

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาดัชนีประจักษ์ภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความต้องการของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ตัวประกอบภาวะผู้นำ
 - 2.1 ตัวประกอบการสร้างบารมี
 - 2.2 ตัวประกอบการกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา
 - 2.3 ตัวประกอบการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
 - 2.4 ตัวประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 2.5 ตัวประกอบการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม
 - 2.6 ตัวประกอบการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม
 - 2.7 ตัวประกอบการเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา
3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท หัวหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานของทุกหน่วยงาน ทุกวิชาชีพที่ต้องการผู้นำของตนเอง ถ้าจะพิจารณาถึงองค์การ ผู้นำถือเป็นหัวใจขององค์การ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับถือว่าเป็นผู้นำในหน่วยงานทั้งสิ้น หากองค์การใดขาดผู้นำ ความยุ่งยาก อาจเกิดขึ้นหรือถ้ามีผู้นำไม่เหมาะสมก็จะทำให้องค์การนั้นไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2530) ผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การและการบริหารงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ก้าวหน้าขององค์การนั้น ๆ

กวี วงศ์พุด (2536) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลใน ความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกันตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Yulk , 1994) การให้นิยามของภาวะผู้นำมีมากมายและแตกต่างกัน (Marriner - Tomey, 1993) และในการที่จะทำความเข้าใจและลดความสับสนของคำว่าภาวะผู้นำนั้น บาสได้รวบรวม คำจำกัดความภาวะผู้นำที่ได้มีผู้ให้ไว้ตั้งแต่ปี 1900 เป็นต้นมา สรุปเป็นหมวดหมู่ของมโนทัศน์ ได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง (Bass, 1981)

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงประกอบกิจกรรมหรือควบคุมสังคม
2. เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ถือเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง รักดีและร่วมมือ
4. เป็นการใช้อิทธิพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดการร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
5. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวกและการประสานกิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม
6. เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ
7. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก

8. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการกำหนดสถานการณ์ และ พฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้น ผลักดัน และประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย

9. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่ มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่จุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ

10. เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม

11. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และการ มีปฏิสัมพันธ์

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจอิทธิพลซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อ เคลี้ยกล่อม ชักชวน ให้ผู้ตามเกิดความยินยอม ร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง จงรักภักดี ดำเนินการ ไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาและร่วมมือด้วยความจริงใจ

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำถูกจำแนกตามระยะเวลาและวิธีการศึกษา สามารถ สรุป แนวความคิดของระยะการศึกษาภาวะผู้นำได้ดังนี้คือ (พินดา ดามาพงศ์, 2534)

ก่อน ค.ศ. ถึง 1940 ระยะลักษณะผู้นำ เป็นระยะค้นหาลักษณะและทักษะ สากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ค.ศ. 1940 ถึง 1960 ระยะพฤติกรรมผู้นำ เป็นระยะค้นหาแบบพฤติกรรมสากล ของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ค.ศ. 1960 ถึง 1978 ระยะสถานการณ์ผู้นำ เป็นระยะค้นหาลักษณะการ ปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

ค.ศ. 1959 ถึง 1978 ระยะอำนาจผู้นำ เป็นระยะ ค้นหาฐานอำนาจและการใช้ อำนาจของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ค.ศ. 1978 ถึง ปัจจุบัน ระยะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค้นหาลักษณะผู้นำและ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

1. ระยะเวลาลักษณะผู้นำ (Trait Phase)

เริ่มตั้งแต่ก่อนคริสต์ศักราชจนถึงปี 1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษา ลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีนี้ได้แนวทางจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ จึงเกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น Stogdill ได้รวบรวมผลการวิจัยจำนวน 163 เรื่อง สรุปได้ว่า ผู้นำมีลักษณะดังนี้ มีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาดี มีบุคลิกดี มีอารมณ์เหมาะสม ทนทานต่อความเครียด กระตือรือร้น ซื่อสัตย์ เชื่อมั่นในตนเอง สามารถทำงานได้สำเร็จ มีความรับผิดชอบ ริเริ่ม เอาชนะอุปสรรคได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น Stogdill ได้นำผลการวิจัยในช่วงปี 1945-1970 ไปวิเคราะห์หาค่าประกอบพบว่า ผู้นำมีความแตกต่างจากคนอื่นๆ ตรงที่มีทักษะต่อไปนี้ดีกว่า คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการ ทักษะทางสติปัญญา (Stogdill in Bass, 1981)

2. ระยะเวลาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Phase)

ตั้งแต่ปี 1940 - 1960 เป็นระยะที่พยายามค้นหาแบบสากล (Universal Style) ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล แนวความคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้สืบเนื่องมาจากแนวคิด ทฤษฎีการบริหารแนววิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ ในช่วงปี 1900 ที่เน้นงานหรือผลผลิต และทฤษฎีบริหารแนวมนุษยสัมพันธ์ของเมโย ในช่วงปี 1940 ที่เน้นความสัมพันธ์ พบว่า พฤติกรรมผู้นำ มีผลต่อทัศนคติและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เลวิน ลิฟพิต และไวท์ ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบผลการบริหารแบบประชาธิปไตย อัตนนิยม และ เสรีนิยม ใน ค.ศ. 1939 และค้นพบว่า พฤติกรรมแบบประชาธิปไตยดีที่สุด (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532) ต่อมาได้มีการศึกษาว่า ผู้นำเน้นการนำแบบใด ส่วนใหญ่พบว่ามี 2 ชนิดคือ แบบการนำที่เน้นคน และแบบการนำที่เน้นงาน เช่นทฤษฎีภาวะผู้นำของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทฤษฎีภาวะผู้นำ ริเริ่มโครงสร้างและผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Yuki ,1994)

Blake and Mouton (อ้างถึงใน ธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์, 2535) ได้คิดค้นแนวความคิดในการอธิบายภาวะผู้นำโดยอาศัยเครื่องมือที่เรียกว่า Managerial grid หรือ Style grid จากแนวความคิดนี้เขาได้กำหนดแบบฉบับความเป็นผู้นำทางอุดมคติออกมา 5 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ไม่มุ่งทั้งงานและคน
2. ผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียวไม่มุ่งถึงคนหรือความสัมพันธ์
3. ผู้นำที่มุ่งคนอย่างเดียวไม่มุ่งถึงงาน

4. ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนในระดับปานกลางเท่ากันทั้ง 2 มิติ
5. ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนในระดับสูงทั้ง 2 มิติ

ต่อมาแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำนี้ได้คลายความนิยมลง เนื่องจากพบว่าภาวะการนำที่เน้นทั้งงานและผลผลิตหาได้ประสบความสำเร็จเสมอไปไม่ การนำที่เน้นความสัมพันธ์หรือเน้นงานเพียงด้านหนึ่งด้านใดก็สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Phase)

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา นักทฤษฎีภาวะผู้นำต่างมีแนวคิดที่เห็นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการนำต้องศึกษาสถานการณ์ก่อน ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ต่างพยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเข้าใจถึงสถานการณ์ ในการที่จะตัดสินใจว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด และพยายามชี้ให้เห็นว่าปัจจัยอะไรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเป็นผู้นำที่ดี ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้แก่ ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ซึ่งอธิบายว่า ความเป็นผู้นำแบบ เน้นคน หรือเน้นงาน จะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจของผู้นำ ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจนและง่าย หากผู้นำมีอำนาจสถานการณ์นั้น ก็จะง่ายต่อการนำ ทฤษฎี (Path - Goal Theory) ของ เฮาส์ อธิบายถึง การที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัล บอกรวิีการทำงานและขจัดอุปสรรค เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย ส่วนทฤษฎี (Life - Cycle Theory) ของเฮอริชเชย์และบลานชาร์ด อธิบายว่า วุฒิภาวะของผู้ตาม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำ แบบของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามวุฒิภาวะของผู้ตาม วุฒิภาวะของผู้ตามได้แก่การยอมรับในประสบการณ์ของผู้ตาม ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ แรงจูงใจ ความสามารถ และความตั้งใจที่จะรับผิดชอบงาน ถ้าหากผู้ตามมี วุฒิภาวะสูง ผู้นำก็ควรลดการเน้นงานและจะต้องเพิ่ม ความสำคัญต่อลูกน้องมากขึ้น (Marriner - Tomey ,1993) แม้ว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์จะสามารถอธิบายวิธีการและ เหตุผลการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละสถานการณ์ได้ แต่จุดอ่อนที่สำคัญของทฤษฎี ผู้นำตามสถานการณ์ก็คือ ยากแก่การพิสูจน์เพราะมีตัวแปรซับซ้อนมากมาย การศึกษาภาวะ ผู้นำในเวลาต่อมาจึงมุ่งศึกษาอำนาจของผู้นำ

4. ระยะเวลาอำนาจผู้นำ (Power Influence phase)

การศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ถือว่าสาระสำคัญของผู้นำคือ การมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่ผู้ตามก็สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้นำได้ ยูคิได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเรื่องอำนาจของผู้นำไว้ (Yuki, 1994) สรุปได้ว่า นักการศึกษาภาวะผู้นำกลุ่มนี้มุ่งอธิบาย 3 คำที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) โดยอธิบายว่าอำนาจเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและ พฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ยูคิได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจว่ามาจาก 3 แหล่งคือ 1) อำนาจจากตำแหน่ง (position power) ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ สามารถให้คุณให้โทษ ควบคุมทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร และสภาพแวดล้อมได้ 2) อำนาจส่วนบุคคล (personal power) เช่น ความเชี่ยวชาญมีสมัครพรรคพวกมาก มีคนจงรักภักดี มีบารมี เป็นต้น 3) อำนาจทางการเมือง (political power) มีไว้เพื่อเพิ่มอำนาจของบุคคล (Yuki, 1994)

พอดชาคอฟ และ ชริสไฮม์ (1985) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า อำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ และการปฏิบัติของลูกน้อง ส่วนอำนาจทางกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับควบคุมบางครั้งทำให้ความพึงพอใจและการปฏิบัติของลูกน้องต่ำ

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 ระยะเวลา แม้ว่าแต่ละทฤษฎีจะเน้นศึกษาตัวแปรแตกต่างกันแต่มีสิ่งๆที่เหมือนกันคือทุกทฤษฎีมองว่าผู้นำมีหน้าที่นำ ส่วนผู้ตามมีหน้าที่ตาม ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้นำหรือองค์การ ซึ่งเจมส์ แมกเกรเกอร์ เบิร์นส์ ไม่เห็นด้วย เขาวิจารณ์ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน เบิร์นส์จึงได้เสนอทฤษฎีที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำในยุคใหม่ได้คือ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5. ระยะเวลาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Phase)

5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ (Burns, 1978)

ตามมโนทัศน์ของเบิร์นส์ ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้น 3 ลักษณะคือ

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน คือค่านิยมวิธีปฏิบัติ

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นค่านิยมจุดมุ่งหมาย (end values)

3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) คือผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย คือฝ่ายผู้นำและฝ่ายผู้ตาม ซึ่งหมายถึงผู้นำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

5.2 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส บาส (1985) ได้เสนอผลงานวิจัยที่ขยายทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ให้ชัดเจนขึ้นดังนี้

5.2.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) บาสอธิบายว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ที่พอใจในสิ่งที่มีอยู่ เกิดความต้องการที่มากขึ้นกว่าเดิม โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น บาสได้วิเคราะห์ตัวประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มี 3 ตัวประกอบคือ บารมี การกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

5.2.2 ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) พัฒนา มาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ วูม (Vroom) บาสได้อธิบายรูปแบบของผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยอาศัยแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะอธิบาย ผู้ตามให้เข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการและได้ วิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่ามี 2 องค์ประกอบ คือ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Bass, 1985)

2. ตัวประกอบภาวะผู้นำ

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม พบว่า สอดคล้องกับแนวคิดผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์นส์ ผลของการศึกษาของ บาส และการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิด โครงสร้างอำนาจ ของ แคนเตอร์ ผู้วิจัยจึงได้สรุป ตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วยว่า มี 7 ตัว ประกอบดังนี้คือ

1. บารมี
2. การกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา
3. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
4. การสร้างแรงบันดาลใจ
5. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม
6. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม
7. การเสริมสร้างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยมีรายละเอียดในแต่ละตัวประกอบ ดังนี้

2.1 ตัวประกอบบารมี

บารมีมีความหมาย สรุปได้ดังนี้ หมายถึง ความเป็นเลิศ ความเต็ม หรือความ สมบูรณ์แบบ (พนิดา ดามาพงศ์, 2534; Yulk, 1994) ซึ่งตรงกับคำว่า charisma ในภาษากรีก แปลว่า พรสวรรค์ หรือลักษณะพิเศษ ใช้อธิบายบุคคลที่มีอำนาจภายในตัวของเขา มีผล อย่าง ลึกซึ่งเป็นพิเศษต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามเกิดความรักภักดีและอุทิศตนทำงานโดยไม่หวังผลประโยชน์ ผู้นำเช่นนี้สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (Bass, 1985)

นักทฤษฎีทางตะวันตกอธิบายว่าบารมีเป็นลักษณะที่ปรากฏแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตาม บังเกิดความรู้สึกเลื่อมใส ยกย่อง เทิดทูน เช่น วิลเนอร์ อธิบายว่า บารมีเป็นรูปแบบหนึ่งของ อิทธิพล (influence) ที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่หรือจากตำแหน่งหรือขนบธรรมเนียมประเพณี แต่เกิดจากการที่ผู้ตามรับรู้ (perceive) ลักษณะพิเศษของผู้นำ (Vilner 1968, cited in Bass 1985)

บารมีเป็นองค์ประกอบของอารมณ์คือเป็นความศรัทธา การอุทิศตน นำเกรงขาม นำเคารพบูชา เวเบอร์ อธิบายว่า บารมีของผู้นำสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาของผู้ตาม ได้แก่ การที่ผู้ตามอุทิศตนเป็นพิเศษแก่คนที่ตนเคารพเทิดทูนหรือวีรบุรุษ (Waber, 1947 cited in Bass 1985)

แฮส ได้ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำที่มีบารมีและสร้างทฤษฎีผู้นำที่มีบารมีว่า ผู้นำที่มีบารมีมีลักษณะดังนี้ (House, 1977)

1. มีลักษณะเด่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง ยิ่งลูกน้องชื่นชอบผู้นำมากเท่าใด ลูกน้องก็จะยึดผู้นำเป็นแบบอย่างมากขึ้นเท่านั้น สิ่งที่ลูกน้องยึดถือเป็นแบบอย่าง ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์ และทัศนคติของผู้นำต่องานและองค์การ
3. ลูกน้องประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. แสดงออกถึงความคาดหวังในตัวลูกน้องอย่างสูงส่ง มีความเชื่อถือในลูกน้อง ลูกน้องยอมรับจุดมุ่งหมายของผู้นำ และยอมเสียสละเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นและมักพบว่าลูกน้องแข่งขันกันทำงาน เพื่อให้ผู้นำบรรลุจุดมุ่งหมาย
6. ผู้นำมักมีพฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของลูกน้องให้สอดคล้องกับภารกิจที่จะต้องทำให้สำเร็จ
7. มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจลูกน้อง

นักการศึกษาภาวะผู้นำบางคนใช้คำว่า ผู้นำที่มีบารมี (Charismatic leadership) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) แทนกันได้ (Yuki, 1994) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีบารมี (Dubrin and Ireland, 1993) การศึกษาเรื่องบารมีเป็นสิ่งสำคัญ เพราะองค์การต้องการผู้นำที่สามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจได้ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีบารมีตามแนวคิดของ Kanungo (1988) และ Conger (1989) ได้แก่ (Dubrin and Ireland, 1993)

1. ผู้นำบารมีจะต้องมีวิสัยทัศน์ เขาจะเสนอวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์การและทำอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จได้ วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงภาพในอนาคตขององค์การและหน่วยงาน วิสัยทัศน์จะกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

2. ผู้นำที่มีบารมี จะต้องมีความทักษะทางการติดต่อสื่อสาร และจะต้องแสดงออกมา ในรูปของจินตนาการและพรรณนาถึงวิสัยทัศน์ในอนาคต และใช้สิ่งนั้นมากระตุ้นมาสร้างแรงจูงใจ ผู้คนให้กระทำตาม

3. ผู้นำบารมีจะต้องสร้างความไว้วางใจ สร้างความเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของผู้นำด้วยความเต็มใจ เห็นคุณค่าและยอมรับการจัดการกับความขัดแย้ง โดยปราศจากสิ่งที่ทำให้ลำบากใจ

4. ผู้นำบารมีจะต้องช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกว่า มีความสามารถ มีฝีมือ จะต้อง สร้างความรู้สึกถึงความสามารถระหว่างสมาชิกในกลุ่ม วิธีการอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะใช้คือการปล่อยให้ ผู้ตามประสบความสำเร็จในการจัดการกับโครงการอย่างง่ายๆ และยกระดับความต้องการของ ลูกน้องให้มากขึ้นกว่าเดิม

5. ผู้นำบารมีจะต้องมีพลัง และจะต้องเป็นทั้งนักพูดและนักปฏิบัติในเวลาเดียวกัน แผ่กระจายอำนาจและส่งเสริมรูปแบบวิธีการที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุดและทันต่อเวลา

นักวิจัยพบว่า ผู้นำบารมีมีความสัมพันธ์กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ใช้เรียกแทน กันได้ หมายความว่า ผู้ที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้จะต้องมีบารมี ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการ เปลี่ยนแปลง ผู้นำ ผู้บริหาร จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมได้ แต่การจะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ผู้เปลี่ยนแปลงต้องมีบารมี (พินดา ดามาพงศ์, 2539; เสม พริงพวงแก้ว, 2539)

บารมีในสังคมไทย

การนำหลักทศพิธราชธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน สามารถก่อให้เกิด บารมีแก่ ผู้ปฏิบัติตามได้ (สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ, 2527 อ้างถึงในพินดา ดามาพงศ์ , 2534) สมเด็จพระญาณสังวร (สุวฑฒโน) (2530) ได้แสดงปาฐกถาเรื่อง ทศพิธราชธรรมและ พระราชกรณียกิจของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวไว้ดังนี้ “เมื่อพูดถึงทศพิธราชธรรม ก็มีคนเป็นจำนวน ไม่น้อย เข้าใจว่าเป็นคุณธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ หรือพระราชาทรงประพฤติปฏิบัติ ฉะนั้น สามัญชนคน ทั่วไป จึงไม่มีสิทธิ์ที่จะนำมาปฏิบัติ หรือไม่ใช่หน้าที่ของประชาชนทั่วไปที่จะ ต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ยังคลาดเคลื่อน อันที่จริงนั้น ธรรมะทุกข้อเป็นของกลาง ใครๆก็ สามารถนำมาประพฤติปฏิบัติได้แต่ที่มีชื่อเรียกต่างกันไปนั้นก็เรียกไปตามโอกาสและบุคคล ที่พระพุทธรเจ้าทรงแสดงหรือทรงสั่งสอนเท่านั้น ทศพิธราชธรรมก็เช่นเดียวกัน คำสอนหมวดนี้ได้

ชื่อว่า ราชธรรม ก็เพราะโบราณบัณฑิตทั้งหลาย นิยมแสดงแก่พระราชาซึ่งเป็นผู้ปกครองประชาชนมาตั้งแต่โบราณกาลก่อนพุทธกาล ครั้นสมเด็จพระบรมศาสดาสัมมาสัมพุทธเจ้าเสด็จอุบัติขึ้น ก็ได้ทรงนำมาสั่งสอนต่อมา เพราะทรงเห็นว่าเป็นคุณธรรม ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ผู้ปฏิบัติได้จริงและเนื่องจากธรรมะหมวดนี้มี 10 ประการ จึงนิยมเรียกกันว่า ทศพิธราชธรรม ซึ่งแปลว่า ราชธรรม 10 ประการ ทศพิธราชธรรมนั้นหากพิจารณาด้วยดีแล้วจะเห็นว่ามิใช่เป็นธรรมสำหรับผู้ปกครองสูงสุดคือพระราชาหรือพระมหากษัตริย์เท่านั้น แต่เป็นธรรมสำหรับผู้ทำหน้าที่ปกครองทั่วไปตั้งแต่ระดับชาติตลอดลงมาจนถึงระดับประชาชนในชาติทั่วไป จึงกล่าวได้ว่า ทศพิธราชธรรมนั้นเป็นคุณธรรมที่ ทุกคน ผู้อยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน ทั้งในฐานะผู้ปกครองและผู้ถูกปกครอง ควรประพฤติโดยเสมอหน้ากัน เพื่อความผาสุกและความเจริญก้าวหน้าของคนในสังคมของตน。」

ทศพิธราชธรรม หรือราชธรรม 10 ประการ มีดังนี้

1. **ทาน** คือการให้ การแบ่งปัน จำแนกได้ 2 ประเภท คือ วัตถุทาน และธรรมทาน วัตถุทาน คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันสิ่งของให้ผู้ถูกปกครอง ส่วนธรรมทาน ได้แก่ การให้ธรรมะ ให้คำสั่งสอนแนะนำ
2. **ศีล** คือการรักษาความสุจริต ประพฤติแต่สิ่งดีงาม สำรวมกายกรรม วจีกรรม ให้เป็นปกติ
3. **ขันติ** หมายถึง การรักษาใจ วาจา ใจ ให้สงบเรียบร้อย ไม่แสดงกิริยาวาจาที่ชั่วร้ายตามอำนาจ โลกะ โทสะ โมหะ อดทนต่อทุกขเวทนา อดทนต่อความเหนื่อยยาก
4. **บริจาค** หมายถึง การบำเพ็ญถึงด้วยการเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
5. **อาชชวะ** คือ ความศรัทธา ซื่อตรง ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ
6. **มัททวะ** ความเป็นผู้อ่อนโยน มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมต่อท่านผู้ใหญ่ ผู้เจริญ อ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า
7. **ตบะ** คือ ความเพียรหมายถึง การตั้งใจ กำจัดความเกียจคร้านและ การผิดหน้าที่
8. **อภิกโรธ** คือ กิริยาไม่แสดงความโกรธ ความเกรี้ยวกราดให้ปรากฏ ไม่พยายามมุ่งร้ายผู้อื่น วินิจฉัยความและลงโทษผู้ทำผิดตามเหตุและผล
9. **อวิหิงสา** คือ การไม่ก่อทุกข์ยากแก่ผู้อื่น ไม่บีบบังคับขี่ เบียดเบียนผู้ใด มีความกรุณา ปกครองลูกน้องดังบิดามารดาปกครองบุตร

10. อวิโรธนะ ปฏิบัติไม่คลาดจากธรรม คือ การไม่ทำผิดจากทำนองครองธรรม ไม่คลาดจากความยุติธรรม ถือประโยชน์สุขและความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง

2.2 ตัวประกอบการกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา

บาส (1985) ได้กล่าวถึงการกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหาโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข การกระตุ้นปัญญาทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและมองเห็น ธรรมชาติของปัญหาที่ผู้ตามเผชิญอยู่ รวมทั้งวิธีแก้ปัญหา

แพลนท (Plant, 1987 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) อธิบายว่า การกระตุ้นปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรกะ (Power of Logic) หมายถึง การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ และข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีข้อสนับสนุนและคัดค้านไว้ได้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมใหม่ในองค์การ ซึ่งแตกต่างจากการสร้างจินตภาพที่ใช้ศิลปะและความคิดฝัน

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันส่งผลกระทบต่อองค์การพยาบาลเป็นอย่างมาก บทบาทของพยาบาลวิชาชีพมีการพัฒนาและจะต้องเปลี่ยนแปลงตามความต้องการบริการ ด้านสุขภาพของประชาชน รวมทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มากขึ้น สิ่งเหล่านี้ อาจก่อให้เกิดความสับสนยุ่งยากในการปฏิบัติงาน การให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยและผู้รับบริการ ผู้บริหารในระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้องมึบทบาทในการที่จะทำให้พยาบาลได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เปลี่ยนแปลงแนวความคิด กระตุ้นให้พยาบาลประจำการซึ่งเป็น ผู้ตาม ได้เปลี่ยนแปลงค่านิยม วิธีปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ยุคส์ (1981) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การดังนี้ คือ 1) เมื่อกลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงกันข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะๆ 2) เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) เมื่องานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาด เป็นต้น 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหที่องค์การเผชิญอยู่

การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา จะก่อให้เกิดการตระหนักแก่ผู้ตามและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น พยายามให้เกิดพฤติกรรมใหม่ หรือหาข้อสรุปใหม่ และดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าๆ ที่เกิดขึ้น ให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

2.3 ตัวประกอบการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

บาส (1985) กล่าวถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลว่า เป็นเรื่องของการตอบสนองความต้องการของลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ตัวต่อตัวระหว่างผู้บริหารกับลูกน้อง และการพัฒนาลูกน้องให้เจริญงอกงาม ทำให้ลูกน้องมีความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ เกิดความรักและผูกพัน และพร้อมที่จะอุทิศตนทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำที่พิจารณาลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลจะมอบหมายงานที่เหมาะสม ตามความสามารถของลูกน้องแต่ละคนได้แสดงความสามารถให้ปรากฏ ภูมิใจและสนองความต้องการของลูกน้องแต่ละคน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นที่ ความเจริญงอกงามของลูกน้อง และให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหา และ แสดงออกว่าชื่นชอบต่อผลงานของลูกน้อง การพิจารณาลูกน้องในฐานะเอกบุคคล ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับลูกน้อง ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น

พนิดา ดามาพงศ์ (2534) กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่คำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ได้แก่ การเน้นการพัฒนา การเน้นเอกบุคคล และการเป็นที่เลื่อมใส

1. การเน้นการพัฒนา ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา คือ พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ เพื่อให้ลูกน้องมีศักยภาพสูงพอที่จะรับผิดชอบงานในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำสามารถพัฒนาลูกน้องได้โดยใช้วิธีการต่างๆ ดังนี้คือ การให้คำปรึกษาในการทำงาน การสังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการทำงาน การกระตุ้นให้ลูกน้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง กระจายอำนาจเพื่อให้ลูกน้องได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ

2. การเน้นความเป็นเอกบุคคล

2.1 การติดต่ออย่างคุ้นเคยเป็นกันเอง ได้แก่ การสร้างบรรยากาศแบบครอบครัว เพื่อให้พนักงานรู้สึกอบอุ่นเป็นกันเอง นำภาษาพิเศษมาใช้กับพนักงาน การติดต่อกับลูกน้องทุกระดับตัวต่อตัวหรือทางโทรศัพท์ การออกนิเทศถึงฐานปฏิบัติการหรือที่เรียกว่า Walk around management

2.2 ให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสาร การพิจารณาลูกน้องในฐานะเอกบุคคล จากการที่ผู้นำแจ้งให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความก้าวหน้า หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าตนเป็น คนวงใน ลูกน้องมีโอกาสซักถามให้เข้าใจได้มากขึ้น และผู้บริหารก็ได้รับรู้ปฏิกิริยาของ ลูกน้องด้วยตนเอง

2.3 เอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกน้อง ได้แก่ การค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงจะใช้ลูกน้องแต่ละคน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง การพิจารณาลูกน้องเป็นรายบุคคล ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งผู้นำก็จะได้รับการยอมรับนับถือจากลูกน้องด้วย

2.4 การให้คำปรึกษารายบุคคล ได้แก่ การให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องมีปัญหาในการทำงาน เพื่อช่วยให้ลูกน้องปรับตัวได้เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการให้คำปรึกษา ได้แก่ ทักษะการฟัง ทักษะการค้นหาปัญหา การให้ความเอาใจใส่ และการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยง หมายถึงการที่ผู้อาวุโสให้คำปรึกษาหรือแก่ผู้บริหารใหม่ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญและมีคุณค่าของผู้บริหาร พี่เลี้ยงจะให้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างมากมายและใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนในการพัฒนา ลูกน้อง พี่เลี้ยงมีลักษณะเหมือนพ่อ บางครั้งก็เป็นแบบอย่าง เป็นที่ปรึกษา ครู ผู้แนะแนว ผู้ฝึก และช่วยหาทางเลือกในการตัดสินใจ การมีพี่เลี้ยงยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ตัวต่อตัวระหว่างผู้บริหารและลูกน้อง

ในองค์กรพยาบาล การปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยเฉพาะผู้ที่จบการศึกษาใหม่และยังไม่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอย่างเพียงพอ การมีพยาบาลพี่เลี้ยงจึงมีความสำคัญและจำเป็น บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะพยาบาลพี่เลี้ยง จะช่วยให้ลูกน้องหรือพยาบาลประจำการมีความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ศรีนวล ศิริพันธ์ (2533) ได้ทำการศึกษาการปฐมนิเทศด้วยระบบพยาบาลที่เลี้ยงกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลใหม่ จำนวน 18 คน ในโรงพยาบาลแพร์ พบว่า การนำระบบ ที่เลี้ยง มาใช้ในการปฐมนิเทศพยาบาลใหม่เกิดผลในระดับดี ซึ่งแสดงผลสำเร็จในการปฐมนิเทศ

2.4 ตัวประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ

บาส (1985) กล่าวถึง การบันดาลใจว่าเป็นเรื่องที่ถูกนำใช้อิทธิพลเหนือลูกน้องโดยการเร้าอารมณ์ ปลุกใจ ทำให้ลูกน้องว่าเรงมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ทำให้ลูกน้องใช้ความพยายามมากกว่าที่คิด เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อทำงานกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ ให้ผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ

ยูกัล (Yuki, 1994) ในทัศนะของยูกัล การบันดาลใจ เกิดขึ้นเมื่อใครคนหนึ่งถูกให้ทำงาน ซึ่งต้องแสดงออกถึงอุดมการณ์และค่านิยม โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่ทำเพื่อกลุ่ม องค์กร ประเทศชาติ และโลก ผู้ที่จะทำงานเช่นนี้ได้จะต้องได้รับการปลุกฝังค่านิยมว่าสิ่งที่เขาทำอยู่เป็นสิ่งที่ดี ถูกต้อง ยุติธรรม มีค่าควรแก่การเสียสละ ผู้นำจำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจในกรณีต่อไปนี้ คือ เมื่องานยากที่จะบรรลุเป้าหมาย งานซับซ้อน ผู้ตามขาดประสบการณ์ มีความเครียดสูง หหมดกำลังใจที่จะทำงาน งานไม่ก้าวหน้า ผู้ตามไม่แน่ใจว่าจะปลอดภัยจากการทำงาน เมื่อต้องแข่งขันกับหน่วยงานอื่น หรือใช้ในกรณีที่ต้องการให้ผู้ตามเกิดความแน่วแน่ที่จะปฏิบัติ เช่น การ กระตือรือร้น เสียสละ มีความคิดริเริ่ม มีอุดมการณ์ และมีค่านิยมที่สอดคล้องกับกิจกรรมของกลุ่ม

พนิดา ดามาพงศ์ (2534) กล่าวถึงวิธีสร้างแรงบันดาลใจว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตามได้ โดยการพูดเพื่อเร้าใจผู้ตามให้มีความมั่นใจและกระตือรือร้น เน้นการปฏิบัติ การสร้างความมั่นใจในอุดมการณ์ และใช้ Pygmalion effect

1. การใช้คำพูดเพื่อเร้าใจให้ลูกน้องมั่นใจและกระตือรือร้น เช่น พูดให้ลูกน้องเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง พูดอย่างห้าวหาญเพื่อสร้างขวัญในยามที่ลูกน้องหมดกำลังใจ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ลูกน้องเป็นรายบุคคล กระตุ้นลูกน้องให้กระตือรือร้นต่องานของกลุ่ม และพูดในเรื่องที่จะทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นว่าตนสามารถทำงานได้สำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2. เน้นการปฏิบัติ ได้แก่

- 2.1 กระตุ้นให้ลูกน้องที่มีความสามารถพิเศษได้ทำโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
- 2.2 ให้ลูกน้องอาสาสมัครทำงาน
- 2.3 การทำให้องค์กรคล่องตัว ได้แก่ การจัดให้มีความสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง
- 2.4 จัดให้มีการทดลองปฏิบัติอย่างจริงจังขึ้นในองค์กรเพื่อหาวิธีการใหม่ๆ
- 2.5 ทำระบบให้ง่ายขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและเพื่อให้เกิดผลปฏิบัติอย่างแท้จริง
- 2.6 ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกน้องในช่วงที่ประสบความยุ่งยาก นำหน้าลูกน้องในยามที่เกิดอันตราย
- 2.7 สร้างบรรยากาศขององค์การและการติดต่อสื่อสาร เช่น บรรยากาศที่เปิดเผยไว้นือเชื่อใจและเป็นกันเอง มีข่ายการติดต่อสื่อสารที่กว้างขวาง

3. สร้างความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ การสร้างความมั่นใจและสร้างความเชื่อในอุดมการณ์อันยิ่งใหญ่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่บุคคลจะอุทิศตนหรือพลีชีวิตเพื่อทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากที่จะสำเร็จได้นั้น บุคคลจะต้องเชื่อว่าอุดมการณ์ที่เขาต่อสู้เพื่อให้ได้มานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าเพียงพอที่จะอุทิศตน ความเชื่อในอุดมการณ์ที่ตนยึดจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามมากเป็นพิเศษจนทำงานได้สำเร็จ

4. การใช้ Pygmalion effect คือการที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ และพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดีจะทำงานได้ดีกว่าคนที่ถูกคาดหวังว่าทำงานไม่ดี หรือไม่ได้รับการคาดหวังใด ๆ

งานบริการพยาบาลเป็นงานที่หนัก บ่อยครั้งที่พยาบาลประจำการรู้สึกท้อแท้เหนื่อยหน่าย หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจ และกระตือรือร้นที่จะตั้งใจทำงานเพื่อให้บริการพยาบาลอย่างมีคุณภาพ

2.5 ตัวประกอบการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม

การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสมเป็นวิธีการที่ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ใช้จูงใจลูกน้องให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จโดย ผู้นำจะประเมินว่า อะไรคือสิ่งที่ลูกน้องต้องการ เมื่อจะให้ลูกน้องทำงานผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ และบอกวิธีทำงานที่จะบรรลุผลลัพธ์ และบอกว่าหากลูกน้องทำงานสำเร็จผู้นำจะให้รางวัลที่ลูกน้องต้องการ การได้รับคำอธิบายวิธีทำงานให้สำเร็จทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าง่ายขึ้น และตนสามารถทำงานนั้นให้สำเร็จได้ไม่ยากนัก และหากรางวัลที่จะได้เป็นรางวัลที่ลูกน้องต้องการมาก ลูกน้องจะเกิดแรงจูงใจอยากทุ่มเทความพยายามให้มากที่สุด เมื่อลูกน้องทำงานได้สำเร็จ ผู้นำจะให้การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม หากงานล้มเหลว ผู้นำจะให้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Bass, 1985)

สกินเนอร์ กล่าวว่า พฤติกรรมส่วนมากของมนุษย์เป็นพฤติกรรมประเภท Operant Behavior ซึ่งสิ่งมีชีวิต (Organism) ทั้งคนและสัตว์เป็นผู้ริเริ่มที่จะกระทำต่อ (Operate) สิ่งแวดล้อมของตนเอง ฉะนั้นการเรียนรู้แบบนี้บางครั้งเรียกว่า Instrument Conditioning สกินเนอร์พบว่า ถ้าต้องการให้ Operant Behavior คงอยู่ตลอดไปจำเป็นต้องให้แรงเสริม (สุรางค์ ใควตระกูล, 2537)

มิคุลัส (Mikulus, 1972 อ้างถึงใน กุลวดี โรจน์ไพศาลกิจ, 2537) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึง การทำให้อัตราการตอบสนองของอินทรีย์คงอยู่หรือเพิ่มขึ้น โดยทำให้อินทรีย์ได้รับผลกระทบที่พึงพอใจหลังจากแสดงพฤติกรรมนั้น ซึ่งอาจทำได้โดยการให้สิ่งที่อินทรีย์พึงพอใจ หรือ การนำเอาสิ่งที่อินทรีย์ไม่พึงพอใจออกไปจากสภาพการณ์

กุลวดี โรจน์ไพศาลกิจ (2537) กล่าวถึงการเสริมแรงว่า การเสริมแรง หมายถึง การทำให้พฤติกรรมการตอบสนองของอินทรีย์คงอยู่หรือเพิ่มขึ้น ภายหลังจากได้รับผลกระทบที่พึงพอใจ รวมทั้งทำให้มีแนวโน้มที่จะเกิดพฤติกรรมนั้น ๆ เกิดขึ้นซ้ำอีกและพฤติกรรมใดที่ไม่ได้รับผลกระทบที่พึงพอใจก็มีแนวโน้มที่จะลดลง จนกระทั่งหายไปนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า การเสริมแรงทางบวก คือการให้รางวัลหรือสิ่งที่บุคคลพึงพอใจ เพื่อกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลเกิดความพยายามทำงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

ประเภทของตัวเสริมแรงทางบวก (กุลวดี โรจน์ไพศาลกิจ, 2537)

1. อาหารและสิ่งเสฟได้ (Food and Consumables) เป็นตัวเสริมแรงพื้นฐาน หรือตัวเสริมแรงที่ไม่ต้องวางเงื่อนไข เช่น ขนม ผลไม้ ลูกกวาด เป็นต้น เป็นตัวเสริมแรงที่มีประสิทธิภาพมาก สามารถใช้ได้กับทุกคน ข้อจำกัดของการเสริมแรงประเภทนี้คือ ไม่สามารถเสริมแรงในทันทีที่เกิดพฤติกรรมได้ เนื่องจากต้องใช้เวลาในการเตรียมตัวและการได้รับตัวเสริมแรงมากเกินไป จะทำให้หมดสภาพการเป็นตัวเสริมแรง

2. ตัวเสริมแรงทางสังคม (Social Reinforcer) เป็นตัวเสริมแรงที่ต้องการเงื่อนไขแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ ตัวเสริมแรงทางสังคมที่แสดงออกทางวาจา ได้แก่ คำพูดต่างๆ ที่เป็นคำชมเชย ยกย่อง คำที่แสดงความพึงพอใจ คำที่แสดงการยอมรับ เช่น ดีมาก เก่ง น่าสนใจ หลักสำคัญในการใช้การเสริมแรงทางวาจา คือ จะต้องทำให้บุคคลที่ได้รับการเสริมแรงทราบว่าได้รับการเสริมแรงในพฤติกรรมใด ตัวเสริมแรงทางสังคมที่แสดงออกด้วยท่าทาง ได้แก่ การยิ้ม ให้การสัมผัส การแสดงออกทางสีหน้า แสดงความสนใจ เป็นต้น

3. หลักของฟรีแม็ค (Premack's Principle) เป็นการนำกิจกรรมที่บุคคลชอบหรือกระทำบ่อยครั้งมาเป็นตัวเสริมแรงกิจกรรมที่บุคคลชอบกระทำน้อย โดยบุคคลจะต้องแสดงพฤติกรรมเป้าหมายก่อน แล้วจึงเลือกกระทำกิจกรรมที่ตนชอบภายหลัง ข้อดีของตัวเสริมแรงประเภทนี้คือ กิจกรรมที่นำมาเป็นแรงเสริม ส่วนใหญ่จะมีอยู่แล้วในสภาพการณ์นั้นๆ ข้อควรพิจารณา คือ ไม่สามารถให้การเสริมแรงได้ทันทีที่พฤติกรรมเป้าหมายเกิดขึ้น ต้องยึดการให้การเสริมแรงออกไป หรือการให้การเสริมแรงทันทีจะไปขัดขวางพฤติกรรมที่กระทำอยู่

4. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Information feedback) เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการกระทำของบุคคล เพื่อให้รู้ว่าตนทำพฤติกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่ การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นตัวเสริมแรงที่ต้องวางเงื่อนไข อาจไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จึงควรนำไปใช้ควบคู่กับสิ่งเร้าอื่นที่มีคุณสมบัติเป็นตัวเสริมแรงอยู่แล้ว เพื่อให้มีประสิทธิภาพของการเป็นตัวเสริมแรงมากขึ้น

5. เบี้ยอรรถกร (Token Economic) เป็นตัวเสริมแรงชนิดที่ต้องวางเงื่อนไข ได้แก่ เบี้ย ดาว แด้ม คะแนน คุปอง เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเป็นตัวเสริมแรงตัวอื่นได้มากกว่าหนึ่งตัว ข้อดีของเบี้ยอรรถกรคือมีอำนาจในการเสริมแรงมากและสามารถคง พฤติกรรมได้สูงกว่าตัวเสริมแรงอื่นๆ เช่น คำชมเชย การยอมรับ เป็นต้น เป็นตัวเชื่อมระหว่างพฤติกรรมเป้าหมายกับตัวเสริมแรงอื่นๆ เนื่องจากเบี้ยอรรถกรสามารถแลกตัวเสริมแรงได้มากกว่าหนึ่งตัว ทำให้ไม่หมดสภาพการเป็นตัวเสริมแรงเหมือนกับตัวเสริมแรงอื่นๆ สามารถใช้ได้ง่าย ไม่รบกวน

พฤติกรรมที่กำลังทำอยู่ เป็นแรงเสริมชนิดเดียวที่สามารถเสริมแรงทุกคนได้ตามความต้องการของแต่ละคน ข้อจำกัดคือ การยุติการให้เบี่ยงพฤติกรรมภายหลังการสร้างพฤติกรรมนั้น จะทำให้พฤติกรรมที่สร้างยุติหรือลดลงอย่างรวดเร็ว มีปัญหาในเรื่องการเก็บรักษาและแลกเปลี่ยน เนื่องจากเป็นตัวเสริมแรงที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บางคนอยากได้ในทางที่ผิด

6. ตัวเสริมแรงที่เป็นวัตถุสิ่งของ (Material Reinforcer) ตัวเสริมแรงชนิดนี้อาจ ได้แก่ ของเล่น ตุ๊กตา แหวน รถยนต์ เป็นต้น ซึ่งเป็นตัวเสริมแรงที่สามารถนำไปใช้ในการ วางเงื่อนไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งกับเด็กและผู้ใหญ่ ตัวเสริมแรงที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ทำหน้าที่สองด้าน คือ ด้านควบคุม (Controlling Aspect) คือทำให้ผู้รับเกิดการรับรู้ว่าตัวเสริมแรงนั้นเป็นต้นเหตุแห่งการกระทำของตน และด้านให้สาระ (Informative Aspect) เป็นการทำให้ผู้รับเกิดการรับรู้ว่าตนมีความสามารถ และเป็นผู้กำหนดการกระทำของตน

การศึกษาบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก โดยปีเตอร์ส์และวอลเตอร์แมน (วีระชัย ต้นดีวีระวิทยา, 2537) พบว่า บริษัทดีเด่นใช้มาตรการด้านบวกมาชักจูงใจพนักงานอย่างจริงจัง เช่น บริษัทแมคโดนัลด์ ทัพเปอร์แวร์ และ ไอ บี เอ็ม ได้พยายามหาโอกาสอยู่ตลอดเวลาที่จะมอบรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน เช่น เช้มกิลด์ โล่ และเหรียญ ให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความตื่นตัว และมีกำลังใจที่จะใช้ความบากบั่นในการยกระดับของตนเองให้สูงขึ้น

กุลวดี โรจนไพศาลกิจ (2537) ศึกษาผลของการเสริมแรงทางบวกในการสอน การคิด ต่อความรู้และความสามารถของนักศึกษาพยาบาล ในการแก้ปัญหาทางสุขภาพมารดาและทารกแรกเกิดในชุมชน พบว่า คะแนนเฉลี่ยของนักศึกษาภายหลังจากการเสริมแรงทางบวกในการสอน การคิด สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของนักศึกษาก่อนการเสริมแรงทางบวกในการสอน การคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวถึงระบบรางวัลผลตอบแทนกับความเป็นสมาชิกขององค์การว่า รางวัลผลตอบแทนที่องค์การเสนอให้กับพนักงานจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของแต่ละคน ในกรณีที่สิ่งต่างๆที่มีการเสนอให้ มีความเสมอหรือเท่าเทียมกันแล้ว ผู้ทำงานส่วนมากมักจะตัดสินใจเลือกเข้าและอยู่ทำงานกับองค์การที่ให้รางวัลผลตอบแทนสูงสุด และการลาออกที่เกิดขึ้นส่วนมากก็มักจะเกิดจากสาเหตุเพราะรางวัลผลตอบแทนที่แต่ละคนได้รับเป็นสำคัญ และถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับกันเป็นส่วนมากกว่าความพอใจในรางวัลผลตอบแทนเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนออกจากงานก็ตาม แต่ทุกคนต่างก็ยอมรับเช่นกันว่า รางวัลตอบแทนนี้นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะทุกคนมีความพอใจในรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับอยู่ในขณะนั้น

ต่างก็จะคาดหวังว่าตนควรจะได้รับมากกว่าเดิมและมากขึ้นในอนาคตข้างหน้า และด้วยการคาดหวังดังกล่าวนี้เอง จึงทำให้เขา ยังคงอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

จึงอาจกล่าวได้ว่า การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสมจะทำให้พนักงานหรือลูกน้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.6.ตัวประกอบการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

บาส (1985) กล่าวว่า การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสมเกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติหน้าที่ของลูกน้องต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้นำจะป้อนข้อมูลทางลบไปยังลูกน้อง โดยใช้อารมณ์น้อยที่สุด การป้อนกลับทางลบอาจทำได้ตั้งแต่การให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าว หรืออาจต้องตำหนิอย่างรุนแรง ผู้นำที่ขาดความสามารถในการควบคุมลูกน้อง เมื่อลูกน้องทำผิดจะไม่กล้าตำหนิ แต่ผู้นำที่เข้มแข็งจะแสดงความไม่พอใจลูกน้องได้ หากการทำงานของลูกน้องไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้นำและองค์กร การแสดงความไม่พอใจลูกน้องที่ล้มเหลวในการทำงาน มีวิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง อาจว่ากล่าว ตักเตือน ตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาที่ใช้การเสริมแรงแบบนี้เมื่อลูกน้องทำงานไม่ได้มาตรฐาน เรียกว่า การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (management by exception) ซึ่งจะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้อง อาจทำให้ผลผลิตต่ำได้

กุลวดี โจนีไพศาลกิจ (2537) กล่าวว่า การเสริมแรงทางลบคือการที่ความถี่ ของการเกิดพฤติกรรมของบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อต้องการหลีกเลี่ยงจากสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงพอใจ ส่วนสกินเนอร์กล่าวถึงแรงเสริมลบ หมายถึง การเปลี่ยนสภาพการณ์หรือสิ่งแวดล้อมบางอย่างก็ อาจจะทำให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมที่กำลังปฏิบัติได้ ตัวอย่างเช่น นักเรียนที่ขบถและแหย่เพื่อนเวลาครูให้ทำงาน จึงถูกครูจับไปนั่งเดี่ยวที่มุมห้อง และต้องนั่งทำงานคนเดียว หลังจากที่นักเรียนตั้งใจทำงาน ครูก็อนุญาตให้กลับมานั่งที่ตามเดิมของตนรวมกับเพื่อนๆ ได้ (สุรางค์ ใคว์ตระกูล, 2537)

จึงอาจกล่าวได้ว่า การเสริมแรงทางลบ หมายถึง การตอบสนองของพฤติกรรมที่เพิ่มขึ้นจากสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจ แม้ว่าการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมหรือใช้ตัวเสริมแรงทางบวกดีกว่าการใช้ตัวเสริมแรงทางลบ เพราะการใช้ตัวเสริมแรงทางลบอาจก่อให้เกิดผลกระทบข้างเคียง เช่น ความเครียดทางอารมณ์ การมีพฤติกรรมตอบสนองอย่างก้าวร้าวต่อ

สิ่งที่ไม่พึงพอใจ ทำให้มิจึงยังใช้การลงโทษอยู่อีก ซึ่ง บาส (1985) อธิบายว่าอาจขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร กล่าวคือ องค์กรที่มีโครงสร้างแบบราบ ผู้มีเทศก์รับรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนเกินไปทำให้มีปัญหาต้องแก้ไขมาก และหากไม่แก้ไขจะเกิดภาวะวิกฤต ยิ่งผลงานของผู้มีเทศก์ขึ้นอยู่กับกาปฏิบัติงานของลูกน้องมากเท่าใด ผู้มีเทศก์จะไวต่อความบกพร่องของลูกน้องมากขึ้นเท่านั้น

การศึกษาของบาส พบว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมมีผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานร้อยละ 25 ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นมีผลต่อประสิทธิผลหน่วยงานเพียงร้อยละ 5 (Bass, 1985)

มิเชล และ วูด (1980 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) เสนอแนะว่า ถ้าลูกน้องขาดความพยายามก็อาจใช้การลงโทษ แต่ถ้าลูกน้องขาดความสามารถให้ฝึกอบรมหรือโยกย้ายพนักงานที่มีความสามารถมาแทน ถ้าการขาดความสามารถของลูกน้องเกิดจากสภาพแวดล้อมหรืองานยากเกินความสามารถของลูกน้อง ผู้นำควรเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงความต้องการมากกว่าจะวิพากษ์วิจารณ์ลูกน้อง

จะเห็นได้ว่าแม้การให้แรงเสริมทางลบถึงจะถูกมองไปในลักษณะด้านลบ แต่ก็มี ความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยที่ผู้นำจะต้องเรียนรู้ พฤติกรรมของลูกน้องอย่างเข้าใจ และเลือกใช้ให้เหมาะสมแต่ละบุคคล

2.7 ตัวประกอบการเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา

ประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การสุขภาพในปัจจุบันนี้นั้น ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมากและทักษะสำคัญในการเป็นผู้นำอย่างหนึ่งคือ การสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลอื่น

ในปัจจุบันพยาบาลจะต้องเรียนรู้ทักษะของความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างอำนาจให้ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพสูงสุดในการดูแลสุขภาพ และเพื่อทำให้บุคคลได้ทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ด้วยความเต็มใจ โดยใช้ศักยภาพของตนเองภายใต้ระบบข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกขององค์การ (เพ็ญจันทร์ ส. ไม่น้อยพงศ์, 2539)

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาจากแนวคิดการให้อำนาจ (Empowerment)

การเสริมสร้างความสามารถในงานแก่บุคลากรพยาบาลเป็นการทำให้พยาบาลมีความสามารถในการปฏิบัติวิชาชีพท่ามกลางสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึง

เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม รูปแบบการบริหารจัดการขององค์กรพยาบาลที่ปฏิบัติสืบทอดกันมานั้น มีลักษณะรวมอำนาจ มีกฎระเบียบที่เข้มงวด ยึดถือเคร่งครัด เปลี่ยนแปลงยาก อีกทั้งลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบไปเรื่อย ๆ ไม่กล้าเสี่ยง ที่สำคัญคือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ควบคุม สั่งการ และตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยที่บุคคลอื่นในทีมงานไม่มีโอกาสได้คิด ได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ องค์กรที่มีรูปแบบบริหารจัดการเช่นนี้ไม่อาจอยู่รอดได้ในยุคของการแข่งขัน (รัตนาลือวานิช, 2539) ปัจจุบันพยาบาลมีความรู้ และความคิดที่กว้างไกลขึ้น องค์กรจะทำงานอย่างเป็นอิสระแก่ตนเองมากขึ้น อยากจะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตนเอง ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติงาน (ศิริพร ดันติพุลวินัย, 2538)

Brown (1986) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการที่จะเสริมสร้างความสามารถแก่บุคลากรพยาบาลให้สามารถเจริญเติบโตในวิชาชีพ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ให้ความเป็นอิสระ(Freedom)มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตหน้าที่ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ มีอิสระในการแสวงหาวิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด
2. สัมพันธภาพ (Relationships) คือการที่ผู้บริหารทางการพยาบาลและพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานอย่างมีผลสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ความไว้วางใจ (Trust) คือผู้บริหารมีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าพยาบาลประจำการซึ่งอยู่ในความดูแลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย
4. ความเคารพนับถือ (Respect) ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรนั้นทุกคนต่างมีความสามารถและลักษณะเฉพาะของแต่ละคน ซึ่งต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับ โดยจะต้องเคารพในความสามารถ ความคิดและการกระทำของแต่ละคน ตลอดจนถึงตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละคน

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแคนเตอร์

Kanter (1977) ได้ศึกษาวิจัยลักษณะพฤติกรรมขององค์กรหลายๆ องค์กร พบว่า ปัญหาในการทำงานภายในองค์กรโดยส่วนใหญ่แล้วคือ กลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวการเสี่ยง

มีแรงจูงใจต่ำ ผลสัมฤทธิ์ในงานต่ำ และขาดความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร Kanter ได้พยายามที่จะอธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานและแนวทางแก้ไข ซึ่งแนวทางนั้นคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมองว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กร จะมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อตัวกระตุ้นทั้งภายในและภายนอก แต่ปัจจัยภายนอกซึ่งหมายถึงปัจจัยทางด้านอำนาจและด้านโอกาส ซึ่งมีอยู่ภายในโครงสร้างทางสังคมของทุกองค์การต่างหากที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคน

โครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของ Kanter ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (Power)

หมายถึง ความสามารถที่จะกระทำงานให้สำเร็จโดยใช้อำนาจเป็นพลัง เป็นความสามารถในการที่จะได้รับสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยอำนาจที่เป็นทางการนั้นได้มาจากการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับ การทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่มองเห็นเนื้องานชัดเจน งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้นเป็นอำนาจที่มาจากคนที่บุคคลมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์กร พันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงาน และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจทั้งสองลักษณะนี้จะ เป็นจุดริเริ่มของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานประกอบด้วย

1.1 สายการจัดหา (Line of supply) หรือการได้รับทรัพยากร (Resources) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาที่จำเป็น ซึ่งสนับสนุนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น วัสดุ บุคลากร เงิน ขอบเขต เวลา เครื่องมือ รวมถึงชื่อเสียง รางวัลผลตอบแทน

1.2 สายการสนับสนุนส่งเสริม (Lines of support) หรือการได้รับการสนับสนุนส่งเสริม คือเป็นการที่ผู้บริหารให้การรับรองในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำ ให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับ และให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย

1.3 สายข้อมูลข่าวสาร (Lines of information) หรือการได้รับข้อมูล ข่าวสาร จำแนกเป็นข้อมูล สิ่งที่เป็นความรู้ทางเทคนิค ความเชี่ยวชาญ และข่าวสารทางการเมือง โดยที่ข้อมูลและสิ่งที่เป็นความรู้ทางเทคนิคนั้นได้มาจากรายงานต่างๆ บทความในวารสารและหนังสือ ส่วนความเชี่ยวชาญเป็นทักษะความชำนาญหรือความรู้และข่าวสารทางการเมืองเป็นความรู้สึกเชิงบวกในการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการรณรงค์ การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ การเจรจาต่อรอง การต่อรอง การประชุมลับ การขอความร่วมมือ และการลงมติ ซึ่งต้องเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้ ถูกกาลเทศะ

2. การได้รับโอกาส (Opportunity)

โอกาสในที่นี้เป็นความคาดหวังในการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะ การมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการและการทำงานระหว่างแผนก

2.1 มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้าแก่บุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ถ้าบุคลากรขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ย่อมทำให้เกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย ไม่รักงาน ไม่สนใจงาน และลาออกจากงาน

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase competence and skill) หมายถึง การมีโอกาสได้รับการอบรม สัมมนา การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

2.3 การได้รับคำยกย่องชมเชยและการยอมรับ (Rewards and recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับ การแสดงความยินดี หรือได้รับรางวัลผลตอบแทนจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ในฐานะที่ปฏิบัติงานดี ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน และรู้สึกว่าคุณค่า

สุพิศ กิตติรัชดา (2538) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาล โรงพยาบาลนครพิงค์ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครพิงค์ จำนวน 123 คน โดยศึกษาการเสริมสร้าง พลังอำนาจ ในด้านการได้รับอำนาจ ได้แก่ ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน ได้รับข้อมูล ข่าวสาร ได้รับทรัพยากร การได้รับโอกาส ได้แก่ ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ได้ เพิ่มพูนความสามารถและทักษะ ได้รับคำยกย่องชมเชย และรางวัล ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับอำนาจ และการได้รับโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ณัฐริกา กุลกาญจนชีวิน (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลและเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลศูนย์ 9 แห่ง จำนวน 352 คน พบว่า การสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลรายด้านคือ การได้รับความเป็นอิสระ การมีสัมพันธภาพที่มีความไว้วางใจ และการได้รับการสนับสนุนโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเอกสิทธิ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างความสามารถให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้นำทางการพยาบาล โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยควรปรับเปลี่ยนแนวความคิด ไม่ยึดติดอำนาจของตนเอง และจะต้องเรียนรู้ทักษะในการกระจายอำนาจ เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้เป็นในลักษณะของการกระจายอำนาจและมอบหมายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ได้ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนตามความสามารถที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งจะช่วยพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน ส่งเสริมให้เกิดความรักและภูมิใจในวิชาชีพ รวมทั้งส่งผลให้เพิ่มคุณภาพการพยาบาลมากขึ้น

3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า แต่ละสังกัดก็ได้มีการกำหนดคุณสมบัติของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้เช่นกัน แต่อาจแตกต่างกันไปในรายละเอียด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละโรงพยาบาล ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดจากการศึกษาคุณลักษณะ หน้าที่ ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง

เป็นพยาบาลวิชาชีพ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพสาขาการพยาบาล

มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการพยาบาลไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยต้องมีประสบการณ์ในสาขานั้นไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. คุณสมบัติทั่วไป มีลักษณะผู้นำ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการสอนสั่งงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป สามารถประสานงานในที่มีความสุขภาพ

3. หน้าที่ความรับผิดชอบ

3.1 ด้านบริหารและการบริการพยาบาล

3.1.1 การวางแผนการจัดอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ กำกับดูแลการรักษาความสะอาด เป็นระเบียบของสิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยให้ถูกสุขลักษณะ และเฝ้าอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน

3.1.2 จัดระเบียบการให้บริการรักษาพยาบาลเป็นที่มาพยาบาล มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3.1.3 กำหนดหน้าที่และมอบหมายงานแก่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย

3.1.4 สัมภาษณ์ รับผิดชอบต่อความต้องการการรักษาพยาบาลของผู้ป่วย

วางแผนงานประจำวัน มอบหมายงานให้หัวหน้าทีมตามความรู้ความสามารถ

3.1.5 จัดตารางการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ กำกับดูแลให้มีผู้รับผิดชอบให้บริการรักษาพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง

3.1.6 เป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาลอย่างถูกต้อง

3.1.7 จัดระบบการควบคุม ป้องกันการติดเชื้อ

3.1.8 นิเทศการปฏิบัติการพยาบาลให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ

สอดคล้องกับแผนการรักษา กำกับดูแล การบันทึกรายงานต่าง ๆ ทางกรพยาบาลให้ถูกต้อง

3.1.9 ร่วมมือ สนับสนุนการทำวิจัยทางการพยาบาล และติดตามผลการวิจัยมาพัฒนาการพยาบาล

3.1.10 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและคุณภาพให้บริการ เพื่อพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการพยาบาล

3.1.11 จัดเตรียมยา เวชภัณฑ์ ให้มีเพียงพอพร้อมทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน

3.1.12 เสนอความต้องการและควบคุมการใช้การปรนนิบัติบำรุง อุปกรณ์ เครื่องใช้ และเวชภัณฑ์ให้มีเพียงพอพร้อมใช้งานอยู่เสมอ และให้ลูกทีมเข้าใจในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ

3.1.13 จัดทำทะเบียน ครุภัณฑ์และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามระเบียบ

3.1.14 จัดสวัสดิการ เสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดูแลบุคลากรในความรับผิดชอบ ได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิ พิจารณาความดีความชอบ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมถูกต้องยุติธรรม

3.1.15 เป็นที่ปรึกษา แก้ไขปัญหาแก่บุคลากรต่าง ๆ

3.1.16 ประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในและนอกหน่วย

3.1.17 จัดระเบียบและควบคุมงานสารบรรณและเวชระเบียน

ภายในหอผู้ป่วย

3.1.18 รวบรวมสถิติและรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน ประจำปี

3.1.19 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ด้านวิชาการ

3.2.1 ประชุมนิเทศผู้ร่วมงานทุกระดับ บุคลากรใหม่ และผู้มาศึกษาดูงาน
ทางการพยาบาล

3.2.2 จัดประสบการณ์การเรียนการสอน ภาคปฏิบัติทางการพยาบาล

3.2.3 อำนวยความสะดวกการฝึกศึกษาภาคปฏิบัติของบุคลากรทางการ
แพทย์

3.2.4 จัดประชุมอบรมวิชาการภายในหอผู้ป่วย เพื่อพัฒนาความรู้ทางการ
พยาบาล และเทคโนโลยีใหม่

3.2.5 จัดให้มีการสอนสุขศึกษาแก่ผู้รับบริการเป็นรายบุคคล และ
รายกลุ่ม

3.2.6 จัดหาเอกสาร ตำรา คู่มือทางการพยาบาลไว้ประจำหอผู้ป่วย

3.2.7 เป็นวิทยากรทางการพยาบาล

นอกจากคุณลักษณะ หน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยดังกล่าวข้างต้นแล้ว พยาบาลประจำการทุกคนในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการสัญญาบัตรสังกัดกระทรวงกลาโหม จะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นทหารอาชีพอีกตำแหน่งหนึ่งด้วย ซึ่งหลักสูตรการศึกษาในสถาบันการศึกษาแต่ละสังกัด ได้บรรจุหมวดวิชา

ทหารเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของกระทรวงกลาโหม หลังจากจบการศึกษาแล้ว นอกจากจะปฏิบัติหน้าที่เป็นพยาบาลวิชาชีพแล้ว จะต้องมีความรู้คุณลักษณะของทหารดังนี้

การเป็นทหารอาชีพ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ ซึ่งต้องฝึกฝนอบรมเป็นระยะเวลายาวนาน พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่และมีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย จรรยาบรรณของทหารอาชีพ และคุณลักษณะทหารอาชีพ (บุญเยี่ยม สารีมาน, 2536)

1. จรรยาบรรณของทหารอาชีพ ได้แก่

1.1 ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทหารจะต้องปฏิบัติตนให้อยู่ในกฎข้อบังคับและแบบธรรมเนียมของทหาร เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ยึดมั่นในวินัย ปฏิบัติตนตามที่ได้ปฏิญาณไว้ต่อหน้าธงชัยเฉลิมพลทุกประการ

1.2 ความซื่อสัตย์ต่อหน่วย ทหารจะต้องรักหน่วย รักหมู่คณะ มีความสามัคคี ความภาคภูมิใจต่อหน่วย รักษาชื่อเสียงเกียรติคุณของหน่วย

1.3 ความรับผิดชอบ ทหารทุกคนต้องรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ผู้นำหน่วยจะต้องสร้างสรรให้ผู้ที่บังคับบัญชาทุกคนมีความสำนึกและปฏิบัติตนในหน้าที่ของตนด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ และกล้ายอมรับผิดหรือขอโทษในสิ่งที่ตนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้กระทำหรือละเว้นการกระทำ

1.4 ความเสียสละ เป็นจรรยาบรรณที่มีความสำคัญที่สุด หมายถึง ความมีน้ำใจ เสียสละ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ยอมสละชีวิตและเลือดเนื้อเป็นชาติพลีเมื่อถึงความจำเป็น นอกจากเสียสละเพื่อชาติแล้วทหารยังจะต้องเสียสละประโยชน์สุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์สุขของหมู่คณะด้วย

2. คุณลักษณะของทหารอาชีพ หมายถึงคุณสมบัติดังต่อไปนี้

2.1 ความสำนึกในการเป็นทหาร ทหารทุกคนต้องระลึกอยู่เสมอตลอดเวลาว่า ตนมีหน้าที่ต่อชาติ ไม่ว่าจะเป็ทหารอยู่ในหน่วยใดก็ตาม มีชั้นยศใดหรือตำแหน่งใดก็ตาม ต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการป้องกันประเทศร่วมกัน

2.2 ความรู้ความสามารถ ทหารทุกคนจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อจะก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ตนเองและหน่วย สามารถปฏิบัติให้บรรลุ ภารกิจตามที่กำหนด โดยมีความริเริ่มสูง มีขวัญดี มีวิจารณ์ญาณดี ตลอดจนมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผล

2.3 ความเปิดเผยและจริงใจ ทหารต้องเป็นคนเปิดเผยและจริงใจ ความเปิดเผยและจริงใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจกันในหมู่คณะ หล่อหลอมให้ทหารทั้งหน่วยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับทหารของชาติเป็นส่วนร่วม

2.4 ความกล้าหาญ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของทหารในสนามรบ ทหารทุกคนต้องพยายามฝึกฝนตนเองไม่ให้เกิดความหวาดกลัว เมื่อต้องเผชิญกับอันตราย หรืออยู่ในภาวะคับขันในสนามรบ ความกล้าหาญจึงเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์อย่างสำคัญยิ่งและจำเป็นสำหรับตัวทหารทุกคน ถ้าทหารปราศจากซึ่งความกล้าหาญแล้ว ทหารก็ไม่ควรสวมเครื่องแบบและเรียกตัวเองว่าเป็นทหาร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย ยังพบว่ามีการศึกษากันน้อย เท่าที่ศึกษาพบในขณะนี้คืองานวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ ของ พนิดา ดามาพงศ์ (2534) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอตามการรับรู้ของหัวหน้าสถานีอนามัย กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เป็นสาธารณสุขอำเภอทั่วประเทศ จำนวน 458 คน กลุ่มที่ 2 เป็นหัวหน้าสถานีอนามัย จำนวน 1,162 คน ผลการวิจัยพบว่า แบบประเมินภาวะผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้าของ สาธารณสุขอำเภอมี 7 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบการถ่ายทอดจินตภาพ การ ปลุกฝังค่านิยมสุภาพดีถ้วนหน้า และการกระตุ้นปัญญา 2) องค์ประกอบการสร้างบารมี 3) องค์ประกอบการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม 4) องค์ประกอบการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 5) องค์ประกอบ การสร้างแรงบันดาลใจ 6) องค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็น เอกบุคค และ 7) องค์ประกอบ การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

ส่วนในต่างประเทศ มีการศึกษาวิจัยโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของบาส (1985) ดังนี้

Medley, Faye (1987) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมากกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งองค์ประกอบ

ของผู้ในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) บารมี 2) การกระตุ้นความคิดเกี่ยวกับปัญหา 3) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และองค์ประกอบของผู้ในการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การเสริมแรงทางบวก และการเสริมแรงทางลบ

Felton, S.L. (1995) ได้ศึกษา ผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานของครู จากจำนวนทั้งหมด 590 คน ในโรงเรียนประถมศึกษาและ มัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูมากกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน

King, K.C. (1994) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาล พบว่า ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาล มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในที่ทำงาน และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากเป็นพิเศษ

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพยาบาลประจำการในฐานะ ผู้ได้บังคับบัญชา โดยภาวะผู้นำนั้นประกอบด้วยลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นอย่างยิ่ง ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบารมีให้เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ยอมรับ และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ตามที่ต้องการ รวมทั้งจะต้องแบ่งปันอำนาจ เสริมสร้างผู้ตามให้มีความสามารถ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายความสำเร็จอันสูงสุดขององค์การ

จากวรรณคดีและวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

