความต้องการ และความต้องการจะกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายเพื่อสนองความต้องการ โดยบุคคลจะต้องมีความสามารถและทักษะก่อนที่ภาวะรับการจูงใจจะเกิดขึ้น จะพบว่าองค์การต่าง ๆ ควรมีโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถและทักษะแก่บุคลากร เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้ และที่สำคัญเป็นการสร้างภาวะรับการจูงใจให้แก่บุคลากรคือ การสร้างความตั้งใจที่จะทำงานในสิ่งที่เขาสามารถทำได้

- ลักษณะของงาน (Characteristics of the Job) งานบางชนิดจะมีลักษณะเป็นงานประจำ บางชนิดเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อม บางชนิดมีรางวัลในตัวของตัวเองสำหรับผู้ปฏิบัติงาน บางชนิดมีลักษณะที่ก่อให้เกิดสภาวะรับการจูงใจให้เพิ่มการปฏิบัติงานอยู่ในตัวเอง ดังนั้นลักษณะของงานที่ต่างกันจะมีผลต่อการเกิดสภาวะรับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน

- ลักษณะของสิ่งแวดล้อมของงาน (Characteristics of Work Environment) แบ่งได้ 2 ประเภทคือ สิ่งแวดล้อมปัจจุบัน ได้แก่ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานระดับสูงกว่าตน กับบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสิ่งแวดล้อมของงานทั้งสองประเภทนี้มีอิทธิพลต่อการเกิดสภาวะรับภาระงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

3. ปัจจัยกำหนดพฤติกรรมบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ พฤติกรรมบางอย่างมีผลบุคลิกภาพและบุคลิกภาพก็มีผลต่อพฤติกรรม ซึ่งนอกจากบุคลิกภาพแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไป ประกอบด้วย

3.1 ภูมิหลังของบุคคล (Biographical characteristic) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล และสิ่งที่ควรศึกษาได้แก่ อายุกับการทำงาน เพศกับการทำงาน สภาพสมรสกับการทำงาน และความอาวุโสในการทำงานกับการทำงาน

3.2 ความสามารถ (Ability) ซึ่งเป็นสมรรถภาพของบุคคลที่จะทำงานต่าง ๆ ได้ โดยทั่วไปแล้วความสามารถของบุคคลในองค์กรแบ่งเป็น 2 ประการ ดังนี้

3.2.1 ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual ability) เป็นผลจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลแตกต่างกัน และสามารถวัดได้จากแบบทดสอบไอคิว (IQ) ที่ประกอบด้วยความสามารถด้านความถนัด ความเข้าใจภาษา ความไวในการรับรู้ การให้เหตุผลเชิงอนุมานและอุปมาน ความเข้าใจในการมองภาพและรูปทรงต่าง ๆ และความจำ

3.2.2 ความสามารถทางกายภาพ (Physical ability) เป็นความแข็งแรงของร่างกาย ความอดทนในการทำงาน อาจมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร บุคคลที่มีสุขภาพดีจะมีความอดทนทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น ความคล่องตัว ความสามารถในการทรงตัว ความแข็งแรง ความยืดหยุ่น การประสานงานและความสมดุลของร่างกาย เป็นต้น

3.3 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวรอันเป็นผลจากการฝึกฝนหรือมีการประสานงาน การเรียนรู้เกิดได้ทั้งพฤติกรรมที่ดี/เลว และทั้งที่เป็นพฤติกรรมกายนอกและพฤติกรรมภายใน

ส่วนสงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

3.1 ปัจจัยพื้นฐานด้านชีววิทยา ส่วนประกอบสำคัญทางชีววิทยาของมนุษย์ที่มีผลต่อพฤติกรรม ประกอบด้วย 3 ระบบ ดังนี้ (เรียม ศรีทอง, 2542 และ สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543)

3.1.1 ระบบประสาท เป็นศูนย์รวมของการเกิดพฤติกรรม คล้ายการทำงานของคอมพิวเตอร์ คือ รับ คิด และสั่งการได้ และมีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ดีหรือเบี่ยงเบนได้

3.1.2 ระบบกล้ามเนื้อ ทำให้บุคคลจะมีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ ได้สัดส่วน และพฤติกรรมที่แสดงออกจะสัมพันธ์และสอดคล้องกับความสมบูรณ์แข็งแรงของกล้ามเนื้อ

3.1.3 ระบบต่อม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เนื่องมาจากผลของฮอร์โมนจากต่อม เช่น ตีนตัว หงอยเหงาเศร้าซึม หรือแสดงพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับเพศของตน เป็นต้น

3.2 ปัจจัยพื้นฐานทางสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมบุคคล ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543)

3.2.2 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ สิ่งแวดล้อมเชิงบวกจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและพฤติกรรมที่ดีของมนุษย์ แต่สิ่งแวดล้อมเชิงลบก็จะส่งผลไม่ดีต่อคุณภาพชีวิต และทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากปกติได้

3.2.3 สิ่งแวดล้อมด้านสังคม สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลและช่วยให้เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมได้คือองค์ประกอบต่างๆ ในสังคม ได้แก่ ครอบครัว กลุ่มเพื่อน สถาบันการศึกษา/ศาสนา กลุ่มอาชีพ สื่อมวลชน และหน่วยสังคมอื่นๆ

3.3 ปัจจัยด้านความต้องการของมนุษย์ ความต้องการของมนุษย์เป็นแรงกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ อาจจะเป็นบวก ศูนย์ หรือลบก็ได้ ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมากอาจเป็นคุณหรือโทษก็ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2520) โดย Flippo (1971) ได้จำแนกความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประเภท ได้แก่

3.3.1 ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางกายในการดำเนินชีวิตส่วนตัวอยู่ได้ และเป็นปัจจัยเสริมที่จะทำให้มนุษย์ปฏิบัติหน้าที่การทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความเจริญก้าวหน้า และมีความสุขได้ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศหายใจ การพักผ่อน ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัย เป็นต้น

3.3.2 ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่ต่อเนื่องกับความต้องการทางกาย ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออก ได้แก่ ความต้องการการยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการความรักจากสมาชิกในสังคมที่เกี่ยวข้อง และความต้องการอยู่ร่วมกับสังคม

3.3.3 ความต้องการให้ความสำคัญแก่ตนเอง เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดง ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นชมเชย ยกย่อง และสรรเสริญ ความต้องการเป็นเจ้าของคน ความต้องการเป็นอิสระ และความต้องการประสบความสำเร็จ

4. การประเมินพฤติกรรม

การประเมินพฤติกรรมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน มีพฤติกรรมบางอย่างที่ง่ายต่อการประเมิน ขณะที่บางอย่างที่ยุ่งยาก แต่ผลของการประเมินที่ดีจะสามารถอธิบายทฤษฎีหรือสมมติฐานได้ โดยสามารถประเมินได้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งใช้เครื่องมือทางจิตวิทยาเก็บข้อมูล และใช้วิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมทางสถิติเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน

วิธีการประเมินพฤติกรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน (Cone, 1978 อ้างถึงใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาชิต, 2541) ได้แก่

4.1 วิธีการประเมินโดยตรง (Direct Method of Assessment) เป็นวิธีการที่ได้รับ ความนิยมที่สุดในนักจิตวิทยา กลุ่มพฤติกรรมนิยม เนื่องจากวิธีการประเมินโดยตรงนี้ จะทำให้สามารถบอกถึงลักษณะพฤติกรรมโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการตีความ ซึ่งวิธีการประเมินโดยตรงที่นิยมมากที่สุดมี 4 วิธี ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม (Observation) การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมตนเอง (Self-Monitoring) การวัดผลที่เกิดขึ้น (Measurement of Product) และการวัดทางสรีระ (Physiological Measures)

4.2 วิธีการประเมินทางอ้อม (Indirect Method of Assessment) เป็นวิธีการที่ได้รับ ความนิยมมากที่สุดในการประเมินทางจิตวิทยาโดยทั่ว ๆ ไป แต่ก็จัดว่าเป็นวิธีการที่มีปัญหา เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินนั้นไม่มีความหมายด้วยตัวของมันเอง หากแต่ต้องผ่านกระบวนการตีความ ซึ่งอาจถูกหรือผิดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) วิธีการประเมินทางอ้อมที่นิยมมี 3 วิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interview) การรวบรวมข้อมูลจากบุคคลอื่น (Information from other people) และการรายงานตนเอง (Self Report)

5. การปรับพฤติกรรม

การปรับพฤติกรรมหมายถึง การประยุกต์หลักการพฤติกรรมหรือหลักการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรม โดยเน้นที่พฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้หรือวัดได้เป็นสำคัญ (ประเทือง ภูมิภักทราคม, 2540)

ลักษณะสำคัญของการปรับพฤติกรรม (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาชิต, 2541) ได้แก่

5.1 มุ่งที่พฤติกรรมโดยตรง โดยพฤติกรรมนั้นต้องสังเกตเห็นได้และวัดได้ตรงกัน

5.2 ไม่ใช้คำที่เป็นการตีตรา เช่น คำว่าก้าวร้าว ฉลาด โง่ เกเร ชี้เกียจ เก่ง เป็นต้น เพราะคำตีตรามักจะเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ๆ ที่รวมพฤติกรรมหลาย ๆ ลักษณะเข้าด้วยกัน จึงทำให้ไม่ชัดเจนยากแก่การสังเกตให้ตรงกัน และยากแก่การจัดโปรแกรมการปรับพฤติกรรมให้

บรรลุป่าหมายได้ นอกจากนี้บุคคลที่ถูกตีตราอาจจะพยายามทำตนให้มีลักษณะเหมือนกับที่ถูกตีตราด้วย

5.3 พฤติกรรมไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมที่ปกติหรือปกติก็ตาม ย่อมเกิดจากการเรียนรู้ในอดีตทั้งสิ้น ดังนั้นพฤติกรรมเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้

5.4 การปรับพฤติกรรมจะเน้นที่สภาพและเวลาในปัจจุบันเท่านั้น หากวิเคราะห์ได้ว่า สิ่งเร้า/ผลกระทบใดที่ทำให้พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือลดลงในสภาพปัจจุบัน สามารถทำให้ปรับสิ่งเร้าและผลกระทบนั้นได้เหมาะสมขึ้น เพื่อให้พฤติกรรมนั้นเปลี่ยนไปตามเป้าหมายได้

5.5 การปรับพฤติกรรมเน้นที่วิธีการทางบวก เพราะเป้าหมายของการปรับพฤติกรรมเน้นที่การเพิ่มและสนับสนุนให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น และวิธีการทางบวกนั้นมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดปัญหาทางอารมณ์น้อยกว่าการลงโทษ แต่การลงโทษควรนำมาใช้อย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลมีพฤติกรรมรุนแรงหรือเป็นอันตรายต่อชีวิต และใช้เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลนั้นชั่วขณะหนึ่ง เพื่อจะได้เสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ได้

5.6 วิธีการปรับพฤติกรรมนั้นสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมตามลักษณะปัญหาของแต่ละบุคคล เนื่องจากมีความเชื่อว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการดำเนินการปรับพฤติกรรมจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย

5.7 วิธีการปรับพฤติกรรม เป็นวิธีการที่ได้รับการพิสูจน์มาแล้วว่ามีประสิทธิภาพและได้ผลโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์

วิธีการปรับพฤติกรรม (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541) ประกอบด้วย 9 วิธี ได้แก่

5.7.1 การลดความรู้สึกลอยอย่างเป็นระบบ (Systematic Desensitization) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อลดความกลัว/วิตกกังวลที่ถูกวางเงื่อนไขไว้ โดยที่บุคคลไม่สามารถที่จะจัดการกับสิ่งเร้าที่กำหนดเงื่อนไขนั้นได้เลย เช่น ความมืด ความสูง เป็นต้น และยังเป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้บำบัดความกลัว/วิตกกังวลที่ไม่มีเหตุผลได้ด้วย

5.7.2 การฝึกการกล้าแสดงออก (Assertive Training) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.7.3 การจัดการเงื่อนไขผลกระทบ (Contingency Management) เป็นเทคนิคที่ใช้การเสริมแรงทางบวก โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบการกระทำของ B.F. Skinner ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมบุคคลจะเพิ่มหรือลดเป็นผลมาจากผลกระทบของพฤติกรรมนั้น ถ้าได้รับผลกระทบที่เป็นตัวเสริมแรงทางบวก พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

5.7.4 การควบคุมด้วยสิ่งที่ไม่พึงพอใจ (Aversive Control) เป็นเทคนิคที่ใช้ลดพฤติกรรม แต่ค่อนข้างมีปัญหาในแง่ของศีลธรรม เพราะมักก่อให้เกิดความเจ็บปวด ไม่ทาง

ร่างกายก็จิตใจ หรืออาจพร้อม ๆ กัน จึงเป็นเทคนิคที่ไม่นิยม เนื่องจากการปรับพฤติกรรม โดยใช้การลงโทษ

5.7.5 การหยุดยั้ง (Extinction) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อลดพฤติกรรมเฉพาะ โดยการลดการเสริมแรง เนื่องจากพฤติกรรมใดที่เคยได้รับการเสริมแรงแล้วจะรับการให้การเสริมแรงต่อพฤติกรรมนั้น โดยทั่วไปพฤติกรรมที่ถูกหยุดยั้งจะค่อย ๆ ลดความถี่ของการเกิดพฤติกรรมลง

5.7.6 กระบวนการเสนอตัวแบบ (Modeling Procedure) เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ทั้งการลดและการเพิ่มพฤติกรรม การเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Bandura จัดว่าเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เนื่องจากเป็นเทคนิคที่มีลักษณะใกล้เคียงกับวิถีชีวิตตามธรรมชาติของเรา เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะลอกเลียนแบบซึ่งกันและกัน จึงช่วยให้ผู้ถูกปรับพฤติกรรมไม่ค่อยรู้สึกขัดเขินหรือต่อต้าน

5.7.7 การวางเงื่อนไขภายใน (Covert Conditioning) เป็นเทคนิคที่อาศัยการจินตนาการในการดำเนินการปรับพฤติกรรม

5.7.8 การปรับพฤติกรรมทางปัญญา (Cognitive Behavior Modification) เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ นับว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล แต่ทว่าเป็นวิธีที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงและไม่ยืดหยุ่น การปรับพฤติกรรมทางปัญญานี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยเปลี่ยนความคิด การตีความ การตั้งข้อสันนิษฐาน/กลวิธีในการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งคือการเปลี่ยนตัวแปรทางปัญญา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั่นเอง

5.7.9 การควบคุมตนเอง (self-control) เป็นเทคนิคที่ใช้ เพื่อให้พฤติกรรมเป้าหมายนั้นคงอยู่และแผ่ขยายได้ กระบวนการสำคัญของเทคนิคเหล่านี้คือ บุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการในการปรับพฤติกรรมด้วยตนเองทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการเลือกเป้าหมาย ตลอดจนวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ และที่สำคัญคือบุคคลต้องมีทักษะในการควบคุมตนเอง เพื่อให้สิ่งเร้าภายนอกมีอิทธิพลกับบุคคลน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การจัดการศึกษาพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข เริ่มมีครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2489 โดยเรียกเป็นโรงเรียนพยาบาล ซึ่งโรงเรียนพยาบาลแห่งแรก คือ โรงเรียนพยาบาลโรงพยาบาลหญิง โดยรับนักเรียนหญิงที่จบชั้นมัธยมปีที่ 6 เข้าเรียนเป็นนักเรียนพยาบาล ต่อมาก็มียุทธศาสตร์เกิดขึ้นอีกหลายแห่ง ต่อมาในปี พ.ศ. 2516 ได้มีการเสนอให้มีการจัดตั้งกองงานวิทยาลัยพยาบาลขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานรับผิดชอบภารกิจด้านการผลิตบุคลากรทางการพยาบาลของกระทรวงสา

สาธารณสุข และกำหนดให้โรงเรียนต่าง ๆ ที่เคยสังกัดกองการศึกษา กรมการแพทย์และอนามัย ให้ขึ้นตรงต่อกองงานวิทยาลัย และเปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็น “วิทยาลัยพยาบาล” และจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาล

ในปี พ.ศ. 2536 ได้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรที่รับผิดชอบด้านการศึกษาพยาบาล ของกระทรวงสาธารณสุข โดยมีพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจกรรม การบริหารบางส่วน ของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2536 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2536 ขึ้น ทำให้เกิดการรวมกันขององค์กรต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (กองฝึกอบรมและกองงานวิทยาลัยพยาบาล) กรมการแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมอนามัย และกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ แล้วเรียกชื่อใหม่ว่า “สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข”

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ สยามมินทราธิราช บรมนาถบพิตร พระมหากษัตริย์แห่งประเทศไทย พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้กระทรวงสาธารณสุขอันเชิญพระนามาภิไธย สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นชื่อสถาบัน ปัจจุบันสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข จึงใช้ชื่อว่า “สถาบันพระบรมราชชนก” ตั้งแต่วันที่ 3 มกราคม 2539 และสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีทรงพระกรุณาพระราชทานให้วิทยาลัยพยาบาลที่มีได้เป็นชื่อที่ได้รับพระราชทานนามมาก่อน เปลี่ยนชื่อเป็น “วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี” และตามด้วยชื่อเดิม ส่วนวิทยาลัยพยาบาลที่เคยได้รับพระราชทานนามมาก่อนแล้วให้คงชื่อเดิมไว้ ตั้งแต่วันที่ 27 มิถุนายน 2538 เป็นต้นมา

จากเดิมสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งมีวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด 35 แห่ง แต่ในปัจจุบันได้มีการปรับโครงสร้างทางการบริหารเป็นวิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย จึงมีวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดเพียง 32 แห่ง (สถาบันพระบรมราชชนก, 2540: 6) ดังนี้

1. ภาคเหนือ จำนวน 7 วิทยาลัย ได้แก่
 - 1.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่
 - 1.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา
 - 1.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครสวรรค์
 - 1.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช พิษณุโลก
 - 1.5 วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายจังหวัดลำปาง ประกอบด้วย วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ลำปาง และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เขลางค์นคร
 - 1.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
 - 1.7 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์

2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7 วิทยาลัย ได้แก่
 - 2.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น
 - 2.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครพนม
 - 2.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุดรธานี
 - 2.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา
 - 2.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์
 - 2.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์
 - 2.7 วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม
3. ภาคใต้ จำนวน 6 วิทยาลัย ได้แก่
 - 3.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง
 - 3.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช
 - 3.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นราธิวาส
 - 3.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา
 - 3.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา
 - 3.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี
4. ภาคกลางและภาคตะวันออก จำนวน 9 วิทยาลัย ได้แก่
 - 4.1 วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า เพชรบุรี
 - 4.2 วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
 - 4.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี
 - 4.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท
 - 4.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
 - 4.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช ราชบุรี
 - 4.7 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี
 - 4.8 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาถ
 - 4.9 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี
5. กรุงเทพมหานครและนนทบุรี จำนวน 3 วิทยาลัย ได้แก่
 - 5.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ
 - 5.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ
 - 5.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี ประกอบด้วย วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ศรีธัญญา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี บำราศนาคราช

บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล

สถาบันพระบรมราชชนกได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลไว้ 6 ด้าน (อำพล จินดาวัฒนะ และคณะ, 2540) ดังนี้

1. ผลิตบุคลากรทางการพยาบาลในระดับวิชาชีพและระดับเทคนิค ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของวิชาชีพในการบริการพยาบาลได้ในทุกระดับของการบริการสุขภาพแก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน
2. พัฒนาบุคลากรสาธารณสุข
3. ศึกษาค้นคว้าวิจัยและนำผลการวิจัยมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบริการพยาบาล
4. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ร่วมมือกับสถาบันอื่นในการให้บริการสุขภาพอนามัยแก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
5. บริการสาธารณสุขสาธิตที่เหมาะสม
6. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาสังคม และประชาธิปไตย

การจัดการศึกษาพยาบาลหลักสูตรต่าง ๆ

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จัดการศึกษาพยาบาลหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้

1. หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต เป็นหลักสูตรที่ผลิตพยาบาลวิชาชีพ โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญเข้าศึกษา โดยใช้ระยะเวลาศึกษา 4 ปี
2. หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) เป็นหลักสูตรที่ผลิตพยาบาลเทคนิค โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญเข้าศึกษา โดยใช้ระยะเวลาศึกษา 2 ปี
3. หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ ต่อเนื่อง เป็นหลักสูตรที่พัฒนาพยาบาลเทคนิคให้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ใช้ระยะเวลาศึกษา 2 ปี โดยรับข้าราชการ/บุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) มาแล้ว
4. หลักสูตรการพัฒนาคความรู้ด้านพยาบาลเฉพาะทางในสาขาต่าง ๆ เป็นการอบรมระยะสั้นตั้งแต่ 4 – 6 เดือน เช่น หลักสูตรกุมารเวชศาสตร์ การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลอายุรศาสตร์ เป็นต้น
5. จัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุข เช่น หลักสูตรผู้บริหารระดับต้น หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง เป็นต้น

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้ามีดังนี้

สุพิศ กิตติรัชดา (2538) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการ 123 คน ผลการศึกษาพบว่าระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์อยู่ในระดับสูง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล

รัตนา ลีอวานิช (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคใต้ โดยกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ 485 คน ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการได้รับความเคารพและได้รับอิสระอยู่ในระดับสูง และการได้รับความไว้วางใจ ได้รับอำนาจ และได้รับโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก และตัวแปรที่ทำนายความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การได้รับโอกาส ความไว้วางใจ อิสระ ประสบการณ์การทำงาน และข้อมูลข่าวสาร

ณัฐกานา กุลกาญจนชีวิน (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลและเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลศูนย์ 352 คน ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพทั้งโดยรวมและรายด้านที่อยู่ในระดับสูงคือ การมีอิสระ การมีสัมพันธภาพ การไว้วางใจ และการได้รับการสนับสนุน และเฉพาะรายด้านคือ การมีอิสระและการมีสัมพันธภาพที่มีความไว้วางใจ และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล

กุลวดี มุทุมม (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โดยกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ 286 คน ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลประจำการสะท้อนจากพลังอำนาจแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการเข้าถึงโครงสร้างที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลในระดับปานกลางเช่นกัน

พิสมัย ฉายแสง (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป กระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ 766 คน ผลการศึกษาพบว่า อายุ ประสบการณ์ และตำแหน่ง มีความความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

จาวรวรรณ ปี่ทอง (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสามัญ ศัลยกรรม สูตินรีเวชกรรม และกุมารเวชกรรม จำนวน 190 คน ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในระดับปานกลาง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจด้านการบริหารงาน

นารีรัตน์ รูปงาม (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ กับคุณภาพการบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย 360 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริการ

Gibson (1993) ได้ศึกษาโดยการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของมารดาที่มีบุตรป่วยด้วยโรคเรื้อรัง โดยกลุ่มตัวอย่างคือมารดาที่มีบุตรป่วยด้วยโรคเรื้อรังจำนวน 20 คน ผลการศึกษาพบว่าเมื่อบุคคลมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองแล้ว จะให้ผลลัพธ์แก่ตนเองในลักษณะการรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ได้ มีความพึงพอใจในความสามารถของตน มีการพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตน

Radice (1994) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลในสภาพแวดล้อมในโรงพยาบาลและความพึงพอใจในงาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และถ้าระดับอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางที่รับรู้ได้ลดลง ระดับความพึงพอใจในงานจะเพิ่มขึ้น

Wilson และ Laschinger (1994) ได้ศึกษาถึงการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งจำนวน 161 คน ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลประจำการรับรู้การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง

กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของทั้ง McDermott และ Dubuc (1994 และ 1995 อ้างถึงใน Laschinger, 1996)

Yueh – Yun, Wu (1994) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ความพึงพอใจในงาน กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของครูโรงเรียนรัฐบาล โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ครู 1,114 คน จากโรงเรียนรัฐบาล 39 แห่งในรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สามารถทำนายการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้ และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจก็สามารถทำนายความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้

Short, Greer และ Melvin (1994) ได้การศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา โดยให้โรงเรียนมีอิสระตัดสินใจเกี่ยวกับค่าจ้าง งบประมาณ และหลักสูตร รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากร ช่วยเหลือให้ครูได้เรียนรู้การตัดสินใจและรับผิดชอบ ตลอดจนการพัฒนาบทบาทการจัดการเรียนการสอนของครู และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 9 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า มี 6 โรงเรียนที่เข้าใจการเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน แต่อีก 3 โรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

Klakovich (1996) ได้พัฒนาและทดสอบรูปแบบเพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล และส่วนประกอบของภาวะผู้นำ ที่สามารถทำนายการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลในโรงพยาบาลที่ให้การดูแลภาวะฉุกเฉิน โดยกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการซึ่งปฏิบัติงานในศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ 113 คน ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา จะส่งเสริมและกระตุ้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ

Laschinger และ Havens (1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งจำนวน 127 คน ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงต่อการปฏิบัติงานของพยาบาล

Morrison, Jones และ Fuller (1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลจากศูนย์การแพทย์ประจำเขต โดยกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลทั้งหมดของแผนกการพยาบาล 422 คน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำทั้งแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน รวมถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

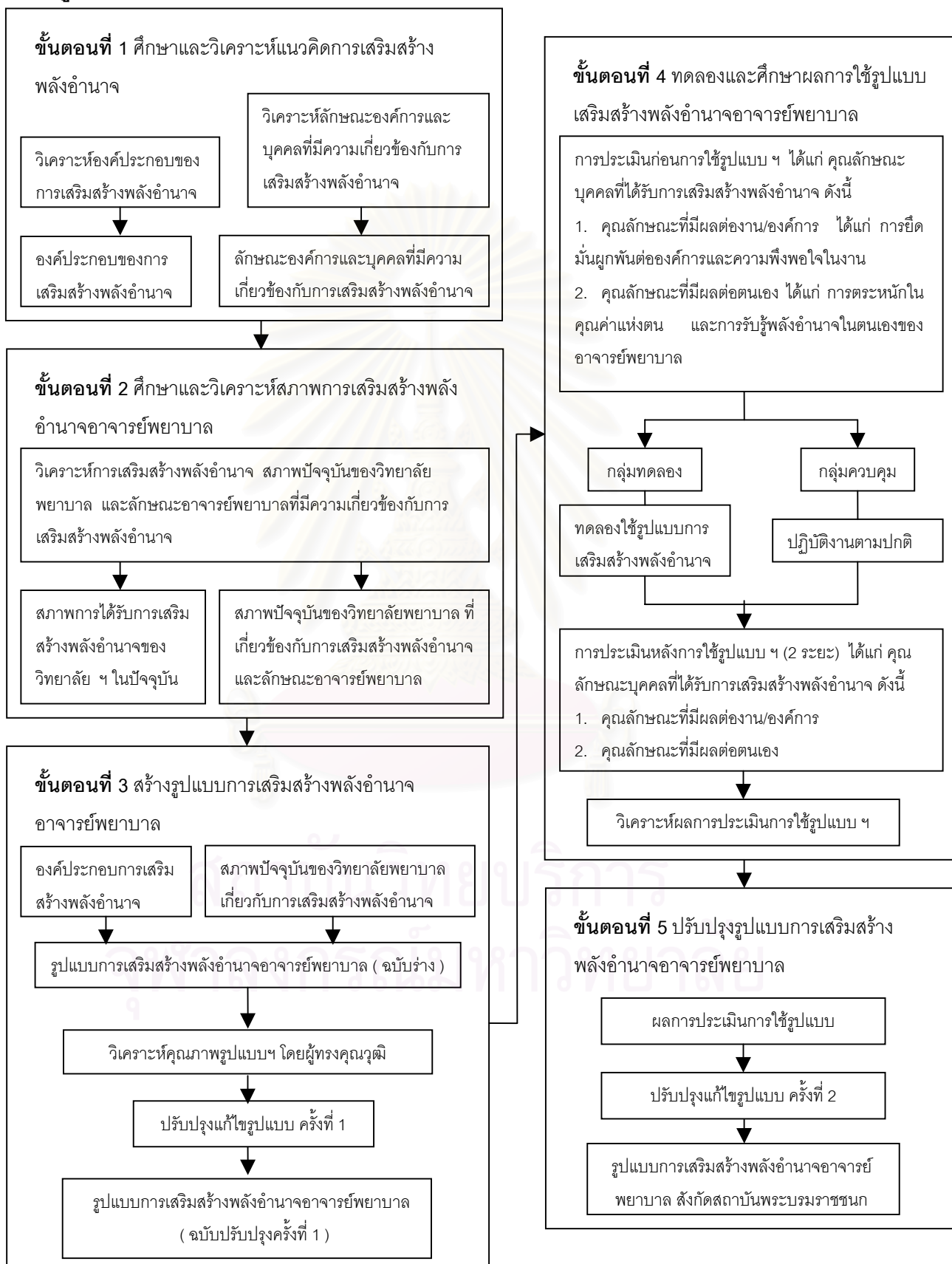
การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรในองค์การ โดยมุ่งพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล และทดสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยทดลองใช้กับอาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดพระบรมราชชนก ใช้วิธีวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล
- ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล
- ขั้นตอนที่ 4 ทดลองและศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล
- ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ขั้นตอนดำเนินการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังสรุปแสดงในแผนภูมิที่ 16 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 16 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย



จากขั้นตอนในแผนภูมิที่ 16 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดการดำเนินการตามลำดับนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ และลักษณะองค์การ และลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ครอบคลุมในด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศขององค์การกับวัฒนธรรมขององค์การ และในด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนลักษณะบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ครอบคลุมในด้านบุคลิกภาพและพฤติกรรมบุคคล

2. วิเคราะห์แนวคิดและหลักการ เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเหล่านี้ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับลักษณะองค์การในด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การและในด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และวิเคราะห์ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับลักษณะบุคคลในด้านบุคลิกภาพและพฤติกรรมบุคคล โดยการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ซึ่งในลักษณะการวิเคราะห์ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ วิเคราะห์เนื้อหาาระบบ วิเคราะห์เพื่อหาความหมาย และวิเคราะห์เพื่อหากระบวนการภายใน (อุทุมพร จามรมาน, 2534 และ Krippendorff, 1986)

3. สังเคราะห์ข้อค้นพบที่ได้ แล้วนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

3.1 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ และลักษณะองค์การและบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3.2 สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ บรรยากาศขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และองค์ประกอบของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3.3 ลักษณะบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และพฤติกรรมของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. สร้างเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ชุด ดังนี้

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล	สิ่งที่จะศึกษาและวิเคราะห์
1.1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล สำหรับ ผู้บริหารวิทยาลัย และหัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/หัวหน้างาน	ข้อมูลส่วนบุคคล
	สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล
	บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยในปัจจุบัน
	วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยในปัจจุบัน
	การบริการทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล
1.2 แบบประเมินลักษณะอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำหรับ อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานประจำ	ข้อมูลส่วนบุคคล
	บุคลิกภาพอาจารย์พยาบาล
	การรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาล

ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดเครื่องมือแต่ละชุดดังนี้

1.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในวิทยาลัยแห่งนั้น ตำแหน่งปัจจุบันและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และประวัติการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย ความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ และวิธีการของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยโครงสร้างของเครื่องมือประกอบด้วยข้อคำถาม 38 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามใน 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ด้านความพร้อมของผู้บริหารและด้านวิธีการของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลัง

ส่วนที่ 3 บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน ประกอบด้วยข้อ

คำถาม 85 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานองค์การ การบริหารองค์การ ทรัพยากรองค์การ และด้านสภาพแวดล้อมนอกองค์การ

ส่วนที่ 4 วัดนวัตกรรมการของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 35 ข้อ ซึ่งเป็นประเด็นคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ กระบวนการในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ประสบการณ์ความรู้ความสามารถ สัมพันธภาพภายในองค์การ ลักษณะบุคลากร และวัฒนธรรมอำนาจในองค์การ

ส่วนที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วยข้อคำถาม 40 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การคัดเลือก การกำหนดบทบาทหน้าที่ การประเมินการปฏิบัติงาน การพัฒนาการบุคลากร การให้รางวัล และการจัดระบบงาน

ในส่วนที่ 2 – 5 ของแบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับดี

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับน้อยมาก

1.2 แบบวัดลักษณะอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับอายุ วุฒิกการศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในวิทยาลัยนี้ ตำแหน่งปัจจุบันเพราะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งประสบการณ์ในการทำงาน และประวัติการศึกษา / อบรม

ส่วนที่ 2 แบบทดสอบบุคลิกภาพอาจารย์พยาบาล เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพมาตรฐาน คือ แบบทดสอบ “MPI หรือ The Maudsley Personality Inventory” ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 48 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบวัดการรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากองค์การ และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยโครงสร้างของเครื่องมือประกอบด้วยข้อคำถาม

169 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านปัจจัยเริ่มต้นในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านปัจจัยภายในของบุคคลที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านปัจจัยภายนอกที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และด้านสิ่งทีบุคคลควรได้รับเมื่อองค์การมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในส่วนที่ 3 ของแบบวัดชุดนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้
 ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง บุคคลได้รับ/ต้องการในระดับดีมาก/ระดับมากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง บุคคลได้รับ/ต้องการในระดับดี/ระดับมาก
 ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง บุคคลได้รับ/ต้องการในระดับปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง บุคคลได้รับ/ต้องการในระดับน้อย
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง บุคคลได้รับ/ต้องการในระดับน้อยที่สุด

2. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรายงานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา โดยดำเนินการดังนี้

2.1 เกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการต่อเนื่องมาเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี (อุทุมพร จามรมาน, 2537) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการศึกษาศาษาพยาบาลศาสตร์ จำนวน 3 ท่าน ผู้ที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การการศึกษาพยาบาล จำนวน 2 ท่าน และผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล จำนวน 2 ท่าน

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสมของประเด็นคำถาม รายการคำถาม และจำนวนข้อคำถาม รวมทั้งพิจารณาความชัดเจนของกรใช้ภาษา

2.3 ผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตัดสินว่าข้อคำถามแต่ละข้อในประเด็นต่าง ๆ มีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ และไม่เหมาะสมโดยให้สูตรในการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการตรวจสอบกับเนื้อหา/จุดประสงค์

R คือ ผลการตัดสินของผู้ทรงคุณวุฒิ

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

- + 1 หมายถึง แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสมกับเนื้อหา/จุดประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสมกับเนื้อหา/จุดประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่เหมาะสมกับเนื้อหา/จุดประสงค์

ถ้อยเกณฑ์ IOC มากกว่า 0.5 จึงยอมรับว่าสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล มีความเหมาะสม จากการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.00 ซึ่งถือว่าเครื่องมือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นได้รับการยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4 นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ โดยการนำไปสอบถามกับ อาจารย์พยาบาล ที่ไม่ใช่กลุ่มทดลองจำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณหาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (อุทุมพร จามรมาน, 2532) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

2.4.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล มีความเชื่อมั่นรวมทุก ตอนเท่ากับ .888 โดยมีค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยแต่ละด้าน ดังนี้

- ด้านสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล มีความเชื่อมั่น .886
- ด้านบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล มีความเชื่อมั่น .880
- ด้านวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยพยาบาล มีความเชื่อมั่น .894
- ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยพยาบาล มีความเชื่อมั่น .881

2.4.2 แบบประเมินลักษณะอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ .893 โดยมีค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยแต่ละด้าน ดังนี้

- ด้านบุคลิกภาพอาจารย์พยาบาล มีความเชื่อมั่น .986
- ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเชื่อมั่น .888
- ด้านสิ่งที่ได้รับจากองค์การเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความเชื่อมั่น .884

3. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ผู้วิจัย ดำเนินการโดย

3.1 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน สาขาพยาบาลศาสตร์ สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 32 แห่ง ได้แก่ ผู้บริหารวิทยาลัยในระดับผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 96 คน, อาจารย์พยาบาลซึ่งสอนสาขา

พยาบาลศาสตร์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 224 คน และอาจารย์พยาบาลประจำภาควิชา/กลุ่มวิชา จำนวน 1,137 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามรายชื่อวิทยาลัย และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีของ Cochran (1993 อ้างถึงใน สุวัฒน์ สวรรณเขตนิคม, 2541: 74-75) ซึ่งกำหนดค่าความเชื่อมั่น 99 % ($\alpha = .01$) ค่าความคลาดเคลื่อน 5 % และค่าสัดส่วนในประชากรเท่ากับ 0.5

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ประกอบด้วย ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลในระดับผู้อำนวยการและ/หรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลจำนวน 84 คน อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/หัวหน้ากลุ่มงานจำนวน 167 คน และอาจารย์ประจำภาควิชา/กลุ่มวิชาจำนวน 419 คน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

3.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม โดยดำเนินการดังนี้

3.2.1 สอบถามผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัย และอาจารย์พยาบาล ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/หัวหน้ากลุ่มงาน ที่สุ่มเลือกตามขั้นตอนในข้อ 3.1.2 เกี่ยวกับสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน โดยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล และนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งในด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจและลักษณะองค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และข้อมูลด้านบรรยากาศขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ซึ่งผู้ที่ตอบแบบสอบถามและส่งกลับมายังผู้วิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 69.79 ของประชากร และอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 69.10 ของประชากร ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

3.2.2 ทดสอบบุคลิกภาพของอาจารย์พยาบาล ที่สุ่มเลือกตามขั้นตอนในข้อ 3.1.2 โดยใช้แบบวัดลักษณะอาจารย์พยาบาลด้านบุคลิกภาพและนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพของอาจารย์พยาบาลในปัจจุบัน ซึ่งมีผู้ที่ตอบแบบสอบถามและส่งกลับมายังผู้วิจัย จำนวน 458 คน

3.2.3 วัดการรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาลที่สุ่มเลือกตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว เกี่ยวกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้แบบวัดลักษณะอาจารย์พยาบาลด้านการรับรู้ตนเอง และนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของอาจารย์พยาบาลในปัจจุบัน และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล ซึ่งมีผู้ที่ตอบแบบสอบถามและส่งกลับมายังผู้วิจัย จำนวน 458 คน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการตอบแบบสอบถามของอาจารย์พยาบาล

รายชื่อวิทยาลัย	ผู้อำนวยการหรือรองฯ			หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มงาน			อาจารย์ประจำ		
	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	การ ตอบกลับ	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	การ ตอบกลับ	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	การ ตอบกลับ
1. วพบ. นนทบุรี	3	3	3	7	6	6	66	24	33
2. วพบ. เครือข่าย จังหวัดลำปาง	3	3	3	7	6	4	53	20	25
3. วพบ. กรุงเทพฯ	3	3	3	7	6	3	55	21	15
4. วพบ. พุทธชินราช	3	3	3	7	6	5	54	20	22
5. วพบ. นครราชสีมา	3	3	3	7	6	5	55	21	22
6. วพ. พระปกเกล้า	3	3	2	7	6	6	46	17	22
7. วพบ. สงขลา	3	3	1	7	6	4	33	12	10
8. วพบ. สวรรค์ประชารักษ์	3	3	3	7	6	5	44	16	22
9. วพบ. สรรพสิทธิ์ประสงค์	3	3	1	7	6	5	44	16	23
10. วพบ. ชลบุรี	3	3	3	7	6	6	41	15	23
11. วพบ. ราชนบุรี	3	3	1	7	6	5	50	19	13
12. วพ. ศรีมหาสารคาม	3	3	3	7	6	7	39	14	24
13. วพบ. สระบุรี	3	3	3	7	6	6	33	12	17
14. วพบ. สุราษฎร์ธานี	3	3	3	7	6	6	39	14	19
15. วพบ. อุตรดิตถ์	3	3	3	7	6	3	29	11	5
16. วพบ. สุรินทร์	3	3	2	7	6	7	33	12	14

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายชื่อวิทยาลัย	ผู้อำนวยการหรือรองฯ			หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มงาน			อาจารย์ประจำ		
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ตอบกลับ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ตอบกลับ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ตอบกลับ
17. วพบ. อุดรธานี	3	3	3	7	6	5	43	16	13
18. วพบ. ชัยนาท	3	3	3	7	6	7	32	12	15
19. วพบ. พะเยา	3	3	1	7	6	6	30	11	9
20. วพบ. พระพุทธบาท	3	3	2	7	6	3	27	10	10
21. วพ. พระจอมเกล้า	3	3	0	7	6	5	29	11	11
22. วพบ. ตรัง	3	3	1	7	6	6	23	8	14
23. วพบ. นครพนม	3	3	1	7	6	3	25	9	5
24. วพบ. นพรัตน์วชิระ	3	3	1	7	6	2	21	8	5
25. วพบ. ขอนแก่น	3	3	3	7	6	2	25	9	8
26. วพบ. นครสวรรค์	3	3	3	7	6	6	23	9	5
27. วพบ. เชียงใหม่	3	3	2	7	6	7	28	10	9
28. วพบ. จักรวีรชัย	3	3	1	7	6	2	21	7	5
29. วพบ. สุพรรณบุรี	3	3	3	7	6	6	25	9	11
30. วพบ. ยะลา	3	3	1	7	6	5	24	9	6
31. วพบ. นครศรีธรรมราช	3	3	3	7	6	3	22	8	5
32. วพบ. นราธิวาส	3	3	1	7	6	5	25	9	8
รวม	96	84	69	224	167	155	1,137	419	458

หมายเหตุ: วพบ. ย่อมาจาก วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี

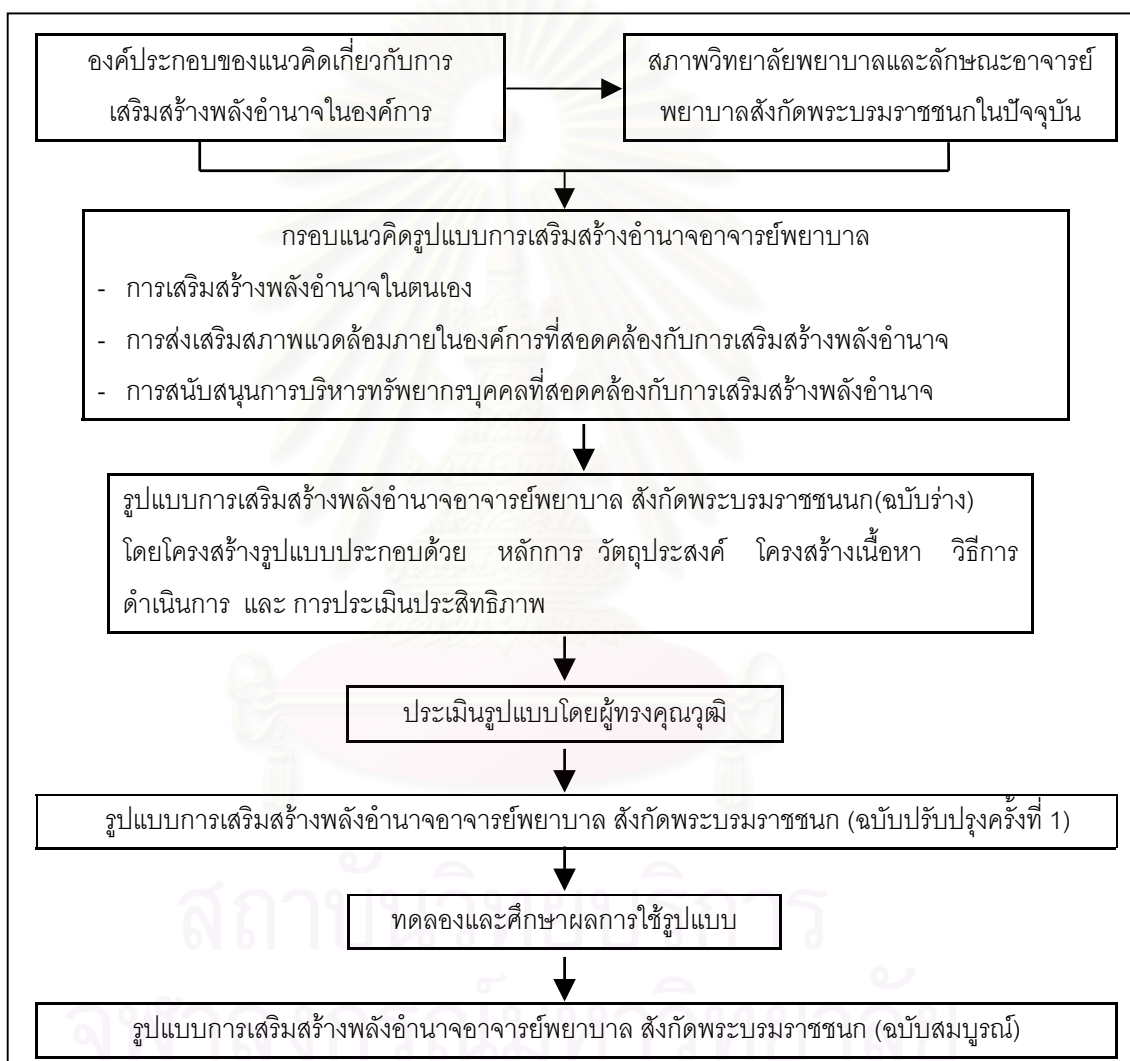
วพ. ย่อมาจาก วิทยาลัยพยาบาล

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ในขั้นตอนการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังแสดงในแผนภูมิที่ 17 ดังนี้

แผนภูมิที่ 17 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



จากขั้นตอนการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลในแผนภูมิที่ 17 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ซึ่งพิจารณาโดยการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความแตกต่าง ระหว่างองค์ประกอบของแนวคิดทฤษฎีของการ

เสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีในขั้นตอนที่ 1 และสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและลักษณะอาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาลในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งใช้การวิเคราะห์สาระความสอดคล้องและความแตกต่าง โดยพิจารณาจากภาษา เป็นลักษณะการวิเคราะห์เพื่อหากลุ่มคำแบบต่าง ๆ เป็นการจัดกลุ่มทั้งด้านสาระและกลุ่มคำแยกแยะ จัดประเภทลำดับความสำคัญให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (อุทุมพร จามรมาน, 2534 และ Krippendorff, 1986) และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกัน (สุภางศ์ จันทวานิช, 2540)

2. จากการศึกษาประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งในด้านลักษณะองค์การและลักษณะบุคคล ผู้วิจัยนำมากำหนดกรอบแนวคิดรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดพระบรมราชชนก ครอบคลุมใน 3 ด้าน ได้แก่

2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยใช้เทคนิคการปรับพฤติกรรม

2.2 การส่งเสริมสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่บรรยากาศขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.3 การสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3. กำหนดลักษณะรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยกำหนดลักษณะรูปแบบแบบ Semantic Model คือเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการอธิบายและแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบ (Keeves, 1997) โดยโครงสร้างรูปแบบมีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ

- หลักการ

- วัตถุประสงค์ เป็นจุดมุ่งหมายของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

- โครงสร้างเนื้อหา เป็นประเด็นและสาระสำคัญของการเสริมสร้างอำนาจอาจารย์พยาบาล

สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งครอบคลุมบริบทขององค์การ ทั้งด้านวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศขององค์การ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

- วิธีการดำเนินการ เป็นรายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

- การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบ เป็นการกำหนดวิธีการประเมินคุณภาพของรูปแบบ

ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล เป็นลักษณะโครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล โดยดำเนินการดังนี้

3.1 กำหนดกิจกรรมโครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ได้แก่

3.1.1 กิจกรรมการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 11 กิจกรรม ระยะเวลา 20 ชั่วโมง โดยแต่ละกิจกรรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อาจารย์พยาบาลเกิดความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้วิจัยจัดทำเอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกอบรม ซึ่งเป็นรายละเอียดของกิจกรรมการฝึกอบรมทั้ง 11 กิจกรรม ประกอบด้วย ชื่อกิจกรรม คำชี้แจง จุดมุ่งหมายแนวคิดของกิจกรรม สื่อประกอบกิจกรรม เวลาที่ใช้ ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม และการประเมินผล

3.1.2 กิจกรรมการฝึกทักษะ เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องฝึกปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้วิธีการกำกับตนเองเป็นเวลา 8 สัปดาห์ เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่น

ผู้วิจัยจัดทำเอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะ ซึ่งเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการกำกับตนเอง ประกอบด้วย 1) คู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ซึ่งมีคำแนะนำในการใช้คู่มือ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม และสาระความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) แบบบันทึกกิจกรรมการกำกับตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล

3.2 กำหนดวิธีการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะประเมินเฉพาะผู้ที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม โดยแบ่งการประเมินเป็น 5 ประเภท ดังนี้

3.2.1 แบบประเมินผลการจัดโครงการฝึกอบรม

แบบประเมินกิจกรรมโครงการฝึกอบรม เป็นการประเมินกิจกรรมโครงการทั้ง 11 กิจกรรม โดยประเมินใน 3 ประเด็น ได้แก่ สาระประโยชน์ของกิจกรรม เทคนิค – วิธีการดำเนินกิจกรรม และการนำไปใช้ ซึ่งผู้ที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเลือกคำตอบให้ตรงตามความคิดเห็นของตนใน 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง เห็นว่ากิจกรรมนั้นมีความเหมาะสมในระดับดีมาก

4 หมายถึง เห็นว่ากิจกรรมนั้นมีความเหมาะสมในระดับดี

3 หมายถึง เห็นว่ากิจกรรมนั้นมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นว่ากิจกรรมนั้นมีความเหมาะสมในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นว่ากิจกรรมนั้นไม่มีความเหมาะสม/ต้องปรับปรุง

โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับดี

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ไม่มีความเหมาะสม/ต้องปรับปรุง

3.2.2 แบบประเมินความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แบบประเมินความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง

อำนาจ เป็นการตอบข้อคำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำนวน 20 ข้อ ซึ่งผู้ที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมจะเลือกตอบให้ตรงกับที่ตนเองมีความรู้ความเข้าใจ/ความคิดเห็นใน 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง เห็นว่าข้อความนั้นถูกต้อง/ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นว่าข้อความนั้นถูกต้อง/ตรงกับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง เห็นว่าข้อความนั้นถูกต้อง/ตรงกับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง เห็นว่าข้อความนั้นถูกต้อง/ตรงกับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง เห็นว่าข้อความไม่ถูกต้อง/ไม่ตรงกับความคิดเห็น

โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจ/ความคิดเห็นในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจ/ความคิดเห็นในระดับดี

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจ/ความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจ/ความคิดเห็นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจ/ความคิดเห็นในระดับน้อยมาก

3.2.3 แบบวัดความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่น

แบบวัดความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่นของกลุ่ม

ทดลองเป็นการตอบคำจากสถานการณ์สมมติ 5 สถานการณ์ เพื่อวัดความตั้งใจในการเสริมสร้าง

พลังอำนาจในตนเองและผู้อื่นจำนวน 15 ข้อ โดยใช้แบบวัดความเข้าใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ซึ่งผู้ที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมจะเลือกตอบความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ 7 ระดับ ดังนี้

เป็นไปได้	1	2	3	4	5	6	7	เป็นไปได้
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่แน่ใจ	น้อย	ปานกลาง	มาก	

โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย	6.50 – 7.00	หมายถึง	มีความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	5.50 – 6.49	หมายถึง	มีความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	4.50 – 5.49	หมายถึง	มีความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติได้หรือไม่
ค่าเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	มีความเป็นไปได้ที่จะไม่ปฏิบัติ แต่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	มีความเป็นไปได้ที่จะไม่ปฏิบัติในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	มีความเป็นไปได้ที่จะไม่ปฏิบัติในระดับมาก

3.2.4 แบบวัดการรับรู้ความสามารถในตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แบบวัดการรับรู้ความสามารถในตนเองเกี่ยวกับทักษะเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการตอบคำถามเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจจำนวน 15 ข้อ โดยใช้แบบวัดการรับรู้ความสามารถในตนเองเกี่ยวกับทักษะเสริมสร้างพลังอำนาจ และเลือกคำตอบให้ตรงตามความสามารถของตนเอง 10 ระดับ คือ

10 หมายถึง	มั่นใจมากที่สุดว่าทำได้	5 หมายถึง	ไม่ค่อยมั่นใจคิดว่าอาจทำไม่ได้
9 หมายถึง	มั่นใจมากกว่าทำได้	4 หมายถึง	ค่อนข้างมั่นใจว่าทำไม่ได้
8 หมายถึง	มั่นใจค่อนข้างมากกว่าทำได้	3 หมายถึง	มั่นใจค่อนข้างมากกว่าทำไม่ได้
7 หมายถึง	ค่อนข้างมั่นใจว่าทำได้	2 หมายถึง	มั่นใจมากกว่าทำไม่ได้
6 หมายถึง	ไม่ค่อยมั่นใจคิดว่าอาจทำได้	1 หมายถึง	มั่นใจมากที่สุดว่าทำไม่ได้

โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย	9.50 – 10.00	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลมั่นใจมากที่สุดว่าทำได้
ค่าเฉลี่ย	8.50 – 9.49	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลมั่นใจมากกว่าทำได้

ค่าเฉลี่ย	7.50 – 8.49	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลมั่นใจค่อนข้างมากว่าทำได้
ค่าเฉลี่ย	6.50 – 7.49	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลค่อนข้างมั่นใจว่าทำได้
ค่าเฉลี่ย	5.50 – 6.49	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลไม่ค่อยมั่นใจคิดว่าอาจทำได้
ค่าเฉลี่ย	4.50 – 5.49	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลไม่ค่อยมั่นใจคิดว่าอาจทำไม่ได้
ค่าเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลค่อนข้างมั่นใจว่าทำไม่ได้
ค่าเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลมั่นใจค่อนข้างมากว่าทำไม่ได้
ค่าเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลมั่นใจมากกว่าทำไม่ได้
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	อาจารย์พยาบาลมั่นใจมากที่สุดว่าทำไม่ได้

3.2.5 แบบสังเกตพฤติกรรมกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

แบบสังเกตพฤติกรรมกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของผู้ที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม เป็นการตอบคำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองจำนวน 15 ข้อ โดยใช้การสังเกตพฤติกรรมกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง และเลือกคำตอบที่ตรงกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความนั้นทุกครั้ง
- 4 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความนั้นบ่อยครั้ง
- 3 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความนั้นในลักษณะทำบ้างไม่ทำบ้าง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความนั้นน้อยครั้ง
- 1 หมายถึง แทบจะไม่ปฏิบัติตามข้อความนั้นเลย

โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	ปฏิบัติตามข้อความนั้นทุกครั้ง
ค่าเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	ปฏิบัติตามข้อความนั้นบ่อยครั้ง
ค่าเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	ปฏิบัติตามข้อความนั้นในลักษณะทำบ้างไม่ทำบ้าง
ค่าเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	ปฏิบัติตามข้อความนั้นน้อยครั้ง
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	แทบจะไม่ปฏิบัติตามข้อความนั้นเลย

4. ตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความครอบคลุม ความชัดเจนของการใช้ภาษา และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ โดยดำเนินการดังนี้

4.1 กำหนดเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้มีผลงานทางวิชาการต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 5 ปี (อุทุมพร จามรมาน, 2537) ซึ่งประกอบด้วย ผู้มีประสบการณ์ด้านพฤติกรรมศาสตร์ จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรการศึกษายาบาล จำนวน 2 ท่าน และผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันการศึกษายาบาลจำนวน 1 ท่าน จากนั้นนำเครื่องมือที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงและปรับปรุงแล้วไปปรับปรุงแก้ไข

4.2 ประเด็นในการตรวจสอบได้แก่

4.2.1 ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และ 2 กับลักษณะของกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจที่กำหนดไว้ในรูปแบบ

4.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ วัตถุประสงค์ของกิจกรรม เนื้อหาสาระ วิธี การดำเนินการ และการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

4.2.3 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการดำเนินการของรูปแบบ อาทิ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกทักษะ เอกสารประกอบต่าง ๆ เป็นต้น

4.3 การตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตัดสินว่าข้อคำถามแต่ละข้อในประเด็นต่าง ๆ มีความเหมาะสมไม่แน่ใจ และไม่เหมาะสมโดยใช้สูตรในการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ซึ่งถือเกณฑ์ IOC มากกว่า 0.5 จึงยอมรับว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลมีความเหมาะสม จากตารางตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.00 ซึ่งถือว่ารูปแบบ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นได้รับการยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิ (ดังเสนอในภาคผนวก ข) และผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

4.3.1 ปรับกิจกรรมการกำกับตนเองเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมการกำกับตนเองจะสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจริง โดยพยายามวิเคราะห์ว่า กิจกรรมที่กลุ่มทดลองต้องกำกับตนเองนั้น สามารถทำให้เกิดคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือไม่ อย่างไร

4.3.2 การสังเกตพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงภายหลังการทดลองเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก และอาจจะพบพฤติกรรมที่ไม่เป็นไปตามธรรมชาติ การใช้เพียงการสัมภาษณ์น่าจะเพียงพอแล้ว

ขั้นตอนที่ 4 ทดลองและศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ในขั้นตอนการทดลอง และการศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. สร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลนั้น ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ครอบคลุมคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง 4 ประการ ดังนี้

สิ่งที่ประเมิน	เครื่องมือในการประเมิน
การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	แบบประเมินคุณลักษณะของอาจารย์พยาบาลที่ได้การเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อองค์การ ประกอบด้วย แบบวัดการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและแบบวัดความพึงพอใจในงาน
ความพึงพอใจในงาน	
การตระหนักในคุณค่าแห่งตน	แบบประเมินคุณลักษณะของอาจารย์พยาบาลที่ได้รับ การเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ประกอบด้วย แบบวัดการตระหนักในคุณค่าแห่งตนและแบบวัดการเรียนรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง
การเรียนรู้การมีถึงพลังอำนาจในตนเอง	

1.1 ขั้นตอนในการสร้างแบบประเมินคุณลักษณะอาจารย์พยาบาลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1.1 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มาจากหลักการและแนวคิดการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของ Porter(1974 อ้างถึงในแจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์, 2540) โดยปรับข้อความให้มีความสอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แต่ยังมีกรอบแนวคิดของการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การโดยโครงสร้างของเครื่องมือประกอบด้วยข้อความ 20 ข้อ ซึ่งจำแนกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ และความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ

1.1.2 แบบวัดความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานมาจากหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของเฮอส์เบิร์ก (Herzberg, 1993) โดยปรับข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และบริบทของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 30 ข้อ จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

1.1.3 แบบวัดความตระหนักในคุณค่าแห่งตน ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดความตระหนักคุณค่าแห่งตน จากหลักการและแนวคิดของ Coopersmith (1967 อ้างถึงในนิภาวรรณ กิริยะ, 2533) โดยปรับข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วยข้อคำถาม 25 ข้อ ซึ่งข้อคำถามจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ ความรู้สึกว่ามีอำนาจ ความรู้สึกที่มีความสำคัญ ความรู้สึกว่ามีคุณค่า และความรู้สึกที่มีความสามารถ

1.1.4 แบบวัดการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง โดยประยุกต์ใช้หลักการและแนวคิดของ Gibson (1973, อ้างถึงในสายฝน เอกวรานุกร, 2542) และกำหนดข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับอาจารย์พยาบาลและบริบทของวิทยาลัยพยาบาลพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วยข้อคำถาม 25 ข้อ เกี่ยวกับการรับรู้ถึงพลังอำนาจในตนเอง 4 ด้าน ดังนี้ ความสามารถในการควบคุมหรือจัดการสถานการณ์ ความพึงพอใจในความสามารถของตน ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และการมีเป้าหมายและความหมายในชีวิตตน

แบบวัดทั้ง 4 ชุด ผู้วิจัยมีเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง บุคคลมีคุณลักษณะด้านนั้นในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง บุคคลมีคุณลักษณะด้านนั้นในระดับดี

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง บุคคลมีคุณลักษณะด้านนั้นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง บุคคลมีคุณลักษณะด้านนั้นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง บุคคลมีคุณลักษณะด้านนั้นในระดับน้อยมาก

1.2 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เพื่อการวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา โดยดำเนินการดังนี้

1.2.1 เกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการต่อเนื่องมา

เป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี (อุทุมพร จามรมาน, 2537) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการศึกษาศาขาพยาบาลศาสตร์ จำนวน 3 ท่าน ผู้ที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การศึกษาศาขาพยาบาล จำนวน 2 ท่าน และผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันการศึกษาศาขาพยาบาล จำนวน 2 ท่าน

1.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสมของประเด็นคำถาม รายการคำถาม และจำนวนข้อคำถาม รวมทั้งพิจารณาความชัดเจนและความเหมาะสมของการใช้ภาษาในแต่ละข้อคำถาม

1.2.3 การตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตัดสินว่าข้อคำถามแต่ละข้อในประเด็นต่าง ๆ มีความเหมาะสมไม่แน่ใจ และไม่เหมาะสมโดยใช้สูตรในการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ซึ่งถือเกณฑ์ IOC มากกว่า 0.5 จึงยอมรับว่าแบบประเมินคุณลักษณะอาจารย์พยาบาลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความเหมาะสมจากตารางตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.00 ซึ่งถือว่าแบบประเมินที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นได้รับการยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2.4 นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ไปปรับปรุงแก้ไขจากนั้นตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ โดยการนำไปสอบถามกับอาจารย์พยาบาลที่ไม่ใช่กลุ่มทดลองจำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณหาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (อุทุมพร จามรมาน, 2532) ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

แบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	มีความเชื่อมั่น	.974
แบบวัดความพึงพอใจในงาน	มีความเชื่อมั่น	.892
แบบวัดความตระหนักในคุณค่าแห่งตน	มีความเชื่อมั่น	.984
แบบวัดการเรียนรู้พลังอำนาจในตนเอง	มีความเชื่อมั่น	.865

2. ออกแบบการทดลอง

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงทดลองแบบกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Design) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ที่มีขนาดของสมาชิกไม่เท่ากัน โดยสมาชิกของกลุ่มไม่ได้มาอย่างสุ่ม และใช้การประเมินก่อนและหลังการทดลอง (Non-Equivalent Control Group, Pretest – Posttest Design หรือ Non-Randomized Control Group, Pretest- Posttest Design) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536 : 112-113) ซึ่งมีแบบการทดลองดังนี้

การประเมินก่อนการทดลอง		การทดลอง	การประเมินหลังการทดลอง
กลุ่มทดลอง (E)	OE1	X	OE2
กลุ่มควบคุม (C)	OC1	-	OC2

- เมื่อ OE1 หมายถึง การประเมินก่อนการทดลองของกลุ่มทดลอง
 OC1 หมายถึง การประเมินก่อนการทดลองของกลุ่มควบคุม
 X หมายถึง การทดลองใช้รูปแบบ
 OE2 หมายถึง การประเมินหลังการทดลองของกลุ่มทดลอง
 OC2 หมายถึง การประเมินหลังการทดลองของกลุ่มควบคุม

3. พิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกอาจารย์พยาบาล จากวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 2 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท โดยมีเหตุผลดังนี้

3.1 เป็นวิทยาลัยพยาบาลที่มีผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจ 9 ประการ ได้แก่ ด้านความสามารถในการวางแผน ด้านความปรารถนาในเชิงความคิด ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน/การบริหาร ด้านการมองผู้อื่นในแง่ดี ด้านจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน ด้านความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน ด้านความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี และด้านความสามารถในการชี้นำผู้อื่น (สุมาลี ขุนจันที, 2541) อยู่ระดับดี คือ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.50 (ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4)

3.2 เป็นวิทยาลัยพยาบาลที่มีความเหมาะสม คือ เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในปัจจุบันในขั้นตอนที่ 1 แล้ว พบว่า มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล และค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมตนเองเกี่ยวกับการได้รับของอาจารย์พยาบาลต่ำกว่าระดับดี (ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.50) แต่ในขณะเดียวกันก็มีค่าเฉลี่ยความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับมากขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.50) ดังแสดงในตารางที่ 4

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกอาจารย์พยาบาลเพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยการคัดเลือกอย่างมีเป้าหมาย (Purpose Sampling) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างต้องเป็นผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเสริมสร้างพลังอำนาจใน

ผู้ได้บังคับบัญชาเช่นกัน ดังนั้นจึงเลือกเฉพาะอาจารย์พยาบาล ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่รองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา และหัวหน้ากลุ่มงาน ดังนี้

- กลุ่มทดลอง ได้แก่ อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา 22 คน
- กลุ่มควบคุม ได้แก่ อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท

20 คน

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยาและวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท

รายการที่พิจารณา	วพบ. พะเยา		วพบ.พระพุทธบาท		t	C
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. คุณลักษณะผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.11	0.39	4.06	0.27	1.229	.6758
2. สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล	3.44	0.27	3.39	0.42	1.328	.7075
3. การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.27	0.43	3.25	0.39	1.310	.5486
4. ความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.29	0.48	4.24	0.44	1.303	.5433

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า ทั้งวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา และพระพุทธบาท มีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจต่ำกว่าในระดับดี และมีความต้องการการเสริมสร้างพลังเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับมาก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และจากการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวน (test for homogeneity of variance: C) โดยใช้สูตรของ Cochran (Winer, 1970 อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูตร, 2534) พบว่าความแปรปรวนของค่าคะแนนคุณลักษณะผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายถึงความเป็นเอกพันธ์ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แสดงว่าอาจารย์พยาบาลทั้งสองกลุ่มมีลักษณะไม่แตกต่างกัน

4. กำหนดการประเมินภายหลังการทดลอง

ผู้วิจัยประเมินการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลภายหลังการทดลอง โดยจำแนกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

4.1 การประเมินระยะที่ 1 เป็นการประเมินภายหลังกิจกรรมการฝึกอบรมทันที โดยการประเมินคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 4 คุณลักษณะ และประเมินผลกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ การประเมินกิจกรรมโครงการฝึกอบรม การประเมินความรู้ ความเข้าใจทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และการวัดความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่น

4.2 การประเมินระยะที่ 2 เป็นการประเมินหลังสิ้นสุดกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยการกำกับตนเองเป็นเวลา 8 สัปดาห์แล้ว โดยการประเมินคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 4 คุณลักษณะ และประเมินผลกิจกรรมการฝึกทักษะ ซึ่งได้แก่ การวัดการรับรู้ความสามารถตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสังเกตพฤติกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

หลังจากนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลไปทดลองใช้และประเมินผลการทดลองทั้งระยะที่ 1 และระยะที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบ และผลการประเมินโครงการฝึกอบรม มาพิจารณาปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล โดยการวิเคราะห์และพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล โดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์หลักการของรูปแบบในด้านความถูกต้องและความชัดเจน วิเคราะห์ความสอดคล้องและความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหาของรูปแบบ และวิเคราะห์ความเหมาะสม ชัดเจนของวิธีการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบ

2. โครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล โดยพิจารณาในแต่ละประเด็น ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ของโครงการ วิเคราะห์เกี่ยวกับความครอบคลุมและความสอดคล้องกับรูปแบบ ด้านระยะเวลาในการดำเนินโครงการ วิเคราะห์ความเพียงพอและเหมาะสมกับโครงสร้างเนื้อหา และด้านกิจกรรมการอบรม โดยพิจารณาทั้งกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการฝึกทักษะในด้านวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในกิจกรรม โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวิธีการและ

เทคนิคที่ใช้ในกิจกรรมกับระยะเวลาในการจัดกิจกรรมและแนวคิดที่ได้จากกิจกรรม และวิเคราะห์ความเหมาะสมของกิจกรรมกับผู้รับการอบรมและความสามารถในการนำไปใช้จริง

3. เอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกอบรมและการฝึกทักษะ โดยพิจารณาวิเคราะห์ในด้านความชัดเจนและความเหมาะสมของข้อมูลที่เตรียมไว้ในเอกสารต่าง ๆ

4. แบบบันทึกการกำกับตนเอง โดยพิจารณาวิเคราะห์ในด้านความชัดเจน ความเหมาะสมกับผู้รับการอบรม และความสามารถในการนำไปใช้จริง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ตอนที่ 4 การทดลองและศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ซึ่งนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะอาจารย์พยาบาล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ส่วนที่ 2 ผลการสังเกตพฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาล กลุ่มทดลองเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 5 การปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผลการศึกษาข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ครอบคลุมแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แล้วนำมาวิเคราะห์สาระ (Content analysis) ในประเด็นที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ลักษณะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ ซึ่งสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปการวิเคราะห์สาระแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
Kanter (1981)	ระบบการปฏิบัติงานในองค์การที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคคลควรมีโอกาสปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ งานที่ได้รับการยอมรับ และงานที่ก่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน 2. การเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ดี ได้แก่ การช่วยเหลือ สนับสนุน สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การแบ่งเบาภาระงานซึ่งกันและกัน
Chally(1992)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถของบุคคลในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก 2. การมีความคิดสร้างสรรค์ 3. การมีทรัพยากร/แหล่งประโยชน์ 4. การมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ทันสมัย
Kinlaw (1995)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารที่จะการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ 3. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ 4. มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย
	กลวิธีในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องมีความต่อเนื่อง 2. ส่งเสริมและพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจทุกระดับ: บุคคล ทีม และองค์การ 3. พัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจสู่ระบบองค์การ
Hawks (1992)	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีสิ่งแวดล้อมที่อบอุ่น เอื้ออาทร และเปิดเผย 2. การมีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายร่วมกันของบุคคลในองค์การ 3. การมีข้อตกลงร่วมกันในการดำเนินการ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย มากกว่าการควบคุม

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
ศิริพร ตันติพูนวินัย (2538)	ปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุน การเสริมสร้างพลังอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในชีวิตของตน 2. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการกับตนเองมากกว่าสั่งการ 3. ต้องคิดว่าการผิดพลาดคือกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 4. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ทำให้บุคคลมีความสุข มีคุณค่า และได้ร่วมกันแก้ปัญหา
Isarel (1994)	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล เป็นความสามารถของบุคคลในการตัดสินใจและควบคุมตนเองและการดำเนินชีวิตของตน 2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ เป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิก กำหนดรูปแบบ นำไปปฏิบัติ เพื่อเป้าหมายเดียวกัน 3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในชุมชน เป็นการใช้ทักษะและแหล่งประโยชน์ในชุมชน เพื่อสนองความต้องการของชุมชน
Tebbitt (1993)	องค์ประกอบที่จำเป็นก่อนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิสัยทัศน์และพันธกิจองค์การที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2. ความคาดหวังของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน 3. การส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 4. องค์การต้องสนับสนุนการตัดสินใจของบุคคล 5. เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน 6. กำหนดรูปแบบของการทำงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศ 7. เปลี่ยนความเชื่อจากการควบคุมมาเป็นการกำกับ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
Tebbitt (1993) (ต่อ)	กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 1. กำหนดค่านิยมองค์การ 2. กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการ 3. กำหนดคุณภาพของบริการ/ผลิตภัณฑ์ 4. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร 5. กำหนดองค์ประกอบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ 6. มีการประเมินองค์การและบุคลากรและมีระบบการช่วยเหลือสนับสนุน 7. เชื่อมโยงค่านิยมขององค์การและบุคลากรเข้าด้วยกัน
Scott and Jaffe (1991)	หลักการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความยุติธรรม สารสนเทศ และการมีส่วนร่วม 2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์การ 3. การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน 4. การสร้างบรรยากาศในองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน มี “ความสมดุล” ระหว่างความพอดีกับการมีอิสระ มี “ความยืดหยุ่น” ในการตอบสนองความต้องการ มี “ความพอดี” ในการให้ออกาส และมี “ความเสมอภาค” 5. การสร้างทีมงานที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน
Hokanson (1992)	การสร้างบรรยากาศในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	1. การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ไว้วางใจ ซื่อสัตย์เปิดเผย และจริงใจ 2. บุคคลต้องมีทักษะทางสังคมที่ดี เอื้อต่อการทำงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับ และให้เกียรติ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
Kieffer (1984)	กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<p>เป็นการพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วม 4 ระยะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระยะเริ่มต้น: เป็นช่วงที่ไม่แน่ใจในอำนาจ 2. ระยะก้าวหน้า: เป็นช่วงที่มีการช่วยเหลือ และแก้ปัญหาซึ่งกันและกัน 3. ระยะความเป็นจริง: เป็นช่วงที่เผชิญกับอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง 4. ระยะที่มีข้อยึดมั่นผูกพัน: เป็นการบูรณาการความรู้และทักษะ สามารถเผชิญกับความเป็นจริงได้
Tracy (1990)	ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<p>มี 10 ขั้นตอน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความรับผิดชอบ: ให้มีความแตกต่างระหว่างบทบาทหน้าที่ ทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นเจ้าของงาน และเข้าใจความรับผิดชอบของผู้อื่น 2. อำนาจหน้าที่: ให้อำนาจหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคล และตัดเทียบกับความรับผิดชอบ 3. มาตรฐานความเป็นเลิศ: กำหนดมาตรฐานของงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ งบประมาณ และเวลา 4. การฝึกอบรมและการพัฒนา: ตามความต้องการของบุคคล และทำให้ผู้ปฏิบัติมีทักษะและมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศ 5. การให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร: ให้บุคคลได้รับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนงาน ข่าวสารจากองค์การอื่น ๆ และความเจริญก้าวหน้า/การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน 6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ: โดยมีจุดหมายเพื่อเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น จูงใจ และสร้างความภาคภูมิใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
Tracy (1990) (ต่อ)	ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (ต่อ)	<p>7. การยอมรับ: โดยให้การยกย่อง ให้ข้อมูล ให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น ใ้บุคคลรับรู้ถึงคุณค่าในตนเอง</p> <p>8. ความไว้วางใจ: ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตนเองและผู้อื่น โดยการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ให้ข้อมูล และให้อิสระในการทำงาน</p> <p>9. การรับรู้ต่อความล้มเหลว: โดยช่วยให้บุคคลรับรู้ว่าความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวก และทำให้บุคคลสามารถวางแผนและคาดการณ์ต่อความล้มเหลวได้</p> <p>10. การให้ความเคารพ: โดยการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยการเคารพในเกียรติ ยอมรับฟังความคิดเห็น เคารพในเวลา ยอมรับความยากลำบากในงานของเขา และเคารพในสิทธิส่วนตัว ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความเคารพในตนเองตามมา</p>
Stewart (1994)	กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<p>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจตนเอง เป็นการตรวจสอบตนเองและพัฒนาตนเอง ก่อนการพึ่งพาผู้อื่น</p> <p>2. ต้องศึกษาวัฒนธรรมอำนาจในองค์กร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3. ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพราะเป็นสิ่งจำเป็น เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลทางบวกต่อความรู้สึก ได้แก่ ความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดเผย</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
Stewart (1994) (ต่อ)	กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (ต่อ)	<p>4. ผู้บริหารองค์การต้องมีทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่</p> <p>4.1 การเสริมสร้าง: การให้อำนาจ มอบหมายให้ตัดสินใจ ให้อิสระและสามารถใช้ศักยภาพได้เต็มความสามารถ</p> <p>4.2 การเอื้ออำนาจ: การจัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเอง</p> <p>4.3 การปรึกษาหารือ: การร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนความคิด และร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหา</p> <p>4.4 การปฏิบัติงานร่วมกัน: การร่วมกันวางแผน ดำเนินการ และประเมินผล</p> <p>4.5 การประคับประคอง: การจูงใจ ให้กำลังใจ ช่วยเหลือดูแล ให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
Kramer and Schmalenberg (1993)	กลวิธีของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<p>มี 3 ประการ ได้แก่</p> <p>1. กำจัดความรู้สึกของความรู้้อำนาจของบุคคลในองค์การ</p> <p>2. ใช้เทคนิค/กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการตัดสินใจด้วยตนเอง</p> <p>3. สนับสนุนข้อมูลข่าวสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
Gunden and Crissman (1992)	พื้นฐานคุณลักษณะของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<p>1. มีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2. ยอมรับและให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์</p> <p>3. มีการสอน สอนแนะ และเป็นแบบอย่าง ให้คำติ ชมที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา</p> <p>4. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ใช้วิธีการที่หลากหลาย</p> <p>5. กำหนดเป้าหมายและติดตามงานร่วมกัน</p> <p>6. ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความคิดเชิงบวก</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
Kinlaw (1995)	รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<p>แบ่งการจัดการการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็น 2 ส่วน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน <ol style="list-style-type: none"> 1.1 กำหนดขอบเขตและเผยแพร่: ต้องกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนและต่อมาต้องเผยแพร่ให้บุคคลในองค์กรรับรู้ 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน 1.3 ฝึกอบรมให้บุคคลมีบทบาท การปฏิบัติแบบใหม่ 1.4 ปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงานและลดความเป็นทางการ 1.5 ปรับปรุงระบบและกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบต่าง ๆ ให้ชัดเจน 1.6 ประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน 2. สารสนเทศนำเข้า ประกอบด้วย 6 ประการ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 ทุกคนในองค์กรต้องเข้าใจความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2.2 สิ่งตอบแทนที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ พฤติกรรมบุคคล บรรยากาศองค์การ และความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง 2.3 กลุ่มเป้าหมาย จะมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงาน 2.4 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญ ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการเรียนรู้ทุกระดับ 2.5 การควบคุมการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนา 2.6 เปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีมาตรฐานสูงขึ้น

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
Gibson (1993)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ	<p>ประกอบด้วย 3 ด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> ปัจจัยเริ่มต้น ได้แก่ ความคับข้องใจ ความรู้สึกขัดแย้ง การมีปัญหาอุปสรรค การมีความคาดหวัง การขาดภาวะสมดุล ประกอบกับการมีความมุ่งมั่นทุ่มเท การผูกพัน ความรัก ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น ปัจจัยภายในบุคคล ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ และเป้าหมายในตนเองและองค์การ ปัจจัยภายนอกบุคคล ได้แก่ การช่วยเหลือ สนับสนุน ประคับประคอง ให้ความรู้ คำแนะนำจากครอบครัว ชุมชน และสังคม
	ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล	<p>บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> ความสามารถในการควบคุมหรือจัดการกับสถานการณ์ได้ โดยบุคคลสามารถเผชิญกับการแก้ปัญหา ดำเนินงานได้สำเร็จท่ามกลางอุปสรรคที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจในความสามารถของตน ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป การพัฒนาตนเอง โดยบุคคลปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี การมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตตนเอง โดยบุคคลเกิดความรู้สึกยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีเป้าหมายในชีวิต มีความภูมิใจในตนเอง และเห็นความสำคัญของตนเองต่องานและผู้อื่น

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
Tebbitt (1993)	พฤติกรรมองค์การภาย หลังการเสริมสร้างพลัง อำนาจ	<p>พฤติกรรมองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลผลิตหรือบริการได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการทดลองคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ 2. ยอมรับความล้มเหลวในกระบวนการปรับปรุงองค์การ ยอมรับได้ว่าข้อผิดพลาดเป็นบทเรียน/เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ 3. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล/ระหว่างแผนกได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น 4. ความเกี่ยวข้อง ความผูกพันในองค์การ จะถูกนำมาเป็นกระบวนการความร่วมมือในองค์การ 5. มีการส่งเสริมการแสดงออกถึงความรู้สึกของบุคคล บุคลากรได้รับการฝึกและพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง 6. สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและการยอมรับให้เกิดขึ้นทุกระดับในการปฏิบัติงาน บุคลากรและทีมงานได้รับข้อมูลข่าวสารทั่วถึงทั้งองค์การ
Clutterbuck (1995)	พฤติกรรมองค์การที่มีการ เสริมสร้างพลังอำนาจ	<p>บุคลากรในองค์การมีความรู้สี่ที่ว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความหมาย 2. สิ่งใหม่ ๆ ที่ต้องทำเป็นสิ่งที่ทำหาย 3. มีความเป็นอิสระ 4. สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง และสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับบุคคลอื่น 5. มีทักษะในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องได้รับการนิเทศ 6. ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7. พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 8. มีการไตร่ตรองและเรียนรู้

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้เขียน	ชื่อเรื่อง/ประเด็น	สรุปผลการศึกษา
Clutterbuck (1995) (ต่อ)	พฤติกรรมองค์การที่มีการ เสริมสร้างพลังอำนาจ (ต่อ)	<p>9. มองข้อมูลย้อนกลับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงาน</p> <p>10. การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน</p> <p>11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>12. ต้องแก้ปัญหามากกว่าเลี่ยงปัญหา</p> <p>13. การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างมีความจำเป็น เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนทักษะ ฯลฯ</p> <p>14. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</p>
Smith (1996)	ประโยชน์ของการเสริม สร้างพลังอำนาจ	<p>เกิดผลประโยชน์ต่อทุกคนในองค์การ 4 ประการ</p> <p>1. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา โดยทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดความเข้าใจและทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน</p> <p>2. ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจในความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน รู้สึกว่าได้ทำบางอย่างที่คุ้มค่า มีความยินดีที่ได้ติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เพิ่มความมั่นใจในการทำสิ่งใหม่ และเกิดความคิดสร้างสรรค์</p> <p>3. ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ เพราะการมีโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและการให้บริการที่มีคุณภาพมากขึ้น</p> <p>4. ประโยชน์ต่อผู้บังคับการ บุคลากรมีความซื่อสัตย์ มีความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันองค์การ</p>

จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบต่าง ๆ ดังกล่าว มาสังเคราะห์และกำหนดเป็นองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ โดยครอบคลุมประเด็นหลักที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล และลักษณะบุคลากรในองค์การ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การทางการศึกษา
องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การทางการศึกษา ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

ด้านกระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ เป็นกระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีการจัดเตรียมเครื่องมือ โอกาส ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อการเสริมสร้าง พัฒนา และเพิ่มศักยภาพของบุคคล เป็นการให้การช่วยเหลือ และ/หรือชี้แนะให้บุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการตัดสินใจและจัดการกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ด้วยความเป็นอิสระ มีความรู้ที่มั่นใจ และตระหนักในคุณค่าแห่งตน ว่าตนสามารถควบคุมความเป็นอยู่และวิถีชีวิตของตนได้ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นตามมาคือบุคคลจะมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง แก้ปัญหา และดำเนินการ ทั้งที่เกี่ยวกับตนเองและองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมและยึดมั่นผูกพันในองค์การ ส่งผลให้สามารถพัฒนางานได้อย่างสร้างสรรค์ต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลและองค์การร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการวิเคราะห์สาระการเสริมสร้างพลังอำนาจสรุปได้ว่า กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การนั้น ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

1.1 กระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการจัดเตรียมเครื่องมือ โอกาส ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์การอย่างเหมาะสม และเฉพาะเจาะจง

1.2 เป็นกระบวนการที่ดำเนินการโดยมีเป้าหมายเพื่อการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนา และเพิ่มศักยภาพของบุคคล

1.3 เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีการแสดงพฤติกรรมของบุคคลต่อบุคคลอื่น

1.4 ทั้งผู้ให้และผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจควรมีความพร้อม รับรู้วัตถุประสงค์ร่วมกัน และได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

1.5 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้น ต้องมีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1.5.1 ปัจจัยด้านผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องรู้สึกมั่นคงในชีวิตของตนก่อน และต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในประเด็นสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า “ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นในองค์กรนั้น มิได้ทำให้อำนาจของตนเองลดลงหรือสูญเสีย แต่จะทำให้ได้บุคลากรที่เก่งมาร่วมงาน รวมทั้งได้แนวคิดและรูปแบบในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น ”

1.5.2 ปัจจัยด้านบุคลากร

ปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

1.5.2.1 ปัจจัยเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลเกิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งได้แก่ ความคับข้องใจ ความรู้สึกขัดแย้ง การมีปัญหาอุปสรรค การมีความคาดหวัง และการขาดภาวะสมดุล ในขณะที่เดียวกันบุคคลก็ต้องมีความมุ่งมั่น พุเมเท ความผูกพัน และความรักต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะผลักดันให้บุคคลเกิดพลังและมีกำลังใจ

1.5.2.2 ปัจจัยภายในบุคคลที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ความเชื่อในสิ่งที่ดี มองเหตุการณ์ในแง่ที่ดี มั่นใจว่าตนเองมีความสามารถและมีคุณภาพ มีเป้าหมายของตนเอง มีค่านิยมที่ดีเกี่ยวกับองค์กรและตนเอง รวมทั้งมีประสบการณ์เพียงพอที่จะช่วยให้มองเห็นแนวทางในการจัดการควบคุมสถานการณ์และการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

1.5.2.3 ปัจจัยภายนอกที่จำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการที่บุคคลได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การช่วยเหลือ สนับสนุน ปรึกษา ประคอง ให้ความรู้ คำแนะนำ ให้กำลังใจและความมั่นใจ เป็นต้น

1.6 ขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง 2 ประการ คือ

1.6.1 ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลสำคัญในการสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

1.6.2 สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลในทางบวกต่อความรู้สึกและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

1.7 ขั้นตอนเริ่มต้นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ ตลอดจนการประเมินผล โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้

1.7.1 การกำหนดขอบเขตและเผยแพร่ (define and communicate) เพราะการเริ่มต้นการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำเป็นที่ต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง และหลังจากนั้นต้องมีการเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้

1.7.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการทำงานทุกระดับขององค์กร (set goals and strategies) ซึ่งวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.7.3 การฝึกอบรม (train) ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและ/หรือมีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ดังนั้นการฝึกอบรมเทคนิค เพื่อการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็น

1.7.4 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร (adjust the organization's structure) โดยการเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งที่ครอบงำการสร้างสรรคงานของ ผู้ปฏิบัติ และวางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

1.7.5 การปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญคือ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.7.6 การประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมินแต่ละขั้นตอนที่กล่าวมา (ข้อ 1.7.1-1.7.5) โดยการวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้การดำเนินการสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.8 วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ต้องประกอบด้วยบทบาทของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาและบทบาทของบุคลากร ดังนี้

1.8.1 บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้น สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรได้ โดยการใช้ทักษะที่เหมาะสม และดำเนินการครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.8.1.1 สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น โดยต้องมีความมั่นคงในแนวคิดของตน คำพูดและการกระทำต้องมีความสอดคล้องกันหรือการ “ทำตามทีพูด” ต้องมีความน่าเชื่อถือโดย

การแสดงความพร้อมที่จะสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานตลอดเวลา และมีความเป็นหนึ่งเดียวกับบุคลากรโดยการซื่อสัตย์ต่อองค์กรและผู้ร่วมงาน

1.8.1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกต่อการปฏิบัติงาน และต่อองค์กรในเชิงบวก โดยการให้อำนาจ ความไว้วางใจ และการมอบหมายงาน ที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ

1.8.1.3 เป็นผู้สอนงานและเป็นแบบอย่าง ดูแลให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ด้านบุคลิกภาพ และด้านความเป็นผู้นำ ด้วยสัมพันธภาพที่อบอุ่นและไว้วางใจกัน

1.8.1.4 ร่วมปรึกษาหารือ ร่วมกันคิด และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนางาน

1.8.1.5 ประทับใจและให้กำลังใจ เมื่อบุคลากรมีความทุกข์ วิตกกังวล และคับข้องใจ

1.8.1.6 เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำให้บุคลากรได้รู้สึกถึงผลสำเร็จแห่งความเป็นเลิศของงาน เช่น มอบหมายหน้าที่ที่สูงขึ้น และ/หรือหน้าที่ที่สำคัญ ให้ความสำคัญ ยุติธรรม ความเสมอภาค ให้อำนาจในรูปแบบต่าง ๆ ให้คำชมเชย ยอมรับในความสำเร็จและความผิดพลาด สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนางาน ตลอดจนให้การศึกษา ให้ความรู้ และเทคนิคปฏิบัติงานใหม่ ๆ ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนา

1.8.1.7 สร้างบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างและเปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมาโดยไม่มีการปิดบัง และให้ทุกคนในองค์กรมีอิสระในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

1.8.1.8 สร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากร

1.8.1.9 ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน

1.8.1.10 กำหนดเป้าหมาย มุ่งเน้น และยึดถือในมาตรฐานความเป็นเลิศในงาน ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ งบประมาณ และเวลา

1.8.1.11 ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานดีขึ้น สร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.8.1.12 ให้ความเคารพ โดยการปฏิบัติต่อบุคคลด้วยการเคารพในเกียรติและให้การนับถือ เช่น เคารพในเวลาของเขา สิทธิส่วนตัว รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความยากลำบากของงานที่ปฏิบัติ เป็นต้น

1.8.2 บทบาทในฐานะเป็นบุคลากรองค์การ

บุคลากรองค์การมีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

1.8.2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยการตรวจสอบตัวเองเกี่ยวกับความพึงพอใจในสภาพการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ และอำนาจหน้าที่ของตน แล้วจึงหาแนวทางปฏิบัติงานโดยยึดมั่นความเป็นเลิศในมาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพงบประมาณ และเวลา และหากพบว่ามีอุปสรรค ต้องดำเนินการสร้างความมั่นใจในตนเองก่อนจึงขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น

1.8.2.2 การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในองค์การ ในรูปแบบที่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วย การทำความเข้าใจผู้อื่น ให้ความไว้วางใจกัน ให้การสนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ให้กำลังใจ ให้แรงจูงใจและให้ความช่วยเหลือเมื่อมีความทุกข์ วิตกกังวลหรือคับข้องใจ การแบ่งปันความรู้และข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย จริงใจ รวมทั้งการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ให้ความนับถือ

1.9 ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรนั้น ผู้บริหารพึงตระหนักว่าบุคลากรจำเป็นจะต้องได้รับสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

1.9.1 ได้รับการสนับสนุนในการจัดหาสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เงิน เครื่องมือ เวลา เป็นต้น

1.9.2 ได้รับข้อมูลข่าวสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ความรู้ใหม่ ๆ เทคโนโลยีที่จำเป็นข่าวสารขององค์การ เป็นต้น

1.9.3 ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม เป็นต้น

1.9.4 ได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ เช่น การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมประชุม สัมมนา การเข้ารับการอบรม เป็นต้น

1.9.5 ได้รับการยกย่องและยอมรับ เช่น การแสดงความชื่นชม การยอมรับ รางวัล และผลตอบแทน เป็นต้น

1.10 พลังอำนาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องเป็นกระบวนการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาที่คอยให้การสนับสนุนและคำปรึกษา ผู้ร่วมงานที่มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน คอยช่วยเหลือและเป็นมิตร และผู้ใต้บังคับบัญชาที่คอยช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระ

ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ

สิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่ควรคำนึงถึง และมีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ ประกอบด้วยบรรยากาศขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีความสำคัญดังนี้

1. บรรยากาศขององค์การ

บรรยากาศขององค์การหมายถึง “การรับรู้” ที่บุคลากรมีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ เช่น การรับรู้เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ การควบคุมกำกับ การกำหนดงาน นวัตกรรม การดำเนินงาน และการบริหารงานขององค์การ ตลอดจนแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การนั้น ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง “ความรู้สึก” ของพวกเขาที่มีต่อองค์การในแง่ต่าง ๆ เช่น ความผูกพัน ความอบอุ่น การให้โอกาส การเอาใจใส่ การให้การสนับสนุน ความกดดันจากงาน เป็นต้น ซึ่งการรับรู้และความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลต่อขวัญและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

บรรยากาศขององค์การประกอบด้วยองค์ประกอบหลากหลาย และแต่ละส่วนก็จะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การในภาพรวมและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยไม่มีส่วนใดเป็นอิสระในตัวเอง ซึ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การนั้นสรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1.1 โครงสร้างขององค์การ เป็นการจัดการส่วนต่าง ๆ ขององค์การ อันจะช่วยในการบังคับบัญชาและควบคุมการทำงานในองค์การ เพื่อให้เกิดการประสานงานและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งได้แก่ การจัดแผนงาน งานหลัก งานที่ปรึกษา การประสานงาน ระดับการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกฎข้อบังคับต่าง ๆ

1.2 การดำเนินงานขององค์การ เป็นวิธีการที่องค์การใช้ในการดำเนินงาน เช่น กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการพัฒนาผลผลิต เป็นต้น

1.3 การบริหารจัดการขององค์การ เป็นการปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ การควบคุมงาน การจูงใจ แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

1.4 ทรัพยากรขององค์การ ประกอบด้วย จำนวนบุคลากร ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ การเงิน เป็นต้น รวมถึงความเพียงพอและความคุ้มค่าของเทคโนโลยี และระดับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นของบรรยากาศองค์การ

1.5 ระบบสังคมภายในองค์การ ประกอบด้วย บทบาทของสมาชิกภายในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความขัดแย้ง ความผูกพันและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความผูกพันต่อองค์การ เป็นต้น

1.6 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ได้แก่ งบประมาณ นโยบายระดับสูง ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นต้น

บรรยากาศองค์การมีผลต่อบุคคลในองค์การ โดยทำให้เกิดความแตกต่างของบุคคลอย่างน้อย 2 ประการ คือ ความรู้สึกของบุคลากรและผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อองค์การทั้งในทางบวกและทางลบ โดยในทางบวกนั้น บรรยากาศองค์การจะเป็นปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้มีการพัฒนา เช่น สภาพต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่ช่วยส่งเสริมวิชาการ การเอื้ออำนวยและความช่วยเหลือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเป็นธรรมที่บุคลากรได้รับ รวมถึงรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ก่อให้เกิดความมีระเบียบวินัยและภาพพจน์ที่ดีขององค์การ เป็นต้น แต่ผลในทางลบคือบรรยากาศองค์การอาจเป็นปัจจัยที่สามารถถ่วงความเจริญก้าวหน้าขององค์การได้ ถ้าสภาพต่าง ๆ ในองค์การไปขัดขวางไม่ให้เกิดบรรยากาศของการส่งเสริมสติปัญญา และ/หรือขัดขวางไม่ให้เกิดความสำเร็จ เช่น การควบคุม บีบบังคับ การเข้มงวดต่าง ๆ ที่มากเกินไป เป็นต้น

ผลจากการวิเคราะห์สาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การนั้น ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังแสดงไว้ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สาระด้านบรรยากาศองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

บรรยากาศองค์การ	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
1. โครงสร้างขององค์การ	1. โครงสร้างการบริหารองค์การที่เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ 2. มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

ตารางที่ 6 (ต่อ)

บรรยากาศขององค์กร	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. การดำเนินงานขององค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการกับตนเองมากกว่าการสั่งการ 2. ต้องมีการหาแนวทางในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร 3. มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. มีการเสริมสร้างให้มีสัมพันธภาพที่ดีเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงานของบุคลากรในองค์กร 5. การดำเนินงานขององค์กร ต้องมีการติดต่อสื่อสารและประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงาน ทั้งภายในและระหว่างกลุ่มงาน 6. การติดต่อสื่อสารในองค์กรต้องมีลักษณะที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มีการยอมรับ และให้คุณค่าแก่บุคลากร 7. การสื่อสารในองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง เปิดเผย เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้ข้อมูลอย่างถูกต้อง
3. การบริหารจัดการองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ต้องกำหนดให้มีการยอมรับ มีการส่งเสริมค่านิยม และความสำคัญของบุคลากรในองค์กร 2. ต้องมีการตั้งจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน 3. สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยเน้นที่การบรรลุเป้าหมาย มากกว่าการควบคุมหรือปฏิบัติตามกฎระเบียบ 4. ผู้บริหารต้องสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ โดยการยอมรับความล้มเหลว ให้โอกาสปรับปรุง 5. ผู้บริหารต้องให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความคาดหวังในความสำเร็จของงานที่ทำ
4. ทรัพยากรขององค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีทรัพยากรและแหล่งประโยชน์ต่าง ๆ เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการในการใช้งาน เป็นสิ่งจำเป็นในการเอื้ออำนวยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุเป้าหมาย 2. บุคลากรองค์กรต้องมีปริมาณ มีความรู้ความสามารถเพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 6 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
5. ระบบสังคมภายในองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข มีคุณค่า และร่วมกันแก้ปัญหา 2. บรรยากาศองค์การต้องอบอุ่น เอื้ออาทร เอาใจใส่ต่อกัน เป็นกันเอง 3. บุคลากรมีความรู้สึกไว้วางใจกัน เชื่อมั่น เชื่อเพื่อ เปิดเผย จริงใจ และซื่อสัตย์
6. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การต้องมีความชัดเจน 2. มีความคล่องตัวและราบรื่นในการประสานงานกับบุคลากรภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การ

1.2 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ความเข้าใจ ความเชื่อ ค่านิยม สมมติฐาน อุดมการณ์ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกในองค์การให้เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การยอมรับ ยึดถือ และใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

องค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินวัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ 3 ประการสำคัญคือ สิ่งที่ทำหรือสร้างสรรค์ขึ้นในองค์การที่สามารถมองเห็นได้ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่สามารถสังเกตได้ และความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของบุคลากรในองค์การในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของมนุษย์ต่อธรรมชาติ/สิ่งแวดล้อม ลักษณะความจริงและความถูกต้อง ลักษณะมนุษย์โดยธรรมชาติ ลักษณะแบบแผนการกระทำของมนุษย์ และลักษณะความสัมพันธ์ของมนุษย์

วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเสมือนเป็นกลไกในการชี้นำทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อกัน พุดหรือทำไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจเหตุผล และสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งให้ความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ โดยการทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ว่า “ องค์การเป็นของตนและตนคือองค์การ ” แต่ในทางกลับกัน วัฒนธรรม

องค์กรอาจมีบทบาทในทางตรงข้าม โดยอาจจะทำให้เกิดอุปสรรคสำคัญและมีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร เช่น อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กร หรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการรับจุดแข็งของบุคคลอื่นหรือของบุคลากรใหม่ที่จะนำเข้าสู่องค์กร เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ในองค์กรบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งไม่ได้ เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรยังคงสามารถดำรงฐานะในการที่จะแข่งขัน หรือเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนภายในองค์กรให้หมดไปได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะยากหรือง่ายนั้น ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้นว่า “หยิ่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใด” ในองค์กรนั้น ๆ แต่สิ่งที่ต้องทำอย่างแน่นอนคือ ต้องเปลี่ยนบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนก่อน โดยการใช้คำสั่งจากเบื้องบน มีการกำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่จะทำให้มีการยอมทำตามเพราะอำนาจสั่งการ แม้ว่าภายในใจของบุคลากรอาจจะไม่ยอมก็ตาม ต่อมาเมื่อบรรทัดฐานนี้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างคงที่แล้ว จึงค่อยเปลี่ยนแปลงค่านิยมซึ่งเป็นกระบวนการทางความคิดภายในตัวคนซึ่งยากที่จะทำได้โดยการสั่งการจากเบื้องบน ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงค่านิยม จึงควรใช้การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งอาจต้องใช้เวลาานาน กว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของพฤติกรรม

ผลจากการวิเคราะห์สาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

- 1.2.1 วัฒนธรรมองค์กรควรเป็นลักษณะของความร่วมมือ
- 1.2.2 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการตัดสินใจด้วยตัวเอง จะก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ง่าย
- 1.2.3 ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องได้ทำงานตามความต้องการ ทำงานด้วยความเต็มใจ และต้องการความสำเร็จ ไม่ใช่เกิดจากการบังคับหรือผลตอบแทน
- 1.2.4 ทุกคนในองค์กรมีความคิดว่า “ต้องการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร” ไม่ใช่ทำงานเพราะหน้าที่หรือคำสั่งเท่านั้น
- 1.2.5 บุคลากรมีความเชื่อและความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานอย่างมีกระบวนการ การเรียนรู้ และการแก้ปัญหาร่วมกัน
- 1.2.6 บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การติดต่อประสานงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลภายในองค์การ ในการสนับสนุนและชี้แนะพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ

องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ๆ มี 6 ประการ ดังนี้

1.1 การคัดเลือก เป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงานมากที่สุด เพื่อให้มั่นใจว่าได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานนั้น

1.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นก่อนการปฏิบัติงาน โดยอาศัยคำบรรยายเป็นลายลักษณ์อักษร

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดูความสามารถในด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาจุดแข็งที่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ได้รับความช่วยเหลือ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและบุคลากรพึงพอใจ

1.4 การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้บุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้องค์การสามารถที่จะแข่งขันและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

1.5 การให้รางวัล นอกจากจะหมายถึงค่าตอบแทนที่เกิดจากการปฏิบัติงานแล้ว ยังรวมถึงประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มเติมมา ที่มีได้เกิดจากการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นการให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 การจัดระบบงาน เป็นการผสมผสานกันทั้งเนื้อหาของงาน เทคโนโลยี ทักษะต่าง ๆ ของบุคลากร รูปแบบและนโยบายด้านการจัดการ เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

ผลจากการวิเคราะห์สาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การนั้น ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังแสดงไว้ในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สาระด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การบริหารทรัพยากรบุคคล	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
1. การคัดเลือก	1. บุคลากรได้รับการคัดเลือก/มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตรงตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด 2. วิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อการดำรงตำแหน่ง เป็นไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร	1. บุคลากรจะปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ เต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถ ถ้าได้ปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ 2. พลังอำนาจสามารถสะสมเพิ่มพูนได้ เมื่อบุคคลได้มีโอกาสปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ไม่ซ้ำซากจำเจ งานที่ได้รับการยอมรับ และงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์การ
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1. มีกระบวนการการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ 2. บุคลากรขององค์การ ต้องเห็นความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับ ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ ไม่ใช่มองว่าเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ 3. บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานครบวงจร ทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา 4. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องเป็นไปเพื่อการส่งเสริมจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนของบุคลากร
4. การพัฒนาบุคลากร	1. องค์การมีนโยบายในการฝึกอบรม และกระตุ้นให้มีการปรับค่านิยมขององค์การ เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2. บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการศึกษาต่อและการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และเทคนิคที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรบุคคล	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
4. การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)	3. การจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจควรเป็นไปเพื่อการเรียนรู้ และต้องเอื้อต่อการแสวงหาความรู้ของบุคลากร เช่น ห้องสมุด บอร์ดความรู้ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
5. การให้รางวัล	1. องค์กรควรมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสม และเป็นที่ต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี 2. บุคคลจะมีความพึงพอใจเมื่อได้รับการยกย่อง ชมเชย 3. องค์กรมีระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม
6. การจัดระบบงาน	1. การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพบปะสังสรรค์ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นสิ่งจำเป็น 2. กระบวนการในการปฏิบัติงาน ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ 3. องค์กรต้องมีวิธีการควบคุม กำกับดูแล และติดตามงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4. ระบบการดำเนินงาน / ประสานงานภายในองค์กรต้องสะดวกรวดเร็ว และเอื้อในการปฏิบัติงาน

ด้านลักษณะบุคลากรในองค์กร

ลักษณะบุคลากรในองค์กร ที่มีความสำคัญและควรคำนึงถึงในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ประกอบด้วยบุคลิกภาพและพฤติกรรมบุคคล ซึ่งมีความสำคัญดังนี้

1. บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพหมายถึง รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลอันเป็นรูปอารมณ์และการกระทำที่ออกมาเป็นลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นผลรวมจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม เป็นลักษณะภายในและภายนอกที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคคลที่แสดงออก ทั้งในด้านร่างกาย ความคิด ความรู้สึก ความสนใจ

และสติปัญญา บุคลิกภาพไม่อาจเกิดได้ในช่วงสั้น ๆ ต้องใช้เวลาในการหล่อหลอมเป็นระยะเวลาอันยาวนาน และไม่มีบุคลิกภาพของใครจะสมบูรณ์แบบจนไม่สามารถปรับปรุงหรือพัฒนาขึ้นได้อีก บุคลิกภาพจึงไม่ใช่สิ่งตายตัว แต่เป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงได้โดยต้องมีการสร้างเสริม เพราะไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ตามธรรมชาติ และที่สำคัญคือ บุคลิกภาพมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของบุคคลทั้งในส่วนตัว ครอบครัว และองค์การ ดังนั้นบุคลิกภาพของคนในองค์การจึงมีผลโดยตรงทั้งทางบวกและทางลบต่อการปฏิบัติงานและองค์การ และยังสะท้อนให้เห็นภาพพจน์ของหน่วยงานและองค์การอีกด้วย

การให้ความสำคัญเกี่ยวกับบุคลิกภาพบุคลากร อย่างน้อยควรครอบคลุมบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ 5 ประการ ประกอบด้วย

- ร่างกาย ได้แก่ รูปร่างหน้าตา สุขภาพอนามัย การเดิน การแต่งกาย เป็นต้น
- ความรู้ ได้แก่ ความรู้ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ ความรู้พิเศษ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น
- เซอร์วิญญา ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความรอบคอบ ไหวพริบ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น
- ความสนใจ ได้แก่ ความเอาใจใส่ ความสนใจของแต่ละคนว่ามีความสนใจในเรื่องราวต่าง ๆ เพียงไร เช่น การเมือง งานอดิเรก วิชาการที่ร่ำเรียนมา เป็นต้น
- นิสัยใจคอ ได้แก่ เป็นคนเอาการเอางานหรือเหลวไหลไม่สู้งาน มีความโอ้อวด อาริ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ขี้โมโห ขุนเฉียว เยือกเย็น เป็นต้น

โดยบุคลิกภาพต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งพื้นฐานความแตกต่างของบุคคลนั้น จะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ดังนี้

- บุคคลมีพลังที่จะต่อสู้กับความเหน็ดเหนื่อยความลำบากไม่เท่ากัน บางคนเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานหนักก็จะถอยหนีเพราะร่างกายสู้งานหนักไม่ไหว แต่สำหรับบางคนต่อสู้งานหนักได้ทั้งร่างกายและจิตใจ
- บุคคลมีความรักและสนใจการทำงานไม่เหมือนกัน บางคนรักงาน/ชอบทำงาน/เลือกทำงานที่ทำท่าย มีความหมาย น่าสนใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ ขณะที่บางคนชอบทำงานง่าย ๆ สบาย ๆ ไม่ต้องใช้สติปัญญาหรือความรับผิดชอบ

- บุคคลชอบลักษณะของการเป็นผู้นำแตกต่างกัน บางคนชอบผู้นำแบบเผด็จการก็จะทำงานได้ดีเมื่อมีการใช้อำนาจบังคับ แต่บางคนชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยก็จะทำงานได้ดีถ้าผู้นำให้เสรีภาพในการทำงาน นอกจากนี้บุคคลยังต้องการระดับการควบคุมที่แตกต่างกันอีกด้วย

ผลจากการวิเคราะห์สาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจสรุปได้ว่า บุคลิกภาพของบุคคลนั้น มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การทางการศึกษา โดยสามารถใช้แบบทดสอบ “MPI” หรือเรียกชื่อเต็มว่า “The Maudsley Personality Inventory” ในการวัดบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์การได้ เพราะแบบทดสอบดังกล่าว จะแยกแยะลักษณะบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในองค์การได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 บุคลิกภาพเก็บตัว (Introvert) หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพที่เงียบเฉย แยกตัวจากคนอื่น ชอบเก็บตัว เบื่อและไม่ชอบที่จะเข้าสังคม มักมองเข้าสู่ตนเอง ชอบอ่านหนังสือและค้นคว้าตามลำพังมากกว่าสนทนากับเพื่อน สนทนากับคนอื่นยาก ไม่ไวใจเหตุการณ์เฉพาะหน้า จึงมีแนวโน้มที่จะวางแผนล่วงหน้าหรือมีการเตรียมการก่อนลงมือทำ ทำอะไรเต็มไปด้วยความระมัดระวังเกินไป ไม่ชอบกิจกรรมที่ตื่นเต้นโลดโผน ดำเนินชีวิตประจำวันด้วยความเคร่งเครียด เอาจริงเอาจัง ชอบชีวิตที่เป็นพิธีรีตองและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ยึดถือแบบมาตรฐานจรรยาบรรณของสังคมมาก และบางครั้งมองโลกในแง่ร้าย มีพื้นอารมณ์ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย สามารถควบคุมความรู้สึกพอใจ-ไม่พอใจไว้ได้มาก จึงไม่ค่อยแสดงความก้าวร้าวออกมาตรง ๆ การสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีจึงทำให้ดูน่าเชื่อถือ

1.2 บุคลิกภาพแสดงตัว (Extrovert) หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพที่มีอหยาตัยไม่ตรี ชอบเข้าสังคม ชอบสังสรรค์ ต้องการพูดคุยกับผู้อื่น มีเพื่อนมาก ชอบอิสระ ไม่ชอบจำเจ ไม่ชอบอ่านหรือค้นคว้าตามลำพัง จะอดทนต่อสถานการณ์ได้ดี จึงชอบทำกิจกรรมที่ให้ความตื่นเต้นและชอบเสี่ยง ทำอะไรทันทีทันใด ไม่มีการเตรียมตัว ไม่ใคร่ระวังตัว เป็นคนค่อนข้างหุนหันพลันแล่น มักมองโลกในแง่ดี มีความสุขใจ ไม่มีกังวล ทำตัวตามสบาย เข้าไหนเข้าได้ ชอบสนุกกว่าเรื่อง ชอบทำตลกขบขัน พร้อมที่จะโต้ตอบ อารมณ์เสียง่ายและไม่ค่อยควบคุมอารมณ์ มีแนวโน้มที่จะแสดงความก้าวร้าวและความรู้สึกออกมาตรง ๆ โดยไม่เก็บความรู้สึกพอใจ-ไม่พอใจไว้มากนัก จึงดูไม่ใช่คนน่าเชื่อถืออยู่เสมอ (not always a reliable person)

1.3 บุคลิกภาพหวุ่นไหว (Neurotic) หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพที่มีอารมณ์รุนแรง อ่อนไหวง่าย คิดไม่รู้จักจบ มีความรับผิดชอบเกินตัว มักเชื่อมโยงความวิตกกังวลเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เป็นกลาง รู้สึกวิตกกังวลต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่ปรากฏขึ้น แม้แต่ในสถานการณ์ที่รู้ว่าไม่เป็นอันตราย

ไม่สามารถทนต่อสภาวะที่เครียดมาก ๆ ได้ และมักปรากฏเป็นอาการทางกาย

1.4 บุคลิกภาพมั่นคง (Stability) หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพที่มีสุขภาพจิตดี คือ มีสุขภาพของอารมณ์ ความรู้สึก และการกระทำดี มีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี

2. พฤติกรรมบุคคล

พฤติกรรมบุคคลหมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง และโต้ตอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยบุคคลนั้นอาจจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว และผู้อื่นอาจจะสังเกตเห็นหรือไม่สามารถสังเกตเห็นก็ได้ เนื่องจากพฤติกรรมของบุคคล มีทั้งพฤติกรรมภายนอกซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตเห็นได้ และพฤติกรรมภายในซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เจ้าตัวเท่านั้นที่รับรู้ ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นความรู้สึกจากการสัมผัส เป็นความเข้าใจหรือตีความ เป็นความจำ และพฤติกรรมที่เป็นความคิด

การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมใด ๆ ต้องมีองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ดังนี้

- การรับรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบ และแปลความหมายของสิ่งเร้าที่พบเห็น ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานและประสบการณ์เดิมของบุคคลนั้น

- ทักษะคิด เป็นการรวมของความคิดเห็น ความเชื่อ และความพร้อมที่จะปฏิบัติของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ ความรู้สึก และทำให้บุคคลพร้อมที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น หรือเป็นลักษณะที่บ่งบอกถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อสิ่งนั้น การปลูกฝังทักษะคิดใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมรอบตัว จึงอาจกล่าวได้ว่าทักษะคิดของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ เกิดจากวัฒนธรรมนั่นเอง

- ค่านิยม เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนด ตัดสิน ซึ่งนำไปให้บุคคลนั้นปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ ค่านิยมเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์ประกอบด้านทัศนคติ แต่บทบาทของค่านิยมจะทำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือเป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติ ปฏิบัติ และประเมินว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดี และทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น ๆ

- ภาวะรับการจูงใจ เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งภาวะรับการจูงใจนี้จะขึ้นกับลักษณะเฉพาะของบุคคล

ได้แก่ ความต้องการ ความตั้งใจ ความสามารถและทักษะ ลักษณะงาน ตลอดจนคุณลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานระดับสูงกว่าตน และบรรยากาศขององค์กร เป็นต้น

พฤติกรรมและบุคลิกภาพมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยพฤติกรรมบางอย่างมีผลต่อบุคลิกภาพ และบุคลิกภาพ ก็มีผลต่อพฤติกรรม แต่นอกจากบุคลิกภาพแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่สามารถกำหนดพฤติกรรมของบุคคลได้ ได้แก่

- ภูมิหลังของบุคคล เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการศึกษพฤติกรรมการทำงานของบุคคล เช่น อายุ เพศ สภาพสมรส ความอาวุโสในการทำงาน เป็นต้น

- ความสามารถของบุคคล แสดงถึงสมรรถภาพของบุคคลที่จะทำงานต่าง ๆ ได้ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถทางสติปัญญา เช่น ความสามารถด้านความคิด ความเข้าใจภาษา ความไวในการรับรู้ ความสามารถในการใช้เหตุผล เป็นต้น และความสามารถทางกายภาพ เช่น ความแข็งแรงของร่างกาย ความอดทนในการทำงาน ความคล่องตัว การประสานงานและความสมดุลของร่างกาย เป็นต้น

- ความต้องการของบุคคล ความต้องการเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมที่เป็นคุณหรือโทษ ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางกาย เช่น ต้องการอาหาร การพักผ่อน ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัย เป็นต้น ความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการการยอมรับ ต้องการความรักจากสมาชิกในสังคม ต้องการอยู่ร่วมในสังคม เป็นต้น และ ความต้องการสุดท้ายเป็นความต้องการด้านจิตใจ ที่ต้องการให้ความสำคัญแก่ตนเอง เช่น ต้องการให้ผู้อื่นชมเชย ยกย่อง และสรรเสริญ ต้องการอิสระ ต้องการความสำเร็จ เป็นต้น

- การเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง จากพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกฝน

ผลจากการวิเคราะห์สาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจสรุปได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

2.1 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

2.1.1 ปัจจัยด้านผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตของตนเองก่อน และต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจและเข้าใจอย่างลึกซึ้งในประเด็นสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า “ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นในองค์กรนั้น มิได้

ทำให้อำนาจของตนเองลดลงหรือสูญเสีย แต่จะทำให้ได้บุคลากรที่เก่งมาร่วมงาน รวมทั้งได้แนวคิด และรูปแบบในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น ”

2.1.2 ปัจจัยด้านบุคลากร โดยปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

2.1.2.1 ปัจจัยเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลเกิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งได้แก่ ความคับข้องใจ ความรู้สึกขัดแย้ง การมีปัญหาอุปสรรค การมีความคาดหวัง และการขาดภาวะสมดุล ในขณะที่เดียวกันบุคคลก็ต้องมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท ความผูกพัน และความรักต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะผลักดันให้บุคคลเกิดพลังและมีความกล้าใจ

2.1.2.2 ปัจจัยภายในบุคคลที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ความเชื่อในสิ่งที่ดี มองเหตุการณ์ในแง่ที่ดี มั่นใจว่าตนเองมีความสามารถและมีคุณภาพ มีเป้าหมายของตนเอง มีค่านิยมที่ดีเกี่ยวกับองค์การและตนเอง รวมทั้งมีประสบการณ์เพียงพอที่จะช่วยให้มีแนวทางในการจัดการควบคุมสถานการณ์และการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

2.1.2.3 ปัจจัยภายนอกที่จำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการที่บุคคลได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การช่วยเหลือสนับสนุน การระดับประครอง ให้ความรู้ คำแนะนำ ให้กำลังใจและความมั่นใจ เป็นต้น

2.2 บุคลากรต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก โดยต้องเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ มีคุณค่า มีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นผู้มีความรอบรู้

2.3 บุคลากรควรมีทักษะทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การมอบน้อม ยอมรับ และให้เกียรติผู้อื่น เป็นต้น

2.4 บุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ควรจะมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นดังนี้

2.4.1 มีการแสดงพฤติกรรมต่อบุคคลอื่นและต่อองค์การในเชิงบวก ได้แก่ การเป็นผู้ฟังที่ดี การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การไว้วางใจผู้ร่วมงาน เป็นต้น

2.4.2 มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบ กล้าเผชิญปัญหา

2.4.3 ตระหนักในภาระหน้าที่ มีการทบทวนและมองย้อนกลับเกี่ยวกับงานที่ทำว่างานที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้นมีความถูกต้องเหมาะสม หรือมีปัญหาอย่างไร

2.4.4 สามารถตัดสินใจเมื่อมีปัญหา โดยเลือกแนวทางที่ก่อประโยชน์สูงสุด และมีวิธีการจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ

2.4.5 มีความพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจในงานของตน และรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

2.4.6 มีความสุขกับงาน แม้ในสภาพที่เป็นปัญหา

2.4.7 มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของงาน สำนึกในความสำเร็จของตนเองซึ่งต้องสอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร

2.4.8 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับการจูงใจ

2.4.9 มีความมั่นใจและมีจุดยืนของตนเอง สามารถบอกถึงความต้องการความสำเร็จ ปัญหา และความคิดของตนได้

2.4.10 มีความยืดหยุ่นในสิ่งที่ทำ

2.4.11 เห็นความสำคัญของการอบรมและการพัฒนาบุคลากร และตระหนักว่าเป็นความรับผิดชอบของตนในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.4.12 ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน

2.5 เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว บุคลากรจะสามารถรับรู้พลังอำนาจในตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

2.5.1 ความสามารถที่จะควบคุมหรือจัดการสถานการณ์ได้ คือ การที่บุคคลมีการรับรู้ในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญและแก้ไขปัญหา ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายท่ามกลางอุปสรรคที่เกิด ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มาผสมผสานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

2.5.2 ความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง คือ การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีและเป็นประโยชน์กับตนเอง ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

2.5.3 การพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลรับรู้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนตนในด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี/เหมาะสม/ถูกต้องมากขึ้น ซึ่งช่วยให้บุคคลรู้สึกมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น

2.5.4 การมีเป้าหมายและความหมายในชีวิตของตนเอง คือ ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดในตนเองเกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีเป้าหมายในชีวิต มีความภาคภูมิใจในตนเอง และมองเห็นความสำคัญของตนเองต่องานในความรับผิดชอบและต่อผู้อื่น

ตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

การศึกษาสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ผู้วิจัยดำเนินการโดยการใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของวิทยาลัย และแบบวัดลักษณะอาจารย์พยาบาล และสรุปวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล จำแนกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน ซึ่งได้จากการสอบถามผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 69 คน และหัวหน้ากลุ่ม/ภาควิชา/กลุ่มงาน จำนวน 155 คน รวมทั้งสิ้น 224 คน พบว่าสภาพการได้รับเสริมสร้างพลังอำนาจบรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีประเด็นสำคัญดังสรุปแสดงไว้ในตารางที่ 8-11 ดังนี้

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพการได้รับเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล

ประเด็นหลัก	ค่าเฉลี่ย ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ค่าเฉลี่ย ประเด็นย่อย
1. ความพร้อมของผู้บริหาร	4.365	- ความเข้าใจการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.315
		- ความมุ่งมั่นตั้งใจเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.433
2. วิธีการของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.854	- สร้างความไว้วางใจในตัว	4.312
		- ให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.299*
		- ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.178
		- เป็นแบบอย่าง	4.399
		- สอนงาน	3.875
		- ปรีกษาหารือ	3.794
		- ปรึกษาปรึกษาและให้กำลังใจ	3.808
		- สร้างแรงจูงใจ	3.709
		- สร้างบรรยากาศที่มีการติดต่อสื่อสาร	3.785
		- สร้างภาวะผู้นำ	4.058
2. วิธีการของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.854	- พัฒนาความร่วมมือในองค์การ	3.631
		- มุ่งเน้นมาตรฐานและความเป็นเลิศ	3.843
		- ยอมรับการประเมิน	4.194

* ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ($\bar{X} < 3.50$)

จากตารางสรุปได้ว่า สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาลที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ได้แก่ วิธีการของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล

ประเด็นหลัก	ค่าเฉลี่ย ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ค่าเฉลี่ย ประเด็นย่อย
1. โครงสร้างองค์การ	3.798	- แผนภูมิโครงสร้างของวิทยาลัย	4.375
		- การบังคับบัญชา	4.095
2. การดำเนินงานขององค์การ	3.366*	- กระบวนการตัดสินใจขององค์การ	3.616
		- การติดต่อสื่อสาร	2.549*
		- ระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ	3.473*
3. การบริหารงานองค์การ	3.431*	- วิสัยทัศน์และพันธกิจ	3.741
		- วิธีการดำเนินงาน	3.973
		- รูปแบบการบริหารองค์การ	3.359*
		- ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	3.427*
4. ทรัพยากรองค์การ	3.407*	- ความสะดวกของสถานที่ทำงาน	3.543
		- วัสดุอุปกรณ์เพียงพอ	3.616
		- จำนวนบุคลากรเพียงพอเหมาะสม	3.146*
		- การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี	3.203*
5. ระบบสังคมในองค์การ	3.245*	- ความผูกพันต่อองค์การ	3.745
		- บรรยากาศทั่วไปภายในองค์การ	3.265*
		- สัมพันธภาพของบุคลากรกับผู้บริหาร	3.224*
		- สัมพันธภาพระหว่างบุคลากร	3.102*
6 สภาพแวดล้อมภายนอก องค์การ	3.910	- ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อองค์การ	3.900
		- สัมพันธภาพกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.919

* ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ($\bar{X} < 3.50$)

จากตารางสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ได้แก่ ระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร รูปแบบการบริหารองค์การ บรรยากาศทั่วไปภายในองค์การ สัมพันธภาพของบุคลากรกับผู้บริหาร การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี จำนวนบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างบุคลากร และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยพยาบาล

ประเด็นหลัก	ค่าเฉลี่ย ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ค่าเฉลี่ย ประเด็นย่อย
1. กระบวนการในการทำงาน	4.025	- ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ	3.376
		- คุณดมการณ์	4.647
		- บรรทัดฐาน	3.988
2. การเรียนรู้ และการพัฒนา ตนเอง	4.443	- ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ	4.582
		- คุณดมการณ์	4.692
		- บรรทัดฐาน	4.180
3. ประสพการณ์ ความรู้ ความสามารถ	4.332	- ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ	4.412
		- คุณดมการณ์	4.465
		- บรรทัดฐาน	4.267
4. สัมพันธภาพภายในองค์การ	3.523	- ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ	4.075
		- คุณดมการณ์	3.523
		- บรรทัดฐาน	2.971*
5. ลักษณะบุคลากร	3.646	- ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ	3.468*
		- คุณดมการณ์	4.253
		- บรรทัดฐาน	3.783
6. วัฒนธรรมอำนาจในองค์การ	3.528	- ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ	3.281*
		- คุณดมการณ์ (อำนาจในองค์การอยู่ที่ความดีและเก่ง)	3.973
		- บรรทัดฐาน (อยู่ที่อำนาจบังคับบัญชา > ความเชื่อถือ)	3.330*

* ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ($\bar{X} < 3.50$)

จากตารางสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยพยาบาลที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ได้แก่ ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อเกี่ยวกับลักษณะบุคลากร บรรทัดฐานและค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อเรื่องวัฒนธรรมอำนาจในองค์การ และประเด็นย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บรรทัดฐานของสัมพันธภาพภายในองค์การ

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล

ประเด็นหลัก	ค่าเฉลี่ย ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ค่าเฉลี่ย ประเด็นย่อย
1. การคัดเลือก	3.518	- ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่	3.665
		- วิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่ง	3.446*
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่	3.396*	- กำหนดชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.587
		- วิธีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.205*
3. การประเมินการปฏิบัติงาน	3.257*	- วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน	3.721
		- วัตถุประสงค์การประเมินการปฏิบัติงาน	2.883*
		- การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา	3.319*
4. การพัฒนาบุคลากร	3.541	- การให้โอกาส บุคลากรได้พัฒนาตนเอง	3.504
		- การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ที่จำเป็น	3.521
		- การจัดประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างการ เรียนรู้ในองค์กร	3.515
5. การให้รางวัล	3.387*	- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	3.549
		- เกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.229*
		- การจัดสวัสดิการที่จำเป็น	3.379*
6. การจัดระบบงาน	3.451*	- วิธีการควบคุม กำกับและติดตามงาน	3.665
		- การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.200*
		- การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพ ในองค์กร	3.379*

* ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ($\bar{X} < 3.50$)

จากตารางสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาลที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดีได้แก่ วิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่ง การจัดสวัสดิการที่จำเป็น การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพในองค์กร การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา วิธีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วัตถุประสงค์การประเมินการปฏิบัติงาน

2.2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะอาจารย์พยาบาลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการวัดการรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่อาจารย์ประจำ จำนวน 458 คน ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพของอาจารย์พยาบาล ซึ่งพบว่าอาจารย์พยาบาลมีค่าเฉลี่ยบุคลิกภาพ ดังนี้

2.2.1 อาจารย์พยาบาลมีค่าเฉลี่ยบุคลิกภาพด้าน E- scale เท่ากับ 26.36 คืออยู่ระดับกึ่งกลางค่อนข้างไปทางการมีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extrovert = 25.85)

2.2.2 อาจารย์พยาบาลมีค่าเฉลี่ยบุคลิกภาพด้าน N- scale เท่ากับ 16.91 ซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่ค่อนข้างไปทางความมั่นคง (Stability = 22.27)

ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจและลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตลอดจนสิ่งที่อาจารย์พยาบาลได้รับจากองค์การเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้สรุปแสดงผลในตารางที่ 12-14 ดังนี้

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาลในด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ประเด็นหลัก	ค่าเฉลี่ยประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ค่าเฉลี่ยประเด็นย่อย
1. ปัจจัยเริ่มต้น	3.969	- ปัญหา อุปสรรค และความคับข้องใจ	3.534
		- ความคาดหวังในงาน	4.200
		- ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน	3.796
		- ความรักความผูกพันต่อองค์การ	4.228
2. ปัจจัยภายใน	3.726	- มีเป้าหมายในตนเอง	3.186*
		- มีความเชื่อและมองเหตุการณ์ในสิ่งที่ดี	4.163
		- มั่นใจในคุณภาพของตนเอง	3.740
		- มีความรู้/สามารถทางวิชาการและวิชาชีพ	3.928
3. ปัจจัยภายนอก	3.698	- ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน	3.698
		- มีกำลังใจ	3.024*

* ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ($\bar{X} < 3.50$)

จากตารางสรุปได้ว่า การรับรู้ตนเองของอาจารย์พยาบาลในด้านปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ได้แก่ การมีเป้าหมายในตนเองและการได้รับกำลังใจจากบุคคลอื่น

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาล เกี่ยวกับลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ประเด็นหลัก	ค่าเฉลี่ย ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ค่าเฉลี่ย ประเด็นย่อย
ลักษณะบุคคลที่ได้รับ การเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.845	- ใ่ว่างใจผู้บังคับบัญชา	3.091*
		- ได้รับความใ่ว่างใจจากผู้อื่น	3.452*
		- มีความสามารถในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและการติดต่อสื่อสาร	3.446*
		- ใ่ว่างใจผู้ร่วมงาน	3.982
		- ยอมรับและให้เกียรติผู้อื่น	4.381
		- ภาคภูมิใจในงานของตน	4.286
		- มีความสุขในการทำงาน	3.934
		- เข้าใจและเห็นความสำคัญของงาน	4.169
		- มีจุดยืนและมั่นใจในตนเอง	3.991
		- มีความยืดหยุ่น	3.902
		- เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองและ องค์กร	4.118
		- มีวิธีการแก้ปัญหาหรือจัดการกับสถานการณ์ ใหม่ๆ	4.057
		- มีการทบทวนเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ	3.868
- มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบ	4.211		

* ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ($\bar{X} < 3.50$)

จากตารางสรุปได้ว่า การรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาล เกี่ยวกับลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ได้แก่ การได้รับความใ่ว่างใจจากผู้อื่น ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการติดต่อสื่อสาร และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การใ่ว่างใจผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์การรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาล เกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับจากองค์การเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ประเด็นหลัก	ค่าเฉลี่ย ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ค่าเฉลี่ย ประเด็นย่อย
1. ได้รับการสนับสนุน	3.439*	- ได้รับการยอมรับและเห็นชอบ	3.588
		- ได้รับข้อมูลย้อนกลับ	3.032*
		- ได้รับการสนับสนุนงานและเป็นแบบอย่าง	3.228*
		- ได้รับความไว้วางใจ	3.273*
2. ได้รับการยอมรับในความผิดพลาด	3.183*	- ได้รับการยอมรับในความผิดพลาด	3.183*
3. ได้มีส่วนร่วมในองค์การ	3.300*	- ได้มีส่วนร่วมในความผิดพลาด	3.300*
4. มีสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ	3.102*	- มีสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ	3.102*
5. ได้รับทรัพยากรหรือสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน	3.115*	- ได้รับวัสดุอุปกรณ์ บุคลากร ความสะดวก	3.166*
		- ได้รับงบประมาณและเวลา	2.940*
		- การได้รับ รางวัล	2.932*
6. มีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงาน	3.536	- มีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงาน	3.536
7. ได้รับข้อมูลข่าวสารชัดเจน ทันสมัย และทันเหตุการณ์	3.331*	- ได้รับข้อมูลข่าวสารชัดเจน ทันสมัย และทันเหตุการณ์	3.331*
8. ได้รับการยกย่อง ชมเชย	3.014*	- ได้รับการยกย่องชมเชย	3.176*
		- ให้เกียรติ นับถือ	3.150*
		- กำลังใจ	2.580*
9. ได้รับความก้าวหน้าและยุติธรรม	3.128*	- ได้รับความ ก้าวหน้าและ ยุติธรรม	3.128*
10. ได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	3.109*	- ได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	3.109*

* ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ($\bar{X} < 3.50$)

จากตารางสรุปได้ว่า การรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาล เกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับจากองค์การเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดีเกือบทุกประเด็นย่อย ยกเว้น การได้รับการยอมรับและเห็นชอบ และ การมีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงาน ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การได้รับกำลังใจจากบุคคลอื่น

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล โดยแสดงการเปรียบเทียบสิ่งที่อาจารย์พยาบาลได้รับและต้องการจากองค์กรเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ ไว้ในตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบสิ่งที่อาจารย์พยาบาลได้รับและสิ่งที่ต้องการได้รับจากองค์กร เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ประเด็นที่จำเป็นต้องได้รับจาก องค์กรเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ	สิ่งที่ได้รับจากองค์กร		สิ่งที่ต้องการได้รับจากองค์กร	
	อันดับ	ค่าเฉลี่ย	อันดับ	ค่าเฉลี่ย
- การมีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงาน	1	3.536	4	4.496
- ได้รับการสนับสนุน	2	3.439*	6	4.298
- ได้รับข่าวสารชัดเจน ทันสมัย และ ทันเหตุการณ์	3	3.331*	2	4.533
- ได้มีส่วนร่วมในองค์กร	4	3.300*	8	4.202
- ได้รับการยอมรับในความผิดพลาด	5	3.183*	9	3.957
- ได้รับความก้าวหน้า และยุติธรรม	6	3.128*	3	4.528
- ได้รับทรัพยากรหรือสิ่งจำเป็น	7	3.115*	1	4.561
- ได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์	8	3.109*	5	4.467
- การมีสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร	9	3.102*	10	3.917
- ได้รับการยกย่องชมเชย ให้เกียรติ และให้กำลังใจ	10	3.014*	7	4.216

* ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี ($\bar{X} < 3.50$)

จากตารางสรุปได้ว่า อาจารย์พยาบาลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในด้านการมีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นอื่น ๆ นั้นมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดีทั้งสิ้น และประเด็นการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การได้รับการยกย่องชมเชย ให้เกียรติ และให้กำลังใจ และอาจารย์พยาบาลมีความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจทุกประเด็นในระดับมาก ซึ่งความต้องการการได้รับทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัย พัฒนาขึ้น โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ (ตอนที่ 1) และผลการ วิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ตอนที่ 2) ซึ่งรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ผู้วิจัย พัฒนาขึ้น มีสาระสำคัญดังนี้

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นการ พัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาลโดยใช้กระบวนการฝึกอบรม ซึ่งสร้างขึ้นโดย การกำหนดมโนทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่อาจารย์พยาบาลควรได้รับการพัฒนา จากผล การศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจในปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล และการรับรู้ พฤติกรรมตนเองในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรม ราชชนก ประกอบการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เทคนิคและวิธีการสอนผู้ใหญ่ การปรับพฤติกรรม และการจัดกิจกรรม การฝึกอบรม และจากการศึกษารายละเอียดแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ดังกล่าว พบว่าหลักการพื้นฐาน ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย

1. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ควรเป็นลักษณะการเสริมสร้าง พลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองสามารถ ดำเนินการได้ด้วยตนเอง โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยการตรวจสอบสภาพการทำงานของตนเอง หากพบว่ามีปัญหาอุปสรรคก็จะดำเนินการแก้ไขและ สร้างความมั่นใจให้ตนเองก่อน หรืออาจขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความ สามารถในการตัดสินใจและควบคุมตนเองหรือควบคุมการดำเนินชีวิตของตนเองได้ ดังนั้นการเสริม สร้างพลังอำนาจในตนเองจึงเป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้บุคคลมีความสามารถในการเสริมสร้างพลัง อำนาจให้กับบุคคลอื่น ๆ ต่อไป นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองจะเป็นขั้นตอนที่สำคัญ อย่างยิ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากร ในกรณีที่ยังคงการย่อยหรือหน่วยงานหรือแผนกไม่ได้อรับ การสนับสนุนให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ หรือในกรณีที่แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น

ไม่ได้เกิดจากผู้บริหารสูงสุดขององค์การ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2542)

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลควรจัดในลักษณะการฝึกอบรม เนื่องจาก การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบภายใต้สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ออกแบบมาอย่างเหมาะสม ทั้งการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติ ทำให้บุคคลได้รับการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ยังผลให้คุณลักษณะจำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนาซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล ทำให้บุคคลสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพและทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น ผลการปฏิบัติบรรลุเป้าหมายทั้งของบุคคลและองค์การ (สุนันทา เลานันท์, 2542)

3. กระบวนการฝึกอบรม ซึ่งมีเป้าหมายให้อาจารย์พยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทัศนคติ และทักษะเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง จึงควรมีทั้งกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีกิจกรรมการฝึกทักษะที่สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองอย่างเพียงพอ เพื่อให้อาจารย์พยาบาลตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและองค์การอย่างจริงจัง ได้ฝึกปฏิบัติจนเกิดทักษะและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามมโนทัศน์ต่าง ๆ ของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วย

4. รูปแบบกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่ทำให้อาจารย์พยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ควรนำแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาเป็นหลักในการดำเนินการฝึกอบรมในด้านการเลือกเทคนิควิธีการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม โดยเน้นกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความต้องการและสนใจที่จะเรียนรู้ เน้นความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันหรือประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับความหลากหลายและความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำตนเองและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (Knowles, 1978) นอกจากนี้ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมมีอิสระและความรับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วย

5. รูปแบบกิจกรรมการฝึกทักษะ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมให้อาจารย์พยาบาลมีโอกาสนำความรู้ มโนทัศน์ และวิธีการปฏิบัติที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมระหว่างการอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ

ตนเองและองค์กร ควรเป็นการปฏิบัติกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองระยะเวลาหนึ่งโดยใช้วิธีการกำกับตนเอง เพราะบุคคลจะต้องทดลองทำหรือลองปฏิบัติและรับรู้ว่ามีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองก่อนจึงคิดที่จะเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ นอกจากนี้การกำกับตนเองคือการที่บุคคลได้เป็นผู้กำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน ตั้งแต่การประเมินตนเอง การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน ตลอดจนการประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเองทั้งหมด โดยที่บุคคลจะต้องพยายามจูงใจตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่ตามนั้น จะทำให้บุคคลได้รับความสามารถของตนเอง และได้รับรู้ว่าสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจภายนอกจะมีอิทธิพลต่อเปลี่ยนแปลงตัวเองน้อยมาก ซึ่งช่วยให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคงอยู่ได้นาน

6. กิจกรรมระหว่างการศึกษาอบรมควรครอบคลุมในทัศน ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่จำเป็น และต้องมีกิจกรรมการสัทธิทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องนำไปฝึกปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สังเกตตัวแบบและเลียนแบบวิธีการปฏิบัติที่ได้จากการสังเกตจากตัวแบบ และนำไปใช้เป็นแนวทางในการควบคุมและกำกับตนเอง ส่วนกิจกรรมการฝึกทักษะนั้นก็ต้องสอดคล้องกับมโนทัศน์การเสริมสร้างพลังอำนาจในแต่ละด้านที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับในช่วงการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการศึกษาอบรม

7. รูปแบบนี้สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงมากที่สุด เนื่องจากรูปแบบมีความยืดหยุ่นจึงสามารถนำไปปรับและประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง ดังนี้

7.1 อาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยใดมีความต้องการ มีความพร้อมและมีเวลาเพียงพอสามารถใช้รูปแบบนี้ ในการจัดโครงการฝึกอบรมที่มีทั้งกิจกรรมระหว่างการศึกษาอบรมและกิจกรรมการฝึกทักษะอย่างเต็มรูปแบบได้ทันที

7.2 อาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยใดมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ก็สามารถใช้อย่างบางส่วนหรือเฉพาะส่วนได้ โดยเลือกเฉพาะมโนทัศน์และทักษะปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองที่ต้องการ/จำเป็น โดยใช้กิจกรรมระหว่างการศึกษาอบรมหรือกิจกรรมการฝึกทักษะที่ต้องการ แล้วติดตามประเมินผลเป็นระยะ แต่อย่างไรก็ดีควรเริ่มที่กิจกรรมการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ และทัศนคติด้านความพร้อมของการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อนเสมอ เพราะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

7.3 สามารถใช้รูปแบบนี้กับอาจารย์ทั้งวิทยาลัย หรือเริ่มต้นที่กลุ่มงานใดหรือแผนกใดหรือทีมใดทีมหนึ่งก็ได้

โครงสร้างเนื้อหาของรูปแบบ

โครงสร้างและเนื้อหาของรูปแบบ พิจารณาจากรายการองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและที่ได้จากการสำรวจข้อมูลมาเป็นหลัก แล้วนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยพิจารณาเลือกเฉพาะองค์ประกอบด้านการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี (ค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3.50) และองค์ประกอบด้านความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.50) เนื่องจากการจะเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลได้นั้น ควรเป็นเรื่องที่บุคคลมีความต้องการด้วยเช่นกัน ซึ่งจากการวิเคราะห์เอกสารและวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็นสำหรับอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความพร้อมของบุคคลในการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) การมีสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ 3) การได้รับการสนับสนุนจากองค์การในด้านการได้รับความไว้วางใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเป็นแบบอย่างและการสอนงาน 4) การได้รับการยกย่องชมเชย ให้เกียรติและนับถือ 5) การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ทันสมัย ทันเหตุการณ์ 6) การมีส่วนร่วมในองค์การ 7) การได้รับความก้าวหน้าและยุติธรรม 8) การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ และ 10) การมีทรัพยากรและสิ่งจำเป็นเพียงพอ แล้วจึงตีความแต่ละรายการออกมาเป็นมโนทัศน์ด้านต่าง ๆ ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวอาจารย์พยาบาล หลังจากนั้นนำมาพิจารณาหาแนวทางในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม เพื่อให้อาจารย์พยาบาลเกิดความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะ และทักษะในประเด็นเหล่านั้น รวมทั้งพิจารณาหาแนวทางในการจัดกิจกรรมการฝึกทักษะ เพื่อให้อาจารย์พยาบาลได้ฝึกฝนทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สอดคล้องและครอบคลุมมโนทัศน์แต่ละด้าน

จากการวิเคราะห์เอกสารและจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นขอบข่ายโครงสร้างเนื้อหาสาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ซึ่งครอบคลุมมโนทัศน์และเนื้อหาสาระที่สำคัญและที่มีความจำเป็น ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับอาจารย์พยาบาล 5 ประการด้วยกัน คือ การเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ การมีส่วนร่วมในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้า โดยแสดงสรุปสาระที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็นต้องพัฒนา ดังนี้

องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็น ๖	มโนทัศน์/เนื้อหาของสาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	
	ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่ต้องพัฒนา	ทักษะที่ต้องพัฒนา
- ความพร้อมของบุคคลในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	- ความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1) เข้าใจความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) รู้จักตนเอง 3) เข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 4) มีความคาดหวังต่อตนเองและองค์กร 5) การมีทักษะภาวะผู้นำ 	- เตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวกับ <ol style="list-style-type: none"> 1) การมีทักษะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจ การมอบหมายงาน และการแก้ปัญหา
- การมีสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร	- การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1) สัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่ 2) ความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> (1) ความจริงใจและไว้วางใจกัน (2) การยกย่องชมเชย (3) การให้เกียรติและนับถือ (4) การเห็นใจและยอมรับในความผิดพลาด 	- การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร เกี่ยวกับ <ol style="list-style-type: none"> 1) สัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่ 2) ความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ในด้านการได้รับความไว้วางใจ		
- การได้รับการยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ นับถือ		
- การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ทันสมัย ทันเหตุการณ์	- การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1) ความสำคัญของการให้ข้อมูลข่าวสารในองค์กร 2) การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เกิดประโยชน์ 3) ทักษะการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 4) เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กร ได้แก่ การประชุมที่มีประสิทธิภาพ 	- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์:- <ol style="list-style-type: none"> 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกิดประโยชน์ 2) ประชุมที่มีประสิทธิภาพ
- การมีส่วนร่วมในองค์กร	- การมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1) การเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ได้แก่ การจูงใจ การเสริมแรง และการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา 2) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาผู้อื่น ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง การสอนแนะ การอำนวยความสะดวก 3) การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมอบหมายงาน การติดตามงาน และประเมินผล 	- การมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับ <ol style="list-style-type: none"> 1) การจูงใจ การเสริมแรง และการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาผู้อื่น โดยใช้วิธีการสอนแนะ 3) การพัฒนาทีมงาน
- การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ในด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเป็นแบบอย่างและการสอนงาน		

องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็น ๖	มโนทัศน์/เนื้อหาสาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	
	ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่ต้องพัฒนา	ทักษะที่ต้องพัฒนา
- การได้รับความก้าวหน้าและยุติธรรม	- การเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้า ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง 2) การใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	- การเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้า เกี่ยวกับ
- การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์		1) การพัฒนาตนเอง
- การมีทรัพยากรและสิ่งจำเป็นเพียงพอ		2) การใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีดังนี้

1. เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะ และทักษะเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. เพื่อให้อาจารย์พยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยใช้วิธีการกำกับตนเอง ได้แก่ การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง และการสอนแนะ
3. เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การยึดมั่นผูกพันองค์กร ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้พลังอำนาจในตนเอง
4. เพื่อให้อาจารย์พยาบาลสามารถนำหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อให้อาจารย์พยาบาลสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น ทั้งเพื่อนร่วมงานและนักศึกษา

วิธีดำเนินการของรูปแบบ

วิธีดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล พิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม ซึ่งเชื่อว่าบุคคลจะพัฒนาความสามารถของ

ตนได้ ถ้าได้รับการจัดสถานการณ์ที่เหมาะสมในการทำให้บุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติและทักษะ โดยมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ ลุล่วงด้วยดีตามเป้าหมายขององค์การ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542) ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (สุนันทา เลาพันธ์, 2542) ดังนี้

ขั้นตอนที่1 การวิเคราะห์หาความต้องการ

1.1 ศึกษาความต้องการการฝึกอบรม

การพิจารณาความต้องการการฝึกอบรม ทำโดยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยการวิเคราะห์องค์การและวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การจากการสอบถามสภาพของการเสริมสร้างพลังอำนาจในปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล และวิเคราะห์บุคคลจากแบบสอบถามการรับรู้พฤติกรรมตนเองเกี่ยวกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล ทั้งจากผู้บริหารสถาบันและอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แล้วนำมาผลการสำรวจมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในปัจจุบัน และค่าเฉลี่ยของสภาพความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล หลังจากนั้นจึงประเมินความต้องการการฝึกอบรมโดยพิจารณาองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ต้องการได้รับการพัฒนาจากองค์ประกอบของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำระดับดี (ค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3.50) และองค์ประกอบของความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.50)

จากการศึกษาความต้องการฝึกอบรมพบว่า เนื้อหาสาระหรือมโนทัศน์ที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับอาจารย์พยาบาลมี 5 ประการ คือ การเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ การมีส่วนร่วมในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้า

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล คือ เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1.2.1 มีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.2.2 มีทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 1.2.3 ปฏิบัติกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยใช้วิธีการกำกับตนเอง
 1.2.4 สามารถนำหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

1.2.5 สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.1 การเลือกและออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม

การฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ไม่เน้นการใช้วิธีการบอกกล่าว (Talking Method) อาทิ การบรรยาย แต่พัฒนากิจกรรมการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้มากที่สุดเป็นหลัก ได้แก่ วิธีการแสดง (Showing Method) ซึ่งเป็นวิธีที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นถึงสภาพจริงหรือคล้ายคลึงกับสภาพจริงมากที่สุด และวิธีการกระทำ (Doing Method) ซึ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ลงมือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองภายใต้การแนะนำดูแล และที่สำคัญคือผู้เข้ารับการอบรมจะมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สรุปกิจกรรม และค้นหาแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ด้วยตนเอง ซึ่งกิจกรรมการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ระยะคือ กิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมและกิจกรรมการฝึกทักษะ ดังนี้

2.1.1 กิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม

กิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ใช้ระหว่างการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยเน้นการใช้เทคนิคการจำลองสถานการณ์ ซึ่งเป็นวิธีที่ต้องมีการจัดจำลองสภาพแวดล้อมให้คล้ายคลึงกับสภาพจริงในแง่มุมต่าง ๆ มากที่สุด โดยยึดหลักสำคัญดังนี้

2.1.1.1 การสอนเป็นแบบอนุমান (Inductive Method) คือวิธีการสอนจากส่วนย่อยหรือตัวอย่างไปหาส่วนรวมหรือทฤษฎีหรือหลักการ

2.1.1.2 ใช้กิจกรรมผสมผสาน ซึ่งมีหลาย ๆ ประเภท โดยการอิงประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้มีการเชื่อมโยงความรู้ใหม่เข้ากับความรู้และประสบการณ์เดิม ทำให้การฝึกอบรมมีประโยชน์และประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.1.1.3 จัดบรรยากาศการฝึกอบรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างจริงจังและอย่างทั่วถึงให้มากที่สุด เช่น กรณีศึกษา การระดมสมอง แบบฝึกหัด การตัดสินใจ การแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น

2.1.1.4 เน้นการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน สนับสนุนให้มีการถ่ายโยงจากสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการนำไปปฏิบัติจริงในการทำงานซึ่งช่วยให้การเรียนรู้ที่มีความหมายยิ่งขึ้น

2.1.1.5 เน้นกระบวนการเรียนรู้ และให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถดัดแปลงให้เข้ากับสถานการณ์จริงหรือสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

2.1.1.6 เน้นการใช้ทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในระหว่างการฝึกอบรม เช่น ทักษะการพูดและการนำเสนอ ทักษะการจูงใจและเสริมแรง ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะสัมพันธภาพที่พึงประสงค์ เป็นต้น เพื่อเป็นตัวแบบให้ผู้เข้ารับการอบรมนำไปใช้ในการฝึกทักษะและใช้ในชีวิตประจำวัน

2.1.1.7 ใช้เทคนิควิธีการสาธิตในบางเรื่องให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องการตัวแบบเพื่อนำไปฝึกทักษะโดยวิธีการกำกับตนเองได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ เทคนิคการสอนแนะ

2.1.2 กิจกรรมการฝึกทักษะ

กิจกรรมการฝึกทักษะ เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าอบรมต้องฝึกปฏิบัติด้วยตนเองโดยใช้การกำกับตนเองหลังจากที่ได้สังเกตตัวแบบจากกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมมาแล้ว เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักในความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีแรงจูงใจในตนเอง และได้รับความสามารถของตนเอง จนกระทั่งพึงพอใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยยึดหลักสำคัญดังนี้

2.1.2.1 สอดคล้องกับทัศนคติหรือเนื้อหาของสาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้เข้าอบรมได้รับจากการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม

2.1.2.2 การฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองในเรื่องใดก็ตาม จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจในทัศนคติหรือสาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจในประเด็นนั้น ๆ มากขึ้น

2.1.2.3 ผู้เข้ารับการอบรมควรฝึกปฏิบัติแต่ละทักษะให้ครบกระบวนการของการกำกับตนเอง โดยการสังเกตตนเอง ตัดสินตนเอง และการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการประเมินตนเอง การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติกิจกรรม การปฏิบัติตามแผน ตลอดจนการประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรม พร้อมทั้งบันทึกพฤติกรรมตนเองในทุกกิจกรรมอย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ

กิจกรรมระหว่างการศึกษาอบรมและกิจกรรมการฝึกทักษะ สรุปได้ดังนี้

ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมายของกิจกรรม	
	พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทศนคติ	พัฒนาทักษะ
1. เริ่มต้นอย่างไร	- ความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	-
2. เข้าใจตรงกัน	- เข้าใจความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ - รู้จักตนเอง - รู้และเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ - มีความคาดหวังต่อตนเองและองค์การ	
3. สำคัญที่การตัดสินใจ	- การมีทักษะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจ การมอบหมายงาน และการแก้ปัญหา	- ทักษะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจ การมอบหมายงาน และการแก้ปัญหา
4. สัมพันธภาพในอุดมคติ	- การมีสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่	- สัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่ ได้แก่ ตรง มีเหตุผล วุฒิภาวะ น่านับถือ รับผิดชอบ วิเคราะห์ คิดไปข้างหน้า
5. ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ	- การมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความจริงใจและไว้วางใจกัน, การยกย่องชมเชย, การให้เกียรติและนับถือ, การเห็นใจและ ยอมรับในความผิดพลาด	- ความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความจริงใจและไว้วางใจกัน, การยกย่องชมเชย, การให้เกียรติและนับถือ, การเห็นใจและ ยอมรับในความผิดพลาด
6. บอกข่าวกัน...อย่างมั่นใจ	- การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ ได้แก่ ความสำคัญของการให้ข้อมูลข่าวสารในองค์การ, การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เกิดประโยชน์ และทักษะการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์
7. เข้าประชุมให้คุ้มค่า	- เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์การ ได้แก่ การนำเสนอที่ดี และการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	- การประชุมที่มีประสิทธิภาพ
8. ตั้งใจพัฒนาตน	- วิธีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง	- การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง
9. ค้นให้พบ...วิธีใช้	- วิธีการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	- การใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ชื่อกิจกรรม	จุดมุ่งหมายของกิจกรรม	
	พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะ	พัฒนาทักษะ
10. ช่วยให้เกิด..วิธีทำ	<ul style="list-style-type: none"> - เทคนิควิธีการสอนแนะ - วิธีการจูงใจและการเสริมแรง - วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ - วิธีการเป็นแบบอย่าง 	<ul style="list-style-type: none"> - การสอนแนะ - การจูงใจและการเสริมแรง - การให้ข้อมูลย้อนกลับ - การเป็นแบบอย่าง
11. กำกับตัวตน.. ค้นพบตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> - วิธีการกำกับตนเอง -วิธีการจูงใจตนเอง และการรับรู้ความสามารถของตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำกับตนเอง ได้แก่ การประเมินตนเอง การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกิจกรรม การประเมินผล และการตรวจสอบตนเอง - การจูงใจตนเอง และการรับรู้ความสามารถของตนเอง
12. กิจกรรมการฝึกทักษะ ได้แก่ การกำกับตัวเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ	<ul style="list-style-type: none"> - วิธีการกำกับตนเอง การจูงใจตนเอง และการรับรู้ความสามารถของตนเอง - วิธีการสอนแนะ ครอบคลุมเกี่ยวกับ <ol style="list-style-type: none"> 1) การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ ได้แก่ การมีสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่, ความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (ความจริงใจ ใ้วางใจกัน, การยกย่องชมเชย, การให้เกียรตินับถือ และการเห็นใจและยอมรับ) 2) การจูงใจ การเสริมแรง และการให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) การเป็นแบบอย่าง 4) การพัฒนาทีมงาน (มอบหมายงาน การติดตามงาน และประเมินผล) 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำกับตนเอง การจูงใจตนเอง และการรับรู้ความสามารถของตนเอง - การสอนแนะ ครอบคลุมเกี่ยวกับ <ol style="list-style-type: none"> 1) การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ ได้แก่ การมีสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่, ความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (ความจริงใจ ใ้วางใจกัน, การยกย่อง, การให้เกียรติ และการเห็นใจและยอมรับ) 2) การจูงใจ การเสริมแรง 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 4) การเป็นแบบอย่าง 5) มอบหมายงาน การติดตามงาน และประเมินผล

2.2 กำหนดขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

2.2.1 ชั้นเตรียมการ

การเตรียมการในการดำเนินการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ประกอบด้วย

2.2.1.1 จัดทำโครงการการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ซึ่งประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ หัวข้อการฝึกอบรม คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้าอบรม วิธีการฝึกอบรม วิทยากรการอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการ การประเมินผลโครงการ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

2.2.1.2 จัดทำเอกสารประกอบกิจกรรมฝึกอบรม ได้แก่

- เอกสารประกอบกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล 1 ชุด ซึ่งเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมในระหว่างการฝึกอบรม 11 กิจกรรม รายละเอียดของแต่ละกิจกรรมประกอบด้วย ชื่อกิจกรรม คำชี้แจง จุดมุ่งหมาย แนวคิด สื่อประกอบกิจกรรม เวลาที่ใช้ ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม (ขั้นนำ ขั้นกิจกรรม ขั้นวิเคราะห์ และสรุป ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้) การประเมินผล และภาคผนวก

- เอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล 1 ชุด เพื่อประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยวิธีการกำกับตนเอง 1 กิจกรรม คือ กิจกรรมการกำกับตนเองโดยการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ซึ่งเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้วิธีการกำกับตนเอง ประกอบด้วย คำแนะนำในการใช้คู่มือ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยวิธีการกำกับตนเอง (การเตรียมความพร้อมและแผนกิจกรรม) แนวคิดเกี่ยวกับการกำกับตนเอง ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการกำกับตนเอง ฯ (การประเมินตนเอง กำหนดเป้าหมาย วางแผนปฏิบัติกิจกรรม ปฏิบัติตามแผน ตลอดจนการประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรม) และภาคผนวก

ส่วนที่ 2 แบบบันทึกกิจกรรมการกำกับตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ประกอบด้วย ชื่อกิจกรรม และตารางบันทึกกิจกรรมการกำกับตนเอง ซึ่งประกอบด้วย การประเมิน ตนเอง การตั้งเป้าหมาย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน ตลอดจนการประเมินผลและตรวจสอบผลที่ได้รับ

2.2.3 เลือกวิทยากรในการดำเนินการฝึกอบรม โดยพิจารณาวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินการวิจัย มีประสบการณ์ด้านการเป็นวิทยากรการฝึกอบรม และสามารถดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมตามรูปแบบที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเฉพาะควรเป็นผู้ที่มีทักษะและประสบการณ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจและสามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นแบบอย่างที่ดีในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ เนื่องจากวิทยากรจำเป็นต้องปฏิบัติกิจกรรมและสาธิตกิจกรรม เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจระหว่างการฝึกอบรม เช่น การจูงใจและการเสริมแรง การให้เกียรติและนับถือ การยอมรับ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนแนะ เป็นต้น และวิทยากรควรเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสายตาของผู้เข้ารับการอบรม มีความเป็นกันเอง ที่สำคัญวิทยากรควรเป็นผู้ที่มีลักษณะคล้ายคลึงและมีระดับความสามารถใกล้เคียงกับผู้เข้ารับการอบรม เพราะจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมั่นใจได้ว่าพฤติกรรมที่วิทยากร (ตัวแบบ) แสดงนั้นสามารถปฏิบัติตามได้จริง

2.2.4 เลือกสถานที่และกลุ่มตัวอย่างในการจัดดำเนินการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แล้วเลือกวิทยาลัยพยาบาลที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจในปัจจุบันอยู่ต่ำกว่าระดับดี (ค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3.50) และมีความต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับมากขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.50) รวมทั้งผู้อำนวยการวิทยาลัยมีลักษณะของผู้ให้การเสริมสร้างพลังอำนาจมากกว่าระดับดี (ค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.50) และที่สำคัญผู้อำนวยการวิทยาลัยควรมีความเข้าใจการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเห็นชอบในการดำเนินโครงการฝึกอบรม

2.3 ขั้นตอนโครงการ

ขั้นตอนโครงการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่

2.3.1 ระยะที่ 1 คือ ขั้นตอนกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม จำนวน 20 ชั่วโมง ที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทัศนคติ และทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

2.3.2 ระยะที่ 2 คือ ขั้นตอนกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง จำนวน 8 สัปดาห์ ซึ่งมุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ มโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้รับระหว่างการฝึกอบรม ไปฝึกปฏิบัติด้วยตนเองโดยใช้วิธีการกำกับตนเอง ดังรายละเอียดในส่วนที่ 1 (คู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะ ฯ) และบันทึกผลการปฏิบัติลงในส่วนที่ 2

(แบบบันทึกกิจกรรมการกำกับตนเอง) ของเอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล

2.4 ชั้นประเมินผล

การประเมินผลโครงการ แบ่งเป็น 2 ระยะเช่นกันคือ ระยะที่ 1 ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม ระยะที่ 2 ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- 3.1 ระยะที่ 1 การประเมินกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม ประกอบด้วย
 - 3.1.1 ประเมินผลการจัดโครงการฝึกอบรม
 - 3.1.2 ประเมินความรู้ ความเข้าใจ ทักษะเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 3.1.3 วัดความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่น
- 3.2 ระยะที่ 2 การประเมินกิจกรรมการฝึกทักษะ ประกอบด้วย
 - 3.2.1 วัดการรับรู้ความสามารถตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 3.2.2 สังเกตพฤติกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

การประเมินผลรูปแบบ

การประเมินผลรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย

1. วิธีการประเมิน

1.1 วัดคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ 2 ระยะ (ระยะที่ 1 หลังกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม และระยะที่ 2 หลังกิจกรรมการฝึกทักษะ) ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1.1 คุณลักษณะบุคคลที่มีผลต่องานหรือองค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน และการยึดมั่นผูกพันองค์กร
- 1.1.2 คุณลักษณะบุคคลที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงพลังอำนาจในตนเอง

1.2 สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มทดลอง อาทิ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงถึงคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การยึดมั่นผูกพันองค์กร การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงพลังอำนาจในตนเอง

2. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน

2.1 คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการวัดคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ หลังการทดลองใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ มีนัยสำคัญ .05

2.2 กลุ่มทดลองมีคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับดี ทั้งการยึดมั่นผูกพันองค์กร ความพึงพอใจในงาน การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง

สรุปได้ว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ เป็นลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ซึ่งดำเนินการโดยการจัดทำเป็นโครงการฝึกอบรม 2 ระยะเวลาแรกคือ การดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมจำนวน 20 ชั่วโมง เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ และทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และระยะที่สองคือ กิจกรรมการฝึกทักษะ ซึ่งเป็นการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่น โดยเป็นกิจกรรมการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ จำนวน 8 สัปดาห์

เมื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้พัฒนาเอกสารประกอบรูปแบบ (ดังแสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค) ดังนี้

1. โครงการฝึกอบรมเรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล”

2. เอกสารประกอบกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม ได้แก่

2.1 รายละเอียดกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม 11 กิจกรรม

2.2 สื่อกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม

3. เอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะ เกี่ยวกับ “การกำกับตนเองโดยการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ” ได้แก่

3.1 คู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการกำกับตนเอง การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง และการสอนแนะ

3.2 แบบบันทึกกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

ตอนที่ 4 การทดลองและศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล กับอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง คือ อาจารย์พยาบาลที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้างาน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีพะเยา จำนวน 22 คน โดยใช้กิจกรรมการฝึกอบรม 11 กิจกรรม จำนวน 20 ชั่วโมง และกิจกรรมการฝึกทักษะโดยการกำกับตนเองเป็นระยะเวลา 8 สัปดาห์ (ดังแสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค) แล้วศึกษาผลการใช้รูปแบบ โดยการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบและประเมินผลโครงการฝึกอบรม ดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมการฝึกอบรมทันที โดยการประเมินคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 4 ลักษณะ ประเมินผลการจัดโครงการฝึกอบรม ประเมินความรู้ความเข้าใจ ทักษะเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และการวัดความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ระยะที่ 2 ประเมินเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมการฝึกทักษะซึ่งใช้ระยะเวลา 8 สัปดาห์แล้ว โดยการประเมินคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 4 ลักษณะ การวัดการรับรู้ความสามารถตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสังเกตพฤติกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

ผู้วิจัยเสนอผลการศึกษาการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของอาจารย์พยาบาล
2. ผลการประเมินกิจกรรมโครงการฝึกอบรม

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของอาจารย์พยาบาล

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของอาจารย์พยาบาล ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมการประเมินคุณลักษณะอาจารย์ ในด้านการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้พลังอำนาจในตนเองสรุปได้ดังนี้

1.1 การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล ระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบ ระยะเวลาที่ 1 และระยะเวลาที่ 2

เงื่อนไข	กลุ่มตัวอย่าง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t-test
		\bar{X}	S.D.	
ก่อนการทดลอง	กลุ่มทดลอง	10.59	0.92	-1.542
	กลุ่มควบคุม	10.74	0.86	
หลังการทดลอง ระยะเวลาที่ 1	กลุ่มทดลอง	11.16	0.94	1.926*
	กลุ่มควบคุม	10.68	1.02	
หลังการทดลอง ระยะเวลาที่ 2	กลุ่มทดลอง	11.82	0.98	2.250*
	กลุ่มควบคุม	10.80	1.06	

*p<.05

จากตารางพบว่า ก่อนการทดลอง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยของการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหลังการทดลองทั้งระยะเวลาที่ 1 และระยะเวลาที่ 2 พบว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุม

ผลการวิเคราะห์นี้ ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง ที่ทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะมีค่าเฉลี่ยของการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มควบคุม

ภายหลังสิ้นสุดการทดลองระยะเวลาที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะอาจารย์พยาบาลด้วยแบบทดสอบชุดเดิม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ผลการวิเคราะห์เสนอในตารางที่ 17-19

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ
กลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2

แหล่ง	df	Sum of Square	Mean Square	F
ระหว่างกลุ่ม	2	16.6732	8.3366	3.2464*
ภายในกลุ่ม	63	161.7809	2.5679	
ทั้งหมด	65	178.4542		

* $p < .05178$

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษารางที่ 17 จึงนำค่าเฉลี่ยไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยการใช่วิธีทดสอบ F ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2

กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง ระยะที่ 1	หลังการทดลอง ระยะที่ 2
ก่อนการทดลอง	10.59			
หลังการทดลองระยะที่ 1	11.16			
หลังการทดลองระยะที่ 2	11.82			*

* $p < .05$

จากตารางพบว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หลังการทดลองระยะที่ 1 สูงกว่าก่อนการทดลอง แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และหลังการทดลองระยะที่ 2 อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างจากค่าเฉลี่ยก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่แตกต่างจากหลังการทดลองระยะที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ
กลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2

แหล่ง	df	Sum of Square	Mean Square	F
ระหว่างกลุ่ม	2	15.3924	7.6962	2.6665
ภายในกลุ่ม	57	164.5165	2.8862	
ทั้งหมด	59	179.9089		

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันขององค์กรของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2 ไม่มีความแตกต่างกัน

1.2 ความพึงพอใจในงาน

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล ระหว่างกลุ่มทดลองและ
กลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบ ระยะที่ 1 และระยะที่ 2

เงื่อนไข	กลุ่มตัวอย่าง	ค่าเฉลี่ย X	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	t-test
ก่อนการทดลอง	กลุ่มทดลอง	17.60	0.86	1.542
	กลุ่มควบคุม	17.95	0.98	
หลังการทดสอบ ระยะที่ 1	กลุ่มทดลอง	18.40	0.92	1.626
	กลุ่มควบคุม	18.15	1.02	
หลังการทดสอบ ระยะที่ 2	กลุ่มทดลอง	19.80	0.82	2.274*
	กลุ่มควบคุม	18.50	0.98	

* $p < .05$

จากตารางพบว่า ก่อนการทดลองกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หลังการทดลองระยะที่ 1 พบว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหลังการทดลอง

ระยะที่ 2 พบว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุม

หลังการทดลองระยะที่ 1 แม้ว่าค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานในภาพรวมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ไม่มีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานในรายด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์นี้ ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง ที่ทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะมีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มควบคุม เฉพาะหลังการทดลองระยะที่ 2 เท่านั้น

ภายหลังสิ้นสุดการทดลองระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะอาจารย์พยาบาลด้วยแบบทดสอบชุดเดิม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ผลการวิเคราะห์เสนอในตารางที่ 21-23

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2

แหล่ง	df	Sum of Square	Mean Square	F
ระหว่างกลุ่ม	2	47.6667	23.8335	3.2022*
ภายในกลุ่ม	63	468.8996	7.4428	
ทั้งหมด	65	516.5663		

* $p < .05$

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษารางที่ 21 จึงนำค่าเฉลี่ยไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยการใช่วิธีทดสอบ F ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2

กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง ระยะที่ 1	หลังการทดลอง ระยะที่ 2
ก่อนการทดลอง	17.60			
หลังการทดลองระยะที่ 1	18.40			
หลังการทดลองระยะที่ 2	19.80		*	

* $p < .05$

จากตารางพบว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน หลังการทดลองระยะที่ 1 สูงกว่าก่อนการทดลอง แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และหลังการทดลองระยะที่ 2 อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานแตกต่างจากค่าเฉลี่ยก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่แตกต่างจากหลังการทดลองระยะที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2

แหล่ง	df	Sum of Square	Mean Square	F
ระหว่างกลุ่ม	2	45.3292	22.6626	2.4959
ภายในกลุ่ม	57	517.5561	9.0799	
ทั้งหมด	59	562.8853		

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2 ไม่มีความแตกต่างกัน

1.3 การตระหนักในคุณค่าแห่งตน

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบการตระหนักในคุณค่าแห่งตนของอาจารย์พยาบาล ระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบ ระยะเวลาที่ 1 และระยะเวลาที่ 2

เงื่อนไข	กลุ่มตัวอย่าง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t-test
		\bar{X}	S.D.	
ก่อนการทดลอง	กลุ่มทดลอง	15.84	1.08	1.634
	กลุ่มควบคุม	16.16	1.20	
หลังการทดสอบ	กลุ่มทดลอง	16.08	1.08	1.612
	กลุ่มควบคุม	15.92	1.02	
ระยะเวลาที่ 1	กลุ่มทดลอง	17.68	0.92	2.272*
ระยะเวลาที่ 2	กลุ่มควบคุม	16.04	1.04	

* $p < .05$

จากตารางพบว่า ก่อนการทดลองกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยของการตระหนักในคุณค่าแห่งตน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหลังการทดลองระยะเวลาที่ 1 พบว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยความตระหนักในคุณค่าแห่งตนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนหลังการทดลองระยะเวลาที่ 2 พบว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยความตระหนักในคุณค่าแห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุม

หลังการทดลองระยะเวลาที่ 1 แม้ว่าค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตนในภาพรวมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ไม่มีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตนรายด้าน ได้แก่ ด้านการมีความสามารถ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์นี้ ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง ที่ทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะมีค่าเฉลี่ยของการตระหนักในคุณค่าแห่งตนสูงกว่ากลุ่มควบคุม เฉพาะหลังการทดลองระยะเวลาที่ 2 เท่านั้น

ภายหลังสิ้นสุดการทดลองระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะอาจารย์พยาบาลด้วยแบบทดสอบชุดเดิม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ผลการวิเคราะห์เสนอในตารางที่ 25-27

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตนของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2

แหล่ง	df	Sum of Square	Mean Square	F
ระหว่างกลุ่ม	2	38.8930	19.4465	3.3002*
ภายในกลุ่ม	63	371.1213	5.8925	
ทั้งหมด	65	416.0143		

* $p < .05$

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตนของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษารางที่ 25 จึงนำค่าเฉลี่ยไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยการใช้สถิติทดสอบ F ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ดังแสดงในตารางที่ 26

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตนของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2

กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง ระยะที่ 1	หลังการทดลอง ระยะที่ 2
ก่อนการทดลอง	15.84			
หลังการทดลองระยะที่ 1	16.08			
หลังการทดลองระยะที่ 2	17.68		*	

* $p < .05$

จากตารางพบว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตน หลังการทดลองระยะที่ 1 สูงกว่าก่อนการทดลอง แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และหลังการทดลองระยะที่ 2 อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตนแตกต่างจากค่าเฉลี่ยก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่แตกต่างจากหลังการทดลองระยะที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตนของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2

แหล่ง	df	Sum of Square	Mean Square	F
ระหว่างกลุ่ม	2	34.7746	17.3873	2.6873
ภายในกลุ่ม	57	415.1451	7.2832	
ทั้งหมด	59	449.9197		

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยของการยึดมั่นผูกพันองค์การของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2 ไม่มีความแตกต่างกัน

1.4 การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบ ระยะเวลาที่ 1 และที่ 2

เงื่อนไข	กลุ่มตัวอย่าง	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	t-test
ก่อนการทดลอง	กลุ่มทดลอง	14.72	0.96	1.523
	กลุ่มควบคุม	14.88	0.94	
หลังการทดสอบ ระยะเวลาที่ 1	กลุ่มทดลอง	15.76	1.02	1.934*
	กลุ่มควบคุม	14.76	1.11	
หลังการทดสอบ ระยะเวลาที่ 2	กลุ่มทดลอง	16.92	0.98	2.067*
	กลุ่มควบคุม	15.04	1.08	

* $p < .05$

จากตารางพบว่า ก่อนการทดลองกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยการรับรู้พลังอำนาจในตนเอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหลังการทดลองระยะเวลาที่ 1 และระยะเวลาที่ 2 พบว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยการรับรู้พลังอำนาจในตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุม

ผลการวิเคราะห์นี้ ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง ที่ใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะมีค่าเฉลี่ยของการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มควบคุม

ภายหลังสิ้นสุดการทดลองระยะเวลาที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะอาจารย์พยาบาลด้วยแบบทดสอบชุดเดิม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ผลการวิเคราะห์เสนอในตารางที่ 29-31

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และระยะที่ 2

แหล่ง	df	Sum of Square	Mean Square	F
ระหว่างกลุ่ม	2	54.2260	27.1130	3.3602*
ภายในกลุ่ม	63	508.3384	8.0689	
ทั้งหมด	65	562.5645		

* $p < .05$

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยของการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองของกลุ่มทดลองก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษารางที่ 29 จึงนำค่าเฉลี่ยไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยการใช่วิธีทดสอบ F ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe) ดังแสดงในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และระยะที่ 2

กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง ระยะที่ 1	หลังการทดลอง ระยะที่ 2
ก่อนการทดลอง	14.72			
หลังการทดลองระยะที่ 1	15.76			
หลังการทดลองระยะที่ 2	16.92			*

* $p < .05$

จากตารางพบว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง หลังการทดลองระยะที่ 1 สูงกว่าก่อนการทดลอง แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และหลังการทดลองระยะที่ 2 อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองแตกต่างจากค่าเฉลี่ยก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่แตกต่างจากหลังการทดลองระยะที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และระยะที่ 2

แหล่ง	df	Sum of Square	Mean Square	F
ระหว่างกลุ่ม	2	47.7068	23.8534	2.6873
ภายในกลุ่ม	57	505.9516	8.8763	
ทั้งหมด	59	553.6584		

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยของการยึดมั่นผูกพันของคณาจารย์ของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลองระยะที่ 1 และหลังการทดลองระยะที่ 2 ไม่มีความแตกต่างกัน

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินโครงการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ผลการประเมินกิจกรรมโครงการฝึกอบรมของอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง ในด้านการประเมินผลการจัดโครงการฝึกอบรม การประเมินความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การวัดความตั้งใจเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ซึ่งประเมินหลังการทดลองระยะที่ 1 คือ หลังจากสิ้นสุดกิจกรรมการฝึกอบรม 20 ชั่วโมง และการวัดการรับรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสังเกตพฤติกรรมตนเองในการการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประเมินหลังการทดลองระยะที่ 2 คือ หลังจากที่อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองได้ปฏิบัติกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยใช้การกำกับตนเองเป็นเวลา 8 สัปดาห์แล้ว

ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลการประเมินกิจกรรมโครงการฝึกอบรมของอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง จากแบบประเมินต่าง ๆ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

2.1 ผลการประเมินกิจกรรมโครงการฝึกอบรม

ผู้วิจัยดำเนินการประเมินการจัดโครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง โดยใช้แบบประเมินผลการจัดโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการประเมินกิจกรรมโครงการทุกกิจกรรม ใน 3 ประเด็น ได้แก่ สาระประโยชน์ของกิจกรรม เทคนิค – วิธีการดำเนินกิจกรรม และการนำไปใช้ ซึ่งผลการประเมินดังแสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ผลการประเมินกิจกรรมโครงการฝึกอบรม

หัวข้อกิจกรรมโครงการ	ผลการประเมิน					
	สาระประโยชน์		เทคนิค-วิธีการ		การนำไปใช้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. กิจกรรม 1 “เริ่มต้นอย่างไร”.....	4.10	0.98	3.90	0.84	4.45	1.04
2. กิจกรรม 2 “เข้าใจตรงกัน”.....	4.15	0.88	3.80	0.74	4.55	1.06
3. กิจกรรม 3 “สำคัญที่การตัดสินใจ”.....	4.35	0.68	3.95	0.68	4.45	0.96
4. กิจกรรม 4 “สัมพันธ์ภาพในอุดมคติ”....	4.50	1.02	3.65	0.58	4.35	1.14
5. กิจกรรม 5 “ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ”.....	4.20	1.04	3.65	0.60	4.40	1.16
...						
6. กิจกรรม 6 “บอกข่าวกันอย่างมั่นใจ”....	3.75	1.12	3.75	0.78	4.45	1.08
7. กิจกรรม 7 “เข้าประชุมให้คุ้มค่า”.....	4.45	0.60	4.10	0.88	4.75	0.88
8. กิจกรรม 8 “ตั้งใจพัฒนาตน”.....	3.90	1.04	3.50	0.68	4.70	1.22
9. กิจกรรม 9 “ค้นให้พบ...วิธีใช้”.....	3.60	1.06	3.55	0.86	4.65	1.24
10. กิจกรรม 10 “ช่วยให้คิด...วิธีทำ”.....	3.80	1.08	3.65	0.98	4.40	1.22
11. กิจกรรม 11 “กำกับตัวตน...ค้นพบตนเอง”.....	4.35	1.14	3.95	0.96	4.35	1.12
รวม	4.10	0.90	3.77	0.54	4.50	0.87

จากตาราง พบว่า กิจกรรมการฝึกอบรมทุกกิจกรรม มีสาระประโยชน์ในระดับดี ($\bar{X} = 4.10$) มีเทคนิค-วิธีการดำเนินกิจกรรมในระดับดี ($\bar{X} = 3.77$) และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.50$) โดยไม่มีกิจกรรมใดที่อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองประเมินในระดับน้อยหรือต้องปรับปรุง

จากผลการประเมินกิจกรรมโครงการแต่ละกิจกรรมดังแสดงในตารางที่ 32 นั้น สามารถสรุปได้ว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองบรรลุจุดมุ่งหมายของแต่ละกิจกรรมในระดับดี ซึ่งเป็นประโยชน์และก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในด้านต่าง ๆ ดังแสดงสรุปไว้ในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 สรุปประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมโครงการฝึกอบรม

กิจกรรม	ประโยชน์ของกิจกรรม
1. กิจกรรมที่ 1 “เริ่มต้นอย่างไร”	ทำให้อาจารย์พยาบาล เข้าใจวัตถุประสงค์และมโนทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ รับรู้ความพร้อมและความต้องการของตนเอง และเป็นกิจกรรมการเตรียมความพร้อมเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. กิจกรรมที่ 2 “เข้าใจตรงกัน”	ช่วยให้อาจารย์พยาบาลเข้าใจความสำคัญของการเริ่มต้นการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า อาจารย์พยาบาลต้องเข้าใจความหวังและความต้องการของตนเองและองค์กร ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกัน เพราะสิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. กิจกรรมที่ 3 “สำคัญที่การตัดสินใจ”	เป็นกิจกรรมที่ใช้สำหรับพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของอาจารย์พยาบาล ในด้านการตัดสินใจ การมอบหมายงานและการแก้ปัญหา
4. กิจกรรมที่ 4 “สัมพันธภาพในอุดมคติ”	เพื่อให้อาจารย์พยาบาลเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของความสัมพันธ์แบบผู้ใหญ่-ผู้ใหญ่กระตุ้นให้อาจารย์พยาบาล และสามารถแสดงความสัมพันธ์แบบนี้ได้เหมาะสม
5. กิจกรรมที่ 5 “ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ”	เป็นกิจกรรมที่กระตุ้นให้อาจารย์พยาบาลได้สะท้อนคิดและเห็นคุณค่าของสัมพันธภาพที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ความจริงใจและไว้วางใจกัน ความเห็นใจและยอมรับซึ่งกันและกัน การยกย่อง ชมเชย และการให้เกียรติ นับถือ
6. กิจกรรมที่ 6 “บอกข่าวกันอย่างมั่นใจ”	กิจกรรมนี้ กระตุ้นให้อาจารย์พยาบาลตระหนักในความสำคัญของการสื่อสารและการให้และรับข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์
7. กิจกรรมที่ 7 “เข้าประชุมให้คุ้มค่า”	กิจกรรมนี้ ทำให้อาจารย์พยาบาลได้เรียนรู้ขั้นตอนและวิธีการที่ถูกต้องของการประชุมที่มีประสิทธิภาพ เห็นคุณค่าของการประชุม เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้เข้าร่วมประชุม และตระหนักในความสำคัญของการฟัง การพูด และการแสดงความสนใจเมื่อมีการสื่อสาร

ตารางที่ 33 (ต่อ)

กิจกรรม	ประโยชน์ของกิจกรรม
8. กิจกรรมที่ 8 “ตั้งใจพัฒนาตน”	กิจกรรมนี้ ทำให้อาจารย์พยาบาลได้ทบทวนวิธีการพัฒนาตนเองในเรื่องต่าง ๆ และตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง ว่าตนเองสามารถพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น/องค์กร
9. กิจกรรมที่ 9 “ค้นให้พบ...วิธีใช้”	เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้อาจารย์พยาบาลได้คิดค้นวิธีที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตระหนักในความจำเป็นของแต่ละคนในการใช้ทรัพยากร และการสร้างเครือข่ายเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
10. กิจกรรมที่ 10 “ช่วยให้คิด...วิธีทำ”	กิจกรรมนี้ทำให้อาจารย์พยาบาลได้เรียนรู้ทักษะในการสอนแนะ และทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การให้คำปรึกษา วิธีการจูงใจ การเสริมแรง การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น รวมถึงการเห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะและการเป็นแบบอย่าง
11. กิจกรรมที่ 11 “กำกับตัวตน ค้นพบตนเอง”	กิจกรรมนี้ ทำให้อาจารย์พยาบาลได้รับรู้ความสามารถของตนเอง เข้าใจและเรียนรู้วิธีการกำกับตนเอง และตระหนักว่าความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เสมอ หากทุกคนมีกระบวนการในการกำกับตนเองที่ดี

2.2 ผลการประเมินความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การประเมินความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของกลุ่มทดลอง เป็นการตอบคำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 20 ข้อ โดยใช้แบบประเมินความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แสดงในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ผลการประเมินความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

รายการประเมิน	ผลการประเมิน	
	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
1. บุคคลที่มีพลังอำนาจในตนเองเท่านั้น จึงจะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลอื่นได้.....	4.65	0.44
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลอื่น ทำได้โดยการให้การยอมรับนับถือ การสนับสนุน การช่วยเหลือ และการชี้แนะ.....	4.70	0.38
3. วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น ๆ	4.55	0.66
4. เสริมสร้างพลังอำนาจที่ดีคือ ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจทำงานใด ๆ โดยอิสระ ไม่จำเป็นต้องกำกับหรือติดตามการปฏิบัติงาน.....	4.35	1.02
5. การช่วยให้บุคคลอื่นรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจได้.....	4.20	1.22
6. การให้รางวัลกับตนเองเป็นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลอื่นก็สามารถทำได้โดยการให้รางวัลผู้อื่นด้วยเช่นกัน.....	4.65	0.98
7. สัมพันธภาพที่พึงประสงค์ที่เป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจระหว่างบุคคลคือ การที่บุคคลรักและสนิทสนมกัน.....	4.10	1.38
8. ถ้าท่านต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ท่านก็ควรให้พวกเขาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ทันสมัย และทันเหตุการณ์	4.8	0.54
9. สิ่งสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลคือ การมีสัมพันธภาพส่วนตัวที่ดีต่อกัน.....	4.10	1.22
10. การให้ความยุติธรรม เป็นวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน.....	4.75	0.64
11. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ จะทำให้การบังคับบัญชาง่ายขึ้น	3.85	1.56
12. “การประชุมที่มีประสิทธิภาพ” เป็นวิธีการรับ – ส่งข้อมูลข่าวสารที่ดีและมีความสำคัญต่อเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	4.80	0.56

ตารางที่ 33 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน	
	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
13. การจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตนในสิ่งที่ท่านต้องการได้สำเร็จ นั่นคือการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	3.60	1.48
14. การให้ความไว้วางใจผู้อื่น จะทำให้งานเสียหาย ดังนั้นจึงไม่ควรจะ “เสี่ยง”	4.10	0.96
15. ท่านเชื่อว่า ท่านสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของวิทยาลัยได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นกรรมการบริหารวิทยาลัย.....	4.60	0.98
16. ท่านแน่ใจว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้อง มีประโยชน์ต่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น.....	4.85	0.54
17. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล.....	4.10	1.28
18. ท่านเชื่อว่า “แม้ว่าเราจะไม่ชอบบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เราก็ควรจะแสดงความยินดีอย่างจริงใจเมื่อเขาปฏิบัติงานสำเร็จ”	3.65	1.48
19. ท่านมั่นใจว่า เสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง จะทำให้บุคคลพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น.....	4.75	0.84
20. ท่านคิดว่า การทำวิจัย เป็นวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง.....	4.50	1.04
รวม	4.38	0.46

จากตารางพบว่า อาจารย์พยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.38$) และอาจารย์พยาบาลมีค่าเฉลี่ยมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจรายชื่อ อยู่ในระดับดีถึงดีมาก โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยรายชื่อสูงสุด คือข้อที่ 16 “ท่านแน่ใจว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้อง มีประโยชน์ต่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น” ($\bar{X} = 4.85$) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อที่ 13 “การจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตนในสิ่งที่ท่านต้องการได้สำเร็จ นั่นคือการเสริมสร้างพลังอำนาจ” ($\bar{X} = 3.60$)

2.3 ผลการประเมินความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

การวัดความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของกลุ่มทดลอง เป็นการตอบคำถามจากสถานการณ์สมมติ 5 สถานการณ์ เพื่อวัดความตั้งใจ 15 ข้อ โดยใช้แบบวัดความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ซึ่งผลการวิเคราะห์ความตั้งใจเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง แสดงในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความตั้งใจเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

รายการประเมิน	ผลการประเมิน	
	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
1. ท่านจะให้เกียรติหรือแสดงความนับถือนับถือบุคคลที่ท่านไม่ชอบ.....	6.75	1.04
2. ท่านจะแสดงการยกย่อง ชมเชยบุคคลอื่น.....	6.95	0.56
3. ท่านจะแสดงความชื่นชมบุคคลที่ท่านไม่ชอบในที่ประชุม...	5.90	1.12
4. ท่านจะให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น.....	6.25	1.06
5. ท่านจะให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสร้างสรรค์.....	6.05	0.98
6. ท่านให้กำลังใจบุคคลที่กำลังมีปัญหา.....	6.85	0.44
7. ท่านจะให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนบุคคลอื่น.....	6.70	0.86
8. ท่านจะใช้สัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่-ผู้ใหญ่ แม้กับบุคคลที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม.....	6.25	1.10
9. ท่านให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์แก่บุคคลอื่น.....	6.70	0.64
10. ท่านจะพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง.....	6.90	0.44
11. ท่านจะพัฒนาตนเองโดยทำวิจัย.....	6.55	0.94
12. ท่านจะพัฒนาผู้อื่นโดยการให้ข้อมูล / ความรู้ที่ท่านมีความชำนาญ / เชี่ยวชาญ	6.55	0.98
13. ท่านจะพัฒนาผู้อื่น โดยการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและตรงไปตรงมา.....	6.70	0.88
14. ท่านจะพัฒนาผู้อื่นโดยการสอนแนะ.....	6.50	0.76
15. ท่านจะทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี.....	6.45	0.98
รวม	6.55	0.42

จากตารางพบว่า ความตั้งใจเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 6.55$) โดยอาจารย์พยาบาลตอบว่ามีความเป็นไปได้อย่างดีในการตั้งใจเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองในรายชื่อ อยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก มีเพียง 4 ท่าน ที่เลือกตอบว่าเป็นไปไม่ได้ในระดับปานกลาง 2 ประเด็นเท่านั้น คือ การกล่าวแสดงความชื่นชมบุคคลที่ตนไม่ชอบ (3 คน) และความพยายามใช้สัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่-ผู้ใหญ่กับบุคคลที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม โดยไม่มีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง (2 คน)

2.4 ผลการประเมินการรับรู้ความสามารถตนเองเกี่ยวกับทักษะเสริมสร้างพลังอำนาจ

การรับรู้ความสามารถในตนเองเกี่ยวกับทักษะเสริมสร้างพลังอำนาจของกลุ่มทดลอง เป็นการตอบคำถาม 15 ข้อ โดยใช้แบบวัดการรับรู้ความสามารถในตนเองเกี่ยวกับทักษะเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งผลการวิเคราะห์การรับรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ แสดงในตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ผลการประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ

รายการประเมิน	ผลการประเมิน	
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	\bar{X}	S.D.
1. ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ถูกต้อง.....	8.50	1.24
2. แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์.....	9.20	1.08
3. แสดงสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่กับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับกาลเทศะ.....	8.20	1.30
4. ให้เกียรติและแสดงความนับถือบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานอย่างจริงจัง แม้ว่าท่านจะไม่ชอบนิสัยส่วนตัวของคน ๆ นั้น.....	9.00	1.08
5. แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกับบุคคลอื่น โดยใช้การพูด การฟัง และการถามได้อย่างเหมาะสม.....	8.70	1.12
6. แสดงความเห็นใจ ให้กำลังใจและยอมรับความผิดพลาดของบุคคลอื่น.....	7.80	1.20
7. เป็นสมาชิกของวิทยาลัยที่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	7.45	1.02
8. ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น ในด้านการเสียสละ ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน.....	9.50	1.24
9. ให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ในการทำงานแก่บุคคลอื่น	7.00	1.44

ตารางที่ 36 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน	
	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
10. ให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่บุคคลอื่นด้วยความเต็มใจใน เรื่องที่ตนมีความรู้ ความสามารถ.....	7.30	0.84
11. วางแผนในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า.....	8.50	0.68
12. มีวิธีการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ.....	8.55	1.72
13. เรียนรู้และพัฒนาตนเองในเรื่องที่ต้องการและจำเป็น จนประสบความสำเร็จ.....	8.70	0.96
14. มอบหมายงานและวางแผนติดตามการปฏิบัติงานงานได้สอดคล้องกับ ความรู้ความสามารถของบุคคล.....	8.45	1.02
15. ประเมินการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่าง เหมาะสม โปร่งใสและยุติธรรม.....	8.40	1.22
รวม	8.23	0.64

จากตารางพบว่า อาจารย์พยาบาลรับรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับมั่นใจค่อนข้างมากกว่าทำได้ ($\bar{X} = 8.23$) โดยอาจารย์พยาบาลรับรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในรายข้อ อยู่ในระดับค่อนข้างมั่นใจว่าทำได้ถึงระดับมั่นใจมากกว่าทำได้ และไม่มีข้อคำถามใดที่อาจารย์พยาบาลคิดว่าจะทำไม่ได้

2.5 ผลการประเมินการสังเกตพฤติกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

การสังเกตพฤติกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของกลุ่มทดลองเป็นการตอบคำถาม 15 ข้อ โดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ซึ่งผลการวิเคราะห์การสังเกตพฤติกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล แสดงในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ผลการประเมินการสังเกตพฤติกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

รายการประเมิน	ผลการประเมิน	
	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
1. แสดงสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่-ผู้ใหญ่ ได้เหมาะสมกับกาลเทศะ	3.10	1.02
2. แสดงความนับถือต่อบุคคลอื่น แม้ว่าจะไม่ชอบคน ๆ นั้น.....	2.60	0.66
3. ให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์แทนการตำหนิ เมื่อพบว่ามีความผิดพลาด.....	3.40	1.08
4. ให้รางวัล / ให้กำลังใจแก่ตนเอง เมื่อต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย.....	3.80	0.98
5. ให้รางวัล/ให้กำลังใจผู้อื่น เมื่อบุคคลนั้นมีปัญหา/ความคับข้องใจ	3.85	0.96
6. ให้คำปรึกษา แนะนำบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ.....	3.40	0.88
7. เข้าร่วมประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ.....	3.25	1.04
8. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ.....	3.60	0.66
9. มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ.....	3.65	0.86
10. ประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม	3.30	0.98
11. ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ โดยอ้างอิงข้อมูลที่มีอยู่ให้มากที่สุด.....	3.15	0.64
12. แก้ปัญหาต่าง ๆ โดยอิงพื้นฐานความถูกต้องและยุติธรรม.....	3.10	0.72
13. ถ่ายทอดความรู้ให้บุคคลอื่นด้วยความจริงใจ.....	3.35	0.84
14. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองในเรื่องที่สนใจและจำเป็นในการปฏิบัติงาน.....	3.75	0.60
15. วางแผนการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า.....	2.80	0.56
รวม	3.36	0.32

จากตารางพบว่า อาจารย์พยาบาลปฏิบัติกิจกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ในลักษณะทำบ้างไม่ทำบ้าง ($\bar{X} = 3.36$) โดยอาจารย์พยาบาลปฏิบัติกิจกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองในรายชื่ออยู่ในระดับตั้งแต่ปฏิบัติน้อยครั้งไปจนถึงปฏิบัติถึงบ่อยครั้ง และไม่มีข้อคำถามใดที่อาจารย์พยาบาลตอบว่าปฏิบัติทุกครั้งหรือไม่ปฏิบัติเลย

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

การปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ผู้วิจัยได้ดำเนินการหลังจากการทดลองและประเมินผลการใช้รูปแบบกับอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา แล้ว โดยการศึกษาผลการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบและการประเมินผลการจัดโครงการฝึกอบรม ซึ่งจากผลการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบสรุปได้ว่า อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ภายหลังจากการทดลองใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการทดลองและสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ลักษณะ คือ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง และจากผลการประเมินการจัดโครงการฝึกอบรม สรุปได้ว่า สาระประโยชน์ของการจัดการอบรม เทคนิค-วิธีการอบรม และการนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับดี มีความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับมาก มีการรับรู้ความสามารถในตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับมั่นใจค่อนข้างมากกว่าสามารถทำได้ ส่วนการปฏิบัติกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองนั้นอยู่ในระดับทำบ้างไม่ทำบ้าง

นอกจากนอจากการประเมินผลดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังได้แนวทางในการปรับปรุงรูปแบบจากการสัมภาษณ์อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองและผู้บริหารวิทยาลัย เกี่ยวกับผลของการดำเนินโครงการฝึกอบรม ทั้งกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการฝึกทักษะ

ผลการสัมภาษณ์อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองและผู้บริหารวิทยาลัย มีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ผู้บริหารวิทยาลัยแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลดังนี้

1. หลักการของรูปแบบควรระบุว่าเหมาะสมกับผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างาน
2. โครงสร้างเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้ในรูปแบบ สอดคล้องกับสภาพของวิทยาลัยพยาบาล

ในภาพรวม

3. วิธีการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบไม่ควรมีวิธีการสังเกต เพราะอาจจะทำให้ได้ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริงได้

สรุปได้ว่า หลักการของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลควรระบุว่าเหมาะสมกับผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างาน โครงสร้างเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้ในรูปแบบ สอดคล้องกับสภาพของวิทยาลัยพยาบาล และวิธีการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบไม่ควรมีวิธีการสังเกต

โครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล

ผู้บริหารวิทยาลัยและอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง แสดงความคิดเห็นต่อโครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาลดังนี้

1. เนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่กำหนดโครงการฝึกอบรมทั้งกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการฝึกทักษะมีความชัดเจน และมีความสอดคล้องกับโครงสร้างเนื้อหาของรูปแบบ
2. ถ้าเป็นไปได้ควรเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินโครงการ โดยเพิ่มเวลาในบางกิจกรรมการฝึกอบรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 7 “เข้าประชุมให้คุ้มค่า” เพราะเป็นกิจกรรมที่จะทำให้เกิดมโนทัศน์ที่ชัดเจนของการเข้าประชุมให้เกิดประโยชน์สูงสุด และกิจกรรมที่ 11 “กำกับตัวตน..ค้นพบตนเอง” เพราะเป็นกิจกรรมการฝึกเพื่อให้เกิดทักษะที่จำเป็นบางอย่างในการสอนแนะ นอกจากนี้หากเพิ่มเวลาของกิจกรรมการฝึกทักษะ น่าจะทำให้เห็นภาพของความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลอื่นชัดเจนขึ้น
3. บางกิจกรรมควรเป็นกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสฝึกให้เกิดทักษะจริง ๆ โดยเฉพาะ กิจกรรม 4 “สัมพันธภาพในอุดมคติ” และกิจกรรมที่ 5 “ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ”

สรุปได้ว่า เนื้อหาสาระสาระที่กำหนดโครงการฝึกอบรมมีความชัดเจน ควรเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมบางกิจกรรม และบางกิจกรรมควรฝึกให้เกิดทักษะจริง ๆ

กิจกรรมการอบรม

1. กิจกรรมการฝึกอบรม

อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองและผู้บริหารวิทยาลัย แสดงความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

- 1.1 ระหว่างทำกิจกรรมการฝึกอบรม ผู้ให้สัมภาษณ์บอกว่า บางกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เคยเห็น หรือเคยเข้าร่วมกิจกรรมบางกิจกรรมมาบ้างแล้ว เช่น กิจกรรม “บอกข่าวกันอย่างมั่นใจ” “ค้นให้พบ...วิธีใช้” กิจกรรมเหล่านี้จึงเป็นกิจกรรมที่กระตุ้นเตือนให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นความสำคัญมากขึ้น แต่มีหลายกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมที่ดีมาก สามารถนำไปใช้ได้จริงและใช้ได้อย่างดี

เช่น กิจกรรม “เริ่มต้นอย่างไร” กิจกรรม “เข้าใจตรงกัน” กิจกรรม “สำคัญที่การตัดสินใจ” เป็นต้น และมีอีกหลายกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกตระหนักในความสำคัญของเรื่องนั้น ๆ มากขึ้น เช่น กิจกรรม “สำคัญที่การตัดสินใจ”, “เข้าร่วมประชุมให้คุ้มค่า” และ “ตั้งใจพัฒนาตน” เป็นต้น

1.2 กิจกรรมทั้ง 11 กิจกรรมที่อาจารย์พยาบาลได้เรียนรู้ระหว่างการประชุม อาจารย์ส่วนใหญ่บอกว่า ยังไม่เกิดทัศนคติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมากนัก แต่ที่ได้อย่างเต็มก็คือ ทำให้อาจารย์ส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีมโนทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมากขึ้น ซึ่งมโนทัศน์ที่ชัดเจนนี้จะเอื้อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น แต่เมื่อได้ปฏิบัติกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว จึงตระหนักในคุณค่าของการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างชัดเจน

1.3 การจะนำกิจกรรมการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง ควรใช้ทั้ง 11 กิจกรรม เพราะทั้ง 11 กิจกรรมนี้จะทำให้เห็นภาพรวมของการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งหมด และทุกกิจกรรมมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กัน แต่ละกิจกรรมนั้นทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถทำบางสิ่งบางอย่างที่ไม่เคยทำได้สำเร็จ และได้เห็นคนอื่นทำบางสิ่งบางอย่างที่ไม่เคยทำได้สำเร็จเช่นกัน อาจจะมีบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไป แต่ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

1.4 การที่มีผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม ก่อให้เกิดกำลังใจและกระตุ้นให้อาจารย์พยาบาลตระหนักในความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจมากขึ้น

1.5 การสรุปกิจกรรมของวิทยากรในแต่ละครั้ง และในแต่ละวัน ทำให้เนื้อหาสาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจกระจ่างชัดขึ้นเรื่อย ๆ

1.6 ชื่อกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการสอดคล้องสัมพันธ์กัน ทำให้ง่ายต่อการจำและนำไปใช้

สรุปได้ว่า อาจารย์พยาบาลได้รับความรู้ ความเข้าใจ และมีมโนทัศน์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ชัดเจน ตระหนักว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ และจดจำวิธีการต่าง ๆ ที่สำคัญและนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ

2. กิจกรรมการฝึกทักษะ

อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองและผู้บริหารวิทยาลัย แสดงความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกทักษะ ดังนี้

2.1 กิจกรรมการฝึกทักษะ ทำให้อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองต้องใช้เวลาในการดำเนินการมากพอสมควร เพราะต้องตรวจสอบตนเอง วางแผน ปฏิบัติ และประเมินผล โดยการบันทึก

เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ประโยชน์ที่ได้รับคือ มีโอกาสได้ตรวจสอบตนเอง แล้วทบทวนสิ่งที่ทำไปแล้วว่ามีผลดี ผลเสียอย่างไร และจะแก้ปัญหาอย่างไร

2.2 สิ่งที่ได้ฝึกฝนจากการทำกิจกรรมนี้ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง ได้แก่ วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการรับฟังการประเมิน ซึ่งโดยปกติแล้วไม่ค่อยได้ทำสิ่งเหล่านี้ นอกจากนี้ผู้ที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ถูกสัมภาษณ์ก็มีความพึงพอใจจากกิจกรรมนี้เช่นกัน

2.3 กิจกรรมการฝึกทักษะทำให้ค้นพบตัวเองว่า สามารถทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนได้จริง ๆ เช่น อดทนที่จะสอนผู้อื่นด้วยอารมณ์ที่มั่นคง “รู้สึกใจเย็นลง” ได้ฝึกวิเคราะห์การทำงานของคนอื่นโดยใช้เหตุผลมาประกอบมากขึ้น และสามารถแสดงความชื่นชมผู้อื่นได้อย่างสบายใจ

2.4 กิจกรรมการสอนแนะ ทำให้ต้องค้นคว้ามากขึ้นเพราะต้องตรวจสอบตนเองทุกครั้งว่าเรื่องที่จะสอนนั้นสามารถปฏิบัติได้และรู้จริงแล้วหรือยัง

2.5 กิจกรรมการสอนแนะ ทำให้ต้องมีความรับผิดชอบต่อพัฒนาการของผู้เรียนอย่างจริงจังเพราะมีเวลาในการทำกิจกรรมนี้เพียง 8 สัปดาห์

สรุปได้ว่าอาจารย์พยาบาลที่ผ่านกิจกรรมการฝึกทักษะ จะค้นพบว่าตนเองมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น รู้สึกว่าเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ และมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและต่อผู้อื่น

เอกสารประกอบกิจกรรม

ผู้บริหารวิทยาลัย วิทยากร และอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองแสดงความคิดเห็นต่อเอกสารประกอบกิจกรรม ดังนี้

1. เอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกอบรม ได้แก่ สื่อกิจกรรมบางกิจกรรมควรปรับให้ทันสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงในขณะจัดโครงการ

2. ควรเพิ่มเนื้อหาสาระในเอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะ เรื่องเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สรุปได้ว่า เอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกอบรมบางกิจกรรมควรปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงนั้น และในเอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะควรเพิ่มสาระเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แบบบันทึกการกำกับตนเอง

ผู้บริหารวิทยาลัย และอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองแสดงความคิดเห็นต่อแบบบันทึกการกำกับตนเอง ดังนี้คือ ควรปรับแบบบันทึกพฤติกรรมในกิจกรรมการกำกับตนเองให้สั้นลง และมีประเด็นเพื่อให้สะท้อนคิดมากขึ้น

การปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาผลการใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกครั้งที่ 2 โดย

1. เพิ่มรายละเอียดรูปแบบเกี่ยวกับการนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง
2. ปรับแบบบันทึกพฤติกรรมในกิจกรรมการกำกับตนเองให้มีความกระชับรัด และมีแบบฟอร์มให้ผู้บันทึกได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการสอนแนะมากขึ้น
3. เพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในคู่มือการฝึกทักษะ

ส่วนประเด็นเกี่ยวกับการปรับระยะเวลาของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมนั้น ผู้วิจัยมิได้ปรับไว้ในรายละเอียดคู่มือกิจกรรมการฝึกอบรม เนื่องจากประเด็นเหล่านี้ ผู้ที่นำรูปแบบนี้ไปใช้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. วิเคราะห์องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ลักษณะองค์การและบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ลักษณะองค์การและบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
3. พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้
 - 3.1 คุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงาน
 - 3.2 คุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้พลังอำนาจในตนเอง

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้คือ อาจารย์พยาบาลที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จะมี

1. ค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ภายหลังจากทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น สูงกว่าก่อนการทดลอง
2. ค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ภายหลังจากทดลองใช้รูปแบบสูงกว่าอาจารย์พยาบาลที่เป็นกลุ่มควบคุม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 96 คน หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/หัวหน้างาน จำนวน 224 คน และอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานประจำ จำนวน 1,137 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 69 คน หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/หัวหน้างาน จำนวน 155 คน และอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานประจำ จำนวน 458 คน

2. การทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย

2.1 กลุ่มทดลองเป็นอาจารย์พยาบาล ซึ่งทำหน้าที่รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/ กลุ่มงาน ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา จำนวน 22 คน

2.2 กลุ่มควบคุมเป็นอาจารย์พยาบาลซึ่งทำหน้าที่รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/ หัวหน้ากลุ่มงาน ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท จำนวน 20 คน

การดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.1 ศึกษาข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ครอบคลุมแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเกี่ยวกับลักษณะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งครอบคลุมทั้งสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.2 วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับลักษณะองค์การและลักษณะบุคคลในองค์การ

1.3 สังเคราะห์ข้อค้นพบที่ได้ แล้วนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การศึกษา ในด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ และลักษณะองค์การ และบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยครอบคลุมปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในองค์การ และปัจจัยด้านลักษณะบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

2.1 สอบถามสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล ครอบคลุมกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจบรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสอบถามจากผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานกลุ่มวิชา/ภาควิชา/กลุ่มงาน

2.2 สร้างแบบวัด เพื่อใช้วัดบุคลิกภาพอาจารย์พยาบาล และวัดการรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์พยาบาลเกี่ยวกับได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.3 วิเคราะห์ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของวิทยาลัย ลักษณะอาจารย์พยาบาล และความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล แล้วใช้เป็นข้อมูลสำหรับเลือกวิทยาลัยพยาบาลในการทดลองใช้รูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการเสริมสร้างอำนาจอาจารย์พยาบาล

3.1 นำผลการวิเคราะห์สภาพวิทยาลัยพยาบาล ลักษณะอาจารย์พยาบาล และความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มากำหนดเป็นองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล และกำหนดกรอบแนวคิดรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งครอบคลุมลักษณะองค์ประกอบและลักษณะบุคคลที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเน้นที่การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้อื่น

3.2 สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีโครงสร้างสำคัญ 5 ส่วน คือ หลักการ โครงสร้างเนื้อหา วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ และการประเมินผลรูปแบบ ซึ่งวิธีดำเนินการของรูปแบบเป็นลักษณะโครงการฝึกอบรม 2 ระยะ โดย ระยะที่ 1 เป็นกิจกรรมการฝึกอบรม จำนวน 20 สัปดาห์ และระยะที่ 2 เป็นกิจกรรมการฝึกทักษะ จำนวน 8 สัปดาห์

3.4 ตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

3.5 ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ ครั้งที่ 1 โดยพิจารณาจากความสอดคล้องของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 ทดลองและศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

4.1 สร้างเครื่องมือประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล โดยการประเมินคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง

4.2 ออกแบบการทดลองโดยใช้การวิจัยเชิงทดลองแบบกึ่งทดลอง ประกอบด้วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ที่มีขนาดสมาชิกไม่เท่ากัน และสมาชิกของกลุ่มไม่ได้มาอย่างสุ่ม

4.3 ทดลองใช้รูปแบบกับอาจารย์พยาบาล ซึ่งทำหน้าที่รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าภาค วิชา/กลุ่มวิชา/ กลุ่มงาน โดยกลุ่มทดลองคือ อาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา จำนวน 22 คน และกลุ่มควบคุมคือ อาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท จำนวน 20 คน และผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวน พบว่า อาจารย์พยาบาล กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความเป็นเอกพันธ์ ซึ่งแสดงว่าทั้ง 2 กลุ่มมีลักษณะไม่แตกต่างกัน

4.4 ประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบ เมื่อสิ้นสุดการทดลองใช้รูปแบบ 2 ระยะ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

รูปแบบครั้งที่ 2 ดังนี้

4.4.1 ระยะที่ 1 เมื่อสิ้นสุด การใช้รูปแบบทันที โดยประเมินคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

4.4.2 ระยะที่ 2 ติดตามประเมินภายในระยะเวลา 8 สัปดาห์หลังจากประเมินระยะที่ 1 คือในวันที่ 18 กรกฎาคม 2547 โดยประเมินคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จากกลุ่มทดลอง และการสัมภาษณ์กลุ่มทดลองและผู้ร่วมงานของกลุ่มทดลอง

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล

เป็นการประเมินรูปแบบโดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการประเมินรูปแบบ และผลการประเมินผลการจัดโครงการ เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ และนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อใช้ในรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปสร้างแบบทดสอบในการศึกษาวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่ามีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1.1 สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย

1.1.1 ความพร้อมของผู้บริหาร ได้แก่ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.1.2 วิธีการของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ สร้างความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่าง สอนงาน ปรีกษาหารือ, ประดับประดาและให้ความกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศที่มีการติดต่อสื่อสาร สร้างภาวะผู้นำ พัฒนาความร่วมมือในองค์กร มุ่งเน้นมาตรฐานความเป็นเลิศ และยอมรับความผิดพลาด

1.2 บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย

1.2.1 โครงสร้างองค์การ ได้แก่ เป็นโครงสร้างที่มีความสัมพันธ์ในแนวนอน และมีการกำหนดสายบังคับบัญชาชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

1.2.2 การดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติจัดการกับตนเองมากกว่าสั่งการ ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนในการตัดสินใจ มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน สื่อสารเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้คุณค่าบุคคลรวมทั้งสื่อสารอย่างเปิดเผยและทั่วถึง

1.2.3 การบริหารงานองค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ต้องเป็นการสร้างค่านิยมและยอมรับบุคลากร มีการตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกัน กำหนดที่เป้าหมายของงาน การยอมรับความล้มเหลวและให้โอกาสปรับปรุง และให้โอกาสบุคลากรร่วมในการพัฒนางาน

1.2.4 ทรัพยากรองค์การ ได้แก่ มีทรัพยากร สิ่งอื่อำนวยความสะดวกเพียงพอ เหมาะสมและจำเป็น และบุคลากรองค์การมีปริมาณเพียงพอ มีความรู้ความสามารถเพียงพอและเหมาะสมกับงาน

1.2.5 ระบบสังคมในองค์การ ได้แก่ มีบรรยากาศที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข มีคุณค่า เชื่ออาทร เอาใจใส่กัน เป็นกันเอง และบุคลากรมีความรู้สึกไว้วางใจกัน เชื่อมั่น เปิดเผยจริงใจ และซื่อสัตย์

1.2.6 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ มีความชัดเจนของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ และมีความคล่องตัวและราบรื่นในการประสานงานกับองค์การภายนอก

1.3 วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

1.3.1 กระบวนการในการทำงาน ได้แก่ เป็นลักษณะของความร่วมมือ เน้นการตัดสินใจด้วยตนเอง

1.3.2 การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ได้แก่ บุคลากรมีความเชื่อและความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ มีการเรียนรู้ และแก้ปัญหาพร้อมกัน

1.3.3 ประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถ ได้แก่ บุคลากรต้องทำงานด้วยความ

เต็มใจและต้องการความสำเร็จ โดยต้องมีความรู้ความสามารถ

1.3.4 สัมพันธภาพภายในองค์กร ได้แก่ เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การติดต่อประสานงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

1.3.5 ลักษณะบุคลากร ได้แก่ บุคลากรต้องคิดว่า “ต้องการงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร”

1.3.6 วัฒนธรรมอำนาจในองค์กร ได้แก่ อำนาจในองค์กรเป็นอำนาจที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ และความเชื่อถือศรัทธา

1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1.4.1 การคัดเลือก ได้แก่ ให้นำบุคลากรได้ทำงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และวิธีการคัดเลือกเป็นไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม

1.4.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ได้แก่ ได้ทำในสิ่งที่ต้องการ, บุคลากรได้ทำในสิ่งที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ไม่ซ้ำซาก จำเจ และเป็นงานที่ได้รับการยอมรับ

1.4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพและบุคลากรเข้าใจความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับ บุคลากรได้รับการประเมินย้อนกลับและวัตถุประสงค์ของการประเมินต้องเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง

1.4.4 การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ องค์กรต้องมีนโยบายการฝึกอบรมเพื่อรับค่านิยมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ควรเป็นไปเพื่อการเรียนรู้

1.4.5 การให้รางวัล ได้แก่ มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม มีการยกย่อง ชมเชยบุคลากร และมีการพิจารณาความดีความชอบอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม

1.4.6 การจัดระบบงาน ได้แก่ สนับสนุนให้มีการพบปะสังสรรค์ภายในองค์กร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีวิถีกำกับติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ และระบบการปฏิบัติงานต้องรวดเร็วและเชื่อในการปฏิบัติงาน

1.5 พฤติกรรมและลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย

1.5.1 ปัจจัยเริ่มต้น ได้แก่ ปัญหาอุปสรรคและความเข้าใจ ความคาดหวังในงาน ความมุ่งมั่น ทุ่มเทในงานและความรักความผูกพันต่อองค์กร

1.5.2 ปัจจัยภายในบุคคล ได้แก่ มีความเชื่อและมองเหตุการณ์ในสิ่งที่ดี มั่นใจในคุณภาพของตนเอง มีความรู้/ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ และมีเป้าหมายในตนเอง

1.5.3 ปัจจัยภายนอกบุคคล ได้แก่ ได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนและมีกำลังใจ

1.5.4 ลักษณะเมื่อบุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ใ่ว่างใจเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ยอมรับและให้เกียรติผู้อื่น,ภาคภูมิใจในงานของตน มีความสุขในการทำงาน เข้าใจและเห็นความสำคัญของงาน มีจุดยืนและมั่นใจในตนเองและองค์กร มีวิธีการแก้ปัญหาและจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ มีการทบทวนเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น และมีความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการติดต่อสื่อสาร

1.6 สิ่งที่บุคคลควรได้รับจากองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย

1.6.1 การสนับสนุน ได้แก่ การยอมรับและเห็นชอบ ข้อมูลย้อนกลับ การสนับสนุน สอนงานและเป็นแบบอย่าง และความไว้วางใจ

1.6.2 การยอมรับในความผิดพลาด

1.6.3 การมีส่วนร่วมในองค์กร

1.6.4 สัมพันธภาพที่ดีในองค์กร

1.6.5 ทรัพยากร/สิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร เวลา งบประมาณ และรางวัล

1.6.6 การมีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงาน

1.6.7 ข้อมูลข่าวสารทันสมัยและทันเหตุการณ์

1.6.8 การยกย่องชมเชย ได้แก่ การยกย่อง ชมเชย ให้เกียรตินับถือ และกำลังใจ

1.6.9 ความก้าวหน้าและยุติธรรม

1.6.10 การส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพ

2. ผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล ลักษณะบุคคลและความต้องการได้รับการเสริมพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาล พบว่ามีประเด็นสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับดี (ค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3.50) ดังนี้

2.1 สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับ

2.2 บรรยากาศองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กรและแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความเพียงพอ

และเหมาะสมของบุคลากร และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี บรรยากาศทั่วไปภายในองค์กร รวมทั้งสัมพันธภาพของบุคลากรระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร

2.3 วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล ได้แก่ สัมพันธภาพภายในองค์กร อำนาจในองค์กร (อยู่ที่อำนาจการบังคับบัญชามากกว่าความเชื่อถือ ศรัทธา)

2.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่ง วิธีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา เกณฑ์การเลื่อนขั้นและการจัดสวัสดิการที่จำเป็น การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และกิจกรรมเมื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพในองค์กร

2.5 ลักษณะทางพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาล ได้แก่ การมีเป้าหมายในตนเอง มีกำลังใจ และได้รับความไว้วางใจ

2.6 สิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กรเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ การได้รับการสอนงานและเป็นแบบอย่าง การให้ความไว้วางใจ การได้รับการยอมรับในความผิดพลาด การมีส่วนร่วมในองค์กร การได้รับทรัพยากร/สิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน (วัสดุ อุปกรณ์, บุคลากร, งบประมาณ, เวลาและรางวัล) การได้รับข้อมูลข่าวสารชัดเจน ทันเหตุการณ์ ทันสมัย การได้รับการยกย่องชมเชย ในเกียรติ นับถือ และกำลังใจ การได้รับความก้าวหน้าและยุติธรรม และการได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

3. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล มีหลักการสำคัญดังนี้

3.1 เป็นลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล โดยเริ่มจากตรวจสอบสภาพการทำงานของตนเอง และดำเนินการแก้ไขปัญหารวมทั้งสร้างความมั่นใจก่อน ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความสามารถในการตัดสินใจ และควบคุมตนเองหรือการดำเนินชีวิตของตนได้

3.2 จัดในลักษณะการฝึกอบรม เพราะกระบวนการฝึกอบรมถือว่าเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

3.3 กระบวนการฝึกอบรม เป็นลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล ประกอบด้วยกิจกรรมระหว่างกรอบม จำนวน 20 ชั่วโมง ซึ่งจะทำให้อาจารย์ พยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ มีมโนทัศน์ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และกิจกรรมการฝึกทักษะ จำนวน 8 สัปดาห์ ที่จะทำให้อาจารย์พยาบาลได้นำความรู้ มโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมระหว่างกรอบมไปใช้ให้เกิดประโยชน์

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ มีมโนทัศน์ ทักษะคติ และทักษะเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะทำให้อาจารย์พยาบาลมีคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และสามารถนำหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองนี้ไปใช้การปฏิบัติงานได้

โครงสร้างเนื้อหาสาระของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย เนื้อหาสาระที่สำคัญที่เป็นความรู้ ความเข้าใจ และมีมโนทัศน์มีความจำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรในองค์กร 5 ประการ ด้วยกันคือ การเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร การติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ การมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้า

การดำเนินการของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล เป็นกระบวนการฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นวิเคราะห์หาความต้องการ ขั้นการฝึกอบรมและการพัฒนา และขั้นกำหนดวิธีการประเมินผลกระบวนการฝึกอบรม ส่วนการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบนั้น เป็นการประเมินคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่คุณลักษณะที่มีผลต่อตนเองหรือองค์กร และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง

4. ผลการทดลองและการศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

จากการทดลองพบว่าคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อองค์กร ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจและคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเองได้แก่การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองของกลุ่มทดลองสรุปได้ดังนี้

4.1 ในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องาน/องค์กร

จากการประเมิน พบว่าก่อนการทดลองอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการประเมินระยะที่ 1 หลังการทดลอง พบว่าอาจารย์พยาบาลในกลุ่มทดลอง มีความพึงพอใจในงานองค์กรไม่แตกต่างจากก่อนการทดลอง และไม่แตกต่างกับกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.5 ส่วนในระยะเวลาที่ 2 หลังการทดลองพบว่าอาจารย์พยาบาลในกลุ่มทดลองมีการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.5

4.2 ในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง

จากการประเมินพบว่าก่อนการทดลองอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการประเมินระยะที่ 1 หลังการทดลอง พบว่าอาจารย์พยาบาลในกลุ่มทดลอง มีการตระหนักในคุณค่าแห่งตนไม่แตกต่างจากก่อนการทดลอง และไม่แตกต่างกับกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนในระยะเวลาที่ 2 หลังการทดลองพบว่าอาจารย์พยาบาลในกลุ่มทดลอง มีการตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองสูงกว่าก่อนทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.5

5. ผลการปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจพยาบาล

การปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจพยาบาลมีการดำเนินการทั้งสิ้น 3 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 ปรับปรุงหลังจากได้รับการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ จากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนการทดลอง

ครั้งที่ 2 ปรับปรุงภายหลังการทดลองโดยดำเนินการหลังจากประเมินประสิทธิภาพการใช้รูปแบบ ระยะที่ 2 เรียบร้อยแล้ว

ซึ่งประเด็นในการปรับปรุงประกอบด้วย

- 5.1 เพิ่มรายละเอียดรูปแบบเกี่ยวกับการนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง
- 5.2 ปรับแบบบันทึกพฤติกรรมในกิจกรรมการกำกับตนเองให้มีความกระชับรัด และมีแบบฟอร์มให้ผู้บันทึกได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการสอนแนะมากขึ้น
- 5.3 เพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในคู่มือการฝึกทักษะ

การอภิปรายผล

จากผลการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นการอภิปราย 3 ด้านดังนี้

1. ด้านการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล
2. ด้านการศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล
3. ด้านการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ซึ่งในแต่ละด้านนั้น ผู้วิจัยนำเสนอในรายละเอียดดังนี้

ด้านการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ผู้วิจัยศึกษาสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน โดยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาลสำหรับถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร หรือปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน และใช้แบบวัดการรับรู้ตนเองของอาจารย์พยาบาลเกี่ยวกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจ สำหรับสอบถามอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานประจำในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา แบบประเมินที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสำหรับสอบถามอาจารย์ทั้ง 2 กลุ่มนี้มีความสอดคล้องกัน ทั้งส่วนที่เป็นประเด็นหลัก ประเด็นย่อย และข้อคำถาม แต่จากผลการวิเคราะห์พบว่า สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ตามมุมมองของบุคคลทั้ง 2 กลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน จะเห็นว่าองค์การในภาพรวมจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หรือการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี เกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ฯลฯ แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ตนเองปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะประเมินตนเองในเชิงบวก และพบประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุงเพียงประเด็นเดียวคือการให้ข้อมูลย้อนกลับ ส่วนประเด็นอื่น ๆ ประเมินว่าตนเองปฏิบัติในระดับดี อาทิ การสอนงาน การเป็นแบบอย่าง การสร้างภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นมาตรฐานความเป็นเลิศ เป็นต้น ซึ่งในทางตรงข้ามพบว่าอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชานั้น การรับรู้ถึงสิ่งที่ตนเองได้รับจากองค์การ/ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน หรือบุคคลอื่น ๆ ในองค์การอยู่ในระดับต่ำและต้องการได้รับเพิ่มขึ้นเกือบทุกประเด็น และทำนองเดียวกันกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ตนเองในเชิงบวกว่าตนมีลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว อาทิ การมี

ความสุขในการทำงาน มีความยืดหยุ่น เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองและองค์การ มีวิธีการแก้ปัญหาและจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ เป็นต้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว อภิปรายได้ว่า อาจารย์พยาบาลส่วนใหญ่จะประเมินตนเองในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินบุคลิกภาพ อาจารย์พยาบาลที่พบว่า ภาพรวมของอาจารย์พยาบาลมีบุคลิกภาพก้ำกึ่งกันระหว่างบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) คือมักมองเข้าสู่ตัวเอง สนทนากับคนยาก ไม่ไวใจเหตุการณ์เฉพาะหน้า มักเงียบเฉย และบางครั้งมองโลกในแง่ร้าย และบุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extrovert) คือมีแนวโน้มที่จะแสดงความก้าวร้าวและความรู้สึกออกมาตรง ๆ โดยไม่เก็บความรู้สึกพอใจ-ไม่พอใจไว้ เป็นต้น ซึ่งทำให้อาจารย์พยาบาลรับรู้ตนเองในเชิงบวกและรับรู้สิ่งแวดล้อมในด้านลบ แต่อย่างไรก็ดีพบว่าอาจารย์พยาบาลในภาพรวมจะเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพมั่นคง (stability) ด้วย คือเป็นผู้ที่มีสุขภาพทางอารมณ์ มีความรู้สึกและการกระทำที่ดี มีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมได้ดี ซึ่งบุคลิกภาพด้านนี้ก่อให้เกิดผลดีคือไม่ว่าอาจารย์พยาบาลจะรับรู้ตนเองหรือรับรู้สภาพแวดล้อมอย่างไรก็ตามอาจารย์พยาบาลจะสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองได้เสมอ และที่สำคัญความคิดที่มีต่อตนเองในเชิงบวกนี้ Chally (1992) กล่าวไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญในการทำภารกิจใด ๆ เพราะหากบุคคลเชื่อว่าตนเองมีความสามารถและมีคุณค่า บุคคลจะสามารถกระทำการที่ยากและพัฒนาตนเองได้ดี เนื่องจากความเชื่อดังกล่าวจะมีอิทธิพลอย่างมาก ในการช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและความยากลำบากที่จะเกิดขึ้น โดยมีความหวังและความมั่นใจว่าตนเองจะสามารถจัดปัญหาและอุปสรรคได้อย่างมีคุณภาพ (Gibson, 1993) ความเชื่อต่อตนเองในเชิงบวกของอาจารย์พยาบาลจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการเริ่มต้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gutierrez (1990, อ้างถึงใน กอบกุล พันธุ์เจริญวรกุล, 2539) ที่กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล ต้องทำให้บุคคลมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถ ต้องเพิ่มความสามารถในตัวบุคคล โดยการเสริมสร้างความเข้มแข็งของจิตใจ ให้บุคคลสามารถเอาชนะตนเองในการเริ่มต้นงานใหม่ ๆ ได้ และการเชื่อว่าตนเองมีความสามารถนี้ จะเสริมสร้างให้บุคคลมีพลังความคิด มีพลังอำนาจในการควบคุมชีวิตตน เกิดความสามารถในการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาตนเองได้ (อวยพร ตัณมุขกุล, 2540) และสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคคลกล้าเผชิญปัญหา มีความรับผิดชอบตระหนักในภาระหน้าที่ของตน สามารถแก้ไขปรับปรุงงานให้มีความเหมาะสมได้ด้วยตนเอง กล้าตัดสินใจเลือกทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและองค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Dobos, 1990)

ด้านการศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เมื่อมีการพิจารณาในภาพรวมแล้วจะพบว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถพัฒนาคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจได้อย่างครอบคลุม ทั้งคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์กร ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดในการอภิปรายผลดังนี้

1. การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของอาจารย์พยาบาลในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ภายหลังจากทดลองระยะที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และหลังการทดลองระยะที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ในกลุ่มทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองและสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรอย่างชัดเจน จากผลการศึกษาของวรรณดี ชูกาล (2540) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยึดมั่นผูกพันในองค์กรของอาจารย์พยาบาล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา และผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท เป็นผู้ที่ลักษณะผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจ จึงส่งผลให้การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอยู่ในระดับมาก และหลังจากอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองได้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ทำให้ค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าจะไม่แตกต่างจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปได้ว่าการที่อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองได้รับความรู้ มีความเข้าใจและมีทัศนคติชัดเจนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้มีแนวโน้มที่จะเกิดความหวังให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เชื่อและยอมรับเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรสูงขึ้นด้วย (Porter and ed. al.,1974) และหลังจากได้ฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว พบว่าค่าเฉลี่ยการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล สูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากในขณะที่ฝึก

ปฏิบัติทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการกำกับตนเองนั้น อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองได้ตรวจสอบตนเองเป็นระยะ ๆ ได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรมากขึ้น ซึ่งผลที่ตามมาก็คือ อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเช่นกัน

2. ความพึงพอใจในงาน

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานอาจารย์พยาบาลในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการทดลองทั้งในระยะที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานกลุ่มทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุม แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย การที่อาจารย์พยาบาลทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับดีใกล้เคียงกันและไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะบริบทการทำงานในแต่ละวิทยาลัยของสถาบันพระบรมราชชนกใกล้เคียงกัน อีกทั้งลักษณะผู้นำของทั้ง 2 วิทยาลัยที่มีลักษณะของผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับดีเช่นเดียวกัน ซึ่งผลการศึกษาของ Radice (1994) พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ส่วนหนึ่งอาจเป็นไปได้ว่าอาจารย์พยาบาลส่วนใหญ่ได้ทำงานด้านการสอน ซึ่งเป็นงานที่ตนรักและชอบ และรับรู้ว่าการเป็นครูพยาบาลเป็นผลงานที่มีประโยชน์ เพราะ Herzberg (1975) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับความสามารถจากบุคคล งานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง เป็นต้น ส่วนหลังการทดลองระยะที่ 1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองไม่แตกต่างจากกลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นไปได้ว่า โครงการฝึกอบรมระยะแรกใช้เวลาเพียง 20 ชั่วโมง และเป็นลักษณะของการทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมนต์ศรัทธาของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจเท่านั้น ความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองจึงไม่แตกต่างจากก่อนการทดลองและอาจารย์พยาบาลกลุ่มควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร พูนชัย (2542) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการภายหลังการทดลองโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ ไม่แตกต่างจากก่อนการทดลอง แต่อย่างไรก็ดีหลังจากอาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองได้ผ่านกระบวนการกำกับตนเองในกิจกรรมฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น ซึ่งทำให้อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลอง ต้องมีการบันทึกกิจกรรมสะท้อนความคิดและความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเอง ให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการเสนอแนะ จึงทำให้อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานหลังการทดลองระยะที่ 2 สูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

เนื่องจากกิจกรรมการพัฒนาตนเองและกิจกรรมการสอนแนะนั้น เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและให้บุคคลอื่นอย่างมาก โดยในขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยการพัฒนาตนเอง จะนำไปสู่การพยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเอง ด้วยการศึกษา ค้นคว้าให้ตนมีศักยภาพและมีความสามารถในการปฏิบัติงานในสิ่งที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย และเมื่อทำสำเร็จเห็นผลงานของตน บุคคลย่อมต้องเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Byham (1988) ที่กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีจุดยืนของตนเอง สามารถควบคุมกำกับตนเอง มีความวางใจซึ่งกันและกัน และมีความพึงพอใจในงาน ส่วนกิจกรรมการสอนแนะนั้น เป็นกิจกรรมที่บุคคลต้องใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นด้วย อาทิ การสร้างสัมพันธภาพ การจูงใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรึกษาหารือ การให้เกียรติและยอมรับ การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นต้น ซึ่งเป็นกิจกรรมเหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนาลือวานิช (2539) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และตัวแปรตัวหนึ่งที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้คือ ความได้รับความไว้วางใจ นอกจากนี้ความสำเร็จของการสอนแนะคือ การที่บุคคลที่ได้รับการสอนแนะปฏิบัติงานได้ “ทำเป็น” ซึ่งส่งผลให้ผู้สอนแนะเกิดความภูมิใจและพึงพอใจยิ่งขึ้น เพราะได้ประสบความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้ตั้งใจไว้ (Herzberg, 1975)

3. การตระหนักในคุณค่าแห่งตน

ผลการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตนของอาจารย์พยาบาลในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการทดลองทั้งในระยะที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความตระหนักในคุณค่าแห่งตนในกลุ่มทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุม แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย การที่อาจารย์พยาบาลทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีการตระหนักในคุณค่าแห่งตนในระดับดีใกล้เคียงกันและไม่แตกต่างกันนั้น น่าจะเป็นเพราะว่าบุคลิกภาพของอาจารย์พยาบาลส่วนใหญ่เป็นบุคลิกภาพแบบมั่นคง (Stability) คือเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและการกระทำที่ดี และการเป็นอาจารย์พยาบาลนั้น เป็นการทำหน้าที่ครูและหน้าที่พยาบาลไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งงานทั้งสองอย่างนี้เป็นงานที่ต้องใช้ความเสียสละและอดทน ได้ช่วยเหลือบุคคลอื่นอย่างสม่ำเสมอ อาจารย์พยาบาลจึงรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าไม่แตกต่างกัน ส่วนในการประเมินระยะที่ 2 หลังการทดลองพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการตระหนักในคุณค่าแห่งตนสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากกิจกรรมการฝึกทักษะเป็นกิจกรรมการสอนแนะ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความเข้าใจและจริงจังในเรื่องที่จะ

สอน อาศัยความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ในการสอนอย่างมาก จึงจะทำให้สามารถสอนผู้อื่นให้สามารถปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ไม่เคยกระทำมาก่อนได้ และสอนแนะนำจนกระทั่งคนคนนั้นทำได้ดี เมื่อผู้สอนแนะนำทำการสอนแนะนำได้สำเร็จ ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากผู้รับการสอนแนะนำ ย่อมต้องเกิดความปิติ เห็นคุณค่าและความหมายของตนเองยิ่งขึ้น มองเห็นความสำคัญของตนเองต่องานในความรับผิดชอบและต่อผู้อื่น อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองจึงมีการตระหนักในคุณค่าแห่งตนสูงขึ้น (Gibson, 1993) และกิจกรรมการสอนแนะนำเป็นกิจกรรมต้องใช้สัมพันธภาพที่ดีจึงจะประสบความสำเร็จได้ เช่น การได้รับความไว้วางใจ การได้รับการให้เกียรติ นับถือ เป็นต้น ซึ่งทำให้บุคคลเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และเกิดการตระหนักในคุณค่าแห่งตนมากขึ้น (Tracy, 1990) และนอกจากนี้ การที่ทั้งผู้สอนแนะนำและผู้รับการสอนแนะนำต้องปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันโดยยึดคุณภาพงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายของงานร่วมกัน ตระหนักในภาระหน้าที่ร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน จนกระทั่งปฏิบัติหน้าที่สำเร็จลุล่วง จะส่งผลให้บุคคลมีความตระหนักในคุณค่าแห่งตนตามมา (Gunden and Crissman, 1992)

4. การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาลในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการทดลองระยะที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง ในกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และหลังการทดลองระยะที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง ในกลุ่มทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองและกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง เป็นการรับรู้เกี่ยวกับตนเองใน 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถที่จะควบคุมและจัดการกับสถานการณ์ได้ ความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง การพัฒนาตนเอง และการมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตนเอง ซึ่งกิจกรรมในโครงการฝึกอบรม 20 ชั่วโมง มีหลายกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้ปฏิบัติกิจกรรมบางอย่างที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือไม่คิดว่าจะสามารถทำได้ จึงทำให้การรับรู้ตนเองในบางส่วนสูงขึ้น เช่น ความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง ความสามารถในการควบคุมหรือจัดการสถานการณ์ได้ เป็นต้น ดังนั้น จึงทำให้การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองในภาพรวมสูงขึ้นด้วย ส่วนภายหลังการทดลองในระยะที่ 2 ก็เช่นเดียวกัน กิจกรรมในการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะนำ ซึ่งการกำกับตนเองเป็นกระบวนการที่ทำให้อาจารย์กลุ่มทดลองได้ฝึกฝนเกี่ยวกับการวางแผน การควบคุมและกำกับพฤติกรรมตนเอง

อย่างมีขั้นตอน ตั้งแต่การสังเกตตนเอง การประเมินตนเอง การตั้งเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผน และการตรวจสอบผลการปฏิบัติ กระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่การสะท้อนคิด และทำให้อาจารย์พยาบาลทำงานโดยมีเป้าหมายและมั่นใจในผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson (1993) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลได้ค้นพบสภาพการณ์จริง ได้ทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แสวงหาข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเอง ได้ตัดสินใจลงมือปฏิบัติกิจกรรมโดยตัดสินใจเลือกปฏิบัติในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุด และได้สะท้อนคิดอย่างมีวิจารณญาณ บุคคลได้มองปัญหา ประเมิน และทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น จะทำให้บุคคลมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น และรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถ/มีพลังอำนาจที่จะแก้ปัญหาได้ และสำหรับกิจกรรมที่อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองต้องกำกับตนเองคือ การพัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องที่จะสอนแนะผู้อื่น และสอนบุคคลนั้นจนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับ การสอนแนะได้ ซึ่งการที่ต้องพัฒนาตนเองให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จนี้ ทำให้บุคคลรู้จักวิธีการพัฒนาตนเองและตระหนักว่าตนเองเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาได้ และในทำนองเดียวกัน หากบุคคลสามารถสอนแนะผู้อื่นได้สำเร็จตามความตั้งใจของตนแล้ว ย่อมเกิดความภาคภูมิใจและพึงพอใจในความสามารถของตนเอง รวมทั้งมั่นใจว่าตนเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมหรือจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ กิจกรรมการสอนแนะเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เทคนิควิธีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหลายอย่าง ที่ทำให้อาจารย์พยาบาลรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง อาทิ การสื่อสาร การสร้างสัมพันธภาพ การแสดงความชื่นชม การปรึกษาหารือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การยอมรับการประเมิน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้อาจารย์พยาบาลกลุ่มทดลองที่ได้ผ่านการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองด้วยวิธีการสอนแนะได้รับรู้ว่าตนเองมีพลังอำนาจในระดับดีมากขึ้นด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การคงไว้ซึ่งการปฏิบัติที่มีคุณค่า กล่าวคือเมื่อบุคคลปฏิบัติกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วพบว่า เป็นสิ่งที่มีประโยชน์หรือเป็นกิจกรรมที่สามารถใช้แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคคลเชื่อมั่นในวิธีการ และจะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องหรือเพื่อการแก้ปัญหาคต่อไป (Gibson, 1993)

ด้านการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลไปใช้

ในการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรวิทยาลัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอ ดังนี้

1. การพิจารณาสภาพปัจจุบันขององค์การ

เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ ขึ้นอยู่กับสภาพขององค์การและตัวบุคคล ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ บริบทขององค์การเป็นอย่างดี ทั้งสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ และสิ่งแวดล้อมในองค์การซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนพิจารณาถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นเรื่องเดียวและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ จากการวิเคราะห์สภาวะและแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจพบว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การจะสอดคล้องอยู่ในทุก ๆ บริบทขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนพฤติกรรมบุคคลากรทุกคน **การนำรูปแบบนี้ไปใช้จึงต้องวิเคราะห์สภาพความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาลในแต่ละวิทยาลัยก่อนเสมอ** เนื่องจากการให้ในสิ่งที่บุคคลต้องการนั้นจะทำให้บุคคลรับรู้ได้ง่าย เพราะแต่ละบุคคลจะเลือกให้ความสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายต่อตนเองมากกว่าสิ่งที่ตนคิดว่าไม่สำคัญ แล้วจึงจะเกิดการรับรู้ตามมา ซึ่งการรับรู้มีความจำเป็น เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2540) ซึ่งหากอาจารย์พยาบาลเชื่อมั่นว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่นั้นถูกต้อง และสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์การแล้ว การปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานก็จะเกิดจากความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tebbitt (1993) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การต้องเป็นไปเพื่อการยอมรับและส่งเสริมค่านิยมและความสำคัญของบุคคลในองค์การนั้น และการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การโดยตรง เพราะวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การจะสำเร็จได้อาจต้องกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่หรือปรับปรุงที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น

2. การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารองค์การในระดับต่าง ๆ

ผลจากการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหารองค์การที่มีคุณลักษณะผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจ 9 ด้าน (สุมาลี ชุนจันดี, 2541) มีผลส่งเสริมให้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลมีผลสำเร็จ ซึ่งในระหว่างการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ผู้วิจัยตระหนักว่าผู้บริหารทุกระดับในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้มีความสำคัญที่สุดในการสนับสนุนให้โครงการฝึกอบรมดำเนินไปได้ด้วยดี และทำให้กิจกรรมการฝึกทักษะคือการกำกับตน

เองของอาจารย์พยาบาลดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้บริหารองค์การจะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น กำกับติดตาม เป็นที่ปรึกษา และเป็นแบบอย่างให้อาจารย์พยาบาลในทุก ๆ เรื่อง อาทิ การสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน การให้การยอมรับนับถือ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ การให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น ซึ่ง Kinlaw (1995) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า หากผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจและไม่เข้าใจแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ก็ไม่สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การได้ เพราะไม่สามารถมองเห็นผลดีที่จะเกิดขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว จะสามารถชี้แนะหรือกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ มาเห็นความสำคัญด้วย ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ (Scott and Jaffe, 1991) ดังนั้นวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จึงควรมีการดำเนินการ เพื่อให้ผู้บริหารวิทยาลัยมีความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ใน 3 ประการสำคัญ ประการแรกคือ พัฒนาความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมิได้ทำให้อำนาจของผู้บริหารลดน้อยลงหรือสูญเสียไป แต่กลับจะช่วยให้มีพลังอำนาจในการบริหารจัดการในวงกว้างมากขึ้น เพราะจะได้บุคลากรที่เก่ง คิดเป็นทำเป็นมาร่วมงาน ได้แนวคิดและรูปแบบที่หลากหลาย ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิผลสูงสุด (ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2538) ประการที่สองคือ พัฒนาความตระหนักในความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะมีผลต่อตนเองและองค์การในภาพรวม เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ บุคลากรมีความสามารถในการทำงาน องค์การมีความคงอยู่เพราะบุคลากรจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Smith, 1996) และประการสุดท้ายคือ พัฒนาทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญและผู้บริหารต้องสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การเสริมสร้าง การเอื้ออำนาจ การปรึกษาหารือ การเป็นผู้สอนหรือพี่เลี้ยง และทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าการสั่งการ (Stewart, 1994) นอกจากนี้ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรมีบทบาทในการพัฒนาตนเองและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การคือ มีความตั้งใจ มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความปรารถนาจะเป็นคนเก่ง มีความพึงพอใจในความสำเร็จของตนเองและผู้อื่น มองตนเองและผู้อื่นในแง่ดี มีความตระหนักในคุณค่าแห่งตนแต่ต้องไม่แสดงอำนาจ และที่สำคัญผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ (Clutterbuck and Hermaghan, 1995) นอกจากนี้ยังมีทักษะสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารอีกประการหนึ่งคือ การสร้างความไว้วางใจ ซึ่ง Rodwell (1996) กล่าวไว้ว่า การสร้างความไว้วางใจมีความสำคัญมาก ซึ่งผู้บริหารสามารถพัฒนาได้ โดยการมี “ความมั่นคง” ในการทำงานตามแนวคิดของตน มี “ความสอดคล้อง” ระหว่างการกระทำ

กับคำพูด มี “ความน่าเชื่อถือ” พร้อมที่จะให้การส่งเสริมผู้ร่วมงาน และมี “ความเป็นหนึ่งเดียว” กับผู้ร่วมงาน ยึดมั่นในคำสัญญาที่มีต่อองค์กรและผู้ร่วมงาน

3. ความพร้อมของผู้เข้าร่วมโครงการ

ในระหว่างการทดลองใช้รูปแบบในช่วงดำเนินกิจกรรมโครงการการฝึกอบรมนั้น ผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมของผู้เข้าร่วมโครงการมีความสำคัญ หากผู้เข้าร่วมโครงการมีความเชื่อและมีความคาดหวังว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองหรือองค์กรในทางที่ดีขึ้น บุคคลนั้นก็จะเข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่องและเข้าใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ และอาจารย์พยาบาลกลุ่มนี้จะมีผลการปฏิบัติกิจกรรมการกำกับตนเองอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ จากการสัมภาษณ์พบว่าอาจารย์พยาบาลกลุ่มนี้มีความเชื่อว่ากิจกรรมโครงการฝึกอบรมทั้ง 11 กิจกรรม ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและต่อผู้อื่นอย่างได้ผล ซึ่งสอดคล้องกับเทพพนม เมืองแมน และสวิงสุวรรณ (2540) ที่กล่าวไว้ว่า หากบุคคลใดมีแรงจูงใจก็จะกระทำพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อตอบสนองความต้องการของตน และเมื่ออาจารย์พยาบาลได้ปฏิบัติกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยการกำกับตนเองแล้ว ทำให้เชื่อมั่นยิ่งขึ้นว่าทักษะทุกกิจกรรมนั้น นำไปสู่ความเข้าใจและมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่นได้ด้วยเช่นกัน อาจารย์พยาบาลจึงมีการรับรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับมั่นใจมากกว่าทำได้ ซึ่งการรับรู้ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ความพร้อม และความร่วมมือโดยตัวผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ เป็นวิธีการที่สำคัญที่จะนำบุคคลไปสู่เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Hokanson, 1992) ที่บุคคลและองค์กรต้องการ

4. การเตรียมความพร้อมของวิทยากร

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งของการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกไปใช้ คือ การเตรียมความพร้อมของวิทยากร ทั้งวิทยากรในระหว่างที่ดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรม และวิทยากรในระยะกิจกรรมการฝึกทักษะ

วิทยากรของกิจกรรมการฝึกอบรมควรมีความหลากหลาย มีความสามารถเฉพาะและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น ๆ เป็นอย่างดี เพราะกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ 11 กิจกรรมนั้น เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เทคนิคการสรุปสาระหรือแนวคิดที่ได้จากกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดมโนทัศน์ที่ชัดเจนในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี และบางกิจกรรมต้องใช้เทคนิคการกระตุ้น

ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงออกและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ให้มากที่สุด เช่นกิจกรรมที่ 7 “เข้าประชุมให้คุ้มค่า” ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมต้องมีบทบาทการแสดง ดังนั้นเทคนิคการจูงใจและการสื่อสารให้ผู้แสดงสามารถทำได้อย่างสมบทบาทจึงมีความสำคัญ ในขณะที่บางกิจกรรมต้องใช้เทคนิคการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถลงมือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองได้ เช่น กิจกรรมที่ 10 “ช่วยให้อคิด...วิธีทำ” ซึ่งวิทยากรต้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นถึงวิธีการสอนแนะที่ชัดเจนและเห็นถึงทักษะการสอนแนะที่ดีได้ รวมทั้งวิทยากรยังต้องมีทักษะการจับประเด็นสำคัญที่ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถสรุปประเด็นได้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม มีความเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไปใช้ได้ และที่สำคัญวิทยากรยังต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพราะกิจกรรมส่วนใหญ่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมทั้งสิ้น ส่วนวิทยากรในระยะกิจกรรมการฝึกทักษะนั้น ต้องเป็นผู้มีทักษะการสอนแนะและทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ทักษะปรึกษาหารือ ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการสร้างสัมพันธภาพที่พึงประสงค์ เป็นต้น เพื่อที่จะสามารถเป็นที่ปรึกษาแก่อาจารย์พยาบาลในขณะระยะที่มีการฝึกทักษะได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการฝึกอบรมทั้ง 11 กิจกรรมและกิจกรรมการฝึกทักษะในรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล เป็นกิจกรรมที่สามารถพัฒนาคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ ทั้งคุณลักษณะที่มีผลต่องาน/องค์การ และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์การสู่ความสำเร็จ และนำบุคคลประสบความสำเร็จในงานและบรรลุเป้าหมายของชีวิตต่อไป ซึ่งในด้านการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลไปใช้นั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ ต้องมีความเชื่อและเข้าใจสาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการสนับสนุนให้มีการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ ซึ่งสามารถใช้กับอาจารย์พยาบาลในทุกกลุ่ม ทั้งอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าฝ่าย/งาน และอาจารย์พยาบาลเป็นอาจารย์ประจำ ซึ่งอาจจะใช้อย่างเต็มรูปแบบ ทั้งการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการฝึกทักษะ หรือนำเพียงบางกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละวิทยาลัย ซึ่งจะยัง

ประโยชน์ให้อาจารย์ได้นำแนวคิดและกระบวนการเหล่านี้ ปรับใช้ในการสอนนักศึกษา และปรับใช้ใน ชีวิตประจำวันต่อไป

1.2 การเตรียมความพร้อมของอาจารย์พยาบาลมีความสำคัญ ทั้งในด้านความรู้ ความ เข้าใจและด้านทัศนคติต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในการอภิปรายผล จากการ นำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลไปทดลองใช้ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่าผู้ที่มีความ เข้าใจ มีมโนทัศน์ที่ชัดเจน และมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะสามารถเสริม สร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่น ได้ดีกว่าอาจารย์พยาบาลที่คิดว่าวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ วิธีที่ปฏิบัติอยู่แล้วเป็นประจำทุกวัน นอกจากนี้อาจารย์พยาบาลควรมีความพร้อมด้านเวลาที่จะใช้ใ้ ในการกำกับตนเองอย่างเต็มที่ เพราะการกำกับตนเองจะทำให้อาจารย์พยาบาลได้สะท้อนคิด และได้ ตรวจสอบตัวเองเป็นระยะ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะส่งผลให้บุคคลรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และหากอาจารย์พยาบาลไม่มีความพร้อมด้านเวลาในการกำกับตนเอง ผลดีของการใช้รูปแบบก็จะลด ลงตามไปด้วย

1.3 ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบตามสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็นของวิทยาลัย สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวม ดังนั้นการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ อาจ จะนำไปใช้ทั้งหมดทั้งรูปแบบคือ ทั้งกิจกรรมการฝึกอบรม 11 กิจกรรมและกิจกรรมการฝึกทักษะ หรือ อาจจะนำไปใช้เพียงบางกิจกรรมตามสภาพและความต้องการเฉพาะของวิทยาลัย ซึ่งแต่ละแห่งอาจ จะมีความแตกต่างกันไป แต่ทั้งนี้กิจกรรมที่จำเป็นและขาดไม่ได้เลย เมื่อนำรูปแบบนี้ไปใช้คือ กิจกรรมที่ 1 “เริ่มต้นอย่างไร” เพราะเป็นกิจกรรมที่จะทำให้อาจารย์พยาบาล เข้าใจวัตถุประสงค์และ มโนทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้รับรู้ความพร้อมและความต้องการของตนเอง และเป็น กิจกรรมการเตรียมความพร้อมเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ กิจกรรมที่ 2 “เข้าใจตรงกัน” เพราะเป็น กิจกรรมที่ช่วยให้อาจารย์พยาบาล เข้าใจความสำคัญของการเริ่มต้นการเสริมสร้างพลังอำนาจ ว่า อาจารย์พยาบาลต้องเข้าใจความหวังและความต้องการของตนเองและองค์การ ซึ่งต้องมีความ สอดคล้องกัน เพราะสิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ และกิจกรรมที่ 11 “กำกับตัวตน..ค้นพบตนเอง” เพราะเป็นกิจกรรมที่ทำให้อาจารย์พยาบาลได้รับรู้ความสามารถของ ตนเอง เข้าใจและเรียนรู้วิธีการกำกับตนเอง และตระหนักว่าความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เสมอ หากทุก คนมีกระบวนการในการกำกับตนเองที่ดี รวมทั้งกิจกรรมสุดท้ายคือ กิจกรรมการฝึกทักษะการเสริม สร้างพลังอำนาจในตนเองโดยการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการฝึกปฏิบัติใช้กระบวนการเสริมสร้างพลัง อำนาจ เช่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การสอนงาน การเป็นแบบอย่าง การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การปรึกษาหารือ เป็นต้น กิจกรรมการฝึกทักษะโดยวิธีการสอนแบบนี้ จะทำให้อาจารย์พยาบาล ปฏิบัติจริง ต้องมีการปรับพฤติกรรมตนเองและกำกับตนเอง ซึ่งจะทำให้ได้สะท้อนคิด การสะท้อนคิด และผลสำเร็จของการปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคคลตระหนักในความสำคัญ และจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด

1.4 ควรมีการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ มาประยุกต์ใช้กับบุคลากรทุกระดับใน วิทยาลัยพยาบาล โดยอาจจะนำเพียงบางส่วนของกิจกรรมการฝึกอบรมไปใช้ให้สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการของแต่ละบุคคล เพราะแต่ละกิจกรรมจะทำให้บุคลากรเกิดมโนทัศน์ ได้ พัฒนาแนวคิด และเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งจะนำมาซึ่ง การพัฒนาคนและพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.5 ควรมีการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการจัดการ เรียนการสอน โดยการสอดแทรกกิจกรรมต่าง ๆ ของการเสริมสร้างเข้าไปในกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น กิจกรรมการตัดสินใจ กิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพ กิจกรรมการประชุมที่มีคุณภาพ เป็นต้น รวมถึง กิจกรรมการฝึกทักษะ โดยการกำกับตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาที่จะได้ตรวจสอบและ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาในเชิงลึกหรือเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.2 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการการเสริมสร้าง พลังอำนาจ ซึ่งอาจจัดดำเนินการในรายวิชาใดวิชาหนึ่ง หรืออาจจัดทำเป็นโมดูลการเรียน

2.3 ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนานักศึกษาให้มีลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริม สร้างพลังอำนาจ

2.4 ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในบุคลากรทางการพยาบาล หรือบุคลากรด้านสาธารณสุข เพราะหากบุคลากรกลุ่มนี้ได้รับการพัฒนา และมีคุณลักษณะบุคคลที่ ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ก็จะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับประชาชนต่อไปได้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรวิกา พรหมจวง. **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดองค์การ กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.**
- กรองแก้ว อยู่สุข. **พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2541.**
- กรองไต่ อุณหสูต. **การเรียนการสอนพยาบาลศาสตร์: สภาพการณ์และแนวโน้ม. วารสารพยาบาลศาสตร์. 1 (มกราคม – มีนาคม 2539): 35 – 42.**
- กรีช สืบสนธิ์. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.**
- กอบกุล พันธุ์เจริญวรกุล. **แนวคิดจากการประชุมสตรีโลกที่ปักกิ่ง กลยุทธ์ในการพัฒนาสุขภาพสตรี: การเสริมสร้างพลังอำนาจ. วารสารพยาบาลศาสตร์ 14 (มกราคม – มีนาคม 2539) : 9-18.**
- กุลวดี มุทุมล. **การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.**
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542.**
- จินตนา พรสัมฤทธิ์โชค. **พลังอำนาจในการปฏิบัติงานและรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.**
- จินตนา ยูนิพันธ์. **การเสริมสร้างพลังอำนาจวิชาชีพ. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 8 (มกราคม – ธันวาคม 2539): 10-17.**
- เจนนารา สิทธิเหรียญชัย. **บรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.**

แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานลักษณะงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลในเครือสมิติเวช.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. **การมอบอำนาจ.** สงขลา: ชลบุตกรกราฟิค, 2545

ชัยพร วิชชาวุธ. **มูลสารจิตวิทยา.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

ชุติมา มาลัย. **ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ชุติมา สุวรรณประทีป. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ชุติพร ปิยสุทธิ. **กิจกรรมการสอนของอาจารย์พยาบาลเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของนักศึกษาพยาบาลในการฝึกภาคปฏิบัติตามการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. **การจัดการทรัพยากรบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ณัฐจิภา กุลกาญจนาศีวิน. **ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลและเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ทัศนา บุญทอง. **สมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพและสมรรถนะหลักของของผดุงครรภ์ชั้น 1 ในเอกสารประกอบการสัมมนาพยาบาลศาสตร์ศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 3.** หน้า 43-48. 23-25 กรกฎาคม 2544 ณ โรงแรมดิอิมเมอรัลด์ กรุงเทพมหานคร.

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, 2540.

ธงชัย สันติวงษ์. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, 2540.

นิภาวรรณ กิริยะ. **การเปรียบเทียบการเห็นคุณค่าในตนเองของสตรีโสดและสตรีที่สมรสแล้วที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไปในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

บุญใจ ศรีสถิตยัณนากร. **การเสริมสร้างพลังอำนาจ: ยุทธวิธีการพัฒนาบุคลากรพยาบาล**. วารสาร **พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** 8 (มกราคม – ธันวาคม 2539): 1-9.

ประคอง กรรณสูต. **สถิติประยุกต์สำหรับครู**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์, 2534.

ประเทือง ภูมิภัทราคม. **การปรับพฤติกรรม: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2540

ประวีต เอรารวรรณ. **การเสริมสร้างพลังอำนาจครู: วิจัยแบบสนทนากลุ่ม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542.

พินดา รัตน์ไพโรจน์. **ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พิสมัย ฉายแสง. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การของหอผู้ป่วยภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ไพฑูรย์ ช่างเรียน. **วัฒนธรรมกับการบริการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2532.

ภรณ์ กীরติบุตร. **การประเมินประสิทธิผลองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.

มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะพยาบาลศาสตร์. **การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์ ในเอกสารประกอบการสัมมนาพยาบาลศาสตร์ศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 2**. หน้า 59. 31 สิงหาคม – 3 กันยายน 2536 ณ โรงแรมดิอิมเมอรัลด์ กรุงเทพมหานคร.

มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะพยาบาลศาสตร์. **เอกสารประกอบการสัมมนาพยาบาลศาสตร์ศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 3**. เรื่อง การพัฒนาการจัดการศึกษาลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต เพื่อตอบสนองการปฏิรูประบบบริการสุขภาพไทย. 23-25 กรกฎาคม ณ โรงแรมดิอิมเมอรัลด์ กรุงเทพมหานคร, 2544.

- เยาวดี สุวรรณาคะ. **ผลของกระบวนการศึกษาเพื่อการสร้างพลังที่มีผลต่อพัฒนาแกนนำสุขภาพประจำครอบครัว**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสาธารณสุขศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ยุวดี ถาษา และ คณะ. **วิจัยทางการพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล, 2532.
- รัตนา ลือวานิช. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- รุ่ง แก้วแดง. **ริเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, 2538.
- เวียม ศรีทอง. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2542.
- วรวจน์ สุทธิสัย. **วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารตามฐานคติของดักลาส แมคแกรเกอร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.
- วรรณดี ชูกาล. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วันชัย ธรรมสัจจา. **การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยากับการทำงานในองค์การ**. *Songklanakarin Journal of Social Sciences and Humanities* 6 (May-Aug 2000), 185 – 204.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ. **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดบริการสุขภาพระบบปฐมภูมิในชุมชน ในเอกสารประกอบการสัมมนาพยาบาลศาสตร์ศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 3**, หน้า 26-42. 23-25 กรกฎาคม 2544 ณ โรงแรมดิเอ็มเมอรัลด์ กรุงเทพมหานคร.
- วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์. **รายงานประจำปี 2545**. สุรินทร์: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์, 2545.
- วิพุธ พูลเจริญ. (ผู้บรรยาย). **ความก้าวหน้าระบบปฏิรูปสุขภาพไทย**. [สไลด์ประกอบการสัมมนาพยาบาลศาสตร์ศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 3]. สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข: คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.

ศิริชัย กาญจนวาสี. การวิจัยเชิงทดลองทางพฤติกรรมศาสตร์: การออกแบบและการวิเคราะห์ข้อมูล.

ใน **ผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาจากการวิจัย**, หน้า 82-99. กรุงเทพมหานคร:
ฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ศิริพร ชัมภลลิขิต.(ผู้บรรยาย). **กรอบแนวคิดหลักสูตรพยาบาลศาสตร์**. [สไลด์ประกอบการ
สัมมนาพยาบาลศาสตร์ศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 3]. คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.

ศิริพร ตันติพูนวินัย. การให้อำนาจการบริหารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ. ใน **การประชุมวิชาการ
เรื่องนวัตกรรมทางการบริหารทางการพยาบาล ครั้งที่ 1**. 24-26 พฤษภาคม 2538.
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี.

ศิริพร พูนชัย. **ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความเป็นอิสระแห่งตน
และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาล
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2542.

ศิริพร สิงหนตร. การเสริมสร้างพลังอำนาจองค์การวิชาชีพพยาบาล. **วารสารสมาคมพยาบาล
แห่งประเทศไทยภาคเหนือ 2** (ฉบับที่ 3 2538),1-5.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย, 2541.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. **พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาคน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอักษร
พัฒนา จำกัด, 2543.

สถาบันพระบรมราชชนก. **ปฏิทินวางแผนงาน 2539**. ม.ป.ท.: 2538.

สถาบันพระบรมราชชนก, ส่วนพัฒนากการศึกษา. **จำนวนนักศึกษาที่ศึกษาในวิทยาลัยพยาบาล
ปีการศึกษา 2544**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระบรมราชชนก, 2544.

สมโภชน์ เขียมสุภาษิต. การประเมินและวิเคราะห์พฤติกรรม. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชา
พฤติกรรมวัยรุ่น**, เล่ม 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิ
ราช. กรุงเทพ มหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.

สมโภชน์ เขียมสุภาษิต. **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

สมยศ นาวิกการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2540.

สมยศ นาวิกการ. **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2540.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (บรรณานุกรม). **รวมบทความทางวิธีวิทยาการวิจัย เล่ม 2**. กรุงเทพ
มหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. **วัฒนธรรมองค์การ: คุณค่าใช้สอย** ใน อารง สุทธศาสตร์ (บรรณาธิการ), **รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา**, หน้า 35-49. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สายฝน เอกวางกูร. **การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของพยาบาลวิชาชีพที่ให้การดูแลผู้ป่วยจิตเวช โรงพยาบาลสวนปรุง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. **วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**. กรุงเทพมหานคร: บี เจ เพลท โปรเซสเซอร์, 2540.
- สุนันทา เลานันท์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2542.
- สุพิศ กิตติรัชดา. **การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.
- สุพิศ ประสพศิลป์. **การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบันพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. **วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันการศึกษาพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สุภางค์ จันทวานิช. **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- สุมาลี ชุนจันดี. **การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม. **การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง: มโนทัศน์ แนวคิด และแนวปฏิบัติ**. ในสมหวัง พิริยานุวัฒน์ (บรรณาธิการ), **รวมบทความทางวิธีวิทยาการวิจัย เล่ม 2**, หน้า 67-77. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ม.ป.ป. (อัดสำเนา).
- อรพรรณ ลือบุญชัยธวัช. **การเสริมสร้างพลังอำนาจกับการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช**. **วารสารการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต** 12 (มกราคม - ธันวาคม 2541): 14-24.

- อวยพร ตันมุขยกุล. พลังอำนาจกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพพยาบาล. **พยาบาลสาร** 24 (มกราคม – มีนาคม 2540): 1-9.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. อาจารย์นิเทศที่พึงปรารถนา. **พยาบาลสาร**. 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2539) : 1 – 8.
- อโณทัย วีระพงษ์สุชาติ. **การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.
- อุทุมพร จามรมาน. การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือวิจัย. ใน ทิศนา แชนมณี และ สร้อยสน สกลรักษ์ (บรรณาธิการ), **แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา**, หน้า 319-326. กรุงเทพฯ มหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อุทุมพร จามรมาน. การสร้างแบบสอบถาม. ใน ทิศนา แชนมณีและสร้อยสน สกลรักษ์ (บรรณาธิการ), **แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา**, หน้า 327-350. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อุทุมพร จามรมาน. **ทฤษฎีการวัดทางจิตวิทยา**. กรุงเทพมหานคร: ฟีนีฟับลิชชิง, 2540.
- อุทุมพร จามรมาน. วิเคราะห์เนื้อเรื่อง. **วิธีวิทยาการวิจัย (ฉบับพิเศษ กรกฎาคม 2534)**, 98-106.

ภาษาอังกฤษ

- Allport, G. **Pattern and growth in personality**. 2nd ed., New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
- Bailey, R. **How to empower people at work**. London: Management Book 2000.,Ltd,1995
- Baxter, S., and Lisburn,D. **Reengineering information technology success through empowerment**. New Jersey: Prentice Hall International, 1994.
- Beck, B. Empowerment: A future goal for social work. In Decker, P.J. and Sullivan, E.J. (eds), **Nursing administration: A micro / macro approach for effective nurse executives**. New Jersey: Appleton & Lange, 1992.
- Becker, J.A. **Nurse empowerment: A remedy for problems in American Hospitals**. Doctoral Dissertation, University of Notre Dame, 1994.
- Beer, M., et al. **Managing human assets**. New York: The Free Press, 1984.

- Blanchard, Ken and ed al. **Empowerment take more than a minute**. San Francisco: Berrett-Koch'er Publisher Inc., 1996.
- Blanchard, Ken and ed al. **The 3 Keys to Empowerment**. San Francisco, CA: Tuttle-Mori Agency, 2000.
- Booyens, S.W., et al. **Dimention of nursing management**. Kenwyn: Juta, 1993.
- Bovee, C.L., et al. **Management**. New York: McGraw – Hill, 1993.
- Brown, W.B., and Moberg, D.J. **Organizational theory and management: A macro approach**. New York: Willey & Son, 1980.
- Byham, W.C. **Zapp! The lightening of empowerment**. New York: Ballantine Book, 1988.
- Cameron, K.S., and Ettington, D.R. The conceptual foundation of organizational culture. In Smart, J.C. (ed.), **Higher education: Handbook of theory and research**. New York: Agathon Press, 1988.
- Chally, P.S. Empowerment though teaching. **Journal of Nursing Education** 31 (March 1992): 117 – 120.
- Chandler, G.E. Creating and environment to empowerment nurse. **Nursing Management** 22 (August 1992): 20 – 23.
- Chandler, G.E. The source and process of empowerment **Nursing Administration Quarterly** 16 (Spring 1992): 65 – 71.
- Clay, T. Education and empowerment: Securing nursing' future. **International Nursing Review** 39 (January-February 1992): 15-18.
- Clifford, P.G. The myth of empowerment. **Nursing Administration Quarterly** 16 (Spring 1992): 1 - 5.
- Clutterburk, D., and Kernagham, S. (eds). **The power of empowerment**. London: Kogan Page, 1995.
- Cooke, R.A., and Lafferty, J.L. **Level: Organizational culture inventory**. Plymouth MI: Human Synergistic, 1989.
- Curtin, L. **Nursing into the 21st century**. Pennsylvania: Springhouse Corporation, 1996.
- Daft, R.L. **Management**. 2nd ed., New York: Dryden Press, 1991.
- Davis, K. **Human behavior at work: Organizational behavior**. New York: McGraw – Hill, 1981.
- Denison, D.R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: John Wiley & Sons, 1990.

- Dessler,G. **Human resource management**. 7th ed., New Jersey: Prentice–Hall, 1997.
- Dessler,G. **Organization theory: Integrating structure and behavior**. 2nd ed., New York: Prentice – Hall, 1980.
- Devanna, M.A.,Fombrun,C.J., and Tichy, N.M. A framework for strategic human resource management. In C.J.Fombrun, N.M. Tichy, and M.A. Devanna (eds.), **Strategic human resource management**, pp. 41-51. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- Dobos, C.L..Big fish in a big pool: Empowerment, assertiveness and risk taking among nurse. **Today O.R. Nurse** 12 (August 1990): 12 – 16.
- Dubrin,A.J. **Foundation of organization behavior: An applied perspective**. New Jersey : Prentice–Hall, 1984.
- Eysenck, H.J. **A textbook of human psychology**. Lancaster: MTP Press, 1976.
- Flippo, E.B. **Principle of personal management**. New York: McGraw-Hill, 1971.
- Gibson,C.H. A concept analysis of empowerment. **Journal of Advance Nursing** 16 (1991): 354 –361.
- Gibson,C.H. **A Study of empowerment in mothers of chronically ill children**. Michigan: Boston College, 1993.
- Gibson,C.H. The process of empowerment in mothers of chronically ill children. **Journal of Advance Nursing** 21(1995): 1201 – 1210.
- Gibson,J.L., Ivancevich, J.M., and Donelly, J.H. **Organization: Behavior structure and process**. Texas: Business Publication, 1973.
- Gibson,J.L., Ivancevich, J.M., and Donelly, J.H. **Organization: Structure process behavior**. Boston: Irwin McGraw Hill, 1997.
- Grigsby, K.A. Perceptions of the organization's climate: Influenced by the organization's structure. **Journal of Nursing Education** 30 (No 2 1991),81 – 88.
- Gunden, E., and Crissman, S. Leadership skill for empowerment. **Nursing Administration Quarterly** 16 (Spring 1992): 6 –10.
- Hawks, J.H. Empowerment in nursing education: concept analysis and application to philosophy, learning and instruction. **Journal of Nursing Education** 17 (1992): 609 – 616.
- Herzberg, F., and Mansner, B., and Snyderman, B.B. **The motivation to work**. London: Transection,1993.

- Hilgard, **Introduction to personality**. New York: Harper Collins, 1965.
- Hobbs, M.B. Manifestations influencing empowerment in the environment of baccalaureate nursing student. **Dissertation Abstracts International** 53 (September 1992): 1293.
- Hofsteds, G. **Culture's consequences**. Beverly Hills, California: Sage, 1980.
- Hokanson,H. Empowerment in nursing education: A concept analysis and application to philosophy, learning and instruction. **Journal of Advance Nursing** 17 (May 1992): 610.
- Hokanson,H.,and Hromek, C. Nursing practicum: Empowering strategies. **Nursing Outlook** 5 (September-October 1992): 231 – 234.
- Hotter, A.H. The clinical nurse specialist and empowerment: Say goodbye to the fairy godmother. **Nursing Administration Quarterly** 16 (Spring 1992): 11 - 15.
- Hughes, L. Assessing organizational culture: Strategies for the external consultant. **Nursing Forum** 25 (1990): 15 –19.
- Huse, E.F., and Bowditch, J.L. **Behavior in organization: A system approach to managing**. 2nd ed ., Massachusetts: Addison – Wesley,1977.
- Isarel,B.A., and others. Health education and community empowerment: Conceptualizing and nursing perceptions of individual, organizational and community control. **Health Education Quarterly** 21 (Summer 1994): 149 –170.
- Ivancevich, J.M. **Human resource management**. 7th ed., Boston: Irwin, 1998.
- Kanter, R.M. **Men and women of the corporation**. 1st ed., New York: Basic Books, 1977.
- Kanter, R.M. Power failure in management circuits. In **Harvard business review: Coping with difficult employee**, pp. 72–82. Massachusetts: Harvard University Printing,1981.
- Keeves,J.P. Models and model building. In Keeves, J.P. (ed.). **Educational research, methodology and measurement: An international handbook**. 2nd ed., Oxford: Pergaman Press, 1997.
- Kieff, C.H. Citizen empowerment: A developmental practice. **Journal Prevention in Human Service** 3 (1984): 9 –36.
- Kinlaw, D.C. **The practice of empowerment** . Hampshire: Gower Publishing, 1995.
- Klakovich, M.D. Registered nurse empowerment: Model Testing and Implications for nurse administrators. **Journal of Nursing Administration** 26 (May 1996): 29–35.

- Kramer, M., and Schmalenberg, C. Learning from Success: Autonomy and empowerment. *Nursing Management* 24 (May 1993): 58 – 64.
- Krippendorff, K. *Content analysis: An introduction to its methodology*. London: Sage, 1986.
- Kotter, J.P. *Organizational dynamics: Diagnosis and intervention*. Massachusetts: Addison – Wesley, 1978.
- Laschinger, H.K.S. A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studying testing Kanter's theory of structure power in organization. *Nursing Administration Quarterly* 20 (Winter 1996): 25-41.
- Laschinger, H.K.S., and Havens, D.S. Staff nurse work empowerment and perceived control over nursing practice. *Journal of Nursing Administration* 26 (1996): 27-35.
- Laschinger, H.K.S., and et al. Leader behavior, impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration* 29 (May 1999).
- Likert, R. *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw–Hill, 1967.
- Maanen, J.V., and Barley, S.R. Cultural organization: Fragments of a Theory. In *Organizational culture*. Newbery Park, CA: Sage, 1985.
- Maddi, S.R. *Personality theories: A comparative analysis*. Homewood, IL: Dorsey Press, 1986.
- Manthey, M. Empowerment change: Change empowerment. *Nursing Management* 20 (June 1989): 17.
- McGraw, J.P. The road to empowerment. *Nursing Administration Quarterly* 16 (Spring 1992): 16 – 19.
- Mischel, W. *Introduction to personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971.
- Mondy, R.W., and Noe, R.M. *Human resource management*. 6th ed., New Jersey: Prentice – Hall, 1996.
- Morrison, R.S., Jones, L., and Fuller, B. The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurse. *Journal of Nursing Administration* 27 (May 1997): 27-34.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. The measurement of organizational Committed. *Journal of Vocational Behavior* 14 (1979): 224 – 247.

- Muller, L.E. Empowerers, empowering and empowerment: A phenomenological study of women leaders. *Dissertation Abstracts International* 53 (May 1993): 3805A.
- Owen, R.G. **Organization behavior in education**. Boston: Allyn & Bacon, 1991.
- Ouchi, W., and Wilkins, A. Organizational culture. *Annual Review of Sociology* 11 (1985): 457–83.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V. Organizational committed, job satisfaction and turnover among psychiatric technician. *Journal of Applied Psychology* 59 (1974): 602–609.
- Ritti, R.R., and Funkhouse, G.R. **The ropes to skip and the ropes to know**. Columbus, Ohio: Grid, 1982.
- Reddin, B. **The output-oriented organization**. London: Gower, 1988.
- Robbin, S.P. **Organizational behavior: Concepts, controversies, applications**. 7th ed., San Diego: Prentice–Hall, 1996.
- Rodwell, C.M. An analysis of the concept of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 23 (January 1996): 305 – 313.
- Roueche, J.E., and Baker, G.A. **Access and excellence**. Washington D.C.: The Community College Press, 1987.
- Sathe, V. Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics* (Autum 1983): 5 – 23.
- Schein, E.H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey - bass, 1985.
- Schein, E.H. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-bass, 1992.
- Schneider, B.(ed.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey – Bass, 1990.
- Schultz, M. **On studying organizational culture: Diagnosis and understanding**. Berlin: Walter de Gruyter, 1994.
- Scott, C.D., and Jaffe, D.T. **Empowerment: a practice guide for success**. California: Crisp publication, Inc., 1991.
- Scott, C.D., and Jaffe, D.T. **Empowerment: Building a committed workplace**. California: Kogan Page, 1991.
- Short, P.M., Greer, J.T., and Melvin, W.M. Creating empowered schools: Lessons in change. *Journal of Educational Administration* 32 (1994): 38-52.

- Smircich, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly** 28 (1983): 339 – 358.
- Smircich, L. Is the concept of culture a paradigm for understanding organization and ourselves?. In **Organization and culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- Smith, J. **Empowering people: How to bring out the best in your workforce**. London: Kogan Page, 1996.
- Spreitzer, G.M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and Validation. **Academy of Management Journal** 39 (No11 1995): 1442–1465.
- Steers, R.M. **Organizational effectiveness: A behavioral view**. California: Goodyear, 1977.
- Stewart, A.M. **Empowering people**. Singapore: Pitman Publishing, 1994.
- Szilagyi, A.D.Jr., and Wallace, M.J.Jr. **Organization behavior and performance**. 2nd ed., California: Goodyear, 1980.
- Tebbitt, B.V. Demystifying organization empowerment. **Journal of Nursing Administration** 23 (January 1993): 18 – 23.
- Tracy, D. **10 steps to empowerment: A common–sense guide to managing people**. New York: William Marrow and Company, 1990.
- Ulrich, D., and Lake, D. **Organizational capability: Competing from the inside out**. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Wallerstein, N., and Berstein, E. Empowerment education: Freire's ideas adapted to health education. **Health Education Quarterly** 15 (Winner 1988): 379 – 394.
- Webster, M. **New collegiate dictionary**. Springfield Mass: GXC Merison, 1988.
- Wilson, B., and Lashchinger, H.K. Staff nurse perception of job empowerment and organization commitment: A test of Kanter's theory of structural power in organization. **Journal of Nursing Administration** 24 (April 1994): 39 – 47.
- Worrell, J.D., Holloway, N., and Ney, P. The RN–BSN student: Developing a model of empowerment. **Nursing Education**. 35 (March 1996): 127 – 130.
- Yueh-Yun, Wu. **Relationships among teachers' perceptions of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in public schools**. Doctoral Dissertation, The Pennsylvania State University, 1994.

Zimbardo, P.G., and Gerry, R.J. **Psychology and Life**. New York: Harper Collins College, 1996.

Zimmerman, M.A., and Rappaport, J.A. A citizen participation, perception, perceived control, and psychological empowerment. **American Journal of Community Psychology** 16 (1988): 121-148.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมิน

- | | |
|---|--|
| 1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พนิดา ดามาพงษ์ | คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนี้อย์ นนทสร | คณะสาธารณสุขศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุจินดา ริมศรีทอง | คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 1.4 ดร. อวยพร ตัณมุขกุล | คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 1.5 ดร. มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ | วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี |
| 1.6 ดร. ละเอียด แจ่มจันทร์ | วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
นพรัตน์วัชร |
| 1.7 ดร. อุษณีย์ เทพวรชัย | วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี |

2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 2.1 รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริอร ลินธุ | คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 2.2 ดร. อุษณีย์ เทพวรชัย | วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี |
| 2.3 ดร. เขาวดี สุวรรณาคะ | วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
พระพุทธบาท |
| 2.4 ดร. กวรรณิการ์ คำดี | กองกิจการนิสิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 2.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประทีป จินนี่ | สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบ

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็นการตรวจสอบ	การตัดสิน			ค่า IOC
	เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	
1. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล				
1.1 หลักการของรูปแบบ	5	0	0	1.0
1.2 โครงสร้างเนื้อหาของรูปแบบ	4	0	1	0.8
1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	5	0	0	1.0
1.4 การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ	4	0	1	0.8
1.5 ความชัดเจนของรูปแบบ	4	0	1	0.8
2. โครงการฝึกอบรม				
2.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ	5	0	1	1.0
2.2 ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	4	0	1	0.8
2.3 ระยะเวลาการจัดกิจกรรมการฝึกทักษะ	4	0	1	0.8
2.4 การประเมินโครงการ	4	0	1	0.8
2.5 ความชัดเจนของโครงการ	4	0	1	0.8
3. เอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกอบรม				
3.1 แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม	5	0	0	1.0
3.2 วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในกิจกรรม	4	0	1	0.8
3.3 ระยะเวลาการจัดกิจกรรม	4	0	1	0.8
3.4 สื่อกิจกรรม	4	0	1	0.8
3.5 ความชัดเจนของเอกสาร	4	0	1	0.8
4. เอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะ				
4.1 ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม	4	0	1	0.8
4.2 เอกสารประกอบที่ใช้ในกิจกรรม	5	0	0	1.0
4.3 ความชัดเจนของเอกสาร	4	0	1	0.8
5. แบบบันทึกกิจกรรมการฝึกทักษะ				
5.1 ชัดเจน	4	0	1	0.8
5.2 สอดคล้องกับการทำกับตนเอง	4	0	1	0.8
5.3 เหมาะสมกับผู้รับการอบรม	4	0	1	0.8
5.4 เพียงพอ	5	0	0	1.0
5.5 สามารถนำไปใช้ได้จริง	3	0	2	0.6



ภาคผนวก ค

โครงการฝึกอบรมเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล
ประกอบด้วย

- เอกสารประกอบกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม
- เอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะ
 - คู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง
 - แบบบันทึกกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการฝึกอบรม

เรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โครงการวิจัย

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

นางสาว อติพร ทองหล่อ

คำนำ

โครงการฝึกอบรมเรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล” มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ มีมโนทัศน์ และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเพื่อเตรียมความพร้อมของอาจารย์พยาบาลให้มีทักษะและมีความเชื่อมั่นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่จะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่นต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ปทีป เมธาคูณวุฒิ และรองศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต ผู้ให้คำแนะนำในการจัดทำโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพโครงการฝึกอบรม รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริอร สิ้นธุ อาจารย์ ดร. กรรณิการ์ คำดี อาจารย์ ดร. ละเอียด แจ่มจันทร์ อาจารย์ ดร. อุษณีย์ เทพวรชัย อาจารย์ ดร. เขาวดี สุวรรณนาคะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประทีป จินนี และศาสตราจารย์ ดร. เวคิน นพนิตย์ ซึ่งเป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพโครงการฝึกอบรมและให้เกียรติเป็นวิทยากรการฝึกอบรม อาจารย์นิมิตศุตรา แว และอาจารย์ ดร. ปันณธร ชัชวรัตน์ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา ที่ให้เกียรติเป็นวิทยากรและอนุญาตให้คณาจารย์เข้าร่วมโครงการ รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการดำเนินโครงการฝึกอบรมทุกด้าน ตลอดจนขอขอบพระคุณอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา ที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมด้วยความเต็มใจ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การจัดโครงการฝึกอบรมในครั้งนี้จะยังประโยชน์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับอาจารย์พยาบาล และเป็นแนวทางให้ผู้ที่สนใจนำโครงการนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อติพร ทองหล่อ

โครงการฝึกอบรม

เรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล

ระยะที่ 1 : ระหว่างวันที่ 19 - 22 พฤษภาคม 2546

ระยะที่ 2 : ระหว่างวันที่ 23 พฤษภาคม ถึงวันที่ 18 กรกฎาคม 2546

ณ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา

หลักการและเหตุผล

กระบวนการในการจัดการศึกษาในศาสตร์สาขาต่าง ๆ มีความสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการ การการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเต็มตามศักยภาพ โดยเฉพาะในศาสตร์สาขาสุขภาพ เพราะนอกจากจะต้องตอบสนองพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ และถือว่าผู้เรียน สำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและ เต็มตามศักยภาพ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) การจัดการศึกษาจึงต้องเน้นการพัฒ นาศักยภาพผู้เรียน โดยเน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาความ สามารถในการคิด วิเคราะห์ การเรียนจากสถานการณ์จริง การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม การ พัฒนาความสามารถในด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ และมีการประกันคุณภาพการศึกษา การจัดการ ศึกษาต้องตอบสนองพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติและพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพ ด้วย เนื่องจากในปัจจุบันมีการปฏิรูประบบสุขภาพไทย ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การปรับ ปลี่ยนการจ้ดระบบสุขภาพแห่งชาติ ให้เป็นระบบที่มุ่งให้ประชาชนมีสุขภาพดีทั้งกาย ใจ สังคมและ จิตวิญญาณ ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพตามความจำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม มี คุณภาพ และได้มาตรฐาน (วิพุธ พูลเจริญ, 2544) โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนมีสุขภาพดีถ้วน หน้า ด้วยค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม การบริการสุขภาพในอนาคตจึงต้องเป็นบริการเชิงรุก มีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคเพิ่มขึ้น ลดระยะเวลาในการรับ การรักษาในโรงพยาบาล เป็นบริการที่กระจายทั่วถึงประชาชนทั้งหมด และให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการบริการสุขภาพ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลต่อ วิชาชีพด้านสุขภาพ สำหรับผลกระทบต่อวิชาชีพพยาบาลนั้น พบว่าการพยาบาลต้องเป็นการให้ บริการเชิงรุก มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ พยาบาลต้องขยายบทบาทหน้าที่ด้านการดูแล

ปฐมภูมิ (Primary care) ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้ความรู้ที่ทันสมัย มีทักษะที่ถูกต้อง มีความเคารพในสิทธิของผู้ใช้บริการบนพื้นฐานจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพและในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการประกันคุณภาพบริการพยาบาล และมีความรับผิดชอบต่อผลของการพยาบาล (Accountability) (ศิริพร ชัมภลจิต, 2544) และเพื่อให้พยาบาลมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมอยู่เสมอ สภาการพยาบาลจึงกำหนดให้พยาบาลวิชาชีพและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งต้องสอบขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพทุก 5 ปี และต้องมีสมรรถนะหลัก อันหมายถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิดที่บัณฑิตพยาบาลผู้เป็นพยาบาลวิชาชีพและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งพึงจะมี ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 14 ด้าน ได้แก่ 1) ปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีจริยธรรม ตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) ปฏิบัติการผดุงครรภ์อย่างมีจริยธรรม ตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) ส่งเสริมสุขภาพบุคคล กลุ่มคน และชุมชน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สามารถดูแลสุขภาพตนเองในภาวะปกติและภาวะเจ็บป่วย และลดภาวะเสี่ยงของการเกิดโรคและเกิดความเจ็บป่วย 4) ป้องกันโรคและเสริมภูมิคุ้มกันโรค เพื่อลดความเจ็บป่วยจากโรคที่สามารถป้องกันได้ 5) พัฒนาสุขภาพบุคคล กลุ่มคน และชุมชน ทั้งด้านร่างกาย จิตสังคม เพื่อให้ดำเนินชีวิตได้อย่างเต็มศักยภาพ 6) รักษาโรคเบื้องต้นตามข้อบังคับของสภาการพยาบาล 7) สอนและให้คำปรึกษานักเรียน ครอบครัวยุคใหม่ กลุ่มคน และชุมชน เพื่อการมีภาวะสุขภาพที่ดี 8) ติดต่อสื่อสารกับบุคคล ครอบครัวยุคใหม่ กลุ่มคน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) แสดงภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการตนเองและงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม 10) ปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน 11) ตระหนักในความสำคัญของการวิจัยต่อการพัฒนาการพยาบาลและการพัฒนาสุขภาพ 12) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล 13) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าในตนเองและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล และ 14) พัฒนาวิชาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีศักดิ์ศรี (ทัศนาศ นุญทอง, 2544)

การจัดการศึกษาพยาบาล จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต เพื่อตอบสนองต่อการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุขของไทย เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวิชาชีพพยาบาล โดยเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะในศาสตร์แห่งวิชาชีพ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการออกไปให้บริการด้านสุขภาพอนามัยได้อย่างครอบคลุมตามบทบาทหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อระบบสุขภาพไทยในอนาคตได้ตรงตามความคาดหวังและสอดคล้องกับสภาพสังคม อีกทั้งการจัดการศึกษาพยาบาลยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่อาจส่งผลกระทบต่อการศึกษา ซึ่งได้แก่ กระแส

แห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) ความเป็นสังคมข้อมูลข่าวสาร (Information society) และความเป็นสากล (Internationalization) ตลอดจนกระแสแห่งการพัฒนาศาสตร์แห่งวิชาชีพ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และมีการถ่ายทอดอย่างกว้างขวางและทั่วถึงโดยไม่มีขีดจำกัด (กรองไค อุณหสูต, 2539) นอกจากนี้ยังต้องเป็นการจัดการศึกษาที่ทำให้ผู้เรียนรับรู้ว่าการเรียนรู้นั้นเป็นของตน ต้องกระตุ้นผู้เรียนให้มีแรงจูงใจในตนเอง และเกิดการเรียนรู้โดยตอบสนองเป้าหมายส่วนตน ดังนั้นการจัดการศึกษาพยาบาลจึงถือว่าเป็นการจัดการเรียนการสอนที่ยาก เพราะการสอนพยาบาลที่ได้นั้น นอกจากผู้สอนจะต้องสามารถสอนให้ผู้เรียนสัมผัสการพยาบาลได้ด้วยใจปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้การพยาบาลด้วยความเต็มใจแล้ว ยังต้องสอนให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้โดยตอบสนองเป้าหมายส่วนตน ตรงตามความคาดหวัง และสอดคล้องกับสภาพสังคมไปพร้อม ๆ กันด้วย (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2539) ซึ่งการจัดการเรียนการสอนจะทำได้เต็มตามศักยภาพหรือจะประสบความสำเร็จเพียงใดนั้นผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญ อาจารย์เป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนานักศึกษา และกำหนดคุณภาพบัณฑิต (วรรณวิไล ชุ่มภิรมย์ และ ศรีพรรณ กันธะวัง, 2535) เนื่องจากภารกิจสำคัญของอาจารย์ คือผู้ที่ช่วยสนับสนุน (Facilitator) และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน ซึ่งองค์ประกอบในการจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ เหล่านี้ นับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการเพิ่มความสามารถ และช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ในการศึกษาให้แก่ผู้เรียน (Hokanson and Hromek, 1992)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ และถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคล องค์กร หรือชุมชน มีความสามารถจัดการกับชีวิตของตน (Gibson, 1991; Hokanson, 1992) จะทำให้บุคคลตระหนักรู้ในคุณค่าและความสามารถทั้งของตนเองและผู้อื่น การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคล จะส่งผลให้บุคคลรับรู้ศักยภาพของตน และเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทักษะความเป็นผู้นำ เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและพึงพอใจสถานที่ทำงาน เพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับความมีคุณค่าแห่งตน ความมีอิสระ และการมีความรับผิดชอบ (Hokanson, 1992) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นรูปแบบการสร้างแรงเสริม (Synergistic paradigm) เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิด แลกเปลี่ยนความรู้สึก ได้เรียนรู้การทำงานและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เป็นกระบวนการการใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Mutually denificial interactions) และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Gibson, 1991) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในภาพรวม เช่น เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สามารถขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการ

ปฏิบัติงาน ส่งเสริมขวัญและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความร่วมมือและร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงสามารถในการขยายเครือข่ายวิชาชีพได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (Tebbitt, 1993) นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจยังส่งผลให้เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีการช่วยเหลือเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และสามารถดึงศักยภาพของตนเองไปสู่การทำงานได้อย่างเต็มที่ (Hokanson, 1992) ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก ที่ต้องการให้วิทยาลัยพยาบาลสามารถสร้างวิชาการที่หลากหลาย จริงจังและต่อเนื่อง มีอิสระในเรื่องความคิดวิชาการและการบริหารวิชาการมากขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาใช้ศักยภาพของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ และการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์เชิงสัมพันธ์มิตร ตลอดจนสามารถปรับตัวอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน และการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการปฏิรูประบบสุขภาพไทยที่เน้นการให้บริการในระดับปฐมภูมิ ซึ่งลักษณะหนึ่งที่พึงประสงค์ของการให้บริการในระดับปฐมภูมิ คือการบริการที่ต้องเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคล ครอบครัว และชุมชน ให้สามารถพึ่งตนเองได้ (วิจิตร ศรีสุพรรณ, 2544) ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ ที่มุ่งผลิตพยาบาลในอนาคตให้เป็นผู้ที่มีทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งด้วย (ศิริพร ชัมภลลิขิต, 2544) เพราะพยาบาลควรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเสียก่อน เพื่อจะได้สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้ประชาชนต่อไป (Mahler cited in Clay, 1992)

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับอาจารย์พยาบาลจึงมีความสำคัญ เพราะนอกจากการมีพลังอำนาจในตนเอง จะเป็นแนวทางที่ทำให้อาจารย์จะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บัณฑิตพยาบาล เพื่อนำไปเป็นแนวทางเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ประชาชนต่อไปแล้ว การเสริมสร้างพลังอำนาจยังส่งผลให้บุคคลตระหนักรู้ถึงคุณค่าในตน มีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น สามารถพัฒนาทักษะความสามารถของตนได้อย่างมีเป้าหมาย และสร้างจิตสำนึกแห่งตนให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิต ตลอดจนสภาพสังคมและการเมือง (Beck, 1992) ทำให้บุคคลนั้นสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลให้องค์การมีความเป็นหนึ่งเดียวและมีการยอมรับนับถือกันในทุกๆระดับ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล เกิดความผูกพันกับองค์การ และนำมาซึ่งการบริการและผลผลิตที่ดีขึ้น (Tebbitt, 1993) และหากองค์การที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาพยาบาลมีคุณลักษณะดังนี้ ย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อเกิดผลผลิตซึ่งหมายถึงบัณฑิตพยาบาลที่มี ศักยภาพตามมา

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล มีดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะที่ดีในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยใช้วิธีการกำกับตนเอง ได้แก่ การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะ
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
5. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่นได้

หัวข้อการฝึกอบรม

หัวข้อในการฝึกอบรมประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ : ความต้องการและความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ การรู้จักตนเองและองค์การ ความเข้าใจตนเองและองค์การ และการมีทักษะผู้นำ (การตัดสินใจ การมอบหมายงาน และการแก้ปัญหา)
2. การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ : ความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
3. การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ : การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์และการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
4. การมีส่วนร่วมในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ : การร่วมสร้างความผูกพันในองค์การและการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาผู้อื่น และการพัฒนาทีมงาน
5. การเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้า : การพัฒนาตนเองและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์
6. การกำกับตนเอง การจูงใจตนเอง และการรับรู้ความสามารถของตนเอง

ผู้เข้ารับการอบรม

ผู้เข้ารับการอบรม ประกอบด้วย

1. อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่าย
2. อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา หัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้างาน
3. อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่สอนและนิเทศนักศึกษา

จำนวนผู้เข้ารับการอบรม

จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 18 – 20 คน

วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 : ระหว่างการฝึกอบรม

วิธีการหรือกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมมากที่สุด ได้แก่

1. การใช้สถานการณ์จำลอง
2. การแสดงบทบาทสมมติ
3. การใช้กรณีศึกษา
4. การทำแบบฝึกหัดการตัดสินใจ
5. การระดมสมอง
6. การสาธิต

ระยะที่ 2 : การฝึกทักษะ

วิธีการหรือกิจกรรมการฝึกทักษะ เป็นกิจกรรมการฝึกทักษะปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยใช้วิธีการกำกับตนเอง

วิทยากรการฝึกอบรม

วิทยากรการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร. เวดิน นพนิตย์
2. อาจารย์นิมิต ตูลาแฉ
3. อาจารย์ ดร. ปิณฑร ชัยวัฒน์
4. อาจารย์อติพร ทองหล่อ

ระยะเวลา

ระยะที่ 1 : กิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม จำนวน 20 ชั่วโมง

ระยะที่ 2 : กิจกรรมการฝึกทักษะ จำนวน 8 สัปดาห์

การประเมินผล

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

1. การประเมินกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม ประกอบด้วย
 - 1) สังเกตความร่วมมือและการแสดงออกของผู้เข้ารับการอบรม
 - 2) ประเมินความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 3) วัดความตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่น
2. การประเมินกิจกรรมการฝึกทักษะ ประกอบด้วย
 - 1) วัดการรับรู้ความสามารถตนเองเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2) สังเกตพฤติกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองด้วยวิธีการกำกับตนเอง
 - 3) แบบบันทึกการปฏิบัติกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

โดยวิธีกำกับตนเอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. อาจารย์พยาบาลนำแนวคิดเกี่ยวกับการปรับพฤติกรรมโดยวิธีการกำกับตนเอง ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน
2. บุคลากรด้านการสอนของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกสามารถใช้ศักยภาพในตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้อื่น และพัฒนาองค์กรได้อย่างสืบเนื่องยาวนานต่อไป
3. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนก ได้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับอาจารย์พยาบาลและวิทยาลัยพยาบาลต่าง ๆ ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กำหนดการโครงการฝึกอบรม

เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล”

ระหว่างวันที่ 19 พฤษภาคม ถึงวันที่ 18 กรกฎาคม 2546

ณ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา

โครงการฝึกอบรมระยะที่ 1: กิจกรรมระหว่างการประชุม

ระหว่างวันจันทร์ที่ 19 – 22 พฤษภาคม 2546

วันจันทร์ที่ 19 พฤษภาคม 2546

12.45 – 13.15 น.	ลงทะเบียน
13.15 - 13.30 น.	พิธีเปิดโครงการฝึกอบรม โดย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
13.30 – 14.30 น.	กิจกรรมที่ 1 “เริ่มต้นอย่างไร”
14.30 – 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 – 16.15 น.	กิจกรรมที่ 2 “เข้าใจตรงกัน”
16.15 – 17.30 น.	กิจกรรมที่ 3 “สำคัญที่การตัดสินใจ”

วันอังคารที่ 20 พฤษภาคม 2546

08.30 – 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 - 10.15 น.	กิจกรรมที่ 4 “สัมพันธภาพในอุดมคติ”
10.15 – 10.30 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.30 - 12.00 น.	กิจกรรมที่ 5 “ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ”
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	กิจกรรมที่ 6 “บอกข่าวกัน..อย่างมั่นใจ”
14.30 – 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 – 17.30 น.	กิจกรรมที่ 7 “เข้าประชุมให้คุ้มค่า”

วันพุธที่ 21 พฤษภาคม 2546

08.30 – 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 - 10.15 น.	กิจกรรมที่ 8 “ตั้งใจพัฒนาตน”
10.15 – 10.30 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.30 – 12.00 น.	กิจกรรมที่ 9 “ค้นให้พบ..วิธีใช้”
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	กิจกรรมที่ 10 “ช่วยให้คิด..วิธีทำ”
14.30 – 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 – 16.15 น.	กิจกรรมที่ 10 (ต่อ) “ช่วยให้คิด..วิธีทำ”
16.15 – 17.30 น.	กิจกรรมที่ 11 “กำกับตัวตน ค้นพบตนเอง”

วันพฤหัสบดีที่ 22 พฤษภาคม 2546

08.30 – 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 - 10.15 น.	กิจกรรมที่ 11 (ต่อ) “กำกับตัวตน ค้นพบตนเอง”
10.15 – 10.30 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.30 – 11.30 น.	ปฐมนิเทศกิจกรรมการฝึกทักษะ “การกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ”
11.30 – 12.00 น.	ประเมินผลโครงการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ 1

วันศุกร์ที่ 23 พฤษภาคม ถึง วันศุกร์ที่ 18 กรกฎาคม 2546

โครงการฝึกอบรมระยะที่ 2 : กิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

วันศุกร์ที่ 23 พฤษภาคม ถึง วันพฤหัสบดีที่ 17 กรกฎาคม 2546

ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติกิจกรรมการกำกับตนเองตามแผนที่วางไว้

วันศุกร์ที่ 18 กรกฎาคม 2546

09.00 – 10.00 น.	ประเมินผลโครงการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ 2
10.00 น.	พิธีปิดโครงการฝึกอบรม โดย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

เอกสารประกอบกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม
การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โครงการวิจัย

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

นางสาว อติพร ทองหล่อ

คำชี้แจง

เอกสารประกอบกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาลชุดนี้ มีรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมในระหว่างการฝึกอบรม 11 กิจกรรม โดยในแต่ละกิจกรรมประกอบด้วย ชื่อกิจกรรม คำชี้แจง จุดมุ่งหมาย แนวคิด สื่อประกอบกิจกรรม เวลาที่ใช้ ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม (ขั้นนำ ขั้นกิจกรรม ขั้นวิเคราะห์ และสรุป ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้) การประเมินผล และภาคผนวก

กิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ใช้ในระหว่างการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยเน้นการใช้เทคนิคการจำลองสถานการณ์ (Simulation Method) ซึ่งเป็นวิธีที่ต้องมีการจัดจำลองสภาพแวดล้อมให้คล้ายคลึงกับสภาพจริงในแง่มุมต่าง ๆ มากที่สุด โดยยึดหลักสำคัญดังนี้

1. การสอนเป็นแบบอนุমান (Inductive Method) คือวิธีการสอนจากส่วนย่อยหรือตัวอย่างไปหาส่วนรวมหรือทฤษฎีหรือหลักการ
2. ใช้กิจกรรมผสมผสาน ซึ่งมีหลาย ๆ ประเภท โดยการอิงประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้มีการเชื่อมโยงความรู้ใหม่เข้ากับความรู้และประสบการณ์เดิม ทำให้การฝึกอบรมมีประโยชน์และประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. จัดบรรยากาศการฝึกอบรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างจริงจังและอย่างทั่วถึงให้มากที่สุด
4. เน้นการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน สนับสนุนให้มีการถ่ายโยงจากสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการนำไปปฏิบัติจริงในการทำงาน ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้ที่มีความหมายยิ่งขึ้น
5. เน้นกระบวนการเรียนรู้ และให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถดัดแปลงให้เข้ากับสถานการณ์จริงหรือสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้
6. เน้นการใช้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม เพื่อเป็นแบบอย่างหรือตัวแบบให้ผู้เข้ารับการอบรมนำไปใช้ในการฝึกทักษะและใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการตั้งใจและเสริมแรง ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น
7. ใช้เทคนิควิธีการสาธิตในบางเรื่องให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องการตัวแบบเพื่อนำไปฝึกทักษะโดยวิธีการทำกับตนเองได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ เทคนิคการสอนแนะ

กิจกรรมที่ 1

ชื่อกิจกรรม “เริ่มต้นอย่างไร”

คำชี้แจง

กิจกรรม “เริ่มต้นอย่างไร” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและมโนทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ และรับรู้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความพร้อมและต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจ และกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะทำให้บุคคล ที่มงาน และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจวัตถุประสงค์และการดำเนินการฝึกอบรม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้และเข้าใจ ความหมายและมโนทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ความพร้อมและความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

แนวคิด

การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึงศักยภาพที่เกิดขึ้นกับบุคคล ซึ่งเมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว จะทำให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถ ู้คุณค่าของตนเอง สามารถตัดสินใจและจัดการกับตนเองและงานของตนเองได้ จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ ดังนั้นปัจจัยเริ่มต้นที่สำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ก็คือตัวบุคคลในองค์กรเองต้องมีความต้องการที่จะทำงานให้ได้ดี ต้องการเป็นผู้มีความชำนาญ ต้องการได้ทำงานตามความถนัดของตน ต้องการทำงานด้วยความเต็มใจ และต้องการความสำเร็จ นอกจากนี้การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น จำเป็นที่บุคคลในองค์กรต้องรับรู้ร่วมกัน และต้องให้มีความชัดเจนในความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างแท้จริง

สื่อประกอบกิจกรรม

แบบทดสอบเรื่อง “สิ่งที่อยู่ในใจ” ซึ่งเป็นแบบทดสอบความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลคิดกับตนเอง ผู้อื่น และองค์กร โดยลักษณะข้อคำถามจะแสดงถึงความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจและอุปสรรคต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรเกริ่นนำถึงเป้าหมายในการฝึกอบรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะคิด และทักษะในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่น
2. วิทยากรตั้งข้อคำถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสงสัยว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจสำคัญอย่างไร” หรือ “ทำไมต้องเสริมสร้างพลังอำนาจ”

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรแจกแบบทดสอบความพร้อมและความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจ เรื่อง “สิ่งที่อยู่ในใจ”
2. ผู้เข้ารับการอบรมทำแบบสอบถามเรื่อง “สิ่งที่อยู่ในใจ” คนละ 15 – 20 นาที
3. วิทยากรเฉลยแบบทดสอบโดยใช้แผ่นใส แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมรวมคะแนนเอง
4. วิทยากรเฉลยว่าแบบทดสอบข้อใดเป็นความต้องการของบุคคลที่แสดงถึงความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ และข้อใดเป็นอุปสรรคต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปผลจากการตอบแบบทดสอบ ว่าตนเองมีความพร้อมและต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือไม่ และให้ผู้เข้ารับการอบรมปรึกษากันว่ากลุ่มมีความคิดเห็นร่วมกันว่าอย่างไร และสรุปว่าผู้เข้ารับการอบรม “มีความพร้อมและต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจในภาพรวมอย่างไร”
2. วิทยากรให้ข้อสรุปว่า ถ้าผู้เข้ารับการอบรมตอบว่า “พร้อมและต้องการ” แสดงว่า การฝึกอบรมครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น แต่ถ้าผู้เข้ารับการอบรมตอบว่า “ไม่พร้อมและไม่ต้องการ” คาดว่าการฝึกอบรมครั้งนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนใจ
3. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากการทำกิจกรรม

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเสนอว่า ถ้าคิดที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้ตนเองและผู้อื่นแล้ว จะสามารถนำแนวคิดที่ได้จากการทำกิจกรรมไปใช้อย่างไร
2. วิทยากรสรุป “การเสริมสร้างพลังอำนาจต้องเริ่มที่ความเชื่อ (เชื่อว่าทำไม) และเริ่มที่ความพร้อมและต้องการ (พร้อมและต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง)”

การประเมินผล

สังเกตการณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการทางสังคมระหว่างบุคคลกับบุคคลที่แสดงถึงการยอมรับ ส่งเสริม ช่วยเหลือ ชี้แนะบุคคล เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสม เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและจัดการกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ด้วยตนเองด้วยความเป็นอิสระ มีความรู้สึกมั่นใจและตระหนักในคุณค่าแห่งตนว่าสามารถสนองความต้องการของตนเอง แก้ปัญหาตนเอง สามารถควบคุมความเป็นอยู่และวิถีชีวิตของตนโดยใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์ ศักยภาพในบุคคลเหล่านี้สามารถเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน ทำให้เกิดการพัฒนาคูณาการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ มีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันองค์การ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของบุคคลและองค์การร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงต้องเป็นสิ่งที่ทั้งบุคคลและองค์การควรจะต้องมีความต้องการร่วมกัน จึงจะทำให้สามารถดำเนินการให้ลุล่วงได้

แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงได้รับการยอมรับจากผู้บริหารองค์การ ว่าสามารถทำให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและการพัฒนาองค์การ เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ และเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญเพราะเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลผลิตขององค์การ สร้างความรักและยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานของตนเอง และการใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล จะนำไปสู่ความมีคุณค่าแห่งตน รู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ มีคุณค่า ช่วยให้อุทิศตนมีความแข็งแกร่ง เข้าใจชีวิต เข้าใจเศรษฐกิจและสังคมได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในทางที่ดี มีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ

สิ่งที่สำคัญคือการเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำเป็นที่บุคคลในองค์การต้องรับรู้ร่วมกัน และต้องให้ความชัดเจนในความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างแท้จริง

สื่อ

แบบทดสอบเรื่อง “สิ่งที่อยู่ในใจ” ซึ่งเป็นแบบทดสอบความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลคิดกับตนเอง ผู้อื่น และองค์การ ซึ่งลักษณะของคำถามจะแสดงถึงความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจและอุปสรรคต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ลักษณะของการตอบเป็นการเลือกตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่”

กิจกรรมที่ 2

ชื่อกิจกรรม “เข้าใจตรงกัน”

คำชี้แจง

กิจกรรม “เข้าใจตรงกัน” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและในองค์กร ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม และอุดมการณ์ของตนเอง และความเชื่อ ค่านิยม และอุดมการณ์ขององค์กร ซึ่งนั่นหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งนี้รวมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วย นอกจากนี้ความคาดหวังและความตระหนักในความสามารถของบุคคล จะช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองประสบความสำเร็จได้ง่าย

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์ความคาดหวังและความสามารถของตนเอง
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์ความคาดหวังและความต้องการขององค์กร
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินและตระหนักในความสำคัญวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แนวคิด

แนวคิดของกิจกรรมนี้ ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

* ความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้น เมื่อต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน ให้คนทำงานเต็มตามศักยภาพมากขึ้น เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งมักเกิดเพราะสาเหตุ 2 ประการ คือ สิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง และตัวบุคคลเองที่มีการเปลี่ยนแปลง

* ปัจจัยภายในบุคคลที่มีความจำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ประสิทธิภาพ และเป้าหมายในต่อตนเอง

* การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดขึ้นใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะยากหรือง่ายก็ขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมหยั่งรากลึก และสอดคล้องกับสิ่งใหม่ที่ต้องการปรับเปลี่ยนเพียงใด ดังนั้นการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร จึงต้องมีการศึกษาวัฒนธรรมและใช้การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคคลเข้ามามีส่วนเปลี่ยนแปลงด้วย

สื่อประกอบกิจกรรม

1. บทความเรื่อง “การศึกษาพยาบาลในอนาคต” ซึ่งเป็นบทความเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบสุขภาพไทย
2. แผ่นใส และปากกาเขียนแผ่นใส

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นสองกลุ่ม โดยกลุ่มหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา และอีกกลุ่มหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละ 2 – 3 คน ซึ่งแต่ละกลุ่มย่อยจะได้รับแผ่นใสและปากกาเขียนแผ่นใส

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มย่อยอ่านบทความเรื่อง “การศึกษาพยาบาลในอนาคต”
2. หลังจากผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มอ่านบทความเรื่อง “การศึกษาพยาบาลในอนาคต” แล้ว วิทยากรเสนอประเด็นวิเคราะห์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มย่อยช่วยกันวิเคราะห์บทความตามบทบาทที่ได้รับ (ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา) และเขียนความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มย่อยลงแผ่นใส ดังนี้

2.1 กลุ่มที่ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชา วิเคราะห์ประเด็นคำถามต่าง ๆ ได้แก่

- 1) องค์การของท่านต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง
- 2) ท่านอยากให้เกิดการเป็นอย่างไรหรือมีความสามารถอย่างไร
- 3) ท่านจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- 4) ท่านคิดว่า “ท่านและทีมงาน” จะทำได้หรือไม่

2.2 กลุ่มที่ทำหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชา วิเคราะห์ประเด็นคำถามต่าง ๆ ได้แก่

- 1) องค์การของท่านต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง
- 2) ท่านจะมีส่วนดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 3) ท่านคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนช่วยท่านได้อย่างไร
- 4) ท่านคิดว่า “ท่านและเพื่อนร่วมงาน” จะทำได้หรือไม่

3. หลังจากแต่ละกลุ่มย่อยวิเคราะห์งานตามบทบาทของตนแล้ว วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มย่อยที่ได้รับบทบาทหน้าที่เหมือนกัน มารวมกลุ่มกันเพื่อวิเคราะห์คำตอบด้วยกันอีกครั้ง แล้วสรุปให้เป็นแนวคิดของกลุ่ม (ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา)

4. วิทยากรเปิดประเด็นให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยมีความสอดคล้องกันในแต่ละประเด็น ดังนี้

ประเด็นของกลุ่มที่ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชา	ประเด็นของกลุ่มที่ทำหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชา
<ul style="list-style-type: none"> * องค์การของท่านต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง * ท่านอยากให้คุณคณากรเป็นอย่างไรหรือมีความสามารถอย่างไร * ท่านจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง * ท่านคิดว่า “ท่านและทีมงาน” จะทำได้หรือไม่ 	<ul style="list-style-type: none"> * องค์การของท่านต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง * ท่านจะมีส่วนดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง * ท่านคาดหวังว่า ผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนช่วยท่านได้อย่างไร * ท่านคิดว่า “ท่านและเพื่อนร่วมงาน” จะทำได้หรือไม่

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรสรุปความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ในลักษณะความคิดเห็นที่เหมือนกันและต่างกันระหว่างกลุ่มผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์อีกครั้งว่าในแต่ละประเด็นคำถามนั้น ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับรู้อะไรเกี่ยวกับองค์การของตนเองบ้าง
3. วิทยากรสรุปประเด็นของข้อความว่า “สะท้อนอะไรภายในองค์กรบ้าง” ดังนี้

ประเด็นคำถาม	สะท้อนอะไรภายในองค์กร	
* องค์การของท่านต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง	ความคาดหวังและความต้องการขององค์กร	ค่าเชื่อ ค่านิยม
* ท่านอยากให้คุณคณากรเป็นอย่างไรหรือมีความสามารถอย่างไรและท่านคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนช่วยท่านได้อย่างไร	ความคาดหวังและความต้องการของทีมงาน	อุดมการณ์ ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรม
* ท่านจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง	ความคาดหวังของตนเอง	องค์การ
* ท่านคิดว่า “ท่านและทีมงาน” จะทำได้หรือไม่	การรับรู้ความสามารถของตนและทีมงาน	

4. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกับสรุปว่า หากผู้เข้ารับการอบรมจะเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับตนเองแล้ว จะดำเนินการอย่างไร
2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกับสรุปว่า หากผู้เข้ารับการอบรมจะเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่นแล้ว จะดำเนินการอย่างไร

การประเมินผล

สังเกตการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่

1. ความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้น เมื่อต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน ให้คนทำงานเต็มตามศักยภาพมากขึ้น เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งมักเกิดเพราะสาเหตุ 2 ประการ คือ สิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง และตัวบุคคลเองที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.1 สิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปไม่เอื้อให้บุคลากรองค์การปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ อีกต่อไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้องค์การไม่ต้องการเพียงแรงกายของผู้ปฏิบัติงาน หรือไม่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงทำงานตามคำสั่งให้เสร็จสมบูรณ์และไม่ต้องมีคำถามว่าทำไมต้องทำ แต่ทำให้องค์การต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบในงาน เป็นต้น สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ได้แก่

1) นวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เช่น นวัตกรรมเกี่ยวกับการสื่อสาร นวัตกรรมเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ฯลฯ

2) ผู้ใช้บริการหรือผู้รับบริการต้องการคุณภาพที่สูงกว่าและคุณค่าที่ดีกว่าตลอดเวลาทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น นโยบายการประกันคุณภาพ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเปลี่ยนแปลงระบบสุขภาพแห่งชาติที่ส่งผลกระทบต่อระบบการผลิตบุคลากรทางด้านสาธารณสุข ฯลฯ

3) มีบรรยากาศของการแข่งขันเพิ่มขึ้น เช่น สถานศึกษาต่าง ๆ ที่ได้มาตรฐานมีมากขึ้น มีการตรวจสอบคุณภาพสถานศึกษา หรือมีวิชาชีพอื่น ๆ ที่เรียนแล้วไม่ต้งงานและเรียนด้วยความสุขมากกว่าการเรียนพยาบาล ฯลฯ

1.2 ตัวบุคคลเองที่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลนั้นนอกจากจะเป็นระดับมาตรฐานการศึกษาที่พบว่าสูงกว่าบุคลากรในรุ่นก่อน ๆ แล้ว คนทำงานในปัจจุบันยังต้องการความมีเหตุมีผลและต้องการคำอธิบายมากขึ้น การสั่งการอย่างเดียวมักก่อให้เกิดความคับข้องใจ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อเจตคติ แรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน

2. ปัจจัยภายในบุคคลที่มีความจำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ประสพการณ์ และเป้าหมายในต่อตนเอง ได้แก่

2.1 ความเชื่อ (beliefs) ความเชื่อจะมีอิทธิพลอย่างมากในการช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและความยากลำบากที่เกิดขึ้น การมีความเชื่อที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีความหวัง มองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่ดี คิดในสิ่งที่ดี รวมทั้งมั่นใจว่าตนมีความสามารถและมีคุณภาพ

2.2 ค่านิยม (values) ค่านิยมของบุคคลจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ ทั้งค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับองค์การบุคคล และในด้านบทบาทของตนเอง

2.3 ประสบการณ์ (experience) ประสบการณ์ที่ผ่านมามีของบุคคล ทั้งประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานในสถานการณืต่าง ๆ และที่บุคคลได้รับจากการศึกษาข้อมูลความรู้จากแหล่งต่าง ๆ จะช่วยให้มีแนวทางในการจัดการควบคุมสถานการณ์และการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 เป้าหมายของตนเอง (determination) การมีเป้าหมายในชีวิตจะช่วยผลักดันให้บุคคลมีพลังที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยจะพยายามทำทุกอย่างเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดแม้ว่าจะมีอุปสรรค ส่งผลกรปฏิบัติงานเป็นไปที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคคลต้องคาดหวังให้ผลงานของตนออกมาดี ต้องกรให้ตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญ และปฏิบัติร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยมีกรกำหนดขึ้นใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะยากหรือง่ายก็ขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมหยั่งรากลึกแพร่ขยายกว้างขวางเพียงใด และสอดคล้องกับสิ่งใหม่ที่ต้องการปรับเปลี่ยนเพียงใด ดังนั้นกรนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การ จึงต้องมีการศึกษาวัฒนธรรมและใช้การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Participate Change) โดยให้บุคคลเข้ามามีส่วนเปลี่ยนแปลงด้วย

สื่อ

สื่อประกอบกิจกรรม ประกอบด้วย

1. บทความเรื่อง “การศึกษาพยาบาลในอนาคต” ซึ่งเป็นบทความเกี่ยวกับการพัฒนากรจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบสุขภาพไทย (หมายเหตุ : บทความที่จะใช้ในกิจกรรมนี้ ควรเป็นบทความที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ/สถาบันทางการศึกษาพยาบาล เช่น การปฏิรูประบบสุขภาพไทย การปฏิรูปกรการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ เป็นต้น)
2. แผ่นใส
3. ปากกาเขียนแผ่นใส

กิจกรรมที่ 3

ชื่อกิจกรรม “สำคัญที่การตัดสินใจ”

คำชี้แจง

กิจกรรม “สำคัญที่การตัดสินใจ” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและในองค์กร การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากผู้อื่น และการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้อื่นจะเกิดได้ง่ายขึ้น ถ้าอาจารย์พยาบาลแต่ละคนมีทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญและที่จำเป็น ซึ่งได้แก่ การตัดสินใจ การมอบหมายงาน และการแก้ปัญหา รวมทั้งเข้าใจภาระหน้าที่ของผู้อื่น

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การมอบหมายงาน และแก้ปัญหา
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการตัดสินใจ การมอบหมายงาน และแก้ปัญหา

แนวคิด

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นบุคคลทุก ๆ คนควรมีลักษณะเป็นผู้นำ เพราะความหมายของผู้นำที่ในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ไม่ได้หมายความว่า “ผู้นำที่มีผู้ตาม” แต่หมายความว่า “ผู้นำของผู้นำ”

ลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของของผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การตัดสินใจที่เหมาะสม ทันท่วงที และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้นำต้องสามารถเลือกชนิดของการตัดสินใจได้ดีกว่า หากเป็นเหตุการณ์ที่เป็นกิจวัตร ที่มีกฎระเบียบกำหนดไว้แล้ว และสามารถคาดคะเนผลได้ แต่กรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือเล็งเห็นผลกระทบได้ไม่แน่นอน การตัดสินใจทันทีอาจเกิดผลกระทบต่าง ๆ ได้ อาจต้องระมัดระวังและพิจารณาข้อมูลอื่น ๆ ประกอบ แต่ผู้นำก็ต้องมีจุดยืน ผู้นำที่ดีต้องกล้าคิด กล้าทำ การตัดสินใจที่ “ผิดพลาด” จะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้ที่จะตัดสินใจที่ “เหมาะสม” มากขึ้นได้ในครั้งต่อไป หากอยู่ในรูปของหมู่คณะก็ไม่ควรตั้งมั่น “ยืนกรานตายตาเดียว” นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญผู้นำต้องรู้จักมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ และควรให้เครดิตแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่อมีผลดีเกิดขึ้นด้วย และการตัดสินใจที่ดีจะเกิดขึ้นถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ ข่าวสารฉับพลัน รอบรู้แหล่งข้อมูล ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทั้งการแสดงจุดยืนและแหวกแนวได้

สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารที่มีลักษณะคล้ายจริงของผู้บริหารในตะกร้า ได้แก่ บันทึกรายชื่อความ จดหมาย รายงาน โทรสาร และข้อความฝากทางโทรศัพท์ จำนวน 6 ฉบับ
2. แบบฟอร์มบันทึกการตัดสินใจ

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 15 นาที

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

วิทยากรเกริ่นนำเกี่ยวกับความสำคัญของการเป็นผู้นำ ที่ต้องมีตัดสินใจ การมอบหมายงาน และการแก้ปัญหา

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมครองบทบาทและปฏิบัติงานแทนผู้บริหาร
2. วิทยากรแจกเอกสารที่มีทั้งบันทึกข้อความ จดหมาย รายงาน โทรสาร และข้อความฝากทางโทรศัพท์ ให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน ๆ ละ 6 ฉบับ
3. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาและวิเคราะห์เอกสารทั้ง 6 ฉบับ แล้วตัดสินใจทางเลือกในการตัดสินใจ โดยใช้ดุลพินิจ วิจารณ์ญาณ และประสบการณ์ แล้วพิจารณาทางเลือก ดังนี้
 - 1) เลื่อนการตัดสินใจออกไป
 - 2) มอบหมายให้ผู้อื่นตัดสินใจ
 - 3) ตัดสินใจเรื่องดังกล่าวทันที
4. ผู้เข้ารับการอบรมเขียนทางเลือกพร้อมทั้งเหตุผลลงในแบบฟอร์มบันทึกการตัดสินใจ
5. วิทยากรเลือกตัวแทนมานำเสนอประเด็นปัญหา ๆ ละ 1 – 2 คน ว่าตัดสินใจอย่างไร และทำไมจึงตัดสินใจอย่างนั้น

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันวิเคราะห์ว่า การตัดสินใจของแต่ละคน มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และจะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร (โดยใช้การประเมินตนเอง)
2. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากการทำกิจกรรมนี้

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันสรุปว่า จะส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างไร

การประเมินผล

สังเกตการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นบุคคลทุก ๆ คนควรมีลักษณะเป็นผู้นำ เพราะความหมายของผู้นำที่มิในองค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ไม่ได้หมายความว่า “ผู้นำที่มีผู้ตาม” แต่หมายความว่า “ผู้นำของผู้นำ”

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

1. ลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การตัดสินใจที่เหมาะสม ทันท่วงที และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้นำต้องสามารถเลือกชนิดของการตัดสินใจได้ดีกว่าและต้องตัดสินใจได้ทันที หากเป็นเหตุการณ์ที่เป็นกิจวัตร ที่มีกฎระเบียบกำหนดไว้แล้ว และสามารถคาดคะเนผลได้ แต่ถ้าเป็นกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือเล็งเห็นผลกระทบได้ไม่แน่นอน การตัดสินใจทันทีอาจเกิดผลกระทบต่าง ๆ ได้ อาจต้องระมัดระวังและพิจารณาข้อมูลอื่น ๆ ประกอบ

อย่างไรก็ดีผู้นำก็ต้องมีจุดยืน ไม่ปล่อยเวลาหรือมัวแต่วิเคราะห์ข้อมูลจนเสียโอกาสที่ดีในการตัดสินใจ และบางที่ต้องใช้ “กึ๋น” ของตัวเองเป็นสำคัญหลังจากได้พิจารณาประเด็นและสาระของเรื่องแล้ว ผู้นำที่ดีต้องกล้าคิด กล้าทำ การตัดสินใจที่ “ผิดพลาด” หรือไม่เป็นมวย จะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้ที่จะตัดสินใจที่เหมาะสมหรือที่ดู “เข้าท่า” มากขึ้นได้ในครั้งต่อไป หากอยู่ในรูปของหมู่คณะก็ไม่ควรดูอึดใจ “ยื่นกระดาษขาวเดียว” นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญผู้นำต้องรู้จักมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ และควรให้เครดิตแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่อมีผลดีเกิดขึ้นด้วย

การตัดสินใจที่ดีจะเกิดขึ้นถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ ขาวสารจับปล้น รอบรู้แหล่งข้อมูล ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทั้งการแสดงจุดยืนและแหวกแนวได้ คือต้องรู้จัก “Management” ซึ่งหมายถึงการรู้จักใช้สภาพทางเลือกอื่น ๆ ที่เหมาะสมในการตัดสินใจ แทนที่จะ “Administration” ซึ่งหมายถึงการใช้กระบวนการและกำหนดการที่ไม่ยืดหยุ่นในการตัดสินใจเท่านั้น

2. การตัดสินใจแก้ปัญหาที่ถูกต้องและได้ผลดี ขึ้นกับกฎของการตัดสินใจ 8 ประการ ดังนี้

1. ค้นหารวบรวมข้อมูลและสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลและสถิติที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

2. วิเคราะห์และประเมินข้อมูลและสถิติ เพื่อความเป็นไปได้ของการดำเนินงานก่อนการตัดสินใจ

3. อย่ามองอะไรด้านเดียว

4. ต้องมีความกล้าและใจป้ำ
5. เลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม
6. การตัดสินใจนั้นสามารถเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ
7. ต้องมีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
8. ต้องมีการติดตามและประเมินผลการตัดสินใจ

สี่

สี่ประกอบกิจกรรม ประกอบด้วย

1. เอกสารที่มีลักษณะคล้ายจริงของผู้บริหารในตะกร้า ได้แก่ บันทึกรายชื่อ ความ จดหมาย รายงาน โทรสาร และข้อความฝากทางโทรศัพท์ ฯลฯ จำนวน 6 ฉบับ

โดยรายละเอียดในเอกสารเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและจำเป็นต้องได้รับการตัดสินใจในเวลาจำกัด โดยแต่ละปัญหามีระดับความยากง่ายและความต้องการการแก้ปัญหาเร่งด่วนในเวลาต่างกัน แต่ปัญหาจะมีความซับซ้อน คลุมเครือบ้างตามสมควร ไม่มีปัญหาใดที่มีระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ชัดเจนแล้ว และแต่ละปัญหามีทางเลือกได้หลายทางแล้วแต่มุมมองและเหตุผล

2. แบบฟอร์มบันทึกการตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

เอกสารที่	เรื่อง	ผลการตัดสินใจ	เหตุผลของการตัดสินใจ
1			
2			
3			
4			
5			
6			

กิจกรรมที่ 4

ชื่อกิจกรรม “สัมพันธภาพในอุดมคติ”

คำชี้แจง

กิจกรรม “สัมพันธภาพในอุดมคติ” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจสัมพันธภาพในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือ สัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ - ผู้ใหญ่ และยังเป็นสัมพันธภาพที่ส่งเสริมให้บุคคลสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของตนได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่-ผู้ใหญ่
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถแสดงสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่-ผู้ใหญ่ได้อย่างเหมาะสม
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักถึงความสำคัญของสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่-ผู้ใหญ่ ที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แนวคิด

สัมพันธภาพในองค์การที่เป็นอุดมการณ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ สัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ - ผู้ใหญ่ ซึ่งรูปแบบของสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่-ผู้ใหญ่ได้แก่ มีเหตุผล ตรรกะ วุฒิภาวะ ปราศจากอารมณ์ น่าเชื่อถือ คิดไปข้างหน้า วิเคราะห์ และรับผิดชอบ เป็นต้น

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กรณีศึกษาเรื่อง “เรื่องมัน..แล้วไปแล้ว” ซึ่งเป็นบรรยายภาคการประชุมที่มีการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินโครงการ
2. แบบฟอร์มวิเคราะห์กรณีศึกษา

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 15 นาที

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ชั้นนำ

1. วิทยากรเกริ่นนำถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่จะต้อง มี ถ้ามนุษย์ยังอยู่ในสังคม และทุกคนรู้ว่าสัมพันธภาพที่ดีคือ สัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดประโยชน์ แต่สัมพันธภาพในอุดมคตินั้นหมายถึง สัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมออกมาเป็น 3 กลุ่ม

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรแจกกรณีศึกษาเรื่อง “เรื่องมัน..แล้วไปแล้ว” ให้ผู้เข้ารับการอบรมคนละ 1 ชุด
2. ผู้เข้ารับการอบรมอ่านกรณีศึกษาและทำความเข้าใจ
3. ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์กรณีศึกษา เพื่อตอบในประเด็นต่อไปนี้
 - 1) ในบรรยากาศการประชุมปรึกษาหารือนี้ ใครที่ทำตัวไม่เหมาะสมและพฤติกรรมอะไรทำให้ท่านคิดว่าพฤติกรรมนั้นไม่เหมาะสม
 - 2) ในบรรยากาศการประชุมปรึกษาหารือนี้ ใครที่ทำตัวได้อย่างเหมาะสมและพฤติกรรมอะไรทำให้ท่านคิดว่าพฤติกรรมนั้นเหมาะสม
 - 3) ในบรรยากาศการประชุมปรึกษาหารือนี้ มีใครบ้างที่ทำให้คุณควรเอาเป็นแบบอย่างเพราะอะไร
4. ผู้เข้ารับการอบรมบันทึกความคิดเห็นลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์กรณีศึกษา

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่ม เริ่มต้นนำเสนอคำตอบกลุ่มละ 1 ประเด็น และให้กลุ่มที่เหลือแสดงความคิดเห็นร่วมด้วยในประเด็นที่มีความเห็นแตกต่างจากที่กลุ่มนำเสนอ
2. วิทยากรสรุปว่าในการประชุมนี้พฤติกรรมของใครที่เหมาะสมกับบรรยากาศการประชุมมากที่สุด เพราะเป็นพฤติกรรมของผู้ใหญ่
3. วิทยากรสรุปว่าใครที่แสดงพฤติกรรมแบบพ่อแม่ และใครที่แสดงพฤติกรรมแบบลูก/เด็ก
4. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากกิจกรรมนี้

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันสรุปว่าจะนำเอาสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่ ไปใช้ถ่ายทอดและเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่นอย่างไร

การประเมินผล

สังเกตการณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

บุคลิกภาพของคนเราทุกวันนี้มี 3 มิติที่แตกต่างกัน เรียกว่า “สภาวะของจิต” แต่ละสภาวะนั้นของจิตถูกสร้างโดยแนวทางของความรู้สึก การพูด และการประพฤติ และเราทุกคนสามารถแสดงสภาวะแต่ละสภาวะได้ในเวลาและสถานที่ต่าง ๆ กัน ซึ่งสภาวะเหล่านี้ ได้แก่ พ่อแม่ ผู้ใหญ่ และเด็ก

รูปแบบสัมพันธภาพของบุคคลจึงแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. รูปแบบสัมพันธภาพแบบพ่อแม่ - ลูก ได้แก่ ออกคำสั่ง ใช้อำนาจ ชี้นำ วิพากษ์วิจารณ์ เป็นครู อบอุ่น ห่วงใย เอาใจใส่ ดูแล ฯลฯ ซึ่งแบ่งได้เป็นอีก 2 ลักษณะ คือ

1.1 พ่อแม่วิกฤติ ได้แก่ ชี้นำ ชี้นำ ใช้อำนาจ ชี้นำ วิพากษ์วิจารณ์ ชอบออกคำสั่ง

1.2 พ่อแม่เลี้ยงลูก ได้แก่ อบอุ่น เต็มไปด้วยความห่วงใยในตัวผู้อื่น

2. รูปแบบสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ - ผู้ใหญ่ ได้แก่ มีเหตุผล ตรรก วุฒิภาวะ ปราศจากอารมณ์ น่าเชื่อถือ คิดไปข้างหน้า วิเคราะห์ รับผิดชอบ ฯลฯ

3. รูปแบบสัมพันธภาพแบบเด็ก - เด็ก ได้แก่ สนุกสนาน ต่อต้าน น่ารัก ทำโดยสัญชาตญาณ ถูกครอบงำ ต้อร้อน ยอมรับง่าย ไร้เดียงสา ไม่รับผิดชอบ เห็นแก่ตัว อารมณ์อ่อนไหว ฯลฯ ซึ่งแบ่งได้เป็นอีก 3 ลักษณะ คือ

3.1 เด็กธรรมชาติ ได้แก่ ไม่รับผิดชอบ รักสนุก ไม่ขี้มใจ และไร้เดียงสา

3.2 เด็กปรับตัว ได้แก่ ไม่บ่น ต้องการขอภัย หรืออาจต่อต้าน เป็นปรีกษา และเป็นไปในทางลบ

3.3 เด็กถูกครอบงำ ได้แก่ ลังเล น่ารัก คล่องแคล่ว และเห็นแก่ตัว

บุคคลสามารถแสดงออกในสภาวะเหล่านี้ได้ทั้งหมด โดยขึ้นกับสถานการณ์ ความสัมพันธ์ และเจตคติที่เหมาะสมในเวลานั้น แต่ถ้าเป็นสัมพันธภาพในองค์การที่เป็นอุดมการณ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ สัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ - ผู้ใหญ่

สื่อ

สื่อประกอบกิจกรรม ประกอบด้วย

1. กรณีศึกษาเรื่อง “เรื่องมัน..แล้วไปแล้ว” ซึ่งเป็นบรรยากาศของการประชุมกลุ่ม ที่มีสมาชิกเข้าร่วมประชุม 6 คน โดยมีการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินโครงการอย่างหนึ่ง โดยบุคคลจะแสดงลักษณะความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นแตกต่างกัน ดังนี้ มีบุคคล 2 คนที่แสดงลักษณะสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นแบบพ่อแม่, 2 คนที่แสดงลักษณะสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นแบบเด็ก และ 2 คนที่แสดงลักษณะสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นแบบผู้ใหญ่

(หมายเหตุ : กรณีศึกษา ควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแสดงสัมพันธภาพหรือการติดต่อสัมพันธ์ของมนุษย์ในบรรยากาศต่าง ๆ กัน เพื่อการวิเคราะห์สัมพันธภาพที่เหมาะสมกับสถานการณ์/กาลเทศะ)

2. แบบฟอร์มการวิเคราะห์กรณีศึกษา ซึ่งมีลักษณะดังนี้

ความคิดเห็นต่อพฤติกรรม	ชื่อบุคคลที่แสดงพฤติกรรม	พฤติกรรมที่บุคคลแสดง
1. พฤติกรรมเห็นว่าที่เหมาะสม		
2. พฤติกรรมเห็นว่าไม่เหมาะสม		
3. พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี		

กิจกรรมที่ 5

ชื่อกิจกรรม “ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ”

คำชี้แจง

กิจกรรม “ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความวางใจ การให้เกียรติ นับถือ การเห็นใจและยอมรับ และการยกย่อง ชมเชย ซึ่งสามารถแสดงออกได้โดยการกระทำและคำพูด และความสัมพันธ์เหล่านี้ถือเป็นความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ควรนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตั้งแต่การมอบหมายงาน การกำกับติดตามงาน และการประเมินผล เพราะจะทำให้ทีมงานได้พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจเช่นกัน

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าของความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิด

คำกล่าวที่ว่า “ปฏิบัติกับคนอื่นเหมือนที่ท่านต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อท่าน” ซึ่งคำกล่าวนี้ยังมีความสำคัญและสามารถนำไปใช้ได้จริง แต่เพื่อก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วบุคคลควรปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับที่ต้องการจะให้เขาเป็น เช่น ถ้าอยากให้เขาเป็นคนน่ายกย่อง ก็ควรให้การยกย่อง ชมเชย เป็นต้น

ดังนั้นบุคคลจึงควรพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพกับผู้อื่น ซึ่งได้แก่ จริงใจ และไว้วางใจ เห็นใจและยอมรับ ให้เกียรติและนับถือ และยกย่องชมเชยซึ่งกันและกัน

สื่อประกอบกิจกรรม

1. แบบสัมภาษณ์เรื่อง “คุณรู้สึกอย่างไร” ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ตอบเกี่ยวกับระดับความรู้สึก ตั้งแต่ “พอใจ” ไปจนถึง “ไม่พอใจ”
2. แบบสัมภาษณ์เรื่อง “คุณจะทำอย่างไร” ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ตอบเกี่ยวกับระดับความรู้สึก ตั้งแต่ “อยากร่วมงาน” ไปจนถึง “อยากหลีกเลี่ยง”

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรเกริ่นนำโดยการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่สำคัญโดยทั่วไปของมนุษย์ เช่น ความสัมพันธ์ของสามี – ภรรยา หรือความสัมพันธ์ของเพื่อนบ้าน เป็นต้น

2. แบ่งผู้เข้ารับการอบรมออกเป็น 2 กลุ่ม

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรแจกแบบสัมภาษณ์เรื่อง “คุณรู้สึกอย่างไร” ให้ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 1

2. ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์เรื่อง “คุณรู้สึกอย่างไร” สัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 2

3. ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 1 ศึกษาการเฉลยคำตอบจากวิทยากร แล้วบันทึกผลคะแนนที่ได้จากการสัมภาษณ์ไว้

4. วิทยากรแจกแบบสัมภาษณ์เรื่อง “คุณจะทำอย่างไร” ให้ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 2

5. ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 2 ใช้แบบสัมภาษณ์เรื่อง “คุณจะทำอย่างไร” สัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 1 โดยไม่ควรเลือกสัมภาษณ์คนที่มาสัมภาษณ์ตนเอง

6. ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มที่ 2 ศึกษาการเฉลยคำตอบจากวิทยากร แล้วบันทึกผลคะแนนที่ได้จากการสัมภาษณ์ไว้

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันสรุปว่า ข้อสัมภาษณ์ที่ผู้เข้ารับการอบรมตอบว่า “พอใจ” และ “อยากร่วมงาน” นั้น เพราะอะไร

2. ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันสรุปว่า ข้อสัมภาษณ์ที่ผู้เข้ารับการอบรมตอบว่า “ไม่พอใจ” และ “อยากหลีกเลี่ยง” นั้น เพราะอะไร

3. ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันวิเคราะห์ว่า ทำไมยังมีบางคำถามที่ผู้เข้ารับการอบรมให้คำตอบกลาง ๆ ระหว่าง “พอใจและไม่พอใจ” และ “อยากร่วมงานและอยากหลีกเลี่ยง” (ยกตัวอย่างประกอบ)

4. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากกิจกรรมนี้

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันสรุปว่า สามารถนำแนวทางเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพไปใช้ได้ในกรณีใดบ้าง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจตนเองและผู้อื่น

การประเมินผล

สังเกตการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่

1. คุณประโยชน์ของสัมพันธภาพที่ดี ได้แก่ ส่งเสริมการสื่อความหมายที่ดีและเปิดเผย, ประกันว่าข้อเสนอแนะของทุกคนจะถูกรับฟังและได้รับการพัฒนา, ทำให้คนยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น และทำให้ได้ความรู้

2. สัมพันธภาพที่เลวนำไปสู่ ความไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูล / บอกกล่าวบุคคลอื่นเกี่ยวกับพัฒนาการและความก้าวหน้า, ความไม่ไว้วางใจระหว่างบุคคล อาจจะสะกิดคนที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกัน, เกิดความยากลำบากในการตัดสินใจหากความขัดแย้งไม่สามารถแก้ไขได้ และบุคคลจะเกิดความคับข้องใจและเสียขวัญ

3. วิธีการสร้างความสัมพันธ์ของการทำงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 4 ประการ ได้แก่

3.1 จริงใจและไว้วางใจกัน หมายความว่า การเป็นตัวของตัวเองและมีความซื่อสัตย์เกี่ยวกับความรู้สึกและความคิดเห็นของตน แล้วสื่อความหมายหรือแสดงออกมานั้น รวมทั้งเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและผู้อื่น โดยเชื่อว่าบุคคลมีพื้นฐานที่ดีและมีความสามารถทำงานได้ดี แล้วสื่อความหมายหรือแสดงออกมานั้น นอกจากนี้ยังหมายถึง การให้อิสระในการทำงาน ซึ่งมีได้หมายความว่าให้อิสระอย่างเต็มที่ไม่มีขอบเขต แต่ต้องมี “ความสมดุล” ระหว่างการควบคุมและการกำกับดูแลกับการให้อิสระในการปฏิบัติงาน

3.2 เห็นใจและยอมรับ หมายความว่า การแสดงให้เห็นว่าเราสามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ เหมือนกับทัศนะของเขา และการช่วยเหลือให้เขาสามารถรับภาพของปัญหาที่ชัดเจนหรือรับรู้ปัญหาของเขาจากมุมมองของเขาเอง นอกจากนี้ต้องยอมรับความล้มเหลวของผู้อื่นและช่วยให้เขาสามารถประเมินความเสียหายของความล้มเหลว และรู้สึกว่าการล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวกและเขาไม่ควรตำหนิตนเอง

3.3 ยกย่อง ชมเชย หมายความว่า การแสดงความชื่นชมต่อผู้อื่นให้ถูกกาลเทศะและจริงใจ ไม่เฉพาะเมื่อเขาปฏิบัติงานได้สำเร็จเท่านั้น แต่ต้องแสดงความชื่นชมจากมุมมองของเขาด้วย ไม่ใช่ของเราฝ่ายเดียว ดังนั้นจึงควรแสดงความชื่นชมกับความเพียรพยายามและการกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ว่าการทำงานนั้นจะไม่สำเร็จก็ตาม

3.4 ให้เกียรติ นับถือ หมายความว่า การปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยการเคารพในเกียรติและให้ความนับถือ โดยให้คุณค่าแก่ผู้อื่นในสิ่งที่เขาเป็น ออกคำสั่งเฉพาะเรื่องที่เป็น ให้ข่าวสารทันเวลา เคารพในเวลาของเขา รับฟังความคิดเห็น เคารพในสิทธิส่วนตัว และยอมรับในความยากลำบากในการทำงาน ซึ่งการเกียรติและนับถือนี้ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับมิตรภาพส่วนตัวหรือการมีสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบเหมือนกัน เพราะเราอาจนับถือใครคนหนึ่งที่เราไม่ชอบ หรือเราอาจเป็นเพื่อนกับบางคนที่ไม่ได้ นับถือ

สี่

แบบสัมภาษณ์ 2 ชุด ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการทำงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในเรื่องเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การกำกับติดตามงาน การประเมินผล และเรื่องอื่น ๆ ทั่วไป ครอบคลุมในประเด็นของความสัมพันธ์ของการทำงานที่มีจริงใจ และไว้วางใจ เห็นใจและยอมรับ ให้เกียรติและนับถือ และยกย่องชมเชยซึ่งกันและกัน แบบสัมภาษณ์ 2 ชุด ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์เรื่อง “ ท่านรู้สึกอย่างไร ” ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งคำพูดและการกระทำ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบเกี่ยวกับระดับความรู้สึก ตั้งแต่ “พอใจ” ไปจนถึง “ไม่พอใจ” ดังนี้



2. แบบสัมภาษณ์เรื่อง “คุณจะทำอย่างไร” ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งคำพูดและการกระทำ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบเกี่ยวกับระดับความรู้สึกตั้งแต่ “อยากร่วมงาน” ไปจนถึง “อยากหลีกเลี่ยง” ดังนี้



กิจกรรมที่ 6

ชื่อกิจกรรม “บอกข่าวกันอย่างมั่นใจ”

คำชี้แจง

กิจกรรม “บอกข่าวกันอย่างมั่นใจ” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการสื่อสารและข้อมูลข่าวสารที่มาก่อนให้เกิดประโยชน์ ซึ่งต้องสื่อสารด้วยข้อมูลที่ชัดเจน ทันเหตุการณ์ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และต้องมีทั้งการสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น การออกคำสั่ง การมอบหมายงาน การอธิบายงาน ฯลฯ และจากล่างขึ้นบน เช่น การถาม การแสดงความคิดเห็น การชี้แจง ฯลฯ และนอกจากนี้ ทั้งผู้ให้และผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะต้องเป็นผู้ให้และผู้รับสารที่มีประสิทธิภาพด้วย

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นความสำคัญของการสื่อสาร และการให้ข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์

แนวคิด

การสื่อสารมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ เนื่องจากการสื่อสารมีความสำคัญในการพัฒนาทีมงาน และการพัฒนาทีมงานนั้นมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพราะการพัฒนาทีมงานจะเป็นการลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างดี ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกมีความเข้าใจกันอย่างเปิดเผย การสื่อความหมายระหว่างสมาชิกจะเป็นไปอย่างถูกต้อง ทัวถึง เพียงพอ รวมทั้งมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กร สมาชิกจะร่วมรับรู้และมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ทำให้ความร่วมมือเกิดขึ้นสูงและการต่อต้านมีน้อยลง

สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสาร 4 ตอน (ตอนที่ 1 ถึง ตอนที่ 4) สำหรับผู้พูด 4 คน ซึ่งมีข้อความที่เป็นเรื่องราวต่อเนื่องกัน โดยเมื่อนำเอกสาร 4 ตอนนี้มาพูดต่อเนื่องกันแล้ว จึงจะได้การนำเสนอที่เป็นประโยชน์และตรงตามวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องนั้น
2. แบบฟอร์มผู้รับสาร

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรเกริ่นนำ โดยตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการหรือมีความจำเป็นจำเป็นในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของผู้เข้ารับการอบรมคืออะไร
2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอผู้ที่มีความสามารถในการพูดมา 4 คน
3. ผู้ได้รับการคัดเลือกแต่ละคนจะได้รับเอกสารเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งเรียงลำดับการพูดตามหมายเลขในเอกสาร

ขั้นกิจกรรม

1. อาจารย์สมัครแต่ละคนจะออกมาพูดเรื่องราวที่ได้รับมอบหมายให้พูดทีละคน โดยเรียงลำดับตามหมายเลขในเอกสาร เมื่อแต่ละคนพูดจบวิทยากรจะให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นดังนี้
 - 1) เมื่อคนที่ 1 นำเสนอจบแล้ว ให้ผู้เข้ารับการอบรม แสดงความรู้สึก ความคิดเห็นและตั้งคำถามที่ต้องการถามผู้พูด แล้วเขียนลงในแบบฟอร์มผู้รับสาร หลังจากนั้นส่งให้วิทยากร
 - 2) เมื่อคนที่ 2 นำเสนอจบแล้ว ให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นและตั้งคำถามที่ต้องการถามผู้พูด แล้วเขียนลงในแบบฟอร์มผู้รับสาร หลังจากนั้นส่งให้วิทยากร
 - 3) เมื่อคนที่ 3 นำเสนอจบแล้ว ให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นและตั้งคำถามที่ต้องการถามผู้พูด แล้วเขียนลงในแบบฟอร์มผู้รับสาร หลังจากนั้นส่งให้วิทยากร
 - 4) เมื่อคนที่ 4 นำเสนอจบแล้ว ให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นและตั้งคำถามที่ต้องการถามผู้พูด แล้วเขียนลงในแบบฟอร์มผู้รับสาร หลังจากนั้นส่งให้วิทยากร
2. วิทยากรสรุปความรู้สึก ความคิดเห็น และข้อคำถามของผู้เข้ารับการอบรม ทั้ง 4 ครั้ง

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรสรุปเป็นช่วง ๆ ในระหว่างการทำกิจกรรม ดังนี้
 - 1) ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปและวิเคราะห์ว่า ทำไมเมื่อคนที่ 1 พูดจบ ทุกคนจึงมีความรู้สึกหรือตั้งคำถามอย่างนั้น
 - 2) ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปและวิเคราะห์ว่า ทำไมเมื่อคนที่ 2 พูดจบ ทุกคนจึงมีความรู้สึกหรือตั้งคำถามอย่างนั้น
 - 3) ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปและวิเคราะห์ว่า ทำไมเมื่อคนที่ 3 พูดจบ ทุกคนจึงมีความรู้สึกหรือตั้งคำถามอย่างนั้น

4) ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปและวิเคราะห์ว่า ทำไมเมื่อคนที่ 4 พุดจบ ทุกคนจึงมีความรู้สึกหรือตั้งคำถามอย่างนั้น

2. วิทยากรสรุปแนวคิดของกิจกรรมนี้

ชั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอว่า ถ้าจะเสริมสร้างพลังอำนาจในวิทยาลัยแห่งนี้ ข้อมูลข่าวสารประเภทใดที่มีความสำคัญและจำเป็นบ้าง

การประเมินผล

สังเกตการณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรมนี้ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่

1. ความสำคัญของการให้ข้อมูลข่าวสารในองค์กร ได้แก่ เป็นเครื่องยืนยันว่าบุคลากรมีฐานะเป็นผู้ร่วมแก้ปัญหาและตัดสินใจ เป็นการส่งเสริมบุคคลให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และกระตุ้นให้บุคคลมีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดการสื่อความหมายและการประสานงานที่ดีระหว่างแผนก / ทีมต่าง ๆ

2. การนำเสนอข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะดีแค่ไหนก็ตาม มักจะมีประโยชน์น้อยสำหรับผู้อื่นถ้าไม่ได้นำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจหมายถึงการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไป เช่น การให้ข้อมูลข่าวสารที่มีรายละเอียดที่จำเป็นเหมาะสม/ทันสมัยน้อยเกินไป หรือในทางตรงข้ามคือการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีรายละเอียดที่ไม่จำเป็น/ไม่เหมาะสมมากเกินไป

3. การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ควรมีเกณฑ์ดังนี้

3.1 ข้อมูลข่าวสารควรจะเหมาะสม หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับกาลและเทศะ เพราะข้อมูลข่าวสารที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เสียเวลา ทำให้ข้อเท็จจริงที่สำคัญจริง ๆ คลุมเครือ

3.2 ข้อมูลข่าวสารควรให้รายละเอียดที่เหมาะสม หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารที่มีรายละเอียดตามความจำเป็นเพียงพอ ไม่ให้รายละเอียดที่ไม่จำเป็นมากเกินไปหรือไม่ให้รายละเอียดที่จำเป็นน้อยไป

3.3 ข้อมูลข่าวสารต้องถี่ถ้วน หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารที่มีรายละเอียดของเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกเรื่องอย่างครบถ้วน เพียงพอ เพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

3.4 ข้อมูลข่าวสารต้องสมบูรณ์ หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารที่ให้รายละเอียดของเรื่องราวต่าง ๆ แต่ละเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างสมบูรณ์ เพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องเช่นกัน

3.5 ข้อมูลข่าวสารควรทันสมัย หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งบางครั้งความรวดเร็ว ทันเหตุการณ์อาจมีความสำคัญกว่าความถี่ถ้วนหรือสมบูรณ์

3.6 ข้อมูลข่าวสารควรนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย เข้าใจตรงประเด็น และเข้าใจตรงกัน

สื่อ

สื่อประกอบกิจกรรม ประกอบด้วย

1. เอกสาร 4 ตอน สำหรับผู้พูด 4 คน ซึ่งมีข้อความที่เป็นเรื่องราวต่อเนื่องกัน โดยเมื่อนำเอกสาร 4 ตอนนี้มาพูดต่อเนื่องกันแล้ว จึงจะได้การนำเสนอที่เป็นประโยชน์และตรงตามวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องนั้น โดย

ตอนที่ 1 เป็นเรื่องราวที่มีความเหมาะสมและทันเหตุการณ์ แต่ขาดรายละเอียดที่เหมาะสมขาดความถี่ถ้วน และขาดความสมบูรณ์

ตอนที่ 2 เป็นเรื่องราวต่อจากตอนที่ 1 ที่เพิ่มรายละเอียดที่เหมาะสมเข้าไป แต่ยังขาดความถี่ถ้วน และขาดความสมบูรณ์

ตอนที่ 3 เป็นเรื่องราวต่อจากตอนที่ 2 ที่เพิ่มความถี่ถ้วนเข้าไป แต่ยังขาดความสมบูรณ์

ตอนที่ 4 เป็นเรื่องราวต่อจากตอนที่ 3 ที่เพิ่มความสมบูรณ์เข้าไป

2. แบบฟอร์มผู้รับสาร ซึ่งมีลักษณะดังนี้

ผู้พูด	ความรู้สึกรหรือความคิดเห็นของผู้รับสาร	คำถามที่ต้องการถามผู้พูด
1		
2		
3		
4		

กิจกรรมที่ 7

ชื่อกิจกรรม “เข้าประชุมให้คุ้มค่า”

คำชี้แจง

กิจกรรม “เข้าประชุมให้คุ้มค่า” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจว่า การประชุมทุกครั้งนั้นต้องมีความสำคัญเสมอ ต้องให้ได้รับประโยชน์จากการประชุมให้คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป ดังนั้นจึงควรมีการเตรียมพร้อมก่อนการเข้าประชุม ใช้เวลาขณะประชุมให้เกิดประโยชน์ และไม่ปล่อยให้การประชุมจบไปโดยไม่ได้ข้อสรุป ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การประชุมบรรลุวัตถุประสงค์ก็คือ การสื่อสารที่ดีนั่นเอง

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นคุณค่าของการประชุม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้และเข้าใจเทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้ร่วมประชุมและปฏิบัติได้ถูกต้อง
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักในความสำคัญของการฟัง การถาม และการแสดงความสนใจเมื่อมีการสื่อสาร

แนวคิด

เครื่องมือสำคัญในการให้ข้อมูลข่าวสารในองค์กรคือ การประชุมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยทุกคนที่เข้าร่วมประชุมมีความสำคัญ โดยวัตถุประสงค์ของการประชุมคือ ช่วยในการตัดสินใจ, ช่วยพัฒนาการทำงานร่วมกัน, ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ของกลุ่ม, ส่งเสริมความผูกพัน และก่อให้เกิดการจูงใจและการเสริมแรงทางบวก

การประชุมที่เป็นประโยชน์ และเป็นไปเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่

- * มีการวางแผนและเตรียมการอย่างดี
- * ตระหนักถึงจุดมุ่งหมายของการประชุม
- * จัดเวลาการประชุมให้เหมาะสม
- * ส่งเสริมการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ
- * ควรกำหนดหัวข้อการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
- * มีการทบทวนประสิทธิผลของการประชุม
- * ผลการประชุมควรนำไปสู่การปฏิบัติ

สื่อประกอบกิจกรรม

1. บันทึกรายการจดหมายเชิญประชุม
2. วาระการประชุมกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
3. รายละเอียดบทบาทของผู้ร่วมประชุม
4. แบบฟอร์มบันทึกของผู้สังเกตการณ์

เวลาที่ใช้ 3 ชั่วโมง 15 นาที

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรแบ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้
 - 1.1 กลุ่มที่ 1 ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนมีหน้าที่ดำเนินการประชุม ดังนี้
 - * เป็นประธาน 1 คน
 - * เป็นเลขานุการ 1 คน
 - * เป็นผู้เข้าร่วมประชุม 5 – 6 คน
 - 1.2 กลุ่มที่ 2 ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนมีหน้าที่ดำเนินการประชุม ดังนี้
 - * เป็นประธาน 1 คน
 - * เป็นเลขานุการ 1 คน
 - * เป็นผู้เข้าร่วมประชุม 5 – 6 คน
 - 1.3 กลุ่มที่ 3 ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนมีหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์
2. วิทยากรชี้แจงการดำเนินกิจกรรมของทั้ง 3กลุ่ม ดังนี้
 - 2.1 กลุ่มที่ 1
 - * มอบหมายบทบาทและวาระการประชุม ให้ประธานและเลขานุการไปเตรียมการประชุม
 - * ทำความตกลงกับผู้เข้าประชุมในกลุ่มนี้ว่า ในการร่วมประชุมครั้งนี้ให้ทุกคนเงียบ ตั้งใจฟังอย่างเดียว ไม่ต้องแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้ง ยกเว้นประธานจะถามความคิดเห็น กระตุ้น และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นจึงให้ความร่วมมือ
 - 2.2 กลุ่มที่ 2
 - * มอบหมายบทบาท วาระการประชุม จดหมายเชิญประชุมให้ประธานและเลขานุการไปเตรียมการประชุม
 - * มอบบทบาทให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน พร้อมกำชับให้ทุกคนแสดงให้สมบทบาท

2.3 กลุ่มที่ 3

- * แบ่งผู้สังเกตการณ์เป็น 2 ทีม โดยทีมที่ 1 บันทึกการสังเกตการณ์กลุ่มที่ 1 และทีมที่ 2 บันทึกการสังเกตการณ์กลุ่มที่ 2
- * มอบแบบฟอร์มบันทึกการสังเกตการณ์
- * ชี้แจงรายละเอียดในแบบฟอร์มและการบันทึก
- * ส่งตัวแทนออกมาแสดงความคิดเห็นหลังสิ้นสุดกิจกรรมการประชุมทั้ง 2 กลุ่ม

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรเชิญผู้ร่วมประชุมกลุ่มที่ 1 ประจำที่ และให้ประธานดำเนินการประชุมตามวาระที่เตรียมมา โดยใช้เวลาประมาณ 30 นาที
2. เมื่อกลุ่มที่ 1 ดำเนินการประชุมเสร็จสิ้นลง วิทยากรเชิญผู้ร่วมประชุมกลุ่มที่ 2 ประจำที่ และให้ประธานดำเนินการประชุมตามวาระที่เตรียมมา โดยใช้เวลาประมาณ 45 นาที – 1 ชั่วโมง

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรให้ผู้สังเกตการณ์ประชุมผลการสังเกตการณ์ และเตรียมตัวแทนออกมานำเสนอทีมละ 1 คน
2. วิทยากรเชิญตัวแทนกลุ่มที่ 3 ทีมที่ 1 ออกมาวิจารณ์การประชุมของกลุ่มที่ 1
3. วิทยากรเชิญตัวแทนกลุ่มที่ 3 ทีมที่ 2 ออกมาวิจารณ์การประชุมของกลุ่มที่ 2
4. วิทยากรตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้
 - 4.1 เปรียบเทียบบรรยากาศการประชุมของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร
 - 4.2 ถ้าท่านมีบทบาทเป็นประธานในการประชุมที่มีบรรยากาศแบบกลุ่มที่ 1 จะดำเนินการอย่างไรและแก้ปัญหาอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุม
 - 4.3 ถ้าท่านมีบทบาทเป็นประธานในการประชุมที่มีบรรยากาศความขัดแย้งรุนแรงแบบทีมที่ 2 ท่านมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร
5. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นในการประชุม
6. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากการประชุม

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอว่าจะสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพนี้ ไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ตนเองและผู้อื่นอย่างไร

การประเมินผล

สังเกตการณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่

1. เครื่องมือสำคัญในการให้ข้อมูลข่าวสารในองค์การคือ การประชุมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยทุกคนที่เข้าร่วมประชุมมีความสำคัญ โดยวัตถุประสงค์ของการประชุมคือ ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ ช่วยพัฒนาการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ของกลุ่ม ส่งเสริมความผูกพัน และก่อให้เกิดการจูงใจและการเสริมแรงทางบวก

2. การประชุมที่เป็นประโยชน์และเป็นไปเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการประชุมที่หน้าเบื่อ โดยมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

2.1 มีการวางแผนและเตรียมการประชุมอย่างดีล่วงหน้า ซึ่งสามารถทำได้โดยการให้เวลาแก่ผู้เข้าร่วมได้เสนอแนะหัวข้อการประชุม ให้อ่านบันทึกการประชุมครั้งล่าสุด และเตรียมประเด็นที่เขาจะต้องพูด ทุกคนก็จะรู้สึกว่ามีส่วนร่วมมากขึ้นในการอภิปรายและรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

2.2 ทุกคนควรตระหนักถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประชุม เมื่อทุกคนตระหนักถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังก็จะทำให้การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรทำความเข้าใจก่อนการประชุมหรือจัดเป็นหัวข้อแรกของการประชุม

2.3 จัดเวลาการประชุมให้เหมาะสม ควรมีการแบ่งเวลาให้กับทุกหัวข้อไว้ให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนเตรียมความพร้อมในการทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ และผู้นำการประชุมควรสนับสนุนให้ทุกคนได้พูดสั้น ๆ เพื่อว่าจะได้เป็นไปตามกำหนดเวลา

2.4 ผู้เข้าร่วมประชุมควรได้รับส่งเสริมการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ บุคคลที่ทำหน้าที่ประธานในการประชุมมักเป็นคนถามความกระจ่าง สรุป หรือตรวจสอบความเข้าใจหรือข้อตกลง แต่ถ้าผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมองว่าเป็นความรับผิดชอบของตนในการทำสิ่งเหล่านี้ในทุกหัวข้อของการอภิปรายแล้ว ก็จะทำให้การประชุมเสียเวลาน้อย และเกิดความเข้าใจผิดน้อยด้วย

2.5 การประชุมควรจะมีกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ประธานการประชุมสามารถทำให้การประชุมนั้นเป็นการประชุมที่ดีเลิศหรือเป็นการประชุมที่แย่ เพราะประธานสามารถทำให้ทุกคนอยู่กับร่องกับรอย กำจัดความซ้ำซาก และทุกคนที่เข้าประชุมจะมีโอกาสได้ทำคุณประโยชน์ ซึ่งบทบาทสำคัญของประธานคือ การสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกระฉับกระเฉง โดยเฉพาะคนที่มักจะขาดความมั่นใจในการพูดต่อหน้ากลุ่มคน

การทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนร่วมมากขึ้นนั้น สามารถทำได้โดย

- 1) แบ่งออกเป็นคู่หรือกลุ่มสำหรับการอภิปรายในบางประเด็นในช่วงสั้น ๆ
- 2) หมุนเวียนคนเป็นประธาน เพราะจะทำให้ทุกคนมีโอกาสเป็นประธาน

- 3) ขอให้บุคคลหรือกลุ่มเตรียมหัวข้อเฉพาะแล้วนำเสนอในที่ประชุม
- 4) ขอให้สมาชิกที่ไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นให้ข้อสรุปการอภิปรายหรือเขียนบันทึก แล้วสรุปสิ่งที่บันทึกไว้

2.6 ผู้ร่วมประชุมควรมีการทบทวนประสิทธิผลของการประชุม การใช้เวลาเล็กน้อยในช่วงท้ายของการประชุมเพื่อทบทวนความเป็นไปของการประชุมนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ถ้าผู้เข้าร่วมประชุมมีความซื่อสัตย์ เขาจะสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและให้แนวคิดที่จะปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ในการจัดการประชุมครั้งต่อไปให้ถูกต้อง ควรมีการตกลงกันเกี่ยวกับ “ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการประชุม” ได้ เช่นเดียวกับการทำงานอื่น ๆ

2.7 การประชุมควรนำไปสู่การปฏิบัติ แนวทางที่จะนำมาใช้ระหว่างการประชุมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทีม การประชุมที่ดีจะปลุกเร้าให้คนทำงานอย่างสุดความสามารถ อย่างไรก็ตาม ความกระตือรือร้นดังกล่าวอาจลดลงตามเวลาที่ผ่านไป ดังนั้นควรมีการนำเอาวิธีการบางอย่างมาช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกของมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่หลังจากสิ้นสุดการประชุมแล้ว ซึ่งกลยุทธ์เหล่านั้น ได้แก่

- 1) ทบทวนการปฏิบัติงานของการประชุมครั้งก่อน ในตอนต้นของการประชุมทุกครั้ง
- 2) ในตอนท้ายของการประชุม ให้มีการวางแผนในรายละเอียดอย่างรอบคอบและทุกคนเห็นด้วยก่อนการประชุมคราวต่อไป
- 3) มอบความรับผิดชอบในการวางแผน และการดำเนินการในภารกิจบางอย่างให้กับกลุ่มย่อยหรือคณะทำงาน
- 4) ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกได้มีการติดต่อสื่อสารกันและได้รับข้อมูลที่สำคัญและทันสมัย ที่มีผลต่อการทำงานของทีมงาน
- 5) สร้างเครือข่ายกับสมาชิกทีมอื่น เพื่อเรียนรู้ความสำเร็จและเรียนรู้ปัญหาของเขา

แต่อย่างไรก็ดี ไม่มีกลยุทธ์ใดจะใช้การได้ หากทุกคนไม่ได้รับการสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วม เช่น รับรู้วัตถุประสงค์ร่วมกัน อยู่ในบรรยากาศของการสนับสนุนและความไว้วางใจ รับรู้ระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนของการตัดสินใจ เป็นต้น

3. วัตถุประสงค์ของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่สำคัญและมีประโยชน์ต่อการประชุม ได้แก่

3.1 เพื่อให้คนได้รู้จักตนเอง การสื่อสารระหว่างบุคคลทำให้คนได้เปิดเผยความเป็นตัวตนของตนเอง เป็นการเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความคิดเห็น อารมณ์ และความรู้สึกหรือพฤติกรรมของตนให้ผู้อื่นได้รับรู้ อีกทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคลยังสะท้อนภาพของผู้ส่งสารให้ทราบความจริงของ

ตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบ ทำให้ได้รับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง และรู้จักตนเองในส่วนที่ไม่เคยรู้จักมาก่อน

3.2 เพื่อให้เข้าใจโลกภายนอก จากการอภิปรายหรือถกเถียงกันจนได้ข้อสรุปออกมาเป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์ ความรู้ ความคิดของตนเองและผู้อื่น เพื่อให้ตนเองได้รับทราบและเข้าใจเรื่องราว เหตุการณ์ หรือข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้น เกิดการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนาความสามารถให้กับตนเอง

3.3 เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของคนเราในการต้องการความรัก ความปลอดภัย และความเข้าใจจากผู้อื่น

3.4 เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม เพราะเมื่อมีการเรียนรู้จากตนเองและผู้อื่น ทำให้คนเราเห็นข้อดีและข้อบกพร่องในบางเรื่องที่ต้องปรับปรุง ด้วยว่าเกิดความคิดคล้อยตามและยอมรับในข้อคิดเห็นของผู้อื่น

3.5 เพื่อสร้างความพอใจหรือความบันเทิง การพูดคุยทำให้ผู้สื่อสารสามารถสร้างความสุข ความสนุก ความเพลิดเพลิน ความพึงพอใจต่อผู้รับสาร เป็นการปรับความรู้สึกที่เคร่งเครียดให้ลดลง ช่วยให้จิตใจพักผ่อน และเกิดความสมดุลในชีวิต

3.6 เพื่อช่วยเหลือ โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนใหญ่มักเกี่ยวกับการให้คำแนะนำ การให้คำปรึกษา เป็นการช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และเกิดความองงามทางปัญญาและจิตใจ

4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ต้องอาศัยทักษะสำคัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์ตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1 การฟัง การฟังเป็นการพยายามที่จะเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดมา และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดในการสื่อความหมาย

4.2 การถาม การถามเป็นแนวทางที่สร้างความแน่ใจว่าได้ฟังจริง ๆ และการใช้คำถามที่มีประสิทธิภาพและถูกกาลเทศะ จะเป็นการช่วยให้ได้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการมากยิ่งขึ้น

4.3 การให้ความสนใจ การให้ความสนใจ เป็นการช่วยให้ฟังได้อย่างตั้งใจมากขึ้น และเป็นการให้คุณค่าแก่ผู้พูดด้วย ได้แก่ การใช้สายตา ท่าทาง อิริยาบถ และพื้นที่ระหว่างคู่สนทนา

สื่อ

สื่อประกอบกิจกรรม ประกอบด้วย

1. บันทึกรายการเสวนา
2. วาระการประชุมกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
3. รายละเอียดบทบาทของผู้ร่วมประชุมกลุ่มที่ 1 ดังนี้

3.1 ทำหน้าที่ประธาน 1 คน

- 3.2 ทำหน้าที่เลขานุการ 1 คน
- 3.3 ทำหน้าที่ผู้ร่วมประชุมที่ฟังอย่างเดียว (คนอื่น ๆ ที่เหลือ)
4. รายละเอียดบทบาทของผู้ร่วมประชุมกลุ่มที่ 2
- 4.1 ทำหน้าที่ประธาน 1 คน
- 4.2 ทำหน้าที่เลขานุการ 1 คน
- 4.3 ทำหน้าที่ผู้ร่วมประชุมที่ริเริ่มและแสวงหาข้อสนับสนุนการประชุม และประสานความคิดเห็นของกลุ่ม
- 4.4 ทำหน้าที่ผู้ร่วมประชุมที่สร้างบรรยากาศให้การประชุมไม่เครียด
- 4.5 ทำหน้าที่ผู้ร่วมประชุมที่สงวนท่าที ทำเป็นรู้แต่ไม่เอ่ยปากพูด
- 4.6 ทำหน้าที่ผู้ร่วมประชุมที่เบื่อหน่าย และไม่สนใจการประชุม
- 4.7 ทำหน้าที่ผู้ร่วมประชุมที่เจ้าปัญหาและดื้อรั้น
- 4.8 ทำหน้าที่ผู้ร่วมประชุมที่ก้าวร้าว รุกราน ขัดคอคน
5. แบบฟอร์มบันทึกของผู้สังเกตการณ์ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

ลำดับ ที่	ทำหน้าที่	พฤติกรรมที่แสดงออก	ข้อวิจารณ์
1	ประธาน		
2	เลขานุการ		
3	ผู้ร่วมประชุม 1		
4	ผู้ร่วมประชุม 2		
5	ผู้ร่วมประชุม 3		
6	ผู้ร่วมประชุม 4		
7	ผู้ร่วมประชุม 5		
8	ผู้ร่วมประชุม 6		

ความคิดเห็นต่อการประชุมครั้งนี้.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

กิจกรรมที่ 8

ชื่อกิจกรรม “ตั้งใจพัฒนาตน”

คำชี้แจง

กิจกรรม “ตั้งใจพัฒนาตน” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่า ตนเองเท่านั้นที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ แม้จะได้รับอำนาจหรือได้รับโอกาสมากเพียงใด หากตนเองไม่พัฒนาความสามารถของตนแล้ว ก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร และในทางตรงข้ามอาจทำให้เกิดความเสียหายทั้งแก่ตนและองค์กรได้

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาตนเอง
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้และเข้าใจวิธีการพัฒนาตนเอง
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง

แนวคิด

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น บุคคลต้องเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง และในฐานะผู้นำหรือหัวหน้างานที่ต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่นนั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาตนเอง เพราะหัวหน้างานจะไม่สามารถสอนหรือช่วยเหลือให้ผู้อื่นเรียนรู้ได้เลย นอกจากจะสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองก่อน

สื่อประกอบกิจกรรม

1. บัตรคำจำนวนเท่ากับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งบัตรคำจะเขียนประเด็นในการพัฒนาตนเอง 5 เรื่อง โดยใน 1 บัตรจะเขียนชื่อเรื่อง 1 เรื่อง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการให้อาจารย์พยาบาลหาแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ตนเองพึงพอใจ
2. แผ่นใสและปากกาเขียนแผ่นใส

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 15 นาที

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรเกริ่นนำเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาตนเอง
2. วิทยากรแจกบัตรคำให้ผู้เข้ารับการอบรมคนละ 1 ใบ

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่มตามชื่อเรื่องในบัตรคำ
2. เมื่อผู้เข้ารับการอบรมเข้ากลุ่มเรียบร้อยแล้ว ให้ทุกคนในกลุ่มร่วมกันพิจารณาเนื้อหา และประชุมกลุ่มระดมสมอง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาตนเองให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามคำสั่งในบัตรคำที่ได้รับ และตามความพึงพอใจของกลุ่ม
3. วิทยากรให้ตัวแทนของแต่ละกลุ่มนำเสนอวิธีการพัฒนาตนเองในเรื่องที่กลุ่มรับผิดชอบ

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรเลือกตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1 – 2 คน สรุปวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ตามที่กลุ่มต่าง ๆ ได้นำเสนอ
2. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากกิจกรรมนี้

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนวคิดที่จะนำวิธีการพัฒนาตนเองไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ตนเองและผู้อื่น

การประเมินผล

สังเกตการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

การพัฒนาตนเอง เป็นพฤติกรรมของบุคคลในการพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง ด้วยการค้นคว้าศึกษาให้ตนมีศักยภาพและมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

การพัฒนาตนเองจะทำให้เกิดผลกระทบทางสร้างสรรค์ นั่นคือ เมื่อคนพัฒนาตนเองแล้วจะเกิดการพัฒนางาน พัฒนาแนวความคิด จนมีผลไปถึงพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ใกล้เคียง ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองนั้นเป็นผู้มีความสามารถเข้าใจตนเองและปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ เมื่อปฏิบัติงานก็มักจะได้รับความร่วมมือสูง ผลงานก็บรรลุเป้าหมาย ส่วนผู้ที่ยังมิได้พัฒนาตน จะเป็นผู้ที่ไม่สามารถเข้าใจตนเองอย่างถูกต้อง ไม่ยอมรับตนเอง เป็นคนที่มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสม ปรับตัวยาก ซึ่งจะมีผลกระทบต่อหน้าที่การงาน สังคม ตลอดจนชีวิตครอบครัว

วิธีการพัฒนาตนเองนั้น ผู้ที่ต้องการพัฒนาต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง ด้วยการรู้จักตนเองอย่างแท้จริง กำนำตนเองอย่างเข้มแข็งในการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมไปในทางที่ดีมีประโยชน์ โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองนั้น มิได้มุ่งเฉพาะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ต้องมีการเสริมสร้างเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ทักษะที่จำเป็น สุขภาพกายและจิตที่ดี ปรับปรุงบุคลิกภาพให้สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุขและเหมาะสม โดยสามารถปฏิบัติได้ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. สสำรวจ วิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้รู้จักตนเองอย่างแท้จริง
2. กำหนดความคาดหวังใหม่และวางแผนในการเปลี่ยนแปลง
3. เริ่มเปลี่ยนแปลงโดยการนำตนเอง
4. สร้างความเข้มแข็ง โดยการมีโลกทัศน์กว้างขึ้น ยอมรับฟังคำวิจารณ์หรือการให้ข้อมูล

ย้อนกลับจากบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผล

แต่ในฐานะผู้นำหรือหัวหน้างานที่ต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่นนั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาตนเอง เพราะหัวหน้างานจะไม่สามารถสอนหรือช่วยเหลือให้ผู้อื่นเรียนรู้ได้เลย นอกจากจะสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองก่อน วิธีการพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
2. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดแบบกันเอง
3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ
4. ติดตามความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

โดยตรงหรือที่เกี่ยวข้อง

5. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือ

พิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต และสื่อมวลชนอื่น ๆ

6. เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
7. เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส
8. เป็นสมาชิกองค์การทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ
9. หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและต่างประเทศเป็นครั้งคราว
10. ศึกษาเพิ่มเติมบางวิชาในสถานศึกษา
11. คบหาสมาคมกับผู้ที่มีความรู้

นอกจากนี้ผู้นำหรือหัวหน้างานยังสามารถฝึกตนเองในการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งดีและไม่ดีที่เกิดขึ้นกับตนเองทุกวัน ซึ่งถือเป็นการส่งเสริมระบบพัฒนาตนเองที่ดี เพราะเป็นการใช้เวลาและทรัพยากรแต่น้อยและใช้ได้อย่างดีที่สุด รวมทั้งยังสามารถเอาชนะอุปสรรคใด ๆ ด้วยตนเอง อย่างไรก็ดี ยังมีสิ่งที่สำคัญและมีประโยชน์ที่ช่วยให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ได้แก่

1. การใช้ที่ปรึกษา หมายถึง การเลือกที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องเราที่ ต้องการพัฒนาตนเอง และต้องมั่นใจว่าจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน การช่วยสร้าง ความมั่นใจในตนเอง และให้ข้อมูลย้อนกลับในทางที่สร้างสรรค์แก่ตัวเราได้

2. การหาเครือข่ายที่ต้องการ หมายถึง ใครก็ได้ที่จะสามารถให้ความช่วยเหลือแก่เรา หรือ คนที่เราสามารถขอความช่วยเหลือในบางเรื่องได้ ซึ่งอาจเป็นเพื่อน คนรัก ครอบครัว เป็นต้น

3. การเก็บเอกสารการพัฒนาทุกชิ้น หมายถึง การเก็บเอกสารทุกอย่างที่มีประโยชน์กับเรื่อง รวบรวมหรือประเด็นที่เราต้องการพัฒนาหรือต้องการศึกษาด้วยตนเอง เช่น เอกสารความรู้ แบบฝึกหัดการ พัฒนา เอกสารคำแนะนำต่าง ๆ เป็นต้น

4. การมีอนุทินการเรียนรู้ หมายถึง การบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ที่เราได้เรียนรู้ในแต่ละวัน

สื่อ

1. บัตรคำจำนวนเท่ากับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งบัตรคำจะเขียนประเด็นในการพัฒนาตนเอง 5 เรื่อง โดยใน 1 บัตรจะเขียนชื่อเรื่อง 1 เรื่อง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการให้อาจารย์พยาบาลหาแนวทางใน การพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ตนเองพึงพอใจ

เรื่องที่ต้องการให้อาจารย์พยาบาลหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง ได้แก่

- * เสริมสร้างทักษะผู้นำ
- * ทำวิจัยได้แน่นอน
- * รู้วิธีการสอนหลากหลาย
- * ทำสิ่งใหม่ได้ชำนาญ
- * เชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ

(หมายเหตุ : ประเด็นการพัฒนาตนเองที่จะเขียนลงในบัตรคำ ควรเป็นประเด็นที่มีความสำคัญและมี ความจำเป็นต่อบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในตนเองและในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรเป็นประเด็น ที่เป็นความต้องการของบุคลากรด้วย)

2. แผ่นใส

3. ปากกาเขียนแผ่นใส

กิจกรรมที่ 9

ชื่อกิจกรรม “ค้นให้พบ..วิธีใช้”

คำชี้แจง

กิจกรรม “ค้นให้พบ..วิธีใช้” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นความสำคัญของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ดีกว่าการได้มาแล้วไม่เกิดประโยชน์ และได้เห็นคุณค่าของการสร้างเครือข่ายเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งสามารถทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้และเข้าใจวิธีใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

แนวคิด

องค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรคือ การได้รับทรัพยากร (Resource) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลได้รับการสนับสนุนในการจัดหาสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เงิน เครื่องมือ เวลา ชื่อเสียง รางวัล ผลตอบแทน เป็นต้น และหากที่ใดขาดแคลนทรัพยากร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานย่อมเกิดได้ยาก อย่างไรก็ตามแม้ว่าทรัพยากร จะเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเอื้ออำนวยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย แต่การเสริมสร้างพลังอำนาจก็สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าบุคคลเริ่มต้นด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษชาร์ทหรือกระดานไวท์บอร์ด
2. ปากกาเขียนกระดาษชาร์ทหรือกระดานไวท์บอร์ด
3. ฉลากที่แสดงหมายเลขและชื่อ (ชื่อสถานี) โดยจำนวนฉลากเท่ากับผู้เข้ารับการอบรม

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเสนอเกี่ยวกับทรัพยากรของวิทยาลัยที่มีความสำคัญจำเป็นในการทำงาน

2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเลือกทรัพยากรที่คิดว่ามีความจำเป็นในการปฏิบัติงานมากที่สุด 4 ประเด็น
3. วิทยากรเขียนสิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมนำเสนอลงในกระดาษชาร์ทหรือกระดานไวท์บอร์ด แผ่นละ 1 ประเด็น (เรียกเป็น 1 สถานี)
4. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมจับฉลาก 4 ใบ (กล่องละ 1 ใบ) เพื่อเข้าสถานีตามลำดับหมายเลขและชื่อสถานีที่แสดงในฉลาก

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรให้สัญญาณให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนประจำที่ที่สถานีที่ตนจับฉลากได้เป็นหมายเลข 1
2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละสถานีช่วยกันระดมสมองและเขียนวิธีการใช้ทรัพยากรของวิทยาลัยให้คุ้มค่า (ในประเด็นที่เขียนไว้ที่สถานีนั้น ๆ) โดยใช้เวลา 10 นาที
3. วิทยากรให้สัญญาณเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนตำแหน่ง ไปประจำที่ที่สถานีที่ตนจับฉลากได้เป็นหมายเลข 2
4. เมื่อไปอยู่ในสถานีใหม่ ให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละสถานีช่วยกันระดมสมองและเขียนวิธีการใช้ทรัพยากรของวิทยาลัยให้คุ้มค่า (ในประเด็นที่เขียนไว้ที่สถานีนั้น ๆ) ซึ่งกลุ่มก่อน ๆ เขียนไปบ้างแล้ว โดยพิจารณาไม่ให้เกิดวิธีการที่มีความซ้ำซ้อนกัน โดยใช้เวลา 10 นาที
5. วิทยากรให้สัญญาณเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนตำแหน่ง ไปประจำที่ที่สถานีที่ตนจับฉลากได้เป็นหมายเลข 3 และ 4 แล้วช่วยกันระดมสมองและเขียนวิธีการใช้ทรัพยากรของวิทยาลัยให้คุ้มค่า (ในประเด็นที่เขียนไว้ที่สถานีนั้น ๆ) โดยใช้เวลาสถานีละ 10 นาที จนครบทุกสถานี

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรให้กลุ่มที่ประจำอยู่ที่สถานีสุดท้าย สรุปผลการระดมสมองในประเด็นนั้น ๆ
2. วิทยากรเชิญตัวแทนแต่ละกลุ่ม ออกมานำเสนอวิธีใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าในประเด็นที่กลุ่มรับผิดชอบ
3. ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันสรุปและเสนอปัญหาในการใช้ทรัพยากรของวิทยาลัย
4. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนวคิดในการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและผู้อื่น

การประเมินผล

สังเกตการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

ทรัพยากรขององค์กร (Assets) หมายถึง ขนาดและคุณลักษณะภายในต่าง ๆ ขององค์กร เช่น จำนวนบุคลากร ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่และการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็น เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

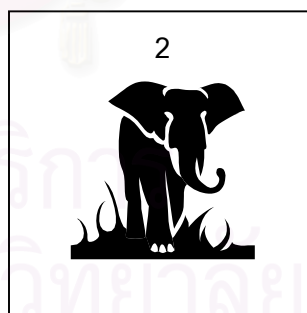
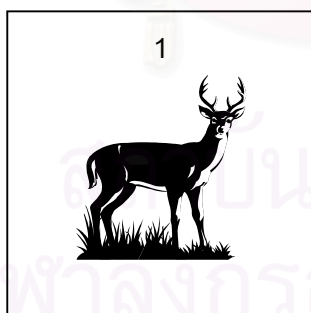
องค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรคือ การได้รับทรัพยากร (Resource) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลได้รับการสนับสนุนในการจัดหาสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้งานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เงิน เครื่องมือ เวลา ชื่อเสียง รางวัล ผลตอบแทน เป็นต้น และหากที่ใดขาดแคลนทรัพยากร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานย่อมเกิดได้ยาก

อย่างไรก็ตามแม้ว่าทรัพยากร จะเป็นสิ่งที่จำเป็นในการื้ออำนาจให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย แต่การเสริมสร้างพลังอำนาจก็สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าบุคคลเริ่มต้นด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สื่อ

สื่อประกอบกิจกรรม ประกอบด้วย

1. กระดาษชาร์ทหรือกระดานไวท์บอร์ด
2. ปากกาเขียนกระดาษชาร์ทหรือกระดานไวท์บอร์ด
3. ฉลากที่แสดงหมายเลขและชื่อ (ชื่อสถานี) โดยจำนวนฉลากเท่ากับผู้เข้ารับการอบรม เช่น



หมายความว่า “เข้าสถานีกวาง เป็นสถานีที่ 1” หมายความว่า “เข้าสถานีช้าง เป็นสถานีที่ 2”

กิจกรรมที่ 10

ชื่อกิจกรรม “ช่วยให้คิด..วิธีทำ”

คำชี้แจง

กิจกรรม “ช่วยให้คิด..วิธีทำ” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจบทบาทการมีส่วนร่วมในองค์การของตนอย่างมีประสิทธิภาพโดยการช่วยพัฒนาผู้อื่น โดยใช้กิจกรรมการสอนแนะ ซึ่งกิจกรรมนี้ผู้สอนแนะจะต้องเป็นแบบอย่าง ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์แก่ผู้รับการสอนแนะ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการจูงใจ / เสริมแรง เพื่อให้บุคคลอื่นได้พัฒนาตนเอง และสามารถทำในสิ่งที่ดี ดังนั้นจึงถือว่าการสอนแนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการจูงใจ / การเสริมแรง และการให้ข้อมูลย้อนกลับ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะและการเป็นแบบอย่าง
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะการสอนแนะและทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอนแนะ

แนวคิด

การสอนแนะ (Coaching) หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการนำมาใช้โดยมีเป้าหมายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการให้คำแนะนำ ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ที่เริ่มเข้าสู่วิชาชีพ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วแต่ต้องการนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้หรือต้องการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น กระบวนการการสอนแนะจะเป็นการให้ความรู้และช่วยเหลือกัน ภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจ การยอมรับ การประเมินและติดตามผล การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสอนแนะเป็นโอกาสและวิถีทางที่จะทำให้บุคคลที่เป็นหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานได้แสดงบทบาทหรือใช้ทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจใน ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การจูงใจและการเสริมแรง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

สื่อประกอบกิจกรรม

กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม 2 กิจกรรม พร้อมทั้งและอุปกรณ์ประกอบกิจกรรม

เวลาที่ใช้ 3 ชั่วโมง

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรเกริ่นนำเกี่ยวกับการเริ่มต้นทำในสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้หลาย ๆ แบบ
2. วิทยากรขออาสาสมัครจากผู้เข้ารับการอบรม 2 คน เพื่อมาทำหน้าที่เป็นวิทยากรจัดกิจกรรมการอบรมคนละ 1 กิจกรรม

กิจกรรมการอบรมคนละ 1 กิจกรรม

2.1 คนที่ 1 วิทยากรให้อาสาสมัครศึกษากิจกรรมด้วยตนเอง

2.2 คนที่ 2 วิทยากรให้อาสาสมัครศึกษากิจกรรมด้วย และให้คำแนะนำในการปฏิบัติ

กิจกรรมอย่างละเอียด

ขั้นกิจกรรม

1. อาสาสมัครคนที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมการฝึกอบรมกิจกรรมที่ 1

2. เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมที่ 1 แล้ว วิทยากรประเมินวิธีการดำเนินกิจกรรม โดยการสาธิตวิธีการ
ดูใจ/เสริมแรง และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

3. อาสาสมัครคนที่ 2 ปฏิบัติกิจกรรมการฝึกอบรมกิจกรรมที่ 2

4. เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมที่ 2 แล้ว วิทยากรประเมินวิธีการดำเนินกิจกรรม โดยการสาธิตวิธีการ
ดูใจ/เสริมแรง และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรให้อาสาสมัครทั้ง 2 คนออกมาแสดงความรู้สึก ดังนี้

1.1 ก่อนทำกิจกรรมรู้สึกอย่างไร

1.2 หลังทำกิจกรรมรู้สึกอย่างไร

1.3 หลังได้รับการประเมินรู้สึกอย่างไร

2. ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันสรุปว่า วิทยากรประเมินอาสาสมัครทั้ง 2 คน โดยใช้วิธีการอะไร

3. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากกิจกรรม และบรรยายแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสอนแนะ

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปว่า ถ้าจะนำการสอนแนะไปให้ผู้เข้ารับการอบรมจะดำเนินการอย่างไร

การประเมินผล

สังเกตการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

การสอนแนะ (Coaching) หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการนำมาใช้โดยมีเป้าหมายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการให้คำแนะนำ ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เริ่มเข้าสู่วิชาชีพ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วแต่ต้องการนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้หรือต้องการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น กระบวนการการสอนแนะจะเป็นการให้ความรู้และช่วยเหลือกัน ภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจ การยอมรับ การประเมินและติดตามผล การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้ที่ทำหน้าที่สอนแนะมีบทบาทในระหว่างการสอนแนะ (Coaching) ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตร ผู้สอนแนะจะต้องทำความเข้าใจผู้รับการสอนแนะ สร้างสัมพันธภาพที่ดี ให้ความเห็นอกเห็นใจ มีส่วนร่วมในความรู้สึกคับข้องใจหรือความรู้สึกที่ประสบความสำเร็จ เพราะการนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ไปใช้แรก ๆ นั้นจะมีเรื่องอภิปรายกันมาก เนื่องจากอาจไม่ค่อยสะดวก ติดขัด มีอุปสรรคต่าง ๆ การอภิปรายจึงต้องอยู่ในเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้นบรรยากาศของความเป็นมิตร จะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจ สนุกสนาน และทำให้การเริ่มใช้ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง โดยไม่ต้องลองผิดลองถูก

2. ให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะต้องมีการฝึกการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้รับการสอนแนะนำสิ่งใหม่ไปใช้อย่างมั่นใจ ใช้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสามารถปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ และฟันฝ่าอุปสรรคในการนำความรู้ใหม่ไปใช้ได้

3. วิเคราะห์การนำประสบการณ์ใหม่ไปใช้ สิ่งสำคัญในการเรียนรู้การนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ไปใช้ที่ควรคำนึงถึงมี 2 ประการคือ การพิจารณาว่าจะนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ไปใช้อย่างเหมาะสมได้อย่างไร และเมื่อใช้ความรู้และประสบการณ์ใหม่จะเกิดผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ดังนั้นผู้สอนแนะจึงต้องให้ความช่วยเหลือผู้รับการสอนแนะอย่างใกล้ชิด มีการประชุมปรึกษาเป็นระยะ จนกระทั่งผู้รับการสอนแนะสามารถปฏิบัติได้ดี

4. อำนวยความสะดวก การนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการฝึกใช้มาก ๆ ในครั้งแรก ๆ อาจจะมีล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จมากนัก ผู้สอนแนะจะต้องช่วยให้ผู้รับการสอนแนะเกิดกำลังใจ ให้เขารู้สึกว่าความผิดพลาดในครั้งแรก ๆ เป็นเรื่องปกติ วิธีการสอนแนะจะต้องช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยว ตื่นเต้น และช่วยให้ผู้รับการสอนแนะมีความมั่นใจ และรู้สึกว่ามีความหวังดี ไว้วางใจได้คอยให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

นอกจากนี้กิจกรรมการสอนแนะยังทำให้ผู้นำหรือหัวหน้างานได้ปฏิบัติกิจกรรมที่สอดคล้องกับกิจกรรมที่ต้องใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจและแนะนำผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. การเสริมสร้าง (Enabling) หมายถึง การให้อำนาจ มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระหรือมีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

2. การเอื้ออำนวย (Facilitating) หมายถึง การจัดโอกาส สร้างบรรยากาศองค์การ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดหาทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ

3. การปรึกษาหารือ (Consulting) หมายถึง การร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาและหาแนวทางพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. การปฏิบัติงานร่วมกัน (Collaborating) หมายถึง การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันวางแผนงาน ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและประเมินผลงานร่วมกัน ผู้บริหารแสดงแบบอย่างที่ดี และถูกต้อง เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่น เกิดความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกัน

5. การเป็นผู้สอนหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถมากกว่าเป็นผู้สอนงาน สนับสนุน ดูแลให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การดำรงชีวิต และความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพได้โดยอิสระ มั่นใจ และสามารถสอนผู้อื่นต่อไปได้ ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่อบอุ่นและไว้วางใจกัน

6. การประคับประคอง (Supporting) หมายถึง การจูงใจ ให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือ เมื่อมีความทุกข์ วิตกกังวล หรือคับข้องใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังกายและใจ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสอนแนะเป็นโอกาสและวิถีทางที่จะทำให้บุคคลที่เป็นหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานได้แสดงบทบาทหรือใช้ทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจใน ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การจูงใจและการเสริมแรง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

สื่อ

กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม พร้อมทั้งอุปกรณ์ประกอบกิจกรรม 2 กิจกรรม ได้แก่

1. กิจกรรม “ช่วยผมด้วย”
2. กิจกรรม “งานกับคน”

กิจกรรมที่ 11

ชื่อกิจกรรม “กำกับตัวตน..ค้นพบตนเอง”

คำชี้แจง

กิจกรรม “กำกับตัวตน..ค้นพบตนเอง” นี้ เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักถึงความสำคัญและผลดีของการกำกับตนเอง โดยอาศัยแรงจูงใจภายในตนเองเป็นสำคัญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างของตนเองไปสู่สิ่งที่ดีและเหมาะสมกว่า และผลที่ตามมาคือจะทำให้สามารถรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้การได้สามารถรับรู้ความสามารถของตนเอง จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมนั้นต่อไปเรื่อย ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการกำกับตนเอง
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการกำกับตนเอง

แนวคิด

การกำกับตนเอง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลวางแผน ควบคุม และกำกับพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการสังเกตตนเอง กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองไปสู่พฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการ

สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือประกอบกิจกรรม “ ทายอุปนิสัย ”
2. เอกสารกรณีศึกษาเรื่อง “ทางที่เลือกเดิน”
3. เอกสารกรณีศึกษาเรื่อง “ต้องมีความเชื่อมั่น”
4. แบบบันทึกการกำกับตนเอง

เวลาที่ใช้ 2 ชั่วโมง 15 นาที

ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

ขั้นนำ

1. วิทยากรเกริ่นนำโดยใช้กิจกรรม “ทายอุปนิสัย” เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักอุปนิสัยของตนเอง และวิเคราะห์ว่าอุปนิสัยที่ปรากฏในคำทายตรงกับอุปนิสัยของตนหรือไม่
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรม 2 กลุ่ม อ่านกรณีศึกษาเรื่อง “ทางที่เลือกเดิน” และอีก 2 กลุ่มอ่านกรณีศึกษาเรื่อง “ต้องมีความเชื่อมั่น”
2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายตอบประเด็นคำถาม

ขั้นวิเคราะห์และสรุป

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนออกมานำเสนอคำตอบที่ได้จากการอภิปราย
2. วิทยากรตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ขั้นตอนในการตอบประเด็นคำถามในกรณีศึกษา
3. วิทยากรสรุปแนวคิดที่ได้จากการทำกิจกรรม
4. วิทยากรบรรยายเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการกำกับตนเอง

ขั้นนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้

1. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มกำหนดเรื่องที่ต้องการจะกำกับตนเองและวางแผนการกำกับตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งบันทึกลงในแบบฟอร์ม
2. วิทยากรให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลงานของกลุ่ม
3. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มได้วิจารณ์ผลงานของกันและกัน ดังนี้
 - 3.1 กลุ่มที่ 1 วิจารณ์ผลงานของกลุ่มที่ 2 ว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่
 - 3.2 กลุ่มที่ 2 วิจารณ์ผลงานของกลุ่มที่ 3 ว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่
 - 3.3 กลุ่มที่ 3 วิจารณ์ผลงานของกลุ่มที่ 4 ว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่
 - 3.4 กลุ่มที่ 4 วิจารณ์ผลงานของกลุ่มที่ 1 ว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่

การประเมินผล

สังเกตการณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมและการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ภาคผนวก

แนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

การกำกับตนเอง (Self-Regulation) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลวางแผน ควบคุม และกำกับพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการสังเกตตนเอง กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองไปสู่พฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการ

การกำกับตนเองประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 กระบวนการคือ

1. กระบวนการสังเกตตนเอง (Self-Observation)

การสังเกตตนเอง เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการแรกในการกำกับตนเอง ทั้งนี้เพราะบุคคลต้องทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองก่อน บุคคลจึงจะคิดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น และบุคคลจะใช้ข้อมูลจากการสังเกตตนเองมาใช้เป็นข้อมูลในการตั้งเป้าหมาย ติดตามตรวจสอบ และประเมินการกระทำพฤติกรรมของตน ซึ่งการสังเกตตนเองนี้ บุคคลจำเป็นต้องรู้เสียก่อนว่าตนเองจะต้องสังเกตพฤติกรรมใดและจะสังเกตด้านใดของพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะว่าพฤติกรรมแต่ละประเภทนั้นจะมีด้านต่าง ๆ ที่เราอาจจะสังเกตได้มากมาย เช่น ด้านคุณภาพของการกระทำ สังเกตด้านอัตราความเร็ว หรือสังเกตปริมาณของการกระทำ เป็นต้น นอกจากนี้เราอาจจะสังเกตในแง่ที่ว่าพฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่มีความริเริ่ม หรือมีความแปลกใหม่หรือไม่ก็ได้ ฯลฯ ซึ่งการที่บุคคลจะเลือกสังเกตด้านใดด้านหนึ่งของพฤติกรรม ก็จะขึ้นอยู่กับลักษณะของพฤติกรรมประเภทนั้น ๆ และเป้าหมายของผู้สังเกตเป็นหลัก

ในกระบวนการสังเกตตนเอง มีองค์ประกอบ 2 ประการ คือการตั้งเป้าหมายและการเตือนตนเอง ดังนี้

1.1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายหรือกำหนดเกณฑ์ในการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการกระทำอย่างชัดเจน และยังใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่บุคคลกระทำจริง (ทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านอื่น ๆ) กับเกณฑ์มาตรฐานหรือพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้ว่า พฤติกรรมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นใด ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเองทั้งทางบวกและทางลบต่อไป

1.2 การเตือนตนเอง (Self-Monitoring) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสังเกตและบันทึกพฤติกรรมเป้าหมายที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ตนเองกระทำ อีกทั้งยังใช้

เป็นข้อมูลย้อนกลับที่จะทำให้บุคคลทราบว่าตนเองกระทำพฤติกรรมในลักษณะใด ซึ่งการที่บุคคลใช้วิธีการเตือนตนเองนี้อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลได้เห็นข้อมูลย้อนกลับแล้ว ก็จะทำให้เขารู้ว่าควรทำเช่นไรต่อไปเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. กระบวนการตัดสินใจ (Judgement Process)

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากกระบวนการสังเกตตนเอง กล่าวคือ เมื่อบุคคลสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของตนเองแล้ว บุคคลจะนำเอาข้อมูลที่ได้ขึ้นไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อจะตัดสินใจว่าจะดำเนินการกับพฤติกรรมที่ตนกระทำอย่างไรต่อไป

3. กระบวนการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง (Self-Reaction)

การแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง เป็นกระบวนการสุดท้ายในกลไกการกำกับตนเองของบุคคล กระบวนการนี้จะทำหน้าที่ 2 ประการ คือ

1.1 ทำหน้าที่ตอบสนองต่อการประเมินพฤติกรรมของตนเองจากกระบวนการตัดสินใจ ถ้าบุคคลกระทำพฤติกรรมเป้าหมายได้เท่ากันหรือสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลจะแสดงปฏิกิริยาทางบวกต่อตนเองหรือให้รางวัลตนเอง แต่ถ้าบุคคลกระทำพฤติกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมาย เขาก็จะแสดงปฏิกิริยาทางลบต่อตนเองหรือการลงโทษตนเองหรืออาจไม่แสดงปฏิกิริยาต่อตนเองก็ได้

1.2 ทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจสำหรับการกระทำพฤติกรรมของตนเอง คือการที่บุคคลตั้งเป้าหมายว่าถ้าตนกระทำพฤติกรรมได้ตามเป้าหมายแล้วจะให้สิ่งจูงใจกับตนเอง

วงจรการกำกับตนเองประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเองและการตรวจสอบตนเอง (self-evaluation and monitoring) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพิจารณาประสิทธิภาพในการกระทำพฤติกรรมในปัจจุบันของตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการสังเกตตนเองก่อนการตั้งหรือกำหนดเป้าหมาย ในขั้นนี้บุคคลสามารถระบุข้อบกพร่องหรือความสามารถในการกระทำพฤติกรรมปัจจุบันของตนเองได้โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 2 การตั้งเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ (goal setting and strategic planning) หรืออาจเรียกว่า การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนกิจกรรม ในขั้นนี้บุคคลต้องมีการตั้งมาตรฐานหรือพฤติกรรมเป้าหมายสำหรับตนเอง และเลือกกลยุทธ์หรือวิธีปฏิบัติกิจกรรมให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องใช้ทั้งการสังเกตตนเองและการตัดสินใจตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปใช้และตรวจสอบ (strategy implementation and monitoring) หรืออาจเรียกว่าการปฏิบัติตามแผน ซึ่งการกำกับตนเองในขั้นนี้ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพยายามนำกลยุทธ์ในการกระทำพฤติกรรมใหม่ไปใช้หรือปฏิบัติตามที่ได้วางแผนไว้ และทำการตรวจสอบว่า

ปฏิบัติได้ถูกต้องครบถ้วนตรงตามที่ได้วางแผนไว้หรือตามที่ต้องการนำไปใช้หรือไม่ ซึ่งสามารถทำได้ด้วยตนเอง หรือการได้รับข้อมูลย้อนกลับและการแนะแนวจากสังคม โดยการกำกับตนเองในขั้นตอนนี้ต้องใช้ทั้งการสังเกตตนเองและการตัดสินตนเองเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบผลการใช้กลยุทธ์ (strategic outcome monitoring) หรืออาจเรียกว่าการประเมินผลและการตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรม การกำกับตนเองในขั้นนี้ เกิดขึ้นเมื่อการกระทำพฤติกรรมใหม่หรือการปฏิบัติกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้สิ้นสุดลง เพื่อเป็นการปรับแผนหรือปรับกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งคุณภาพของผลการใช้กลยุทธ์จะเป็นอย่างไรนั้น ขึ้นกับความสม่ำเสมอของการใช้กลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่บุคคลตั้งไว้ และขึ้นอยู่กับความเหมาะสมนำกลยุทธ์ไปใช้ และเมื่อถึงขั้นตอนนี้ซึ่งเป็นขั้นตอนในการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเองแล้ว ก็สามารถที่จะให้รางวัลกับตนเองได้

การกำกับตนเองเป็นวงจรเนื่องจากการตรวจสอบตนเองในแต่ละขั้นตอน จะให้ข้อมูลที่สามารถนำไปเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย กลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป เช่น การตรวจสอบผลการใช้กลยุทธ์ อาจจะบอกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ตอนแรกนั้นสูงเกินไป หรือกลยุทธ์ที่วางแผนไว้นั้นไม่สามารถทำสำเร็จได้ ซึ่งผลจากข้อมูลนี้สามารถนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงกว่าเดิมมากขึ้น หรือเลือกกลยุทธ์ใหม่ต่อไป

สื่อ

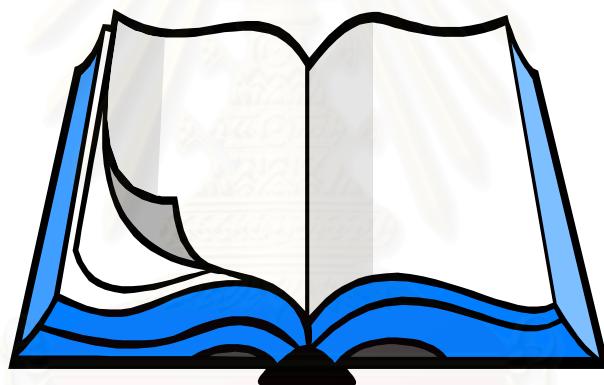
สื่อประกอบกิจกรรม ประกอบด้วย

1. อุปกรณ์ประกอบกิจกรรม “ ทายอุปนิสัย ” ซึ่งเป็นเกมที่ทำให้บุคคลได้เรียนรู้และเข้าใจพฤติกรรมของตนเอง ได้วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญในการปรับปรุงข้อบกพร่องตนเอง และมองผู้อื่นในแง่ดี
2. เอกสารกรณีศึกษาเรื่อง “ทางที่เลือกเดิน” ซึ่งเป็นกรณีศึกษาที่ให้ข้อคิดเกี่ยวกับความสำคัญของตนเองในการแก้ไขปรับปรุงตนเองให้มีพฤติกรรมตนเองพึงประสงค์
3. เอกสารกรณีศึกษาเรื่อง “ต้องมีความเชื่อมั่น” ซึ่งเป็นกรณีศึกษาที่ให้ข้อคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อความเชื่อมั่น/มั่นใจในตนเอง
4. แบบบันทึกการกำกับตนเอง ซึ่งเป็นแบบฟอร์มการบันทึกกิจกรรมการกำกับตนเอง ตั้งแต่การประเมินตนเอง การตรวจสอบตนเอง การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติกิจกรรม การปฏิบัติตามแผน ตลอดจนการประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องและคล้ายคลึงกับที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้นำไปใช้จริงในกิจกรรมการฝึกทักษะ

**เอกสารประกอบกิจกรรม
การฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง**

โดย

**“การกำกับตนเองในการพัฒนาตนเอง
ให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ”**



**สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

โครงการวิจัย

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

นางสาว อติพร ทองหล่อ

คำชี้แจง

เอกสารประกอบกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง
โดย “การกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ”
ประกอบด้วย

1. คู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ ประกอบด้วย

1. คำแนะนำการใช้คู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง
2. วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง
3. ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยวิธีการกำกับตนเอง ประกอบด้วย
 - 3.1 การเตรียมความพร้อมในการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง
 - 3.2 แผนกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยวิธีการกำกับตนเอง
4. แนวคิดเกี่ยวกับการกำกับตนเอง

5. ขั้นตอนในการปฏิบัติกิจกรรมการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ

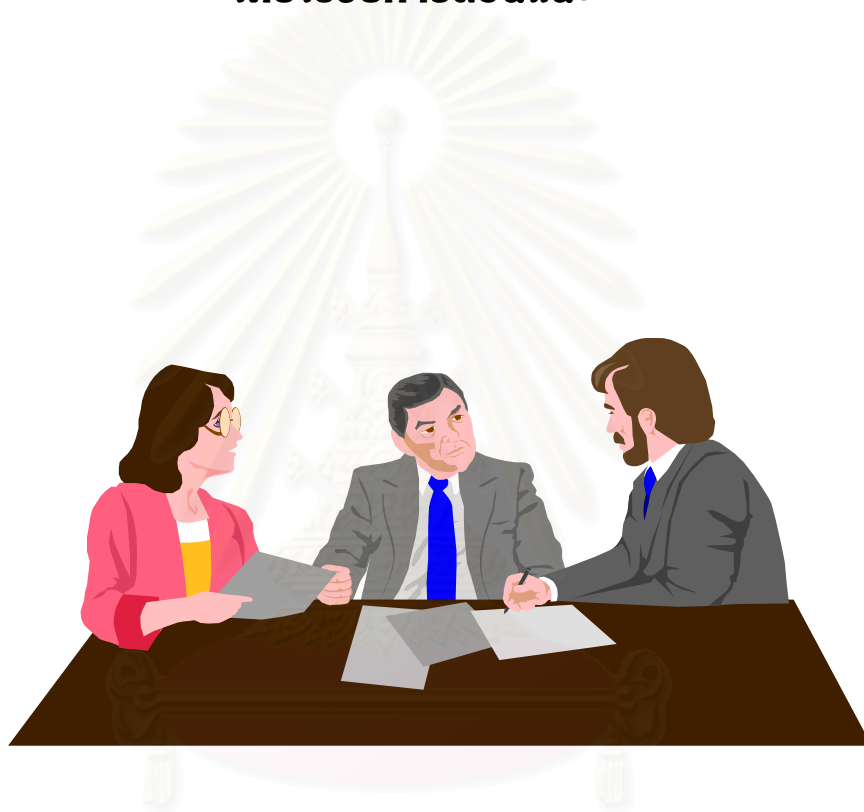
6. ภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วย เทคนิควิธีการและแบบประเมินต่าง ๆ เพื่อให้ประกอบการปฏิบัติกิจกรรมการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ

2. แบบบันทึกกิจกรรมการฝึกทักษะการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ

**คู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะ
การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล**

โดย

**“การกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้
โดยใช้วิธีการสอนแนะ”**



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการฝึกอบรมเรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล”

อติพร ทองหล่อ

คำแนะนำการใช้คู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะ

เมื่ออาจารย์พยาบาลได้รับคู่มือกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาลแล้ว ควรปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์ของการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง
2. ศึกษาการเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง
3. ศึกษาแผนกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะ
4. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการกำกับตนเอง (ภาคผนวก)
5. ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะ
6. ศึกษาแบบบันทึกกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง
7. ทบทวนความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ และทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้รับจากกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม
8. ศึกษาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะ (ภาคผนวก)
9. ศึกษาแบบประเมินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมการกำกับตนเอง (ภาคผนวก)

วัตถุประสงค์ของการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

เพื่อให้อาจารย์พยาบาลได้พัฒนาตนเองและพัฒนาบุคคลอื่น โดยใช้วิธีการกำกับตนเอง ซึ่งจะทำให้อาจารย์พยาบาล ได้รู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับการใช้ทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์พยาบาลได้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างประสิทธิภาพและเต็มตามศักยภาพมากขึ้น

ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยวิธีการกำกับตนเอง

การเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยวิธีการกำกับตนเอง

อาจารย์พยาบาลผู้ที่จะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยวิธีการกำกับตนเอง จะต้องเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างการศึกษาในโครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล เพื่อให้มีความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง เพราะในกิจกรรมระหว่างการศึกษาจะทำให้อาจารย์พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ รวมทั้งมีทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับการส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ การมีส่วนร่วมในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้า ตลอดจนมีทักษะในการกำกับตนเอง เนื่องจากทักษะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยวิธีการกำกับตนเอง

แผนกิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยวิธีการกำกับตนเอง

อาจารย์พยาบาลผู้ผ่านการเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ต้องมีโอกาสฝึกทักษะปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง ให้ครอบคลุมความรู้ ความเข้าใจ ในแต่ละมโนทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ การมีส่วนร่วมในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้า ซึ่งนอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจ และได้ฝึกฝนทักษะต่าง ๆ แล้ว ยังช่วยพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับตนเองและผู้อื่นด้วย

แผนกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล สถาบันพระบรมราชชนก เป็นแผนการดำเนินกิจกรรม 8 สัปดาห์ โดยใช้วิธีการกำกับตนเอง เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับรู้ความสามารถของตนเองโดยใช้กิจกรรมการพัฒนาตนเองและการพัฒนาผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล และยังเป็นกิจกรรมที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่นไปพร้อม ๆ กันด้วย

แผนกิจกรรมการฝึกทักษะชุดนี้คือ “ การกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะ” ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้อาจารย์พยาบาลได้ฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ครอบคลุมโน้ตส์และเนื้อหาสาระของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็น ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงทักษะที่อาจารย์พยาบาลได้ฝึกปฏิบัติเมื่อใช้วิธีการกำกับตนเอง ๔

กิจกรรมการกำกับตนเอง	ทักษะที่ได้ฝึกปฏิบัติ
1. การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความสามารถในการสอนแนะ	<p>1. ทักษะที่ต้องฝึกฝน โดยการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการสอนแนะก่อนที่จะสอนแนะผู้อื่น ได้แก่</p> <p>1.1 วิธีการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่บุคคลสามารถนำไปใช้ เมื่อต้องการพัฒนาตนเอง เช่น การหาที่ปรึกษา การค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นต้น</p> <p>1.2 การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่ การให้ความจริงใจและไว้วางใจกัน การแสดงความชื่นชมยกย่อง การให้เกียรติ นับถือกัน และการยอมรับและเห็นใจกัน เป็นต้น</p> <p>1.3 การสื่อสารและการให้ข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ โดยใช้การพูด การถามหรือการแสดงความสนใจอย่างเหมาะสม</p> <p>1.4 การจูงใจ / เสริมแรงทางบวก</p> <p>1.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ</p> <p>1.6 การศึกษาและทบทวนรายละเอียดในเรื่องที่จะสอนแนะผู้อื่น</p> <p>1.7 ฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่จะต้องสอนแนะเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้รับการสอนแนะ เช่น ถ้าจะสอนแนะเรื่องการประชุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้สอนแนะก็ต้องปฏิบัติกิจกรรมการประชุมที่มีประสิทธิภาพด้วย เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ได้รับการสอนแนะได้ เป็นต้น</p>
2. การพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะ	<p>2. ทักษะที่จะได้ปฏิบัติอย่างจริงจังเมื่อต้องสอนแนะผู้อื่น ได้แก่</p> <p>2.1 การมีความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพแบบผู้ใหญ่ – ผู้ใหญ่ การให้ความจริงใจและไว้วางใจกัน การแสดงความรู้จักชื่นชม ยกย่อง การให้เกียรติ นับถือกัน และการยอมรับและเห็นใจกัน เป็นต้น เพราะเป็นวิธีการเชื่อมความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีคุณค่าได้อย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 1 แสดงทักษะที่อาจารย์พยาบาลได้ฝึกปฏิบัติเมื่อใช้วิธีการกำกับตนเอง ฯ (ต่อ)

กิจกรรมการกำกับตนเอง	ทักษะที่ได้ฝึกปฏิบัติ
<p>2. การพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะ (ต่อ)</p>	<p>2.2 การสื่อสารและการให้ข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ โดยการใช้การพูด การถาม หรือการแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ซึ่งมีความสำคัญในทุกขั้นตอนของการสอนแนะ เพราะช่วยให้เกิดความเข้าใจในกันมากขึ้น</p> <p>2.3 การจูงใจ / การเสริมแรงทางบวก ซึ่งมีความจำเป็นในการสอนแนะ ตั้งแต่ขั้นเตรียม ขั้นดำเนินการ จนกระทั่งสิ้นสุด</p> <p>2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งมีความจำเป็นในการสอนแนะ ในขั้นตอนการดำเนินการและการประเมินผลการสอนแนะทุกครั้ง</p> <p>2.5 ปฏิบัติทักษะต่าง ๆ ในเรื่องที่จะสอนแนะอย่างถูกต้อง เพราะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้รับการสอนแนะ</p>
<p>3. การกำกับตนเอง</p>	<p>3. ทักษะที่ได้ฝึกฝนเมื่อต้องใช้วิธีการกำกับตนเอง ได้แก่</p> <p>3.1 การสังเกตตนเอง การตัดสินตนเอง และการมีปฏิกริยาต่อตนเอง โดยใช้ขั้นตอนการกำกับตนเองคือ การประเมินตนเองและการตรวจสอบตนเอง การตั้งเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และตรวจสอบ รวมทั้งการตรวจสอบผลการใช้กลยุทธ์ ซึ่งทำให้บุคคลได้รับรู้และยอมรับความสามารถของตนเองด้วยตนเอง</p> <p>3.2 การจูงใจตนเอง โดยเฉพาะการจูงใจที่เกิดจากภายใน ซึ่งมีความสำคัญ เพราะช่วยให้บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้อย่างคงทน และขยายไปสู่การกำกับตนเองด้านอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อไป</p> <p>3.3 การสื่อสารโดยการเขียน เพื่อการบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ ลงในแบบบันทึก</p> <p>3.4 การควบคุมตนเองให้มีการบันทึกการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>3.5 การปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินตนเอง</p>

แนวคิดเกี่ยวกับการกำกับตนเอง

การกำกับตนเอง (Self-Regulation) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลวางแผน ควบคุม และกำกับพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการสังเกตตนเอง กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองไปสู่พฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการ

กระบวนการในการกำกับตนเอง

การกำกับตนเองประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 กระบวนการ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กระบวนการในการกำกับตนเอง

กระบวนการ ในการกำกับตนเอง	สรุปสาระ
1. กระบวนการ สังเกตตนเอง (Self-Observation)	<p>การสังเกตตนเอง เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการแรกในการกำกับตนเอง ทั้งนี้เพราะบุคคลต้องทราบว่าอะไรเกิดขึ้นกับตนเองก่อน บุคคลจึงจะคิดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น และบุคคลจะใช้ข้อมูลจากการสังเกตตนเองมาใช้เป็นข้อมูลในการตั้งเป้าหมาย ติดตามตรวจสอบ และประเมินการกระทำพฤติกรรมของตน ในกระบวนการสังเกตตนเอง มีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายหรือกำหนดเกณฑ์ในการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการกระทำอย่างชัดเจน และยังใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่บุคคลกระทำจริง (ในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และอื่น ๆ) กับเกณฑ์มาตรฐานหรือพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้ว่า พฤติกรรมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นใด 2. การเตือนตนเอง (Self-Monitoring) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสังเกตและบันทึกพฤติกรรมเป้าหมายที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ตนเองกระทำ อีกทั้งยังใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับที่จะทำให้บุคคลทราบว่าตนเองกระทำพฤติกรรมในลักษณะใด ซึ่งการที่บุคคลใช้วิธีการเตือนตนเองนี้ อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ ทั้งนี้เพราะ เมื่อบุคคลได้เห็นข้อมูลย้อนกลับแล้ว ก็จะทำให้เขารู้ว่าควรทำเช่นไรต่อไปเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ตารางที่ 2 กระบวนการในการกำกับตนเอง (ต่อ)

กระบวนการในการกำกับตนเอง	สรุปสาระ
2. กระบวนการตัดสิน (Judgement Process)	การตัดสินเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากกระบวนการสังเกตตนเอง กล่าวคือ เมื่อบุคคลสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของตนเองแล้ว บุคคลจะนำเอาข้อมูลที่ได้ขึ้นไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะตัดสินว่าจะดำเนินการกับพฤติกรรมที่ตนกระทำอย่างไรต่อไป
3. กระบวนการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง (Self-Reaction)	<p>การแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายในกลไกการกำกับตนเองของบุคคล กระบวนการนี้จะทำหน้าที่ 2 ประการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำหน้าที่ตอบสนองต่อการประเมินพฤติกรรมของตนเองจากกระบวนการตัดสิน ถ้าบุคคลกระทำพฤติกรรมเป้าหมายได้เท่ากับหรือสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลจะแสดงปฏิกิริยาทางบวกต่อตนเองหรือให้รางวัลตนเอง แต่ถ้าบุคคลกระทำพฤติกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมาย เขาก็จะแสดงปฏิกิริยาทางลบต่อตนเองหรือการลงโทษตนเองหรืออาจไม่แสดงปฏิกิริยาต่อตนเองก็ได้ 2. ทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจของบุคคลสำหรับการกระทำพฤติกรรมของตนเอง นั่นคือการทำที่บุคคลตั้งเป้าหมายว่า ถ้าตนกระทำพฤติกรรมได้ตามเป้าหมายแล้วจะให้สิ่งจูงใจกับตนเองหรือให้สิ่งที่ตนเองพึงพอใจ

ปัจจัยในการกำกับตนเอง

ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการกำกับตนเอง ได้แก่

1. ประโยชน์ส่วนตัว เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมกำกับตนเองแล้ว บุคคลจะได้รับประโยชน์โดยตรงต่อตนเอง เขาก็จะยึดมั่นต่อการกำกับตนเอง ซึ่งทำให้กระบวนการกำกับตนเองสามารถคงอยู่ได้
2. รางวัลทางสังคม การที่บุคคลมีพฤติกรรมกำกับตนเองแล้วบุคคลในสังคมให้การยกย่อง ชมเชย สรรเสริญ ให้เกียรติ ให้การยอมรับ ให้ความไว้วางใจ หรือให้รางวัลเป็นรูปธรรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งนี้ที่บุคคลได้รับจากสังคมเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้กระบวนการกำกับตนเองของบุคคลคงอยู่ได้
3. การสนับสนุนจากตัวแบบ บุคคลที่มีมาตรฐานในการกำกับตนเองดีอยู่แล้ว เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่คนอื่น ๆ มีลักษณะแบบเดียวกับตน ก็จะมีส่วนช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกัน
4. ปฏิกริยาทางลบจากผู้อื่น บุคคลที่พัฒนามาตรฐานในการกำกับตนเองขึ้นมาแล้ว หากภายหลังมีการให้รางวัลกับตนเองต่อพฤติกรรมที่ต่ำกว่ามาตรฐานเดิมของเขาแล้ว จะทำให้บุคคลอื่นในสังคมแสดงปฏิกิริยาทางลบต่อตัวเขา ซึ่งจะส่งผลให้เขาย้อนกลับไปใช้มาตรฐานเดิมของเขาได้อีก

5. การสนับสนุนจากสภาพแวดล้อม บุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เคยส่งเสริมให้ตนกำกับตนเองด้วยมาตรฐานระดับหนึ่ง ย่อมมีโอกาสกำกับตนเองด้วยมาตรฐานนั้นอีก ดังนั้นบุคคลเช่นนี้มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่มีอิทธิพลให้ตนเองต้องลดมาตรฐานการปฏิบัติลงไป

6. การลงโทษตนเอง จะเป็นหนทางช่วยให้บุคคลลดความไม่สบายใจจากการทำผิดมาตรฐานของตน ซึ่งเป็นการลดปฏิกิริยาทางลบจากผู้อื่นได้แทนที่จะถูกคนเหล่านั้นลงโทษเอาโดยตรง คนส่วนมากจะรู้สึกว่าการลงโทษตนเองดีกว่าถูกลงโทษ และบางครั้งเป็นการกระทำที่ได้รับการชมเชยจากผู้อื่น

วงจรการกำกับตนเอง

วงจรการกำกับตนเองประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเองและการตรวจสอบตนเอง (self-evaluation and monitoring)

ขั้นตอนที่ 2 การตั้งเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ (goal setting and strategic planning)

หรืออาจเรียกว่า การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนกิจกรรม

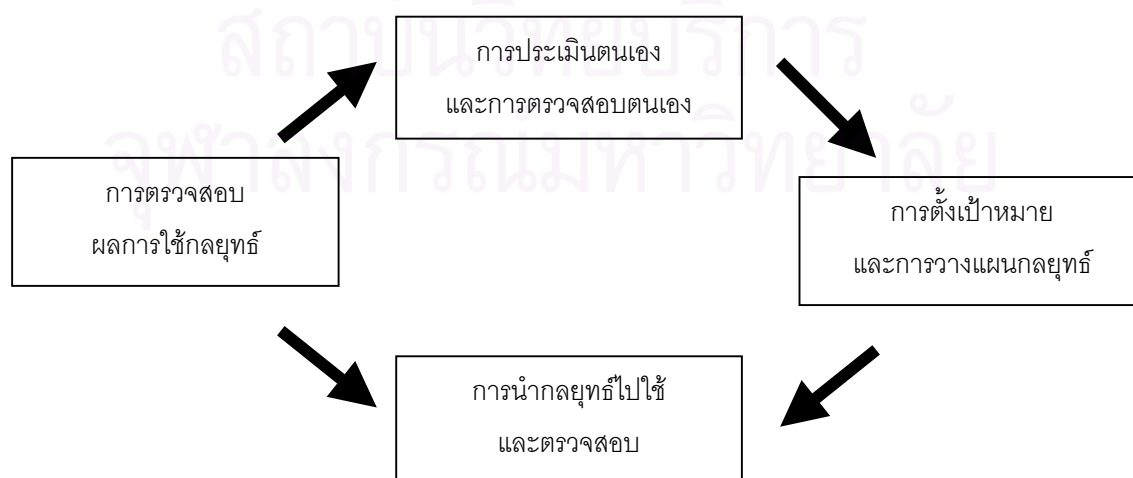
ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปใช้และตรวจสอบ (strategy implementation and monitoring)

หรืออาจเรียกว่าการปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบผลการใช้กลยุทธ์ (strategic outcome monitoring) หรืออาจ

เรียกว่าการประเมินผลและการตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรม

การกำกับตนเองเป็นวงจร เนื่องจากการตรวจสอบตนเองในแต่ละขั้นจะให้ข้อมูลที่สามารถนำไปเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป เช่น การตรวจสอบผลการใช้กลยุทธ์อาจจะบอกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ตอนแรกนั้นสูงเกินไป หรือกลยุทธ์ที่วางแผนไว้นั้นไม่สามารถทำสำเร็จได้ ซึ่งผลจากข้อมูลนี้สามารถนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงกว่าหรือเลือกกลยุทธ์ใหม่ที่เหมาะสมมากขึ้น ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 วงจรการกำกับตนเอง

ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเอง ให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ

การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาของบุคคลเพื่อให้ตนเองมีความรู้ทางเทคนิควิชาชีพที่ก้าวหน้า ซึ่งเป็นการสนองความอยากรู้อยากเห็นของบุคคล การพัฒนาตนเองนั้นเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลเรียนด้วยตนเอง ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตนเองให้เจริญงอกงาม ในด้านปัญญา คุณธรรม และประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอยู่อย่างมีจุดหมาย ดังนั้นการพัฒนาตนเองจึงเป็นพฤติกรรมของบุคคลในการที่พยายามปรับปรุงตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าให้ตนเองมีศักยภาพ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

การที่บุคคลได้สำรวจตนเอง สำรวจสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ฝึกการยอมรับตนเอง กล้าเผชิญกับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความคิดและนำความคิดนั้นไปพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองให้มีการปรับตัวและแก้ปัญหาที่ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบทางสร้างสรรค์เป็นลูกโซ่นั้นคือ เมื่อคนพัฒนาตนเองแล้วจะเกิดการพัฒนางานพัฒนาแนวคิดจนมีผลไปถึงพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ใกล้เคียงด้วย เพราะผู้ที่พัฒนาตนเองแล้วนั้น เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจตนเองและปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น เมื่อปฏิบัติงานก็มักจะได้รับความร่วมมือสูง ผลงานก็บรรลุตามเป้าหมาย ส่วนผู้ที่ยังไม่มีการพัฒนาตนเอง จะเป็นผู้ที่ไม่สามารถเข้าใจตนเองอย่างถูกต้อง ไม่ยอมรับตนเอง เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสม ปรับตัวยาก หากเป็นเด็กวัยเรียนจะมีผลกระทบถึงการเรียนและการอยู่ร่วมกับกลุ่มเพื่อน ถ้าหากเป็นวัยผู้ใหญ่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อหน้าที่การงาน สังคม ตลอดจนชีวิตในครอบครัว

การสอนแนะ

การสอนแนะ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการนำมาใช้ โดยมีเป้าหมายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการให้คำแนะนำ ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เริ่มเข้าสู่วิชาชีพ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วแต่ต้องการนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้หรือต้องการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น กระบวนการการสอนแนะจะเป็นการให้ความรู้และช่วยเหลือกัน ภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจ การยอมรับ การประเมินและติดตามผล การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

การกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ มีขั้นตอนในการปฏิบัติดังนี้

การประเมินตนเองและการตรวจสอบ

เมื่ออาจารย์ต้องการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ อาจารย์ควรเริ่มขั้นตอนแรกโดยการประเมินตนเองและการตรวจสอบตนเอง ดังนี้

การประเมินตนเอง

อาจารย์ควรประเมินตนเองใน 2 ส่วน ได้แก่

1. ประเมินว่าในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการสอนแนะนั้น อาจารย์มีจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาตนเองอย่างไร โดยมีวิธีการดังนี้

1.1 พิจารณาประสบการณ์เดิมที่ผ่านมา ว่าที่ผ่านมานั้นเมื่ออาจารย์ต้องการจะเรียนรู้หรือพัฒนาทักษะเรื่องใดด้วยตนเองแล้ว อาจารย์สามารถเรียนรู้หรือใช้วิธีการอย่างไร และวิธีการดังกล่าวนั้นได้ผลหรือไม่

1.2 ทำแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการพัฒนาตนเอง (เอกสารหมายเลข 2.1) เพื่อให้รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

1.3 สอบถามจากบุคคลอื่นได้ว่า พวกเขามีแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาตนเองอย่างไร เช่น ศึกษาด้วยตนเอง ปรึกษาผู้อื่น ถามจากบุคคลทั่วไป ฯลฯ เพื่อใช้ประกอบการประเมินตนเองของอาจารย์ได้อีกทางหนึ่ง

2. ประเมินว่าอาจารย์มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทักษะพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่อาจารย์ต้องการใช้ในการสอนแนะมากน้อยเพียงใด โดยมีวิธีการดังนี้

2.1 ทำแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการสอนแนะ (เอกสารหมายเลข 2.2) เพื่อให้รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

ซึ่งอาจารย์ทุกท่านเคยมีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอนมาก่อน เช่น วิธีการสอน เทคนิคการจูงใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ ฯลฯ อีกทั้งอาจารย์ยังผ่านกิจกรรมระหว่างการทำงานมาแล้ว ดังนั้นอาจารย์จึงสามารถประเมินตนเองได้ โดยพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ในแต่ละประเด็นว่า ในประสบการณ์ที่ผ่านมานั้น อาจารย์สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสอนแนะได้ดีมากน้อยเพียงใด

2.2 สอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของอาจารย์ เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ว่าบุคคลเหล่านั้นคิดว่าอาจารย์มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการสอนแนะหรือมีความรู้ความสามารถในด้านใดบ้างแล้ว (เอกสารหมายเลข 2.3)

การตรวจสอบตนเอง

การตรวจสอบตนเอง ทำได้โดยดำเนินการดังนี้

1. การหาเกณฑ์มาตัดสินข้อมูลที่ได้จากการประเมินตนเอง พร้อมทั้งระบุลงในแบบบันทึก ซึ่งเกณฑ์นี้อาจหาได้จาก 4 แหล่ง ได้แก่ (1) หาได้จากเกณฑ์ที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มวิชาชีพ (ครูอาจารย์หรือพยาบาล) (2) หาได้จากความสามารถของเพื่อนร่วมงาน (3) หาได้จากแบบอย่างที่อาจารย์สังเกตเห็น (4) หาได้จากประสบการณ์การทำงานของตนเอง

ซึ่งในที่นี้ อาจารย์อาจนำเกณฑ์จากประสบการณ์เดิม หรือจากความสามารถของเพื่อนร่วมงาน หรือจากแบบอย่างที่อาจารย์สังเกตเห็น หรืออาจารย์อาจมีเกณฑ์มาตรฐานอื่น ๆ ที่อาจารย์จะเลือกมาตัดสินตนเอง

2. นำเกณฑ์ที่อาจารย์เลือกมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการประเมินตนเอง

3. แสดงปฏิกิริยาต่อตนเองว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจตนเอง และผลการตรวจสอบตนเองนี้ อาจารย์ยอมรับได้หรือไม่ ประสบความสำเร็จหรือไม่

4. ระบุสิ่งที่พึงพอใจ หรือยอมรับ หรือประสบความสำเร็จ และระบุสิ่งที่ไม่พึงพอใจ หรือไม่ยอมรับ หรือไม่ประสบความสำเร็จลงในแบบบันทึก

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนปฏิบัติการ

เมื่ออาจารย์ประเมินตนเองและตรวจสอบตนเองแล้ว อาจารย์พอจะทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง จากนั้นขอให้อาจารย์พิจารณาความรู้ ทักษะ และความสามารถพื้นฐานของตนเอง เพื่อการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

1. เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง อาจารย์ควรพิจารณาว่า ถ้าอาจารย์จะพัฒนาตนเองให้มีทักษะการสอนแนะ โดยใช้เกณฑ์ความสามารถเดิมของตนในการพัฒนาตนเองแล้ว อาจารย์ควรจะต้องตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเองในเชิงกระบวนการอย่างไร โดยมีวิธีการดังนี้

1.1 พิจารณาองค์ประกอบและวิธีการในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ และพิจารณาองค์ประกอบหรือทักษะที่จำเป็นในการสอนแนะ ที่อาจารย์ได้เรียนรู้มาแล้วจากกิจกรรมระหว่างการศึกษาอบรม หรือจากการศึกษารายละเอียดต่าง ๆ จากเอกสาร (ในภาคผนวก)/ค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา หรือจากการสอบถามที่ปรึกษา/ผู้รู้/เครือข่ายของอาจารย์ ฯลฯ

1.2 นำประสบการณ์ที่อาจารย์ได้เรียนรู้มาวิเคราะห์ว่า การจะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการสอนแนะนั้น อาจารย์จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบใดบ้าง

1.3 กำหนดเป้าหมาย โดยอาจารย์ควรนำข้อมูลจากการประเมินตนเองในขั้นตอนที่ผ่านมาประกอบกับการพิจารณากำหนดเป้าหมายด้วย โดยเฉพาะในประเด็นที่อาจารย์ตอบว่า “ไม่ใช่”

หรือ “ไม่แน่ใจ” นั้น เป็นประเด็นที่อาจารย์ต้องกำหนดเป้าหมายเพื่อนำไปวางแผนในการปฏิบัติโดยการกำกับตนเองไว้ให้ชัดเจน

1.4 บันทึกเป้าหมายลงในแบบบันทึก โดยระบุทั้งเป้าหมายเชิงผลลัพธ์และเป้าหมายเชิงกระบวนการ

2. เป้าหมายในการสอนแนะ อาจารย์ควรพิจารณาว่า ถ้าอาจารย์จะต้องสอนแนะผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งโดยใช้เกณฑ์ที่ถูกต้องตรงตามแนวคิดทฤษฎี อาจารย์ควรจะต้องตั้งเป้าหมายเชิงกระบวนการอย่างไร โดยมีวิธีการดังนี้

2.1 พิจารณากระบวนการในการสอนแนะและปัจจัยที่มีความสำคัญในการสอนแนะ ที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมระหว่างการประชุมและการศึกษาจากเอกสาร (เอกสารหมายเลข 1.3 – 1.7)

2.2 นำประสบการณ์เหล่านั้นมาวิเคราะห์ว่า การสอนแนะที่จะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องคำนึงถึงกระบวนการ วิธีการ และองค์ประกอบด้านใดบ้าง

2.3 กำหนดเป้าหมาย โดยอาจารย์ควรนำข้อมูลจากการประเมินตนเองในขั้นตอนที่ผ่านมาประกอบการพิจารณากำหนดเป้าหมายด้วย โดยเฉพาะในประเด็นที่อาจารย์ตอบว่า “ไม่ใช่” หรือ “ไม่แน่ใจ” นั้น เป็นประเด็นที่อาจารย์ต้องกำหนดเป้าหมายเพื่อนำไปวางแผนในการปฏิบัติโดยการกำกับตนเองไว้ให้ชัดเจน

2.4 บันทึกเป้าหมายลงในแบบบันทึก โดยระบุทั้งเป้าหมายเชิงผลลัพธ์และเป้าหมายเชิงกระบวนการ

และหลังจากกำหนดเป้าหมายแล้ว ควรมีการกำหนดรางวัลให้ตนเองและมีการวางแผนการปฏิบัติกิจกรรมดังนี้

การกำหนดรางวัลให้ตนเอง

รางวัลเป็นสิ่งจูงใจให้อาจารย์ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งอาจารย์มีวิธีการปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาเอกสารเรื่องการกำกับตนเองและเทคนิคการจูงใจ (เอกสารหมายเลข 1.1 และ 1.5) ในประเด็นที่เกี่ยวกับการให้จูงใจตนเองเมื่อการทำงานสำเร็จ
2. กำหนดรางวัลที่จะให้กับตนเองเมื่อทำงานได้บรรลุเป้าหมายเชิงกระบวนการที่กำหนดไว้
3. บันทึกรางวัลที่จะให้กับตนเองลงในแบบบันทึก พร้อมทั้งระบุเงื่อนไขในการให้รางวัล

การวางแผนปฏิบัติกิจกรรม

เมื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดรางวัลและเงื่อนไขในการให้รางวัลแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติกิจกรรม โดยมีวิธีการดังนี้

1. เขียนเป้าหมายเชิงกระบวนการมาลงในบัญชีงานที่ต้องทำ โดยระบุขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น ๆ

2. จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำ ซึ่งในขั้นตอนนี้สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ อาจารย์มีงานที่ต้องทำหลายอย่าง ทั้งการพัฒนาตนเองให้มีทักษะต่าง ๆ ในการสอนและทั้งการเตรียมความรู้และทักษะในเรื่องที่อาจารย์จะต้องสอนและ ทั้งการเตรียมตัวผู้รับการสอนแนะนำให้พร้อม รวมทั้งอาจารย์ต้องมีกิจกรรมการสอนและจนกว่าบุคคลนั้นจะมีความรู้และสามารถปฏิบัติกิจกรรมที่อาจารย์สอนและได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นอาจารย์จึงควรจัดลำดับความสำคัญและวางแผนการใช้เวลาพร้อมกันไปด้วย โดยอาจารย์ควรนำงานต่าง ๆ มาวางแผนดำเนินการพร้อมกันเพื่อจะได้จัดเวลาได้อย่างเหมาะสมสามารถปฏิบัติงานแต่ละอย่างได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายการพัฒนาตนเองและเป้าหมายการพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนและที่อาจารย์กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บันทึกสิ่งที่อาจารย์ได้วางแผนและจัดลำดับความสำคัญแล้ว ลงในตารางวางแผนการใช้เวลาหรือตารางบริหารเวลาในแบบบันทึก

การปฏิบัติตามแผนและการตรวจสอบตนเอง

เมื่ออาจารย์มีตารางวางแผนการใช้เวลาการ ที่มีกิจกรรมทั้งการพัฒนาตนเองและการสอนและที่อาจารย์คาดว่าจะทำให้อาจารย์บรรลุเป้าหมายแล้ว อาจารย์ต้องนำแผนไปปฏิบัติตามเวลาที่กำหนดและตรวจสอบตนเองอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นเมื่ออาจารย์ปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและการสอนและในแต่ละขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนแล้ว ขอให้อาจารย์บันทึกการทำงานของตนเองลงในแบบบันทึกควบคู่ไปด้วย ดังนี้

1. บันทึกเวลาการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ลงในช่องผลการบริหารเวลา

2. ระบุการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติจริงทั้งหมด (ทั้งกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ กิจกรรมที่ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และกิจกรรมที่ปฏิบัติเพิ่มจากแผนที่วางไว้) ลงในช่องการนำแผนไปปฏิบัติ

3. บันทึกปัญหาและอุปสรรค (ถ้ามีปัญหาลักษณะใด ๆ) พร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ และบันทึกไว้ เพราะแนวทางการแก้ปัญหาจะมีประโยชน์ต่อการนำไปปรับปรุงแผนการใช้เวลาต่อไปด้วย

การตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรม

เมื่ออาจารย์ได้ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาตนเอง ให้มีความสามารถในการสอนและตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้าแล้ว ก็น่าจะทำให้อาจารย์มีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และทักษะพื้นฐานต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอนและ และสามารถดำเนินการพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนและได้จนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ ซึ่งอาจารย์จะสามารถทราบว่าแผนการปฏิบัติกิจกรรมที่อาจารย์ดำเนินการไปแล้วนั้น ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวหรือไม่เพียงใดนั้น มีวิธีปฏิบัติดังนี้

1. ตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเอง ว่าเป็นไปตามเป้าหมายและแผนที่วางไว้หรือไม่
2. รับฟังข้อมูลย้อนกลับจากวิทยากรหรือที่ปรึกษา และรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับการสอนแนะ โดยใช้เกณฑ์ที่อาจารย์เลือกแล้วว่าเหมาะสม
3. ทบทวนและทำความเข้าใจกับข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับให้ดี เพื่อประมวลความรู้และประสบการณ์ในการสอนแนะ สำหรับนำไปปรับปรุงตนเองในการสอนแนะครั้งต่อไป

การตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรมโดยวิธีปฏิบัติดังกล่าว สามารถทำได้โดยการตรวจสอบตนเอง ประชุมปรึกษากับวิทยากรหรือที่ปรึกษา และประชุมปรึกษากับผู้รับการสอนแนะ

ตรวจสอบตนเอง

อาจารย์สามารถตรวจสอบตนเอง ดังนี้

1. เมื่อสิ้นสุดการพัฒนาตนเองแล้ว อาจารย์จะตรวจสอบตนเองได้ว่าอาจารย์จะมีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้เพียงใด โดยการทำแบบประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเองในการพัฒนาตนเอง (เอกสารหมายเลข 2.5) ซึ่งจะเป็นการประเมินตนเองได้ด้วยว่าอาจารย์สามารถพัฒนาตนเองได้ดีเพียงใด
2. เมื่ออาจารย์ได้กำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะพื้นฐานในการสอนแนะแล้ว ก่อนจะทำการสอนแนะผู้อื่นจริง ๆ ตามขั้นตอนต่อไปที่กำหนดไว้ อาจารย์สามารถตรวจสอบตนเองได้ว่ามีความพร้อมในการสอนแนะเพียงใด โดยการทำแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความพร้อมในการสอนแนะ (เอกสารหมายเลข 2.4) ซึ่งจะเป็นการประเมินตนเองได้อีกทางหนึ่งว่าอาจารย์สามารถพัฒนาตนเองได้มากน้อยเพียงใด
3. เมื่อสิ้นสุดการสอนแนะแล้ว อาจารย์จะตรวจสอบตนเองได้ว่าอาจารย์มีความสามารถในการสอนแนะเพียงใด โดยการทำแบบประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเองในการสอนแนะ (เอกสารหมายเลข 2.6) ซึ่งจะเป็นการประเมินตนเองได้ด้วยว่าอาจารย์สามารถพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะได้ดีเพียงใด
4. บันทึกข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบตนเองลงในแบบบันทึก

ประชุมปรึกษากับวิทยากรหรือที่ปรึกษา

อาจารย์สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรมจากวิทยากรหรือที่ปรึกษา ดังนี้

1. เมื่ออาจารย์ได้กำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะพื้นฐานในการสอนแนะแล้ว ก่อนจะทำการสอนแนะผู้อื่นจริง ๆ ตามขั้นตอนต่อไปที่กำหนดไว้ อาจารย์สามารถตรวจสอบได้ว่าอาจารย์มีความพร้อมในการสอนแนะเพียงใด โดยขอรับฟังการประเมินจากวิทยากรหรือที่ปรึกษา
2. เมื่ออาจารย์ดำเนินการสอนแนะตามแผนปฏิบัติการที่อาจารย์ได้วางไว้เสร็จสิ้นลง นั่นคือ อาจารย์ได้สอนแนะผู้รับการสอนแนะให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่อาจารย์สอนแนะได้แล้ว

อาจารย์ควรติดตามเพื่อตรวจสอบผลการสอนแนะของอาจารย์จากวิทยากรหรือที่ปรึกษา ซึ่งสามารถทำได้โดยการสอบถามหรือสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสอนแนะที่อาจารย์ปฏิบัติไปแล้ว เช่น สัมพันธภาพ การเป็นแบบอย่าง การสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ ฯลฯ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะปฏิบัติในเรื่องที่อาจารย์สอนแนะ

3. บันทึกข้อมูลที่ได้จากวิทยากรหรือที่ปรึกษาลงในแบบบันทึก

ประชุมปรึกษากับผู้รับการสอนแนะ

เมื่ออาจารย์ดำเนินการตามแผนที่อาจารย์ได้วางไว้เสร็จสิ้นลงแล้ว ผลก็คืออาจารย์ได้สอนแนะผู้รับการสอนแนะให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่อาจารย์สอนแนะได้ อาจารย์สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรมจากผู้รับการสอนแนะ ดังนี้

1. สอบถามหรือสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสอนแนะที่อาจารย์ปฏิบัติไปแล้ว เช่น สัมพันธภาพ การเป็นแบบอย่าง การสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ ฯลฯ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะปฏิบัติในเรื่องที่อาจารย์สอนแนะ

2. บันทึกข้อมูลที่ได้จากผู้รับการสอนแนะลงในแบบบันทึก

การประเมินตนเองและการตรวจสอบ

เมื่ออาจารย์ได้มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมการสอนแนะจนกระทั่งผู้รับการสอนแนะสามารถปฏิบัติกิจกรรมที่ได้รับการสอนแนะได้แล้ว หมายถึง อาจารย์ได้ดำเนินการตามกระบวนการกำกับตนเอง 1 วงจรแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำกับตนเองในวงจรที่ 2 ซึ่งย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 1 ใหม่ คือ การประเมินตนเองและการตรวจสอบตนเอง โดยมีการการประเมินตนเองและการมีปฏิริยาต่อตนเอง ดังนี้

การประเมินตนเอง

อาจารย์สามารถประเมินตนเอง ดังนี้

1. นำข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการทำแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการสอนแนะ และการให้ข้อมูลย้อนกลับและข้อเสนอแนะของวิทยากรหรือที่ปรึกษาและผู้รับการสอนแนะมาพิจารณา ดังนี้

1.1 แต่ละข้อมูลที่ได้มานั้นประเมินจากอะไร ซึ่งอาจจะประเมินจากพฤติกรรมของตัวอาจารย์เอง หรือประเมินจากพฤติกรรมของผู้ที่รับการสอนแนะก็ได้

1.2 ผู้ประเมินหรือผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์นั้น ใ้เกณฑ์อะไรมาตัดสิน

2. นำข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเชิงกระบวนการของตนเอง

การมีปฏิริยาต่อตนเอง

การมีปฏิริยาต่อตนเอง มีขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. พิจารณาว่า อาจารย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว รู้สึกพอใจหรือไม่พอใจตนเอง
2. อาจารย์ที่ประสบความสำเร็จคงไม่ล้มที่จะให้รางวัลกับตนเองตามที่กำหนดไว้ ส่วนอาจารย์ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ยังมีโอกาสได้รับรางวัลโดยการปรับปรุงการทำงานในขั้นต่อไป
3. วิเคราะห์หาสาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลวว่ามาจากการดำเนินงานในส่วนใด ถ้าล้มเหลวล้มเหลวเพราะดำเนินการได้ยังไม่สมบูรณ์ตามแผน หรือแผนที่วางไว้ยังไม่ดีพอ หรือถ้าสำเร็จสำเร็จเพราะได้ทำตามแผนที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน

การวิเคราะห์หาสาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลวนี้ จะทำให้อาจารย์ได้รับความสามารถของตนเองตามความเป็นจริงว่า ตนเองมีความสามารถในด้านใดที่มีความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของการสอนแนะ และด้านใดที่ยังไม่มีความสามารถมากพอ

4. บันทึกความรู้สึกละและการวิเคราะห์ลงในแบบบันทึก

ปรับเป้าหมายและแผนการปฏิบัติกิจกรรมใหม่

การกำกับตนเองในวงจรที่ 2 อาจารย์สามารถปรับเป้าหมายและวางแผนการปฏิบัติกิจกรรมใหม่ ดังนี้

1. อาจารย์ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการสอนแนะและประสบความสำเร็จในการสอนแนะแล้ว อาจารย์ควรต้องตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สูงขึ้น แล้ววางแผนต่อไปว่าจะปรับปรุงแผนการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายให้สูงขึ้นได้อย่างไรทั้งการพัฒนาตนเองและการสอนแนะ
2. อาจารย์ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก ควรปรับปรุงแผนการทำงานใหม่ เพราะเป็นไปได้ว่า อาจารย์อาจจะวางแผนไว้ไม่ละเอียดเพียงพอ หรืออาจจะใช้วิธีการไม่เหมาะสม หรืออาจจะไม่ได้ทำตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากมีอุปสรรคบางอย่างที่อาจารย์ยังไม่ได้กำจัดออกไป อาจต้องเพิ่มแผนในการกำจัดอุปสรรคในการทำงานออกไปด้วย
3. บันทึกเป้าหมายและแผนการทำงานที่ปรับปรุงใหม่ลงในแบบบันทึกการกำกับตนเองในช่องการปรับปรุงเป้าหมายและแผนการปฏิบัติกิจกรรมใหม่

การกำหนดรางวัลให้ตนเอง

อาจารย์สามารถกำหนดรางวัลที่จะให้กับตนเองเมื่อทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายเชิงกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่ด้วย สำหรับอาจารย์ที่ไม่ประสบความสำเร็จอาจจะให้รางวัลคงเดิม ส่วนอาจารย์ที่ประสบความสำเร็จแล้ว รางวัลในครั้งนี้ควรเปลี่ยนจากรางวัลภายนอกเป็นรางวัลภายใน และเขียนระบุลงในช่องรางวัลที่จะให้กับตนเอง พร้อมทั้งระบุเงื่อนไขให้ชัดเจน

ปฏิบัติตามแผนและตรวจสอบ

ขั้นตอนการกำกับตนเองอีกวงจรหนึ่งนี้ เป็นขั้นตอนการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเอง และ / หรือการพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะ จะดำเนินตามขั้นตอนการกำกับตนเองแบบวงจรแรกที่อีกครึ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นการนำประสบการณ์การกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะครั้งที่ 1 ไปใช้ในการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นโดยใช้วิธีการสอนแนะครั้งที่ 2

ตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรม

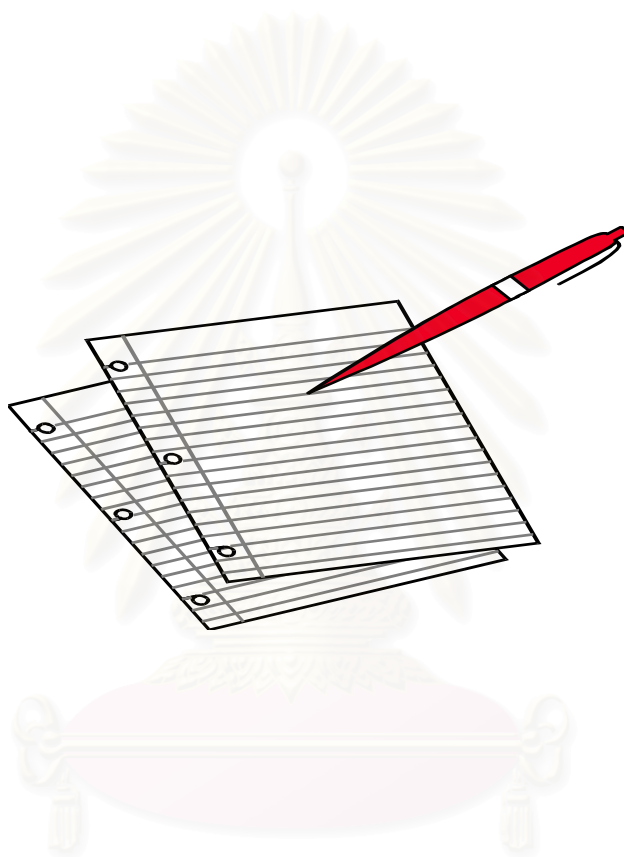
จากการกำกับตนเองอย่างต่อเนื่อง การได้ใช้วิธีการสอนแนะถึง 2 ครั้ง ร่วมกับการประเมินตนเอง การได้รับข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำจากวิทยากรหรือที่ปรึกษาและผู้รับการสอนแนะ เชื่อว่าอาจารย์จะสามารถนำกิจกรรมเหล่านี้ไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น ๆ ต่อไป และกรุณาประเมินและตรวจสอบตนเองอีกครั้งพร้อมทั้งระบุลงในแบบบันทึก ก่อนสิ้นสุดการกำกับตนเองในวงจรที่ 2 นี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบบันทึกกิจกรรมการฝึกทักษะ
การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล**

โดย

**“การกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้
โดยใช้วิธีการสอนแนะ”**



**สถาบันวิทยบริการ
ชื่ออาจารย์พยาบาล.....
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

โครงการฝึกอบรมเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาล

อติพร ทองหล่อ

คำชี้แจง

อาจารย์พยาบาลผู้ผ่านการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของอาจารย์พยาบาลในระยะที่ 1 เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะ และทักษะเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมาบ้างแล้ว และเพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ ทักษะ และทักษะเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมากยิ่งขึ้น อาจารย์พยาบาลจะต้องผ่านการฝึกอบรมระยะที่ 2 คือ การปฏิบัติกิจกรรมการฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ

อาจารย์พยาบาลผู้ฝึกทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยการกำกับตนเอง บันทึกกิจกรรมที่ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมลงในแบบบันทึกการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง โดยการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ โดยระบุกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติ พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบตนเองในแต่ละขั้นตอนของการกำกับตนเองอย่างต่อเนื่องและตามความเป็นจริง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบบันทึกการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง
โดยการกำกับตนเองในการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาผู้อื่นได้โดยใช้วิธีการสอนแนะ

ขั้นตอนที่ 1 : การประเมินตนเองและการตรวจสอบตนเอง

การประเมินตนเอง

กิจกรรม	ข้อมูลที่ได้รับ
1. ตอบแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการพัฒนาตนเอง	ได้คะแนน.....
2. ตอบแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานในการสอนแนะ	ได้คะแนน.....
3. สอบถาม/สัมภาษณ์เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานในการสอนแนะ	ได้คะแนน..... ข้อเสนอแนะที่ได้รับเพิ่มเติม.....

การตรวจสอบเอง

กิจกรรม	ข้อมูลที่ได้รับ
การตัดสินใจตนเอง 1. นำข้อมูลจากการตอบแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการพัฒนาตนเองมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ระบุเกณฑ์).....ว่าอยู่ในระดับ.....	มีปฏิกริยาต่อตนเอง ความรู้สึก <input type="checkbox"/> พอใจ <input type="checkbox"/> ไม่พอใจ สิ่งที่ยอมรับได้หรือที่ประสบความสำเร็จ สิ่งที่ต้องปรับปรุง

การตรวจสอบเอง (ต่อ)

กิจกรรม	ข้อมูลที่ได้รับ
<p>การตัดสินใจตนเอง (ต่อ)</p> <p>2. นำข้อมูลจากการตอบแบบประเมินตนเอง ความรู้ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานในการสอน แผนมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ระบุเกณฑ์)..... ว่าอยู่ในระดับ.....</p>	<p>มีปฏิกริยาต่อตนเอง (ต่อ)</p> <p>ความรู้สึก <input type="checkbox"/> พอใจ <input type="checkbox"/> ไม่พอใจ</p> <p>สิ่งที่ยอมรับได้หรือที่ประสบความสำเร็จ </p> <p>สิ่งที่ต้องปรับปรุง </p>
<p>3. นำข้อมูลจากสอบถาม/สัมภาษณ์เกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานในการสอน แผนมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ระบุเกณฑ์)..... ว่าอยู่ในระดับ.....</p>	<p>ความรู้สึก <input type="checkbox"/> พอใจ <input type="checkbox"/> ไม่พอใจ</p> <p>สิ่งที่ยอมรับได้หรือที่ประสบความสำเร็จ </p> <p>สิ่งที่ต้องปรับปรุง </p>

ขั้นตอนที่ 3 : การปฏิบัติตามแผนและตรวจสอบตนเอง

กิจกรรม	ข้อมูลที่ได้รับ
กิจกรรมการพัฒนาตนเอง	
★ สรุปกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ได้แก่	ปัญหาและอุปสรรค
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....	แนวทางการแก้ไข
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขั้นตอนที่ 3 : การปฏิบัติตามแผนและตรวจสอบตนเอง (ต่อ)

กิจกรรม	ข้อมูลที่ได้รับ
กิจกรรมการพัฒนาผู้อื่นโดยวิธีการสอนแนะ	
★ สรุปกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ได้แก่	ปัญหาและอุปสรรค
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขั้นตอนที่ 4 : การตรวจสอบผลการปฏิบัติกิจกรรม

กิจกรรม	ข้อมูลที่ได้รับ
ข้อมูลย้อนกลับ 1. ตอบแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการสอนแนะ 2. ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับจากที่ปรึกษา/ผู้รับการสอนแนะ	ได้คะแนน..... ข้อมูลที่ได้รับ.....

ขั้นตอนที่ 5 : การประเมินตนเองและตรวจสอบ

กิจกรรม	ข้อมูลที่ได้รับ
การตัดสินใจ 1. นำเป้าหมายและแผนการปฏิบัติกิจกรรมมาเปรียบเทียบกับคำตอบแบบจากประเมินตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการสอนแนะ 2. พิจารณาข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับ	การมีปฏิริยาต่อตนเอง ความรู้สึก <input type="checkbox"/> พอใจ <input type="checkbox"/> ไม่พอใจ <input type="checkbox"/> สำเร็จ <input type="checkbox"/> ล้มเหลว วิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จ ให้รางวัลตนเอง วิเคราะห์สาเหตุของความล้มเหลว

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวอติพร ทองหล่อ เกิดวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2504 จังหวัดสุรินทร์ สำเร็จการศึกษา
วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาลและผดุงครรภ์) จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ปีการศึกษา 2525 และสำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาสูรวิทยา คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล ปีการศึกษา 2533 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ 8 รองผู้อำนวยการ
ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย