

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินโครงการอบรมเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วม สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ในครั้งนี้ผู้ดำเนินโครงการ ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสาร บทความ วารสารหนังสือ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีขอบเขตดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
  - 1.1 ความหมายของการฝึกอบรม
  - 1.2 วัตถุประสงค์
  - 1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรม
  - 1.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม
  - 1.4 ประเภทของการฝึกอบรม
  - 1.5 กระบวนการฝึกอบรม
  - 1.6 เทคนิคการฝึกอบรม
  - 1.7 การเรียนรู้กับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในผู้ใหญ่
2. แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 2.1 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 2.2 ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3.1 รูปแบบของการบริหาร
  - 3.2 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3.3 วิวัฒนาการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3.4 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3.5 บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3.6 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม
  - 3.7 อุปสรรคของการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3.8 การกำจัดอุปสรรค
  - 3.9 การนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ในการบริหารงานขององค์การ ผลสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นส่วนสำคัญ คือต้องมีบุคลากรในองค์การที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นเหมาะสมกับงานตามความประสงค์และความต้องการขององค์การ ซึ่งบุคคลเป็นปัจจัยของการบริหารที่ควรได้รับการเอาใจใส่พัฒนา ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพสูงสุด มีความมั่นใจในการทำงาน ภาคภูมิใจต่อระบบการทำงานที่ก้าวหน้าและทันสมัย มีโอกาสได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ และมีความก้าวหน้าในงาน สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่จูงใจให้บุคคลมีความสุขในการทำงานและเกิดความจงรักภักดีผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์การมากขึ้น โดยปกติการพัฒนาบุคลากรทำได้โดย 3 วิธีการใหญ่ๆ คือ การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากกิจกรรมดังกล่าว ในแต่ละวิธีมีจุดเด่นในการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างออกไป แต่จุดมุ่งหมายสำคัญ คือการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในการทำงานทั้งสิ้น สำหรับในการศึกษานี้ จะเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

### 1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมพอสรุปได้ดังนี้

ทองฟู ชินะโชติ (2531) ให้ความหมายการฝึกอบรม คือ

- 1) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากร
- 2) เป็นการเพิ่มพูนความถนัด (Skill) ความรู้ (Knowledge) ทศนคติ (Attitude)

ความเข้าใจ (Understanding)

- 3) พัฒนานิสัยการทำงานให้ลูกน้อง
- 4) เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน
- 5) เป็นกระบวนการที่มีระเบียบ เพื่อเพิ่มพูนและก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์การ

สมชาติ กิจยรรยง (2537) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม (Training) คือกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะและการแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือสถานที่ทำงานก็ได้

วิจิตร อวระกุล (2540) ให้ความหมายของการฝึกอบรม ไว้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการ

การที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึงกระบวนการสำคัญ ที่ช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ที่เข้าทำงาน หรือที่ปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วใน หน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสม กับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก มีทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผล ใ้บุคคลแต่ละคนในหน่วยงานมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542) การฝึกอบรม หมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ หรือความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่เหมาะสมให้เกิด แก่บุคลากรอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายของค์การ (Organization Goal) และสภาพแวดล้อม (Environment) โดยทั่วไป เพื่อยกระดับมาตรฐานการ ทำงานให้สูงขึ้นและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น

Goldstein (1993) ให้ความหมายของการฝึกอบรม คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้าง หรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และ เจตคติ (Attitude) ของบุคลากร ที่จะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความหมายต่างๆ สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้แก่ บุคลากรในการปรับปรุง หรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ ให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โดยทั่วไป การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ (พัฒนา สุขประเสริฐ, 2540; สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร, 2544) คือ

1.2.1 เพื่อการพัฒนาคำความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical know - how) ปรับปรุง แก้ไขความรู้เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ นโยบาย วิธีการปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีต่างๆ หน้าที่ความรับผิดชอบ การเข้าใจการจัดการการบริหาร รูปแบบการบริหาร ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจสามารถอธิบายและขยายความได้อย่างถูกต้อง สามารถนำสิ่งที่รู้ไปใช้ในสถานการณ์ได้จริง สามารถแยกแยะให้เห็นองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นความสัมพันธ์กันได้ สามารถสังเคราะห์จัดเรียงเรียงและรวบรวมองค์ประกอบต่างๆ ที่กระจายให้เข้าเป็นแบบแผนหรือ โครงสร้างใหม่ได้ และสามารถประเมินค่า ตัดสินคุณค่าของสิ่งใด ๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนดได้

1.2.2 เพื่อการพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill of experiences) การฝึก

อบรมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติทั้งของจริงและแบบฝึกหัด บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในหน่วยงานอื่น ทำให้มีประสบการณ์และทักษะในการทำงานสูงขึ้น ก่อให้เกิดความมั่นใจได้เป็นอย่างดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 เพื่อการพัฒนาเจตคติ (Attitude) จากการฝึกอบรมทำให้บุคลากรมีโอกาสพบปะและนำนโยบายข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอๆ ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน เข้าใจสภาพการทำงาน มีเจตคติที่ดี มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน สามารถทำงานของตนได้ดีด้วยความยินดี และพอใจสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยความสะดวกสบาย

### 1.3 ความจำเป็นในการฝึกอบรม

จากสภาพการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างมากมาย ทำให้องค์กรต่างๆมีภาวะการแข่งขันสูงขึ้น เพื่อที่จะให้องค์กรอยู่รอดได้ในยุคปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งความจำเป็นในการฝึกอบรม พงศ์ หรดาล (2539) ได้แยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

#### 1.3.1 ความจำเป็นจากภายในองค์กร แบ่งออกเป็น

1.3.1.1 การเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและองค์การในยุคการแข่งขัน จึงจำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานโดยเฉพาะบุคลากรหลัก (Key person) ซึ่งเป็นบุคลากรในระดับการจัดการหรือบริหาร เมื่อปฏิบัติงานมานานปีจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานและการปรับตัวเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

1.3.1.2 การวางแผนอาชีพในองค์กรที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ และคำนึงถึงความก้าวหน้าของบุคคลภายในองค์กร การวางแผนอาชีพเพื่อให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าตามทิศทางและความต้องการของบุคลากรและองค์การในรูปแบบต่างๆย่อมเป็นการเคลื่อนไหวในเส้นทางการเติบโตของบุคลากรที่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์การและความสำเร็จที่เพิ่มมากขึ้น

1.3.1.3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่มีความยุ่งยาก ลักษณะงานที่มีความยุ่งยากมากขึ้น จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความเข้าใจ มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับภาระงานในโครงสร้างขององค์การใหม่เพื่อให้สามารถแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของตนได้ถูกต้อง

#### 1.3.1.4 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการทางด้าน

ต่างๆ ทำให้มีความจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม เทคนิควิธี และกระบวนการทำงานแบบใหม่ๆ

1.3.1.5 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมือง มีผลกระทบต่อองค์การในด้านต่างๆ เช่นการเปลี่ยนแปลง แก๊ซ หรือเพิ่มเติมกฎหมาย หรือนโยบาย การบริหารประเทศ ตลอดจนเศรษฐกิจและสังคม ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม และเตรียมการเกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

#### 1.3.2 ความจำเป็นจากภายนอกองค์การ

มูลเหตุภายนอกที่สำคัญที่ทำให้ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา คือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม และระบบการเมือง ที่ส่งผลกระทบต่อกิจการในองค์การ เพื่อความอยู่รอด องค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวเอง ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบุคลากรจะได้มีทิศทางที่ถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายขององค์การและการเตรียมการเกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่สังคมโลกเปลี่ยนแปลงไป

### 1.4 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีย่อมต้องลงทุนทรัพยากรด้านต่างๆ เป็นจำนวนมาก แต่ถ้าบุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะที่มีคุณค่า จะเกิดผลดีต่อองค์การ ถ้าเปรียบเทียบการลงทุน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ก็จะเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ดังต่อไปนี้ (สมชาติ กิจยรรยง, 2537; พงศ์ หรดาล, 2539; พัฒนา สุขประเสริฐ, 2540; สมคิด บางโม, 2540; สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, 2544)

#### 1.4.1 ประโยชน์ต่อบุคลากรเป้าหมาย

1.4.1.1 ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติ ภายใต้การแนะนำของวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญ จึงมีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.4.1.2 รู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานเนื่องจากมีความชำนาญในงานสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้ตลอดเวลา

1.4.1.3 มีศักยภาพในการทำงาน มีการปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา สามารถรับผิดชอบงานได้มากขึ้น มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายงานไปสู่งานที่ดีกว่า

1.4.1.4 มีแรงจูงใจและพึงพอใจในการทำงาน มีความรู้สึกที่ผู้บริหารให้ความสนใจ ทำให้เกิดแรงจูงใจและมีความพึงพอใจในการทำงาน ลดความเหน็ดเหนื่อย ฉะฉานในการทำงาน มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ตั้งใจทำงานมากขึ้น

1.4.1.5 ช่วยประหยัดเวลาในการเรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าที่จะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

1.4.1.6 ช่วยให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน หรือระหว่างบุคลากรเป้าหมายกับวิทยากรทำให้เกิดความคิดกว้างขวาง สามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง และสนใจสามารถนำไปปฏิบัติได้

1.4.1.7 ช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำ ทำให้สามารถทำงานและเป็นผู้นำคนอื่นได้ การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้พฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เข้าใจในหลักและวิธีการปฏิบัติที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือยอมรับ รู้จักตนเอง โดยผ่านกระบวนการ กลุ่มสัมพันธ์ จึงมีความพร้อมในภาวะความเป็นผู้นำมากขึ้น

1.4.1.8 ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม จากการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการกลุ่ม (Group process) ได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง จึงมีความเข้าใจและเกิดเจตคติในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม

1.4.1.9 ทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ กับงานของตน เพิ่มการประสานงาน ลดความขัดแย้งในการทำงาน มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

1.4.1.10 ลดความตึงเครียดในการทำงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากขาดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

#### 1.4.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงาน

1.4.2.1 เกิดการสรรหาและบำรุงรักษาบุคลากร จากการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร จะดึงดูดใจผู้สมัครงานที่มีคุณภาพ การหมุนเวียน เข้าออกของบุคลากรในองค์การลดน้อยลง การขาดงานลดลง เนื่องจากบุคลากรมีโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและเพลิดเพลินกับการทำงาน

1.4.2.2 ช่วยเพิ่มผลผลิตในการทำงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพ ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ช่วยให้หน่วยงานมีชื่อเสียง และเกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ต้องการของผู้ที่จะเข้ามาทำงานหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ

1.4.2.3 ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์การ รวมถึงให้มีการเตรียมพร้อม หากมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การเนื่องจากหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มหรือลดกำลังคนให้ทันกับเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้

1.4.2.4 ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงาน งานไม่ติดขัด อุบัติเหตุและการทำงานผิดพลาดลดลง

1.4.2.5 ช่วยประหยัดงบประมาณของหน่วยงาน เพราะบุคลากรสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เสียเวลามาก ลดการสิ้นเปลืองงบประมาณ และลดต้นทุนการผลิต ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริการ

#### 1.4.3 ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

1.4.3.1 ช่วยลดภาระของผู้บริหารในการควบคุมงาน เนื่องจากบุคลากรมีความเชื่อมั่นที่จะทำงานและควบคุมตัวเองได้ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นการประหยัดเวลา และพลังงานสมอง สามารถคิดพัฒนาหน่วยงานได้มากขึ้น

1.4.3.2 การฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ทักษะและเจตคติที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารได้เครื่องมือในการทำงานที่ดีขึ้น

## 1.5 ประเภทของการฝึกอบรม

นักวิชาการหลายท่านได้จัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปประเภทของการฝึกอบรมได้ดังนี้ (วิจิตร อวาระกุล, 2540; นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542; นิรชรา ทองธรรมชาติ และคณะ, 2544)

1.5.1 การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre - service training) เป็นการอบรมก่อนที่บุคคลแต่ละคนจะเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง ในองค์กร การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1.5.1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้ที่จะเริ่มงานใหม่หรือสมาชิกใหม่ขององค์กรเพื่อเป็นการให้การต้อนรับ ทำความรู้จักและเข้าใจนโยบาย จุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดรูปแบบขององค์กร วิธีการทำงาน มาตรฐานการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และวินัยต่างๆขององค์กร การเลื่อนอันดับ เลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งงาน สวัสดิการต่างๆเพื่อให้เกิดความคุ้นเคย กับหน่วยงาน

1.5.1.2 การแนะนำงาน (Induction training) เป็นการฝึกอบรมกึ่งปฐมนิเทศ เพื่อถ่ายทอดเทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีความรู้ในเรื่องงาน ลักษณะของงาน วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ที่เข้างานใหม่หรือได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่

1.5.2 การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (In - service training หรือ on - the - job training) เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากการที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ แล้ว เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในหน้าที่ที่บุคลากรทำอยู่ โดยไม่จำเป็นต้องเสียเวลางาน เป็นการอบรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง สามารถแบ่งได้เป็นลักษณะต่างๆ ดังนี้

1.5.2.1 การฝึกอบรมเมื่อเกิดปัญหา อาจเป็นปัญหาทั่วไปหรือปัญหาด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะจัดขึ้นในระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมลักษณะนี้ จะใช้วิธีการอภิปราย หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

1.5.2.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มใด

กลุ่มหนึ่งให้การปฏิบัติงานเฉพาะด้านมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### 1.5.2.3 การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะสัมพันธ์ มักจัดโดยวิธี

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

1.5.3 การฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน (Off - the - job training) การอบรมที่ส่งไปฝึกงานภายนอกเวลาทำงานมักเป็นการเรียนรู้เพิ่มเติมสำหรับบุคลากรเอง

ในการดำเนินโครงการการอบรมเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นการอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน (In service training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อให้สามารถดำเนินการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

## 1.6 กระบวนการฝึกอบรม

เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะ แนวความคิด กฎเกณฑ์ หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของพนักงาน (Byars and Rue, 1997) หรือเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์การแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในเทคนิคต่างๆ ในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์ และมีการพัฒนาด้านต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

กระบวนการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Dessler (2000) ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

### 1.6.1 ชั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need analysis)

1.6.1.1 รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงาน

1.6.1.2 วิเคราะห์ผู้เข้าอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าแผนการฝึกอบรมเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้าอบรมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจส่วนตัว

1.6.1.3 ใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และวางแผนทางการปฏิบัติงาน

### 1.6.2 ชั้นออกแบบเนื้อหาที่จะสอน (Instructional design)

1.6.2.1 รวบรวมจุดประสงค์ (Objective) วิธีการสอน (Methods) สื่อ (Media) คำอธิบายลักษณะและการจัดเรียงลำดับของเนื้อหา (Description of and sequence of content) การยกตัวอย่าง (Example) การทำแบบฝึกหัด (Exercises) และกิจกรรม (Activities) จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียนรู้ และจัดแผนสำหรับการพัฒนาความรู้

1.6.2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการอบรม



1.6.2.3 ดำเนินการฝึกอบรมด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ และมีประสิทธิผล โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และแก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

1.6.3 ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง (Validation) ฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบความถูกต้องก่อนการนำเสนอจริงต่อผู้เข้าอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

1.6.4 ขั้นปฏิบัติ (Implementation) ดำเนินการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ ซึ่งมุ่งนำเสนอความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

1.6.5 ขั้นประเมินผลและติดตามผล (Evaluation and follow - up) ประเมินความสำเร็จตามแผนงานดังต่อไปนี้

1.6.5.1 ปฏิกริยา (Reaction) บันทึกปฏิกริยาของผู้เรียนที่มีต่อการฝึกอบรม

1.6.5.2 การเรียนรู้ (Learning) ใช้เครื่องมือการป้อนกลับ หรือใช้การวัดผลก่อนและหลังว่าผู้เรียนได้เรียนรู้อะไรบ้าง

1.6.5.3 พฤติกรรม (Behavior) หัวหน้าบันทึกปฏิกริยาการปฏิบัติงานของผู้เรียน โดยวัดทักษะและการนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1.6.5.4 ผลลัพธ์ (Results) พิจารณาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และประเมินความต้องการการฝึกอบรมเพิ่ม ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน สำหรับระยะเวลาที่ทำการประเมินผล โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ (สมชาติ กิจยรรยง, 2537; พัฒนา สุขประเสริฐ, 2541)

- 1) ก่อนการฝึกอบรม คือดำเนินการรวบรวมและเก็บข้อมูลก่อนที่จะเริ่มการฝึกอบรม
- 2) ระหว่างการฝึกอบรมคือดำเนินการรวบรวมและเก็บข้อมูลระหว่างดำเนินการฝึกอบรม
- 3) หลังการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ

3.1 ) ทันทีที่เสร็จสิ้นการอบรม

3.2 ) หลังการเสร็จสิ้นการอบรมและระยะหนึ่ง ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนว่าหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วกี่วัน กี่เดือน หรือกี่ปี ซึ่งเป็นการติดตามผล (Monitoring หรือ follow-up) สำหรับการประเมินพฤติกรรมและประเมินผลลัพธ์ การที่จะพิจารณาว่าควรจะติดตามหรือประเมินผลการอบรมหลังจากโครงการเสร็จสิ้นลงแล้วว่าจะเป็นเวลาเท่าไรขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินหรือติดตามผลนั้นว่าต้องการอะไร กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และการเรียนรู้ นั้น แยกได้ 3 ส่วนด้านสติปัญญา ด้านทักษะ และด้านเจตคติ แต่ละส่วนจะใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ไม่เท่ากัน การเรียนรู้ด้านสติปัญญาจะวัดค่าหรือประเมินได้ตั้งแต่เริ่มการฝึกอบรมเรียกว่า Pre-test หรือในระยะเวลาการฝึกอบรม (Mid-test ) และทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมซึ่งเรียกว่า Post-test ความแตกต่างของคะแนนที่ได้จาก

Post-test ไปด้วยคะแนนที่ได้จาก Pre-test ส่วนต่างของคะแนนถือได้ว่าเป็นความรู้ที่น่าจะเกิดขึ้นในระหว่างเข้ารับการฝึกอบรม ส่วนการเรียนรู้ด้านทักษะหรือความชำนาญจะต้องเกี่ยวข้องกับการฝึกปฏิบัติจริง โดยตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ทักษะนั้นเป็นลักษณะเฉพาะตัวไม่สามารถทำแทนกันได้ และจะต้องใช้ระยะเวลาในการเพิ่มพูนทักษะหรือความชำนาญพร้อมทั้งประสบการณ์เมื่อเวลาผ่านไป ทักษะหรือความชำนาญนั้นต้องอาศัยการฝึกฝนและความถี่ในการทำซ้ำแล้วซ้ำอีก ดังนั้นการประเมินผลจึงต้องกำหนดระยะเวลาเหมาะสมในการพัฒนากระบวนการด้านทักษะ หรือความชำนาญ เช่นเดียวกับการเรียนรู้ด้านเจตคติ ซึ่งเป็นความรู้สึกเฉพาะตัวบุคคล และขณะเดียวกันสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมก็มีอิทธิพลอยู่ด้วยการเปลี่ยนแปลงของความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ก็ควรให้เวลาผ่านไประยะหนึ่งเช่นกัน

### 1.7 เทคนิคการฝึกอบรม (Training techniques)

เป็นเครื่องมือสำหรับวิทยากรฝึกอบรม ซึ่งเครื่องมือนี้จะช่วยมองหารูปแบบการสอน การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างต่อกระบวนการเรียนรู้ แบ่งได้ดังนี้ (พิชัย ลีพัฒนไพบุลย์, 2543)

#### 1.7.1 เทคนิคแบบห้องเรียน ได้แก่

1.7.1.1 การบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้หรือไม่ใช้สื่อทัศนูปกรณ์ มีจุดมุ่งหมายที่จะถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เหตุการณ์ และข้อเท็จจริง

1.7.1.2 การระดมสมอง เป็นเทคนิคที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และไม่สามารถประเมินค่าได้ ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้เกิดนวัตกรรมและสร้างความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ โดยการกระตุ้นจากกลุ่มและผู้ประสานงาน หรือผู้อำนวยการ

1.7.1.3 การพู่ชา-วิชันนา เป็นการสนทนาระหว่างบุคคลหลายบุคคลมีประสบการณ์ในหัวข้อนั้นๆ

1.7.1.4 การอภิปรายเป็นคณะ เป็นการนำบุคคลที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่า แต่ละคนอาจมีความรู้ที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันในฐานะเป็นวิทยากรเหมือนกันในการนำเสนอมุมมองต่างๆ การนำเสนอโดยทั่วไปจะดำเนินการไปตามคำถามต่างๆ จากผู้ฟัง

1.7.1.5 การบรรยายเป็นคณะเป็นการประชุมเพื่อให้ผู้พูดถ่ายทอด คำพูดสั้น ๆ ออกไปโดยปราศจากการย้อนกลับจากผู้ฟังการสาธิต เป็นการแสดงการปฏิบัติงานให้เห็นเพื่อถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานว่าควรทำอย่างไร

#### 1.7.2 เทคนิคแบบกลุ่ม

1.7.2.1 กรณีศึกษา เป็นการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจริง สะท้อนปัญหาที่เป็นจริงหรือเหตุการณ์ที่เป็นจินตนาการ

1.7.2.2 วิธีประสมเหตุการณ์ที่สำคัญ เป็นการรายงานเหตุการณ์ที่

ประสบพบเห็น และผู้เข้าอบรมมีส่วนเพิ่มเติมรายละเอียดข้อมูลและคำถามต่างๆ ลงไป มีการใช้หลักฐานในการวิเคราะห์

#### 1.7.2.3 การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด เป็นการผสมผสานกัน

ระหว่างการจำลองสถานการณ์กับการแสดงบทบาทสมมติและกรณีศึกษา โดยมอบหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับตัวเขาเป็นผู้ปฏิบัติให้ดูภายใต้เวลาที่จำกัด ซึ่งอาจฝึกทำในลักษณะเป็นบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

1.7.2.4 การประชุมกลุ่มแบบผึ้ง (Buzz Group) เป็นการประชุมกลุ่มย่อยๆ เพื่ออภิปรายและสอบถามปัญหาด้วยการใช้คำถามเปิดหรือเพื่อให้เกิดความคิดที่เจาะลึกหรือความคิดที่บีบแครงตามขอบเขตระยะเวลาที่ระบุไว้

1.7.2.5 การอภิปรายเป็นกลุ่ม เป็นการปฏิสัมพันธ์ด้วยการพูดคุย ตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่า ตามสถานการณ์แห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นการประชุมในเชิงแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

1.7.2.6 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมเล่นบทบาทในลักษณะไม่เป็นทางการและไม่ใช่ละครเวทีแต่เป็นการเล่นให้สมจริงสมจังกับสภาพที่เป็นจริง อาจจะทำบทแสดงหรือเล่นโดยธรรมชาติ

1.7.2.7 การประชุมในลักษณะแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Forum) การจัดรูปแบบในการอภิปรายโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพูดคุยในหัวข้อเรื่องที่จะพูดตามระยะเวลาที่จัดไว้ให้

1.7.2.8 การฝึกอบรมในลักษณะการใช้ความรู้สึกไวต่อพฤติกรรมผู้อื่น เป็นเทคนิคที่ให้กับผู้เข้ารับการอบรม ในการเรียนรู้ไปถึงกระบวนการในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นจริงอย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งให้ทุกคนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเสริมสร้างภาวะผู้นำ

1.7.2.9 การจำลองสถานการณ์ เป็นการสร้างรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการสร้างความเป็นจริงภายใต้เงื่อนไขการควบคุม

1.7.2.10 เกมส์การบริหาร เป็นรูปแบบการจำลองสถานการณ์ โดยให้แต่ละคนเกิดการแข่งขันกันเองหรือแข่งขันเป็นกลุ่ม เป็นแบบฝึกหัดการจำลองสถานการณ์เพื่อจัดลำดับการตัดสินใจการบริหารแบบพลวัต

1.7.2.11 การฝึกอบรมตามตัวแบบหรือรูปแบบ เป็นการบรรยายจากรูปภาพโดยสร้างความคิดหรืออุปกรณ์เครื่องมือเพื่อสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายในลักษณะเชิงวิเคราะห์

1.7.2.12 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมให้ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการทดลอง และทำการแยกแยะผลลัพธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก

1.7.2.13 การสัมมนา เป็นการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนผลงาน  
โครงการวิจัยระหว่างผู้บรรยาย เอกสาร ผู้ร่วมงาน และผู้อภิปราย การสัมมนาจะมีผู้นำการอภิปราย

1.7.2.14 คลินิก เป็นการประชุมโดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือ  
การวินิจฉัยสถานการณ์ที่ซับซ้อนหรือทวิความรุนแรง

1.7.2.15 การประชุม เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม ซึ่งจะ  
เป็นแหล่งทางด้านความคิด การตรวจสอบและการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง การทดสอบสมมติฐาน  
และการชักนำให้เกิดผลสรุปออกมา

1.7.2.16 ซินดิเกต (Syndicates) เป็นกลุ่มเล็กๆ ที่จัดตั้งขึ้นมาจาก  
ผู้อำนวยการงานเฉพาะทาง เพื่อมุ่งมั่นดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในงานที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เป็น  
รูปแบบอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้เกิดแนวทางเลือกต่างๆ และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ใน  
การนำไปแก้ไขปัญหาต่างๆ

1.7.2.17 การวิเคราะห์การติดต่อซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการที่มุ่งไปสู่  
การปรับปรุงการสื่อสารในลักษณะการเผชิญหน้ากัน เพื่อวิเคราะห์การติดต่อซึ่งกันและกัน ลักษณะ  
การติดต่อจะเป็นการค้นหาสภาวะของตนเอง

### 1.7.3 การสอนงาน

1.7.3.1 การฝึกอบรมโดยวิธีการสอนงาน เป็นการสอนให้ผู้เข้ารับ  
การอบรมปฏิบัติงานอธิบายจุดสำคัญ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝึกภาคปฏิบัติ ควบคุมให้ได้เรียน  
รู้การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

1.7.3.2 การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงาน เป็นการอบรมโดยวิธีปฏิบัติ  
งาน มุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานเป็นสำคัญ

1.7.3.3 การฝึกอบรมโดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ในงาน เน้นให้  
ผู้บังคับบัญชามีจิตสำนึก มีความสัมพันธ์ที่ดี

1.7.3.4 การฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงานจริง เป็นวิธีการวางแผน  
โปรแกรมและวิธีการติดตามผลไว้ล่วงหน้าเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารรุ่นใหม่ หรือบุคลากรเข้ามา  
ทำงานใหม่

1.7.3.5 การฝึกอบรมในลักษณะเป็นโค้ช ผู้บริหารรับผิดชอบการ  
ฝึกสอนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

### 1.7.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.7.4.1 การสอนด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เป็นการฝึกอบรมโปรแกรม  
สำเร็จรูปรายบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายที่จะสอนให้ตัวผู้เข้ารับการอบรมสามารถวางกรอบในการ  
ดำเนินการได้ด้วยตนเอง

1.7.4.2 การศึกษาทางไปรษณีย์ เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการใช้สื่อเป็นสื่อกลางระหว่างผู้เรียนกับวิทยากร ซึ่งสื่อกลางอาจเป็นจดหมายไปรษณีย์

### 1.7.5 เทคนิคการสังเกตการณ์

1.7.5.1 ทักษะศึกษา เป็นการพาผู้เข้ารับการอบรมเดินทางไปดูงานเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ การปฏิบัติงาน ระบบ และโครงสร้างต่างๆ

1.7.5.2 การร่วมจัดทำระบบงานกับผู้จัดการ เพื่อให้ผู้บริหารมีมุมมองในการจัดองค์การเบื้องต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## 1.8 การเรียนรู้กับการฝึกอบรม

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมและความคิด การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร คนสามารถจะเรียนรู้ได้ในลักษณะต่างๆ กัน เช่นการเรียนรู้จากการเข้าอบรม การเรียนรู้จากการอ่านหนังสือ การเรียนรู้จากการลอกเลียนแบบที่ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมเกิดความเชื่อมั่นในความรู้ที่ได้ ผู้เข้าอบรมแต่ละคนมีความแตกต่างกันในลักษณะการเรียนรู้ โดยเฉพาะความแตกต่างของการเรียนรู้ในวัยเด็กและวัยผู้ใหญ่

### 1.8.1 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในวัยทำงานจะมีการเรียนรู้ที่ต่างกับการเรียนรู้ของเด็ก เพราะผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้มาใช้ในการทำงาน และสร้างเสริมประสบการณ์ใหม่ๆ ในชีวิต ซึ่ง นิรขรา ทองธรรมชาติ (2544) ได้กล่าวถึงลักษณะของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ดังนี้ คือ

- 1.8.1.1 ผู้ใหญ่ต้องการความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และความก้าวหน้า
- 1.8.1.2 ผู้ใหญ่จะมีความภาคภูมิใจในการทำงาน ถ้างานที่เขาทำประสบความสำเร็จ
- 1.8.1.3 ผู้ใหญ่ต้องการมีความรู้เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน
- 1.8.1.4 ผู้ใหญ่จะเรียนรู้เพื่อความมั่นคงในอาชีพและวางแผนชีวิตในอนาคต
- 1.8.1.5 ผู้ใหญ่จะมีความคาดหวังว่าเมื่ออบรมแล้วจะได้อะไรเพิ่มเติมจากเดิม
- 1.8.1.6 ผู้ใหญ่จะเน้นปัญหาของโลกปัจจุบันและต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของตัวเอง
- 1.8.1.7 ผู้ใหญ่สามารถโต้แย้งได้ในเรื่องที่มีความเห็นไม่ตรงกัน

1.8.1.8 ผู้ใหญ่จะเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่นแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

1.8.1.9 ผู้ใหญ่จะมีความแตกต่างกันในเรื่องบุคลิกลักษณะ ความคิด สติปัญญา การศึกษา

1.8.1.10 ผู้ใหญ่จะเตรียมพร้อมก่อนเข้าอบรม

1.8.1.11 ผู้ใหญ่จะมีส่วนร่วมและกระตือรือร้นในการอบรม

## 1.8.2 การจัดการเรียนรู้ในผู้ใหญ่

ดังนั้นเพื่อให้การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ประสบผลสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีวิธีการให้ความรู้ที่แตกต่างจากเด็ก หลักสำคัญที่ต้องพิจารณาการจัดกิจกรรม การเรียน การสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใหญ่ ซึ่ง Tobin และคณะ (1974) อ้างใน สายพิน ปิ่นแก้ว (2544) ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ ว่าควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ

1.8.2.1 ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ต้องการโอกาสในการใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาก่อนที่จะลืม ดังนั้นการจัดประสบการณ์ในห้องเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็น ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาที่เขาพบ การหาทางแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยการทดลองใช้สิ่งที่ได้เรียนมา

1.8.2.2 ผู้ใหญ่ต้องการโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ทำให้ผู้ใหญ่ออกแสดงออกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นในห้องเรียน ดังนั้นผู้สอนควรเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

1.8.2.3 ผู้ใหญ่ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ ผู้ใหญ่ไม่ชอบการแข่งขันหรือตัดสินใจด้วยการให้คะแนนหรือการทดสอบ และพยายามเลี่ยงจากสถานการณ์ที่อาจให้ขายหน้าได้ ผู้ใหญ่ต้องการรู้พัฒนาการของตนเองจากเดิม ดังนั้นผู้สอนควรให้ผู้เรียนได้ใช้การประเมินตนเอง

1.8.2.4 ผู้ใหญ่ต้องการบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการนัก ใช้ห้องเรียนที่มีอากาศถ่ายเทดี มีโต๊ะ เก้าอี้นั่งสบาย ไม่ชอบบรรยากาศแบบห้องเรียน การใช้การเรียนระบบสัมมนาจึงเหมาะสมกว่า

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารการพยาบาลในระดับหัวหน้าหน่วย หรือระดับต้น ที่ภาระกิจหลัก จะเน้นที่การพยาบาลที่ให้โดยตรงกับผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญที่สุดคนหนึ่งของ ฝ่ายการพยาบาล เพราะภาระกิจและความรับผิดชอบครอบคลุมไปทั้งทางด้านการจัดการ และ ด้านบริการพยาบาลที่ปฏิบัติโดยตรงแก่ผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นกุญแจของความร่วมมือและ ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆทั้งในแผนกและนอกแผนกของโรงพยาบาล ตลอดจนผู้ป่วย และญาติ ในขณะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำหน้าที่เชื่อมโยงงานระดับนโยบายจาก ฝ่ายการพยาบาล สู่การปฏิบัติงานในระดับหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความสามารถจะเป็นแกนนำของความ สำเร็จของฝ่ายการพยาบาล การพยาบาลจะมีคุณภาพหรือได้มาตรฐานหรือไม่นั้น อยู่ที่ความ สามารถและการปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย

### 2.1 บทบาทหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย

การแสดงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบตามความคาดหวังของสังคมซึ่งหมายถึงบุคคลและหน่วยงานที่มีความ สัมพันธ์กัน เช่น ผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา แพทย์ ผู้ป่วย และญาติ หน่วยงาน องค์กร วิชาชีพ ในขณะที่เดียวกัน ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่เข้าใจในความคาดหวังของสังคมต่อบทบาทของตนเองและ บุคคลอื่นก็ไม่เข้าใจในกระบวนการและข้อจำกัดในการปฏิบัติในบทบาทนั้น อาจจะมีผลถึงความ ชัดแย้งในบทบาทและความล้มเหลวของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วย ให้หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงบทบาทได้ดี คือความเข้าใจของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อตำแหน่ง หรือบทบาทในตำแหน่งนี้ว่าปฏิบัติอย่างไร ความเป็นเหตุเป็นผลของลักษณะงาน หน้าที่และ ความรับผิดชอบอย่างชัด สามารถบรรยายในแบบพรรณาลักษณะงานและบุคลิกลักษณะของบุคคล ที่ดำรงตำแหน่งโดยมีบุคลิกลักษณะหรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับบทบาทในตำแหน่งนั้น บทบาท ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วยบทบาท ดังต่อไปนี้ (กุลยา ตันติผลลาชีวะ, 1996)

2.1.1 เป็นผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดนโยบายการพยาบาลระดับหอผู้ป่วยวางแผน การปฏิบัติงาน เป็นผู้นำในการปฏิบัติกรพยาบาล ให้คำปรึกษา และวินิจฉัยสั่งการ

2.1.2 เป็นผู้จัดการการพยาบาล ใน 2 บทบาท คือ

2.1.2.1 เป็นผู้อำนวยความสะดวกการพยาบาล เป็นผู้จัดการให้บุคลากร พยาบาลสามารถทำการพยาบาลได้ดีที่สุดในปริมาณที่พอเหมาะ ทั้งด้านอัตรากำลัง งานด้าน บำรุงรักษา วัสดุเครื่องใช้เวชภัณฑ์และยาต่างๆ รวมทั้งระบบงานในหอผู้ป่วย

2.1.2.2 เป็นผู้เฝ้าให้เจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วยสามารถปฏิบัติงานได้ถูก

## ต้องและมีคุณภาพ

2.1.3 เป็นผู้ประสานการรักษาพยาบาล รับผิดชอบการพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานของแต่ละเวร ศึกษาปัญหาและวิเคราะห์ความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วยในหอผู้ป่วย เพื่อให้การรักษาพยาบาลมีผลดีที่สุดต่อผู้ป่วย

2.1.4 เป็นผู้สนับสนุนประสิทธิภาพการรักษาพยาบาล เป็นผู้ดูแลตรวจสอบการรักษาพยาบาลที่ผู้ป่วยพึงได้รับ ติดตามประเมินผลตามแผนการรักษา กำกับดูแลให้ผู้ได้รับมอบหมายดูแลผู้ป่วยดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการรักษา สนับสนุน เป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำปรึกษา แก่บุคลากรในหอผู้ป่วย

2.1.5 เป็นนักพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพการพยาบาลสร้างภาพลักษณ์ของวิชาการ คิดริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการพยาบาลใหม่ๆ มีการวิจัยและนำผลวิจัยมาใช้ในการพยาบาล

2.1.6 เป็นผู้รักษาสวัสดิการของผู้ป่วย ดูแลให้ความถูกต้อง และความเป็นธรรมแก่ผู้ป่วย ตามสิทธิมนุษยชน ที่พึงปฏิบัติต่อกัน

2.1.7 เป็นครู เป็นตัวอย่างของพยาบาลที่สำคัญ และเป็นผู้สอนวิชาการ และสุศึกษาให้ญาติ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาพยาบาล

## 2.2 ความรับผิดชอบ

หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้บริหารระดับต้น ดำเนินงานการพยาบาลในระดับหน่วยงาน/หอผู้ป่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มงานการพยาบาลและโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังทำหน้าที่บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับในหน่วยงาน/หอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ รวมทั้งเสมียน นักการหรือพนักงานทำความสะอาดด้วย ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือหัวหน้าพยาบาล โดยมีภาระกิจหลักคือ การบริหารบริการพยาบาลในหน่วยงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติการพยาบาลที่แต่ละบุคคลต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่ และต้องเป็นผู้เชื่อมโยงงานระดับนโยบายกลุ่มงานการพยาบาลสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน / หอผู้ป่วย รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการโดยเฉพาะกรณี que ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้

## 2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

### 2.3.1 ด้านบริหารบริการพยาบาล

#### 2.3.1.1 บริหารงานบริการเพื่อสร้างเสริมคุณภาพการบริการพยาบาล

ในหน่วยงาน



1) เป็นผู้นำในการกำหนดปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ และ พันธกิจในหน่วยงาน สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการนำไปเป็นแนวทางในการให้บริการและพัฒนา คุณภาพบริการในหน่วยงาน

2) กำหนดมาตรฐานการบริการพยาบาลหรือแนวทาง ปฏิบัติการพยาบาลของหน่วยงาน / หอผู้ป่วยที่ตอบสนองต่อปัญหาสาธารณสุขท้องถิ่นโดยให้ สอดคล้องกับมาตรฐานของกลุ่มงานมาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานส่วนกลางกำหนด

3) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติการพยาบาลที่อยู่ใน ความรับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการสอดคล้องกับมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยอย่าง ครบถ้วน ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ป่วยที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านการดูแลรักษา พยาบาลและการปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเวลา เป็นที่พอใจของผู้ป่วย/ผู้ใช้ บริการและญาติ

4) จัดการให้ผู้ป่วย/ ผู้ใช้บริการในหน่วยงานได้รับข้อมูล ด้านการรักษาพยาบาลที่ถูกต้อง เกิดประโยชน์ต่อการวางแผน ประเมินการดูแลรักษาพยาบาลได้ อย่าง รวดเร็วและถูกต้อง รวมทั้งลดความเสี่ยงทางการเงิน

5) จัดระบบบริการพยาบาลในหน่วยงาน/หอผู้ป่วยให้มี ความคล่องตัวต่อการให้บริการที่มีคุณภาพ

5.1) มอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่ที่ทีมการพยาบาลใน หน่วยงานในแต่ละทีมเหมาะสมกับความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย ความสามารถของเจ้า หน้าที่และอัตรากำลังที่มีอยู่

5.2) จัดการให้มีการใช้กระบวนการพยาบาลในการ ให้บริการ

5.3) ประสานแผนการดูแลผู้ป่วยระหว่างผู้ให้บริการ ที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมให้ผู้ป่วย/ญาติมีส่วนร่วมในการวางแผนประเมินผลและทบทวนแผนการรักษา

5.4) ประสานงานกับแพทย์ เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับ อาการเปลี่ยนแปลงที่ผิดปกติของผู้ป่วยซึ่งอาจมีความสำคัญต่อการวินิจฉัยและรักษาในขั้นต่อไป

6) กำหนดและควบคุมกำกับให้ผู้ปฏิบัติที่อยู่ในความ รับผิดชอบให้การพยาบาล ตามกระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย ดังนี้

6.1) การเตรียมผู้ป่วย/ผู้ใช้บริการเพื่อรับไว้ดูแลรักษา และการเตรียมก่อนจำหน่าย

6.2) การประเมินสภาพผู้ป่วยการวางแผนการ พยาบาลผู้ป่วยที่ตรวจวินิจฉัยต่างๆ การจัดทำแผน การใช้แผน และการประเมินความเหมาะสมของแผน

- 6.3) การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลการ  
 พยาบาล
- 6.4) การจำหน่ายและติดตามการรักษาพยาบาลที่  
 สอดคล้องกับความสำเร็จของการรักษาพยาบาลผู้ป่วยแต่ละราย
- 7) ติดตามประเมินและปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลใน  
 หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
- 7.1) ทบทวนผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
 ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยเน้นแง่บวกของการทำงาน และความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการ  
 ดูแลผู้ป่วย ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 7.2) เผื่อระวังและทบทวนข้อมูลร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน  
 เกี่ยวกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องถึงคุณภาพการบริการในแต่ละรอบเดือน เพื่อหาแนวทางพัฒนากระบวนการ  
 ให้บริการพยาบาล เช่น อัตราการตาย การติดเชื้อ ระยะเวลาอนโรงพยาบาลยาวนาน อัตราการ  
 ครองเตียงสูง การร้องเรียนต่างๆ
- 7.3) สุ่มทบทวนหรือวิเคราะห์คุณภาพการพยาบาล  
 จากเวชระเบียน หรือเอกสารเกี่ยวกับการให้บริการ การเผื่อระวังผู้ป่วย/ผู้ใช้บริการในรอบ 24 ชั่วโมง
- 7.4) ประชุมปรึกษาทางการพยาบาลเพื่อค้นหาวิธี  
 การให้การพยาบาลที่ถูกต้องที่สุดสำหรับผู้ป่วย/ผู้ใช้บริการ
- 7.5) ตรวจสอบการรักษาพยาบาล ที่ผู้ป่วยพึงได้รับ  
 ด้วยการติดตามประเมินผลตามแผนการรักษา ควบคุม กำกับ ดูแลเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้  
 ดูแลผู้ป่วยมีการดำเนินงานตามแผนการรักษาและแผนการพยาบาล กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้อง  
 เป็น ผู้วินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ไขปัญหา
- 7.6) ดูแลความถูกต้องและความเป็นระบบของ  
 ผู้ป่วย/ญาติ เกี่ยวกับการจัดการรักษาพยาบาล ตามสิทธิมนุษยชนที่พึงจะมีหรือปฏิบัติต่อกัน ให้  
 ความปลอดภัย และช่วยเหลือตามควรแก่ผู้ป่วยที่มีปัญหา
- 2.3.1.2 บริหารบุคลากรในหน่วยงาน/หอผู้ป่วย
- 1) จัดตารางเวรเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลให้เหมาะสมกับ  
 ปริมาณงานด้วยการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละเวร โดยเจ้าหน้าที่แต่ละคนควรมีเวลา  
 ปฏิบัติงาน 40 ชั่วโมง/สัปดาห์ และมีเวลาพักผ่อนเพียงพอ
  - 2) จัดระเบียบการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อนให้เหมาะสม  
 และสอดคล้องกับระเบียบการลาของกลุ่มงานเพื่อให้จ่ายต่อการจัดระบบอัตรากำลังที่คล่องตัว
  - 3) พัฒนาและฟื้นฟูความรู้แก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุก

ระดับ

4) ตรวจสอบ นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ในหน่วยงาน/หอผู้ป่วย

2.3.1.3 การบริหารงานนโยบายทั่วไปกิจกรรมที่สำคัญเกี่ยวกับการ  
บริการผู้ป่วย

1) ควบคุมกำกับ ดูแล จัดหาเสื้อผ้า วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์  
เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นในด้านการรักษาพยาบาลที่เหมาะสมกับลักษณะงานโดยมีหลัก  
เกณฑ์ดังนี้

1.1) ให้มีปริมาณเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อม  
ใช้งานได้ทันที

1.2) ให้มีระบบการเก็บรักษา การทำบัญชีสำรวจ  
และควบคุมการใช้จ่ายอย่างประหยัด

1.3) เมื่อมีการชำรุดเสียหายของเครื่องมือเครื่องใช้  
จัดการให้มีการซ่อมแซมเปลี่ยนแปลงแก้ไขพร้อมใช้งานได้เสมอ จำหน่ายเมื่อชำรุดและเบิกของใหม่มา  
ใช้แทน

2) ควบคุมกำกับ ดูแล และสั่งการเรื่องความสะอาด เรียบร้อย  
ในหอผู้ป่วยให้ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยจากการแพร่กระจายของเชื้อโรค

3) สร้างเสริมสัมพันธภาพและการประสานงานที่ดีในระหว่าง  
เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพ ผู้ป่วย และญาติตลอดจนผู้มาติดต่อประสานงานต่างๆ

### 2.3.2 ด้านวิชาการ

2.3.2.1 ปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกระดับในหน่วยงาน

2.3.2.2 ร่วมดำเนินการอบรมฟื้นฟูวิชาการแก่เจ้าหน้าที่

2.3.2.3 วิเคราะห์และศึกษาปัญหาต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขด้าน  
บริการพยาบาล ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3.2.4 จัดทำคู่มือ แนวทางปฏิบัติการพยาบาลสำหรับเจ้าหน้าที่ใน  
หน่วยงาน

2.3.2.5 สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้  
ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นโดยทั่วถึง

2.3.2.6 เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติการพยาบาลเป็นผู้ประสานงานกับอาจารย์พยาบาลประจำหน่วยงาน/หอผู้ป่วย จัดการฝึกภาคปฏิบัติให้สอดคล้องกับทฤษฎี

2.3.2.7 ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

### 2.3.3 ด้านบริการพยาบาล

ลักษณะปฏิบัติงานด้านบริการพยาบาล จะขึ้นอยู่กับระดับ พ.ช. ที่หัวหน้างาน/หัวหน้าหอผู้ป่วยดำรงอยู่ เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วย ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 7 ลักษณะการปฏิบัติงานด้านบริการ ให้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามขอบเขตการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ ระดับ 7 เพียงแต่สัดส่วนการปฏิบัติงานด้านบริการจะน้อยกว่าผู้ปฏิบัติอื่นแต่หน้าที่หลักส่วนใหญ่จะเน้นไปด้านบริการพยาบาลในหน่วยงาน

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นอย่างดี โดยเฉพาะทางด้านการบริหาร จึงจะนำหน่วยงานของตนเองให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้นที่งานในหน่วยงานต้องมีความแข็งแกร่ง ร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น และมีความสุขในการทำงาน การที่จะทำให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดสิ่งนี้ขึ้นได้นั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลที่สำคัญในการที่จะต้องใช้กลยุทธ์ทางการบริหารต่างๆมาใช้ในการบริหารงานในหอผู้ป่วย

## 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

### 3.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการหลายท่านทำการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมและได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุมอภิปรายแก้ปัญหา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นแก้ไขปัญหาร่วมกัน อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ (Stogdill, 1974; Putti, 1987; Yukl, 1994; AIM, 1991; Khandwalla, 1995; Swansburg, 1996; สมยศ นาวิกการ, 2545)

### 3.2 วิวัฒนาการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในระยะก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ สินค้าและบริการส่วนใหญ่ถูกผลิตและบริโภคโดยครอบครัว การค้าเกิดขึ้นระหว่างครอบครัวด้วยกัน แนวความคิดของการบริหารธุรกิจมีน้อยมาก รัฐบาลและวัตถุประสงค์บริหารงานตามประเพณี ประชาชนต้องปฏิบัติตาม และจะถูกคุกคามโดย รัฐบาลหรือวัดถ้าหากไม่ได้ปฏิบัติตาม ผู้บริหารของครอบครัวที่ทำเกษตรกรรมคือบิดาหรือปู่ของครอบครัว เด็กจะถูกฝึกอบรมให้ทำสิ่งต่างๆ ตามวิธีการอย่างเดียวกับที่บิดามารดาใช้อยู่บทบาทถูกกำหนดโดยสังคม และทำสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ทำเท่านั้น ต่อมาเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมเครื่องจักรได้เข้ามาแทนที่แรงงานคนและสัตว์ โรงงานต่างๆถูกสร้างขึ้นมาใกล้กับศูนย์การค้าประชาชนได้เคลื่อนย้ายจากไร่นามาอยู่ใกล้กับโรงงานมากขึ้น ในไม่ช้าศูนย์การค้ากลายเป็นเมือง ทำให้บุคคลต้องสูญเสียความเป็นอิสระและความเป็นส่วนตัว ในชีวิตการทำงานมาก ต้องมาทำงานให้กับนายงาน หรือหัวหน้างาน ผู้ที่กำหนดสิ่งที่คนงานต้องทำ หัวหน้างานจะกำหนดตารางเวลาและ ชั่วโมงการทำงานของคนงานขึ้นมา การปฏิวัติอุตสาหกรรมได้ก่อให้เกิดการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านและระบบเศรษฐกิจแบบการเงิน เงินถูกใช้ในการซื้อสินค้าและบริการที่ผลิตขึ้นมา เมื่อการปฏิวัติอุตสาหกรรมกระจายออกไป วิทยาศาสตร์มีความซับซ้อนมากขึ้น แต่ทักษะของคนงานยังต่ำอยู่

ในระยะต้นศตวรรษที่ 20 Frederick Taylor, Frank และ Lillian Gilbreth ได้พัฒนาแนวความคิดของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ขึ้นมา โดยเชื่อว่าจะช่วยค้นพบวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน ซึ่งให้เห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหารคือการศึกษางานพิจารณาถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และสอนวิธีการดังกล่าวให้กับพนักงานทุกคน ภายใต้แนวความคิดของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ ฝ่ายบริหารมองคนงานว่าไม่มีความรู้ทางด้านการปฏิบัติงาน ต้องให้การศึกษาค้นคว้าและจัดหาเครื่องมือและเครื่องจักรให้ ต้องใช้อำนาจหน้าที่ให้เกิดผลประโยชน์อย่างดีที่สุดกับเจ้าของ ฝ่ายบริหารที่ดีที่สุดและคนงานถูกคาดหวังให้ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของฝ่ายบริหารเท่านั้น แนวความคิดนี้สามารถใช้ได้กับคนงานที่ขาดทักษะและการศึกษา เมื่อการปฏิวัติอุตสาหกรรมเจริญเต็มที่นักวิชาการและนักวิจัยได้พยายามปรับปรุงผลงานของ Taylor และ Gilbreth ให้ดีขึ้น โดยได้ศึกษา ที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric ในระหว่างปลายปี 1920 ถึงต้นปี 1930 ดำเนินการโดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัย Harvard และบริษัท Western Electric ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานบางอย่างและผลผลิตของกลุ่มงาน ปัจจัยสองอย่างที่ให้ความสนใจคือ แสงสว่าง และการระบายอากาศภายในสถานที่ทำงาน โดยจัดกลุ่มคนงานทดสอบขึ้นมา และทำการเปลี่ยนแปลงระดับแสงสว่าง และการระบายอากาศภายในสถานที่ทำงานของกลุ่มงาน พวกเขาคาดหวังว่าเมื่อระดับแสงสว่างและการระบายอากาศลดลง การผลิต จะลดลงด้วย แต่สิ่งที่พวกเขาค้นพบคือไม่ว่าพวกเขาจะลดหรือเพิ่มแสงสว่างและการระบาย

อากาศ การผลิตเพิ่มสูงขึ้น ภายหลังจากการศึกษาพวกเขาเห็นว่า ขวัญ ความพอใจในงานที่ทำ การยกย่อง และทีมงานเป็นสาเหตุทำให้การผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งให้เห็นถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานที่แตกต่างจากแนวคิดของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ การศึกษาดังกล่าวนี้บวกรกับการวิจัยและข้อเขียนต่างๆ ได้นำไปสู่การพัฒนาแนวความคิดของมนุษยสัมพันธ์ขึ้นมา ภายใต้นิยามแนวความคิดของมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารไม่เพียงแต่จ้างมือของคณงานเท่านั้น แต่จ้างหัวใจของพวกเขาด้วย คณงานมีความรู้สึกและความต้องการที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

ภายหลังจากปฏิวัติอุตสาหกรรม เป็นยุคแนวความคิดของการบริหารเชิงระบบ การบริหารถูกมองว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ประกอบขึ้นด้วยส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน ผู้บริหารไม่สามารถมีจุดรวมความสนใจอยู่ที่ส่วนใดส่วนหนึ่งโดยขจัดส่วนอื่นออกไปได้ แนวความคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องสนใจลักษณะทางด้านจิตใจของการทำงานตามแนวความคิดของมนุษยสัมพันธ์ แต่แนวความคิดของระบบยอมรับว่าสิ่งเหล่านี้ยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารต้องระมัดระวังปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้วย สิ่งเหล่านี้ได้แก่ การคัดเลือกบุคคล ระบบการบรรจุและการฝึกอบรม ระบบการให้รางวัลและการลงโทษขององค์การ ระบบข้อมูลและแบบของการติดต่อสื่อสารขององค์การ วิทยาการขององค์การ และระบบโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การ หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรมไปเป็นสังคมบริการ จากบริษัทในประเทศไปเป็นบริษัทต่างประเทศ จากวัตถุนิยมไปเป็นคุณภาพชีวิต แนวความคิดของระบบได้ทำให้เกิดแบบจำลองทรัพยากรมนุษย์ ของ Raymond Miles ขึ้นมา โดยสาระสำคัญแบบจำลองดังกล่าวถือว่าผู้บริหารต้องมีทักษะเชิงระบบเพื่อจัดการกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่จ้างมือและหัวใจของเขาเท่านั้น แต่ต้องจ้างความคิดของพวกเขาด้วย

จากการวิวัฒนาการในยุคต่างๆ รูปแบบของการบริหารและการพัฒนาแนวความคิดของการบริหารได้ดังนี้

ช่วงระยะเวลา	แนวความคิดของการบริหาร/นักวิชาการ	การให้ความสำคัญของการบริหาร	แบบของการบริหาร
ก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม	ผู้นำรัฐบาลและวัด	ประเพณี	เผด็จการ
การปฏิวัติอุตสาหกรรม	การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ Taylor และ Gilbreths	มือ	เผด็จการ เผด็จการอย่างมีศิลปะ
การปฏิวัติอุตสาหกรรมเติบโตเต็มที่	มนุษยสัมพันธ์การศึกษาที่ Howthorne	มือและหัวใจ	เผด็จการอย่างมีศิลปะ การบริหารแบบปรึกษาหารือ
หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม	แนวความคิดของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	มือ หัวใจ และความคิด	การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบปล่อยตามสบาย

แผนภาพที่ 1 การพัฒนาทางการบริหาร (สมัยศ นาวีการ, 2545)

### 3.3 รูปแบบของการบริหาร

ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งบางครั้ง ผู้บริหารอาจใช้รูปแบบการบริหารสองหรือสามแบบได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การบริหารบุคคลอาจมองในแง่ต่างๆ ตามแนวความคิดของการบริหารดังต่อไปนี้ (สมัยศ นาวีการ, 2545)

3.3.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrats) อำนาจหน้าที่การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และไม่สามารถแสดงความสงสัยต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้ บทบาทของผู้บริหารคือการคิดและตัดสินใจ บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาคือปฏิบัติตามสิ่งที่ถูกบอกกล่าวให้ทำไว้ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดทักษะ

3.3.2 ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrats) หรือการปกครองแบบบิดามารดา โดยการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปตามผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ระบุโดยผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสให้ข้อมูลกับผู้บริหารเลย เนื่องจากผู้บริหารรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3.3 ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultors) ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่อาจจะไม่ใช่ข้อมูล อาจพิจารณาหรือไม่พิจารณาปฏิบัติการและคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

3.3.4 ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การตัดสินใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้เขาเกี่ยวข้อง ช่วยเหลือผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำกลุ่มในการตัดสินใจ มีข้อมูลที่มีความหมายและตัดสินใจกระทำเป็นทีม

3.3.5 ผู้บริหารแบบปล่อยตามสบาย (Free - Rein Managers) ผู้บริหารปล่อยให้ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ตัดสินใจและปฏิบัติตามการตัดสินใจของพวกเขา ผู้บริหารถูกมองว่าเป็นเพื่อนร่วมงานเป็นผู้เพียงแต่อำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานของกลุ่มเท่านั้น

### 3.4 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นจากที่มีการวิจัย Hawthorne ในระหว่างปี 1920 ที่พบว่า ชวัญ ความพอใจในงานที่ทำ การยกย่อง และทีมงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นและจากทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ที่พบว่าเงินไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียว แต่ปัจจัยทางจิตวิทยาก็เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญด้วยเช่นกัน โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และมีนักวิชาการได้ศึกษาในเรื่องนี้อย่างหลากหลาย เช่น

Likert (1961) ได้ทำการศึกษารูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป้าหมายและการตัดสินใจต่างๆที่เกี่ยวกับงานจะกระทำโดยกระบวนการกลุ่ม ในการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาด้วยความเป็นมิตรและความไว้วางใจ ซึ่ง Likert ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหาของตนได้ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์กร กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในการถือคุณองค์กร นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัว เป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์กรมีความถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้



4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างเปิดเผย กับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ
5. การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ
6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง
7. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดูต่ำกว่ากล่าว
8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการฝึกอบรม เพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

House (1974) ได้บรรยายลักษณะของผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหาร ที่เน้นไปที่การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of information) การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of power) และการแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of influence) ภายในองค์การต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำในลักษณะนี้จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่มีศักดิ์ศรีอย่างเท่าเทียมกัน และยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้อิทธิพลต่อการกระทำ และการตัดสินใจของตน และยังได้ศึกษาเพื่อขยายความในประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า ผู้นำชนิดนี้จะใช้วิธีการปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อคิดเห็นต่างๆ รวมถึงข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาไปพิจารณาเพื่อใช้ในการตัดสินใจ และในการตัดสินใจแต่ละครั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความคิดเบื้องต้นว่าการเพิ่มความเพียรพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีภาระกิจที่ไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน (Unstructured task) ภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับเป้าหมายของงาน การวางแผน และการปฏิบัติงานนั้น พวกเขาได้เรียนรู้งานและบทบาทที่ถูกคาดหวังเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนต่อบทบาทมากขึ้น มีการปฏิบัติงานด้วยความเพียรพยายามสูงขึ้น และสำหรับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเป็นอิสระ และความสำเร็จในการทำงานสูง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีแนวโน้มที่จะเพิ่มปริมาณงาน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเพียรพยายาม และมีความพึงพอใจสูงขึ้นด้วย

Cohen & Uphoff (1977) อ้างใน วิจักขณ์ อัครเลิศพานิช (2542) ได้ให้แนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 แบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (decision making) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ ริเริ่มการตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหารและการประสานความร่วมมือ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (benefits) ทั้งผลประโยชน์ด้านวัตถุ ด้านสังคมและส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (evaluation) ทั้งการวัดผลและวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน รวมทั้งค้นหาข้อดีและข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

Putti (1987) ให้แนวคิดว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของกิจกรรมทุกกิจกรรมเนื่องจากกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการบริหารงานจะทำให้การบริหารเปิดกว้าง มีอิสระทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานอันเป็นวิถีทางในการขยายอิทธิพลของสายการบังคับบัญชาลงไปสู่ระดับปฏิบัติในองค์การ โดยมีปัจจัยสำคัญของการมีส่วนร่วม 4 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจและความรู้สึก
2. การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ
3. การให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาให้เกิดการมีส่วนร่วม

Khandwalla (1995) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นวิธีการบริหารที่บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ จึงขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การ การควบคุมจึงใช้วิธีการวางเกณฑ์ในการประเมินร่วมกัน การประสานงานเป็นลักษณะตัวแทนหรือคณะกรรมการการจูงใจบุคลากรมาจากการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการเสริมพลังอำนาจ

Swansburg (1996) อธิบายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ มีพันธะผูกพัน และรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการคือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความยึดมั่นผูกพันต่อกัน
3. มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน
4. การได้รับอิสระในการปฏิบัติงาน

ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่กระตือรือร้นสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการสื่อสารที่เปิดกว้างทุกทิศทุกทาง และมีการอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบปัญหาอย่างชัดเจน และการเข้ามีส่วนร่วมนั้นต้องเข้ามาด้วยความเต็มใจมิใช่ถูกบังคับ และรับรู้ที่ตนเองได้รับการยอมรับจากผู้บริหารว่ามีความรู้ความสามารถ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานจึงจะพร้อมที่จะทำงาน

อย่างเต็มความสามารถและยอมรับทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับที่เป็นจริงด้วย

จากการศึกษาของ Australian Institute of Management (1991) พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการมีความรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน และได้รับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรเปิดโอกาสให้พวกเขาได้รับความต้องการเหล่านั้น รูปแบบการบริหารที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน คือการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

วิธีการที่สามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีหลายวิธีการในการใช้วิธีการต่างๆ นั้นขึ้นกับวัตถุประสงค์ ความสะดวกของบุคลากรในหน่วยงาน วิธีการที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่

1) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information sharing) ในด้านการตัดสินใจด้านข้อมูลข่าวสาร จะต้องมีการเตรียมทั้งผู้รับ ผู้ส่ง และที่เก็บข้อมูลข่าวสาร และจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยมีการปรึกษาหารือ ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา การตกลงเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารจะต้องตรงประเด็น การได้รับอย่างสม่ำเสมอ มีความชัดเจน และสามารถเข้าใจได้ ซึ่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

- 1.1) การพิจารณาและแนะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- 1.2) ข้อมูลทางด้านการเงิน
- 1.3) ความมั่นคงในงานและแผนการลงทุน
- 1.4) ข้อมูลอื่นๆ ที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และ

องค์การ

วิธีการนี้เป็นวิธีการพื้นฐานที่นำไปใช้ในแต่ละวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดี จึงได้นำทักษะนี้มากำหนดเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร ในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

2) การออกแบบงานใหม่ (Work redesign) เป็นวิธีการที่จะไปถึงจุดมุ่งหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มความมีอิสระและมีความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และมีโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ การมีทักษะที่หลากหลาย สร้างความน่าสนใจและความท้าทาย ให้โอกาสในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการอบรมเพิ่มเติม เพื่อที่จะได้มาซึ่งทักษะใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชา สามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานโดยให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและในขณะเดียวกันก็ให้โอกาสที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งอุปสรรคจากการปฏิบัติงานที่สืบต่อกันมา จะลดลงหรือถูกกำจัดไป

- 3) การปรึกษาหารือและการตัดสินใจร่วมกัน (Joint consultation and

decision making) ในการใช้วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะค้นพบความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในการประชุมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจ

4) การเป็นตัวแทนในการปรึกษาหารือ (Presentation consultation) ผู้บังคับบัญชาปรึกษาหารือกับคณะกรรมการตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจมีตัวแทนของสหภาพ ซึ่งเป็นกรรมการเฉพาะกิจ มีการแบ่งงาน และคณะกรรมการจะจัดการกับสิ่งที่ได้รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยความปลอดภัย คุณภาพ การปฏิบัติงานหรือ การฝึกอบรม และการทำให้พนักงานมีความรื่นรมย์

5) การบริหารจัดการด้วยตัวเอง (Self management) ในขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบและควบคุมกระบวนการตัดสินใจ

6) การเป็นคณะกรรมการบริหาร (Employee board representation) ในบางกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับเชิญเป็นคณะกรรมการบริษัท ทำให้มีโอกาสในการปรับปรุงนโยบาย และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

7) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานที่ปฏิบัติงานเดียวกัน (Shopfloor participative management) วิธีการนี้เป็นวิธีที่ใกล้ชิดมาก สถานที่ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดอยู่ในพื้นที่เดียวกัน มีการพูดคุยได้โดยตรง ในวิธีการทำงาน และวิธีการพัฒนางาน

8) การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control) เป็นการเพิ่มคุณค่าในแผนงาน ปรับปรุงคุณภาพงาน ลดการสูญเสีย และเพิ่มผลประโยชน์ โดยผ่านทางวิธีการที่ครอบคลุมไปทั้งระบบ กระบวนการ และแหล่งทรัพยากรมนุษย์

9) ทีมการปรับปรุงคุณภาพการผลิต (Productivity improvement Team) การใช้วิธีนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการมอบหมายงานในการสร้างทีม และรับผิดชอบในการตัดสินใจ เป็นการแพร่กระจายคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยทั่วไปกลุ่มนี้ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายระดับ

10) การบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Integrated participative management) รูปแบบการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วิธีการนี้เป็นรูปแบบขั้นสุดท้ายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการรวบรวมโปรแกรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกๆระดับของการตัดสินใจภายในองค์กรเข้าไปในกระบวนการ

จากวิธีการดังกล่าวผู้ที่มีความสำคัญที่ทำให้แต่ละวิธีการประสบความสำเร็จคือผู้บริหาร ที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ที่จะปฏิบัติบทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในแต่ละรูปแบบ ซึ่ง Australian Institute of Management (1991) ได้กำหนดบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 บทบาท คือ

1. การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร
2. การสนับสนุนในการตั้งเป้าหมายและการดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมาย
3. การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าในตนเองและให้โอกาสริเริ่มการแก้ปัญหา

#### 4. การให้ผลตอบแทนและการชื่นชมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในเรื่องของรูปแบบ ขั้นตอน และปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับบุคลากรในหอผู้ป่วย ผู้ศึกษามีความเห็นว่างบพาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญต่อการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นบุคคลที่จะทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงในหอผู้ป่วย การบริหารจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว อยู่ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีการปฏิบัติบทบาทนั้นๆ ได้ดีเพียงใด ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้นำ แนวคิดเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม และบทบาทของผู้บริหารในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ Australian Institute of Management (1991) มาเป็นแนวคิดในการสร้างโปรแกรมการอบรมเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย

ในการนำเอาการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ได้รับการผลักดันมาจากความสนใจขององค์การในการพัฒนาวัฒนธรรมในหน่วยงาน เป็นความร่วมมือ และการมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรม คุณภาพ ความปลอดภัย ประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิต ดังนั้นผู้บริหารต้องดูแลอย่างใกล้ชิด และมีความจริงจังกับความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ก่อนการเริ่มกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงาน และจากการศึกษาการปฏิบัติการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่าผู้บริหารมีมุมมองและจุดเริ่มต้นที่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารจะมีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน ดังนั้นไม่ใช่เรื่องยากที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ แต่เป็นการยอมรับความต้องการของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานตรงกับวัตถุประสงค์ ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน

#### 3.5 บทบาทการปฏิบัติการบริหารแบบมีส่วนร่วม สำหรับผู้บริหาร

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร ในการปฏิบัติการบริหารแบบมีส่วนร่วม Australian Institute of Management (1991) เสนอบทบาทของผู้บริหารในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้คือ

1) การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร เป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆของหน่วยงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการปรึกษาหารือ การตกลงเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ซึ่งข้อมูลต้องตรงประเด็น มีความสม่ำเสมอ ชัดเจน เข้าใจได้ มีการติดต่อชนิดทุกทิศทุกทาง วิธีการสื่อสารอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น การรายงาน การตีประกาศ การประชุม การแจ้งให้ทราบ การติดต่อสื่อสารต่างๆ

2) การสนับสนุนในการตั้งเป้าหมายและการดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมาย

เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และร่วมกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการใช้วัตกรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าในตนเองและให้โอกาสริเริ่มการแก้ปัญหา การที่ผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้มแข็ง และมีความสามารถเพียงในการกระทำสิ่งต่างๆ มีความภูมิใจในตนเอง โดยการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับในความพยายามและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การให้ความสนใจ ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ตามขอบเขต การไม่ใส่ใจต่อสิ่งที่ทำให้ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองลดลง ชื่นชมในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้โอกาสให้มีส่วนร่วมในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ด้วยตนเอง ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา การเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา และการประเมินผลการแก้ไขปัญหา

4) การให้ผลตอบแทนและการชื่นชมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการที่หัวหน้าหรือผู้ช่วยแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น มีระบบการให้รางวัล การประกาศยกย่อง ชื่นชมในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา การนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารระดับสูง

### 3.6 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเห็นได้ว่ามีประโยชน์มากมายซึ่ง Swansburg (1996) และสมยศ นาวิการ (2545) ได้สรุปไว้ดังนี้

3.6.1 ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เมื่อบุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นมากขึ้น เมื่อถูกบอกให้กระทำบางสิ่งบางอย่างจากบุคคลบางคนที่เขาไม่ต้องการกระทำ หรือมองไม่เห็นความจำเป็น อาจจะต้องดำเนินการกระทำ ในทางกลับกันเมื่อมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง จะมีความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงมาก เพราะว่ามีผลได้ผลเสียกับความสำเร็จของการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความราบรื่นมากขึ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การจะทำให้รู้แรงจูงใจและความต้องการของผู้บริหาร ทำให้เกิดความไว้วางใจและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.6.3 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีมากขึ้น การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ใต้

บังคับบัญชา จะทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรมากขึ้น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนด

3.6.4 การบริหารมีความง่ายขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการลดระดับของสายการบริหาร และสายการบังคับบัญชาดังนั้นความซ้ำซ้อนและความคลุมเครือในการมอบหมายงานจึงลดลง

3.6.5 การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ซึ่งเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจทางการบริหารให้ดีขึ้น การรวมความรู้ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหาจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว

3.6.6 การติดต่อสื่อสารดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อแบบทุกทิศทุกทาง ทำให้ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้องตรงกัน เป็นการปรับปรุงการสื่อสารและเพิ่มความเข้าใจในองค์กรของบุคลากร

3.6.7 สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้นและประสานงานระหว่างกัน

3.6.8 ความพึงพอใจในงานเพิ่มสูงขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจในงานมากขึ้น มีขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง ความเครียดและความเหนื่อยหน่ายลดลง ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

3.6.9 ลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความสูญเสียต่างๆ เช่น การขาดงาน การลาออก โอนย้ายและการปฏิบัติงานล่วงเวลา เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นจะมีความรู้สึกผูกพันกับงานส่งผลต่อการลดความรู้สึกเฉื่อยชา การขาดงานและการออกจากงานน้อยลง

3.6.10 ได้ประโยชน์ในทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น เช่นทักษะและความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มขึ้นจากการที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ได้ประสบการณ์ในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ได้ประสบการณ์จากการตัดสินใจในงาน

### 3.7 อุปสรรคของการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

แม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีประโยชน์มากมายแต่การที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพนั้นมีปัญหาและอุปสรรคมากมาย ซึ่งสมยศ นาวิการ (2545) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

#### 3.7.1 อุปสรรคทางด้านองค์กร

##### 3.7.1.1 ประเพณี องค์กรบางแห่งถูกจำกัดด้วยประเพณี ให้ความ

สำคัญกับอดีต ซึ่งประเพณีขององค์การประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานของการบริหารแบบเผด็จการเป็นส่วนใหญ่ จะปฏิเสธข้อเสนอแนะการบริหารแบบใหม่ๆ

3.7.1.2 ปรัชญาและค่านิยมขององค์การ เนื่องจากปรัชญาการบริหารของผู้บริหารคือแนวทางพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานหากปรัชญาและค่านิยมของผู้บริหารขัดแย้งกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเป็นอุปสรรคต่อการใช้บริหารแบบมีส่วนร่วม

3.7.1.3 คุณภาพของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน องค์การบางแห่งเชื่อในนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อครอบคลุมถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คู่มีนโยบายถูกผู้บริหารใช้เป็นเหตุผลในการปฏิเสธความคิดเห็นหรือวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ

3.7.1.4 คุณภาพของเจ้าหน้าที่บุคลากรในองค์การไม่มีความสามารถทางด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่มีทักษะ ความรู้ หรือประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารหรือพนักงานแบบมีส่วนร่วมเลย เป็นอุปสรรคที่ร้ายแรงอย่างหนึ่ง

3.7.1.5 โครงการขององค์การ องค์การบางแห่งให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การมากเกินไป โครงสร้างตายตัว การละเมิดสายการบังคับบัญชา การจำกัดการติดต่อสื่อสารและกิจกรรมของกลุ่มงานที่ไม่เป็นทางการ จะมีความยุ่งยากในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.7.1.6 การขาดบรรยากาศสนับสนุน การส่งเสริมจากองค์การ

### 3.7.2 อุปสรรคทางด้านการบริหาร

3.7.2.1 นิสัยทางด้านการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารบางคนบริหารงานบนพื้นฐานของนิสัย ตามแนวทางที่พวกเขากระทำอยู่เสมอ การปฏิบัติเหล่านี้เป็นนิสัยแบบจิตใต้สำนึกคล้ายคลึงกับการปฏิบัติแบบตอบโต้ เรียกว่าการบริหารแบบตอบโต้ (Management by Reflex)

3.7.2.2 การไม่เข้าใจการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารหลายคนต้องการเปลี่ยนแปลงและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมแต่ไม่เข้าใจหรือไม่รู้ว่าจะประยุกต์ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างไร

3.7.2.3 การเชื่อถือสมมติฐานของทฤษฎี X โดยมีความเชื่อว่าผู้ได้บังคับบัญชาเกียจคร้านและไม่ต้องการทำงาน ไม่มีความสามารถในการทำงาน หรือไม่มีความเต็มใจในการมีส่วนร่วม ดังนั้นต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.7.2.4 การขาดความมั่นคง ผู้บริหารหลายคนขาดความมั่นคงในงาน รู้สึกกลัวต่อสิ่งใหม่ๆ ไม่แน่ใจว่าสามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ เพราะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสิ่งใหม่สำหรับพวกเขา



### 3.7.2.5 ความกลัว ซึ่งสาเหตุของความเกรงกลัวมี 5 ประการได้แก่

- 1) กลัวว่าการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมพวกเขาจะมีอำนาจน้อยลง
- 2) กลัวว่าการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พวกเขาถูกบังคับโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความสามารถ
- 3) เกรงกลัวการขาดระเบียบวินัยความยุ่งยากในการควบคุม
- 4) กลัวการสูญเสียการมองเห็นภาพตัวเองที่เกิดจากการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมองงานว่าแข่งขันกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแทนที่จะร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) กลัวว่างานจะไม่สำเร็จ ถ้าไม่ได้ทำด้วยตัวเอง

### 3.7.3 อุปสรรคทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชา

- 3.7.3.1 การขาดความสามารถในการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 3.7.3.2 การขาดความต้องการ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการมีส่วนร่วม เพราะมองว่าการมีส่วนร่วมว่าเป็นการทำงานและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นโดยไม่มีผลตอบแทนเพิ่มขึ้น
- 3.7.3.3 การขาดความรู้เนื้อหาหรือความเชี่ยวชาญ
- 3.7.3.4 การไม่รู้ว่าถูกคาดหวังให้มีส่วนร่วม เนื่องจากขาดการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.7.3.5 ความกลัว
  - 1) กลัวความล้มเหลว
  - 2) กลัวต่อความยุ่งเหยิงไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง
  - 3) กลัวต่อการคว่ำบาตรของกลุ่ม
  - 4) กลัวการทำงานที่หนักขึ้น ไม่ต้องการถูกตำหนิ

### 3.7.4 อุปสรรคทางด้านสถานการณ์

- 3.7.4.1 เวลา การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องการเวลา ผู้บริหารบางคนผลักดันเวลาให้เป็นข้อจำกัด ไม่เคยวางแผนงาน ขาดทักษะของการบริหาร ดังนั้นจึงบริหารงานตามความฉุกเฉิน
- 3.7.4.2 งาน งานบางอย่างไม่เหมาะสมกับการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเช่น งานอุตสาหกรรมที่มีวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียว งานที่ต้องปฏิบัติตามลำดับ งานที่ต้องใช้การตัดสินใจที่ซับซ้อนมาก แต่งานประเภทนี้มีน้อยมาก
- 3.7.4.3 อิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม คือกฎหมายและข้อบังคับของรัฐบาลที่กำหนดให้องค์การต้องปฏิบัติตามอย่างรวดเร็ว

### 3.8 การกำจัดอุปสรรคต่างๆ ที่มีต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.8.1 การรู้ตัวเราและองค์การของเรา ผู้บริหารต้องตระหนักถึงทักษะและความสามารถ จุดอ่อน จุดแข็ง ของตัวเอง ผู้ได้บังคับบัญชา และองค์การ รู้ว่าเราสามารถทำอะไรได้ดี อะไรที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น วางแผนทำอะไรเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

#### 3.8.2. การวิเคราะห์อุปสรรค

3.8.2.1 ระบุถึงอุปสรรคเฉพาะอย่างที่มีอยู่ในแต่ละด้าน

3.8.2.2 พิจารณาว่าทำไมอุปสรรคจึงมีอยู่

3.8.2.3 พิจารณาว่าอุปสรรคที่มีมีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน

3.8.2.4 พิจารณาว่า ถ้าหากอุปสรรคถูกกำจัดไปแล้ว ต้องมีค่าใช้จ่าย

อะไรบ้าง

3.8.2.5 พิจารณาว่าอุปสรรคจะถูกกำจัดได้อย่างไร

3.8.2.6 พิจารณาว่าบทบาทของเราในการกำจัดอุปสรรคควรเป็น

อย่างไร

3.8.3 การกำจัดอุปสรรค เมื่อวิเคราะห์และประเมินอุปสรรคแล้ว ควรเลือกทางเลือกที่กำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากและสามารถปฏิบัติได้ง่ายๆก่อน จะสร้างความสำเร็จและความเชื่อถือขึ้นมาที่ทำให้สามารถกำจัดอุปสรรคอื่นๆ ได้ง่ายขึ้นในภายหลัง

### 3.9 การนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในองค์การ

ในการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2539) ให้ความเห็นว่าต้องประกอบด้วยปัจจัย 2 ส่วนคือ ผู้บังคับบัญชา ต้องมีความเต็มใจที่จะมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเองต้องมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจแทนผู้ใต้บังคับบัญชา และนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ ในส่วนของผู้บังคับบัญชาการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสนใจในการปฏิบัติ และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ผู้บังคับบัญชาต้องมีการสร้างบรรยากาศในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย

3.9.1 ด้านสารสนเทศ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้สารสนเทศชนิดต่างๆ อย่างเสรี มีการสื่อสารอย่างทุกทิศทุกทาง ให้รับรู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในหน่วยงาน และมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานอื่นๆ อย่างไร แต่ควรมีการกำหนดระดับความลับของสารสนเทศ และเปิดเผยทันทีที่ได้รับ เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้ความจริงที่เกิดขึ้นจะทำให้

เกิดการตอบสนองไปในทางบวก และนอกจากนี้การเผยแพร่สารสนเทศภายในหน่วยงาน เช่น รายงานต่างๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะต้องมีการรับผิดชอบ

3.9.2 การเป็นตัวแทน ในการเลือกตัวบุคคลมาเป็นตัวแทนกลุ่ม ต้องให้ทุกคนมีโอกาสเป็นตัวแทนกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน และสมาชิกต้องยอมรับว่าบุคคลที่ได้รับเลือกนั้นได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนเองอย่างแท้จริง

3.9.3 การเห็นพ้องต้องกัน ทุกคนต้องให้การยอมรับว่าเป้าหมายร่วมคือผลประโยชน์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร และตัวบุคคลากรเอง

นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเสียก่อน สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2539) เสนอกลยุทธ์ดังนี้

- 1) เน้นแต่จุดแข็ง และ ลดจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชา
- 2) จัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่จะช่วยเพิ่มทักษะ ในงานปัจจุบัน และหลักสูตรที่จะเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต
- 3) เปิดเผยข้อมูลให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้ความเคลื่อนไหวภายในหน่วยงาน อย่างล้นกรองข้อมูลข่าวสาร ที่นึกเอาเองว่าสิ่งนั้นไม่มีประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาปล่อยให้เขาตัดสินใจเรื่องนั่นเอง
- 4) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรและความมีน้ำใจภายในทีมงาน บุคลากร จะทำงานร่วมกันได้ดีที่สุด เมื่อเขาเชื่อว่ากำลังทำงานบรรลุเป้าหมายปกติ แต่การทำงานเพียงอย่างเดียวทำให้เครียดและเบื่อหน่ายได้ ดังนั้นควรส่งเสริมให้มีการพบปะสังสรรค์กันอย่างไม่เป็นทางการ และเมื่อมีการทำงานร่วมกันได้ดี ควรแสดงความชื่นชมในสิ่งที่พวกเขาทำอยู่ พร้อมกับยกย่องเป็นตัวอย่างแก่ทีมงานอื่นๆ
- 5) มอบหมายโครงการให้ทีมงานแล้วให้พวกเขาคิดหาวิธีแก้ปัญหาเอาเอง โดยเพียงให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร
- 6) รักษาบุคลากรร่วมทีมไว้ให้อยู่ด้วยกันตลอดไป เมื่อการทำงานเป็นทีมเริ่มอยู่ตัวพยายามให้อยู่ด้วยกันตลอดไป แต่ถ้าการเลื่อนตำแหน่งให้หาตำแหน่งใหม่ๆ ภายในหน่วยงานเพื่อให้อยู่ร่วมกันเหมือนเดิม
- 7) ประกาศความสำเร็จของทีมงาน และแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้ว่าผู้บังคับบัญชามีความชื่นชมในผลงานของพวกเขา และเสนอมผลงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบด้วย
- 8) มอบอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำแทน เพื่อเป็นการฝึกฝนให้พวกเขามีประสบการณ์สำหรับก้าวไปสู่ตำแหน่งใหญ่ต่อไป แต่อย่ามอบอำนาจที่เกินความสามารถที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบไหว โดยเริ่มต้นจากการมอบโครงการเล็กๆ ให้ทำก่อน และถ้าพวกเขาบอกว่าโครงการนั้นใหญ่เกินกว่าที่เขาจะรับผิดชอบได้ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา คือการชี้แนะว่ามีวิธีการอย่างไรที่จะบริหารโครงการนั้นให้ประสบความสำเร็จ

## ขั้นตอนในการดำเนินการการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เมื่อทุกคนในองค์กรมีความพร้อมใจในการนำเอาการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในหน่วยงาน มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2539)

1. **จัดตั้งโครงการ** เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการระดมความคิด แก้ไขปัญหาในงานปรับปรุงงาน นำแนวคิด ข้อเสนอแนะไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเอง ทั้งนี้อาจทำได้โดย

1.1 มอบอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจและปฏิบัติตามนั้นได้เลย แต่ต้องกำหนดขอบเขตการตัดสินใจและประเภทที่สามารถทำได้ทันที แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอ ต้องให้เหตุผลที่ดีมากกว่าทำไมจึงไม่เห็นด้วย

1.2 ให้งบประมาณในการจัดทำโครงการแก่ผู้ได้บังคับบัญชาแล้วให้ไปดำเนินการและ รับผิดชอบเอง

1.3 ต่อเนื่องจาก 1.2 นอกจากให้เงินสนับสนุนแล้วยังต้องให้สารสนเทศ และความช่วยเหลืออื่นๆ ตามที่จำเป็น

2. **จัดตั้งคณะกรรมการ** เพื่อนำข้อเสนอแนะไปทำแผนปฏิบัติ

3. **กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ** ในการยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ หรือการแก้ปัญหาในหน่วยงาน มีงานบางประเภทที่ไม่ควรยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ ได้แก่

3.1 งานเกี่ยวกับบุคลากรในเรื่องการจ้างงาน การไล่ออก การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายบุคลากร และการมอบหมายงาน เพราะงานนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

3.2 งานที่เกี่ยวกับคุณภาพ คุณภาพมาตรฐานของงานยังคงต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา ยังต้องเป็นผู้กำหนดและรักษาคุณภาพมาตรฐานของงาน แม้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาอาจเข้ามามีส่วนร่วมในวิธีการกำหนดคุณภาพมาตรฐานก็ตาม

3.3 งานที่ต้องติดต่อกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่เป็นคนกลางในการเชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน

3.4 การตัดสินใจทางนโยบาย ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและสอดคล้องกับมาตรฐานของผู้บังคับบัญชาสำหรับงานในหน่วยงาน

4. **เริ่มดำเนินการ** เริ่มที่การแก้ปัญหาเล็กๆ และง่ายๆ ก่อน ซึ่งจะไม่ประสบความสำเร็จ ยุ่งยากและเห็นผลในทันที และจะค่อยๆ เรียนรู้การตัดสินใจร่วมกันและการมีส่วนร่วมในแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน จึงค่อยให้รับผิดชอบงานที่ใหญ่ขึ้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เกศแก้ว วิมนมาลา (2539) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับเสรีภาพทางวิชาการของอาจารย์พยาบาลในสถานศึกษาพยาบาล ที่อยู่ต่างสังกัดกัน กลุ่มตัวอย่างคืออาจารย์พยาบาลที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร พบว่า อาจารย์พยาบาลรับรู้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้าน ด้านความยึดมั่นผูกพันของอาจารย์พยาบาลต่อสถานศึกษา และด้านการให้อำนาจในการแสดงอำนาจทางวิชาการอยู่ในระดับสูง ส่วนอื่นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านกำหนดนโยบายมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับเสรีภาพทางวิชาการของอาจารย์พยาบาลในสถานศึกษา และอาจารย์ในสถานศึกษาพยาบาลที่ต่างกัน มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเสรีภาพทางวิชาการที่ต่างกัน

อนงค์ อนันตริยเวช (2539) ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย ของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย ในด้านการงานระดับองค์การ และรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์ พบว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่ยุคแรก (พ.ศ.2459 - 2502, 2502 - 2515) 2 รูปแบบ คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ด้านพัฒนาหลักสูตรในระดับภาควิชาและการมีส่วนร่วมในการบริหารตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติ โดยการเป็นกรรมการประจำคณะ เมื่อถึงยุคที่ 3 (พ.ศ. 2515 - 2539) อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยในทุกภาระงาน ระดับองค์การและรูปแบบ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การมีส่วนร่วม ในการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความซับซ้อนของโครงการการบริหารในมหาวิทยาลัย จำนวน และคุณวุฒิของอาจารย์ การรับแนวคิดตะวันตกในการบริหารมหาวิทยาลัย และการปรับปรุงพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย / สถาบัน ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ การกระจายสังกัด และรวมสังกัดของมหาวิทยาลัย สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เป็นประชาธิปไตย

ณัฐธยาน์ ใจคำปัน (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความสามารถในการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารการพยาบาล และสามารถเป็นตัวทำนายความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ได้ร้อยละ 57

กัลยา เพียรแก้ว (2540) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า

ความสามารถในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความพึงพอใจในงาน และความ ยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

กริชแก้ว แก้วนาค (2541) ศึกษาถึงรูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคเหนือ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย รับรู้การบริหารของตนเอง เป็นแบบมีส่วนร่วม ร้อยละ 76.19 ส่วนพยาบาลประจำการรับรู้รูปแบบ การบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแบบปรึกษาหารือ ร้อยละ 50.40 รูปแบบการบริหารของ หัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของตนเองมีความแตกต่างกับการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ระดับความพึงพอใจในงานโดยรวมของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 66.53) และรูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

พนมพร ยงทองมุก (2541) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้า หอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม ประสบการณ์การทำงาน กับสมรรถนะการตัดสินใจ ในการจัดการดูแลผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพ พบว่าบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม มีความ สัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับสมรรถนะการตัดสินใจ ในการดูแลผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพ

สุภาพร รอดดนม (2542) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบ ว่าระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผล ขององค์การ ซึ่งแสดงว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้รูปแบบการ มีส่วนร่วมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์การวิทยาลัยพยาบาล

ศิริกุล จันทุม (2543) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคล เจตคติต่อวิชาชีพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล ในโรงพยาบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวก กับคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งอธิบายได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแหล่งของความพึงพอใจ ภายในตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การ ผลที่ตามมาคือบุคลากรจะรู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง รู้สึกว่าตนเอง ประสบความสำเร็จ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีความผูกพันกับงาน

ปัทมวิมล แสงเอื้ออังกูร (2544) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความเครียด ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลจิตเวช พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยรวม มี ความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับความเครียดของพยาบาลวิชาชีพ นั่นคือ หากพยาบาลวิชาชีพ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น จะทำให้ระดับความเครียดลดลง

Deines, E. (1981) ได้นำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในแผนกศัลยกรรมประสาท ที่ Wake Medical Center ใน Raleigh North Carolina เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา เริ่มจากการรับฟังปัญหาและสถานการณ์ในหน่วยงาน มีการจัดประชุม อภิปรายถึงปัญหาที่เกิดขึ้น นัดประชุมอย่างต่อเนื่องเพื่อรวบรวมปัญหา จัดเรียงความสำคัญของปัญหา การเลือกปัญหาที่จะดำเนินการแก้ไข การวางเป้าหมายในการดำเนินงาน ดำเนินการในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยใช้ในรูปของคณะกรรมการ จากการดำเนินโครงการทำให้เกิดกลุ่มวิชาชีพที่มีความภูมิใจในงาน และคุณภาพในการดูแลผู้ป่วยดีขึ้น แสดงว่าถ้าบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน และวางแผนทางการปฏิบัติด้วยตนเอง การได้รู้ถึงความสำคัญ และการยอมรับในการปฏิบัติ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง เกิดความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีผู้ศึกษาถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่หลากหลาย ส่วนมากศึกษาในความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับตัวแปรต่างๆ ซึ่งล้วนให้ผลการศึกษาในทางบวก สร้างประโยชน์ให้แก่ตนเอง หน่วยงาน แต่การนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในส่วนนี้ยังไม่พบว่ามีนำไปใช้ในองค์การพยาบาลดังนั้นผู้ดำเนินโครงการจึงมีความประสงค์ที่จะนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมพร ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องมีการเห็นพ้องต้องกันทั้งสองฝ่ายกัน ในหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่น มีความเต็มใจให้ความร่วมมืออย่างจริงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นในการนำการบริหารมาใช้ในหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ มีความเชื่อในปรัชญา แนวคิด มีทักษะ ในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม วิธีการที่ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณสมบัติดังกล่าว คือใช้การฝึกอบรมในเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม

## กรอบแนวคิดในการดำเนินโครงการ

