

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร
การพยาบาลระดับต้นและบรรณาสงค์การ โดยนำเสนอ ดังนี้

1. ความหมายของการบริหารงาน
2. แนวคิดทางการบริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการบริหารของผู้บริหาร
4. บทบาทหน้าที่และความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาล
5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรณาสงค์การ
7. หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาล
8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการบริหารงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938) กล่าวว่าไว้ว่า “การบริหาร” หมายถึงการทำงานภายใน
องค์การซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไป

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1959) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นการตัดสินใจซึ่งมี
สาระสำคัญ 2 ประการ คือ (1) การบริหารเป็นแบบทั่วไปของพฤติกรรมที่พบเห็นในองค์การมนุษย์
ทุกองค์การ และ (2) การบริหารเป็นแบบกระบวนการของการสั่งการและคุมชีวิตในองค์การสังคม

ดรักเคอร์ (Drucker, 1968 : 272 อ้างใน เจริญ จันทาจีน 2539 : 13) นักการบริหารของ
สหรัฐอเมริกาให้ความหมายไว้ว่า “การบริหาร” คือ การทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปโดยอาศัย
คนอื่นเป็นผู้ทำ

ไซมอน (Simon, 1976 : 1) กล่าวว่าไว้ว่า “การบริหาร” คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ
ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะทำให้
ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่
ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

เซอร์จิโอวันนิ (Sergiovanni, 1980) ได้ให้ความหมาย “การบริหาร” ไว้ว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นและหรือโดยผู้อื่นเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เฮร์เซย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982) ได้ให้ความหมาย “การบริหาร” ไว้ว่า หมายถึงการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและกลุ่มและหรือการทำงานโดยอาศัยบุคคลอื่นและกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 17) กล่าวว่าไว้ว่า “การบริหาร” หมายถึงการแก้ปัญหาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ลักษณะของการแก้ปัญหอาจดำเนินไปในรูปแบบของการตัดสินใจและหรือการปฏิบัติงานก็ได้

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2532 : 29) ได้กล่าวถึง “การบริหาร” สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำกิจการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 67) ได้กล่าวถึง “ผู้บริหาร” สรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าและผู้นำขององค์การ ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์การ และพฤติกรรมของผู้บริหารก็เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 11) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การที่องค์การจะดำเนินกิจการไปได้โดยราบรื่น และมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ต้องมีผู้บริหารเข้ามาทำหน้าที่บริหารเพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น เช่น วัสดุสิ่งของ รวมตลอดทั้งการประสานการทำงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า “การบริหาร” เป็นกระบวนการที่ทำให้งานต่างๆ ขององค์การสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบ เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การวางแผน การดำเนินการเพื่อให้เกิดความสำเร็จ เช่น การจัดระเบียบ การจัดสรรทรัพยากรประเภทต่าง ๆ และการประสานกิจกรรม รวมตลอดทั้งการควบคุมกำกับ การประเมินผล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตลอดเวลา

2. แนวคิดทางการบริหาร

การบริหารเป็นสาขาวิชาหนึ่งที่แสวงหาความเข้าใจอย่างมีระบบว่าทำอย่างไรคนจึงจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีระบบ จนสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง กุลิก (Gulick, 1973) เชื่อว่า การบริหารมีส่วนเป็นศาสตร์ เพราะการบริหารได้ถูกศึกษาและจัดระเบียบให้เป็นทฤษฎีและระบบ มีองค์แห่งความรู้ หลักการที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ในปัจจุบัน จึงยอมรับกันว่า การบริหารเป็นศาสตร์ (Science)

ในส่วนของการบริหารที่เป็นศิลป์ (Art) คือ การประยุกต์เอาความรู้หลักการและทฤษฎีทางการบริหารไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือใช้เทคนิคในการปฏิบัติงานร่วมกับคน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จบรรลุเป้าหมายทั้งนี้โดยอาศัยประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถพิเศษ และบุคลิกเฉพาะตัวที่จะนำศาสตร์ซึ่งเป็นทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ กล่าวอย่างง่ายก็คือ ศิลป์เป็นเรื่องการกระทำการฝึกฝนเพื่อความชำนาญ ส่วนศาสตร์เป็นเรื่องของความรู้ รู้ว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร

2.1 แนวคิดการบริหาร

การบริหารงานนั้นมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดในการบริหารงานไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดการบริหารไว้ 4 วิธีดังนี้ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์ 2545)

2.1.1 การบริหารมุ่งผลงาน (Task Center) ผู้บริหารจะให้ความสำคัญต่อปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้อง เช่น อุปกรณ์ เครื่องดูแลคนหะ เครื่องปั๊มหัวใจ ลักษณะงานที่อาจจะพยายามกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีระเบียบกฎเกณฑ์ใช้วิธี “ปรับคนให้เข้ากับงาน” ผลงานและผลกำไรเป็นสิ่งสำคัญ

2.1.2 การบริหารโดยมุ่งตัวบุคคล (Personal Center) ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับคน โดยยึดหลักว่าถ้าคนดีแล้ว ผลผลิตจะดีตามมาเอง เชื่อว่างานทุกอย่างต้องอาศัยคนเป็นผู้ทำทั้งสิ้น เป็นวิธี “การปรับงานเข้ากับคน” แนวทางการบริหารแบบนี้เรียกอีกอย่างว่า “แนวทางแบบมนุษยสัมพันธ์” โดยถือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรเป็นหัวใจเพื่อการสร้างความสำเร็จให้กับงาน

2.1.3 การบริหารที่มุ่งคนและงาน (Modern Development) เป็นแนวคิดที่จะจัดระบบการบริหารให้ผสมผสานกันระหว่างหลักการบริหารที่มุ่งผลงานและมุ่งตัวบุคคลเป็นสำคัญ เป็นการมองการบริหารในลักษณะระบบความสัมพันธ์ทั้งคน องค์การและระบบสังคม

2.1.4 การบริหารที่มุ่งถึงประสิทธิภาพตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เน้นให้ยอมรับกันว่าในทางปฏิบัติจะไม่มีวิธีบริหารใดที่ใช้ได้ดีที่สุดในทางบริหาร หากแต่วิธีการเหมาะสมขึ้นอยู่กับความจำเป็นของสถานการณ์ขณะนั้น ไม่กำหนดวิธีการบริหารที่ตายตัวเป็น

การนำเทคนิคหลายๆ อย่างมารวมกัน

2.2 พฤติกรรมการบริหาร

ในการบริหารงานย่อมต้องมีผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการบริหารในหลายลักษณะ ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารหรือผู้นำไว้ดังนี้

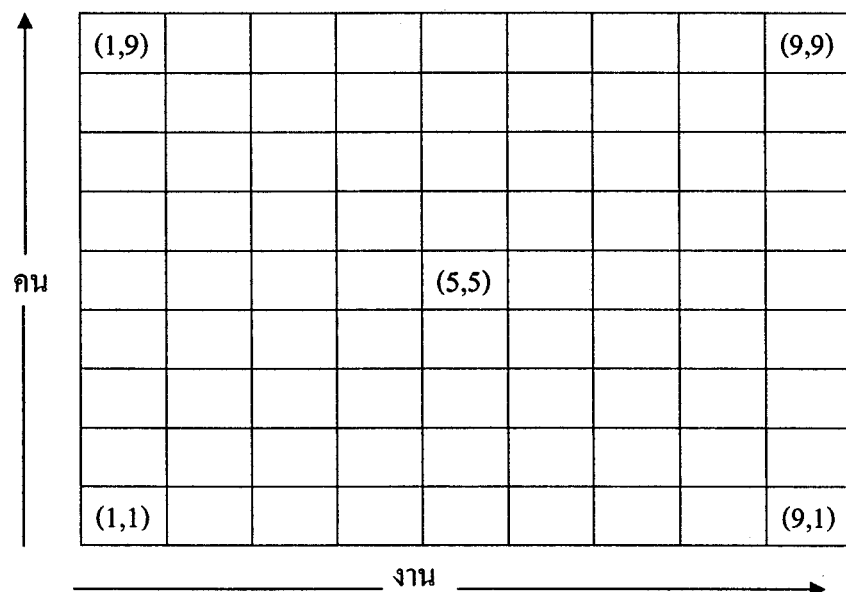
2.2.1 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1981 : 11 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 79) ได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการบริหารขึ้นประกอบด้วย 2 มิติ คือ

(1) มิติมุ่งคน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรี ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น

(2) มิติมุ่งผลผลิต หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ได้แก่ คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยของผลงาน คุณภาพของผลงาน เป็นต้น

มิติทั้งสองจะเป็นอิสระแก่กัน ซึ่งแต่ละมิติจะแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 (1 หมายถึงต่ำ 5 หมายถึงปานกลาง 9 หมายถึงสูง) ดังนั้นทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตันจึงมี 81 ช่อง เขียนเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการ
การศึกษา 2536 เล่ม 2

จากภาพสามารถอธิบายลักษณะผู้บริหารและพฤติกรรมการบริหารได้ดังนี้

ก. ผู้บริหารแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำแบบที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือยๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชามได้เท่าไรเอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมาย เป็นผู้บริหารที่แยกตนเองออกจากคนอื่นในองค์กร มอบอำนาจให้คนอื่นทำ มักโยนความผิดให้คนอื่นทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ข. ผู้บริหารแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club) เป็นผู้บริหารแบบลูกทุ่งที่มีความสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้มีผลผลิตของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเองโดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลายแต่ไม่ได้มุ่งที่ผลผลิตของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมากที่สุด

ค. ผู้บริหารแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งาน (Task Oriented) เป็นผู้บริหารแบบงานขึ้นสมองมุ่งที่จะให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียว ไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน ไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ชอบใช้อำนาจบ่งชี้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาควรจะทำอะไรและทำอย่างไร ใช้กฎ ระเบียบ และการสั่งการเป็นสำคัญ

ง. ผู้บริหารแบบ (9,9) หรือแบบทำเป็นทีม (Team) เป็นผู้บริหารที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงานให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์กร ทำให้งานมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ได้รับ

จ. ผู้บริหารแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the road) เป็นผู้บริหารแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามสมควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสภาพเดิมไม่ปรารถนาที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลง

2.3.2 ทฤษฎีสามมิติ

เรดดิน (Reddin, 1970 : 27) ได้สร้างทฤษฎีโดยอาศัยมิติมุ่งงาน (Task Orientation) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation) และเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) อีกหนึ่งมิติ ทฤษฎีของเรดดินจึงได้ชื่อว่า “ทฤษฎีสามมิติ” (3-D Model or 3-D Management) คือ

(1) มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจการดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

(2) มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ สนับสนุนกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

(3) มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมก็จะมีประสิทธิผลมาก หากสถานการณ์ไม่เหมาะสมก็จะมีประสิทธิผลน้อย

นอกจากนั้นเรดคินยังกำหนดแบบพื้นฐานเกี่ยวกับการมุ่งคน มุ่งงาน และมุ่งประสิทธิภาพไว้ 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 งานสูง – สัมพันธ์สูง เป็นแบบผสมผสานมุ่งทั้งคนและงาน เช่น มุ่งที่คนโดยให้คนทำงานตามความถนัด ฯลฯ และมุ่งที่งานโดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 งานต่ำ – สัมพันธ์สูง เป็นแบบมิตรสัมพันธ์ เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบผู้แยกตัว ไม่มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์แยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง – สัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบผู้เสียสละ เช่น การเสียสละให้กับงานและคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

จากแบบพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ เมื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมาก เช่น แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ และผู้บุกงาน แต่ถ้านำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบผู้ยอมความ ผู้เอาใจ ผู้ทนทำ และผู้คุมงาน โดยสรุปค่าของการบริหารของเบลคและมูตันกับทฤษฎีสามมติของเรดคินจะมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันดังนี้ เคร็ปส์ (Kreps, 1986 : 178-179)

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบแนวคิดของเบลคและมูตันกับเรดคินเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเบลคและมูตัน	แบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเรดคิน
แบบ (1, 1)	ผู้ทนทำ (deserter)
แบบ (1, 9)	ผู้เอาใจ (missionary)
แบบ (5, 5)	ผู้ยอมความ (compromiser)
แบบ (9, 1)	ผู้คุมงาน (autocrat)
แบบ (9, 9)	ผู้นำทีม (executive)

จากตารางได้แสดงความสอดคล้องกันว่าแบบ (1, 1) หรือแบบผู้ทนทำเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด และแบบ (9,9) หรือแบบผู้นำทีมเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

2.3.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์

เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977 : 198)

ทำการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยนำทฤษฎีสามมติของเรดคินมาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษา จากการศึกษาวิจัยเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ดได้พบทฤษฎีตามสถานการณ์และอธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้

- (1) แบบการสั่ง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ
 - (2) แบบการแนะ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง
 - (3) แบบการให้มีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ
 - (4) แบบการมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ
- แต่ละแบบจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และพฤติกรรมทั้งสี่

แบบ

พฤติกรรมมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมชี้แนะหรือสั่งการ (Directive Behavior)

สำหรับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่ให้การสนับสนุน (Supportive Behavior)

- (1) แบบการสั่ง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำเหมาะสมกับผู้ที่มีวุฒิภาวะต่ำ ดังนั้นจะต้องสั่งเป็นเช่นสั่งเกี่ยวกับอะไร (what) ที่ไหน (where) อย่างไรหรือวิธีใด (how) ใคร (who) และแสดงพฤติกรรมสนับสนุนเพียงเล็กน้อยทั้งคำพูดและท่าทาง พฤติกรรมแบบนี้จะต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

(2) แบบการแนะ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงเหมาะกับ ผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสูงแต่ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ต้องให้คำแนะนำและชี้แนะค่อนข้างมาก ให้การสนับสนุนและให้ความมั่นใจในระดับสูง ควรแสดง ทำทางและวาจาที่แสดงการสนับสนุนและให้ความมั่นใจในระดับสูงด้วย กรณีนี้ควรแสดงทำทาง และวาจาที่แสดงการสนับสนุนและยกย่องบ้าง เช่น จับมือ ลูบไหล่ เดินไปพูดคุยที่โต๊ะทำงานของผู้ ตามแทนที่จะเรียกเข้ามาสั่ง เป็นต้น

(3) แบบให้มีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนมากกว่าแต่ปรารถนาพฤติกรรมชี้แนะแต่เพียงเล็กน้อย เพราะวุฒิภาวะ เกี่ยวกับงานของผู้ตามได้พัฒนาขึ้นแล้ว กรณีนี้ควรแสดงกิริยาทำทางให้เห็นว่าได้ให้การสนับสนุน อยู่เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นยิ่งขึ้นและควรให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น และส่งเสริมสนับสนุนให้ ได้ตัดสินใจด้วย

(4) แบบการมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ แสดงพฤติกรรมชี้แนะและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะ เกี่ยวกับงานในระดับสูงเป็นผู้ที่ตระหนักในภาระกิจและจุดประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้ เอง จึงไม่ต้องการการนิเทศหรือต้องการการนิเทศงานแต่เพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ ควรให้ผู้ตามตัดสินใจและรับผิดชอบการปฏิบัติงานเอง

3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการบริหารของผู้บริหาร

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ จึงมีการศึกษาบทบาทหน้าที่และ ทักษะการบริหาร ซึ่งเป็นพัฒนาการของการพยายามทำความเข้าใจกับการบริหารในฐานศาสตร์ เนื่องจากการบริหารมีความหลากหลายและมีระดับความยากง่ายที่แตกต่างกันตามประเภทของ ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น ไม่ว่าจะเป็น เป็นผู้บริหารในระดับใด ก็จะต้องมีหน้าที่หรือการกระทำที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นการ บริหารจึงสามารถแบ่งได้ดังนี้

3.1 หน้าที่การบริหาร

3.2 บทบาทการบริหาร

3.3 ทักษะการบริหาร

3.1 หน้าที่การบริหาร (Management Function Approach)

เป็นการอธิบายในเชิงหน้าที่ที่ผู้บริหารควรทำโดยมีการอธิบายกระบวนการและขั้นตอนอย่างมีเหตุผล Henry Fayol (ประยูร ศรีประสาธน์ 2536) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานและการควบคุมต่อมาได้มีการพัฒนาหน้าที่ทางการบริหารไว้อย่างกว้างขวาง และแพร่หลายทำให้เกิดทฤษฎีทางการบริหารในเชิงหน้าที่อีกมาก การบริหารในยุคปัจจุบันได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการบริหารไว้ 4 ประการคือ

การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ หรือแผนงานขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานและการรวมกลุ่มงานหรือการจัดสรรทรัพยากรไปยังส่วนงานต่างๆ

การสั่งการหรือการนำ (Directing, Leading) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจูงใจ การเป็นผู้นำและการติดต่อสื่อสารไปยังผู้ร่วมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการตรวจสอบกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.2 บทบาทการบริหาร (Managerial Roles Approach)

การบริหารในแง่บทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารหรือที่เรียกว่าพฤติกรรม จะเป็นสิ่งที่ชัดเจนกว่า เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ทำหน้าที่ที่ไม่ใช่งานประจำเป็นส่วนใหญ่ ส่วนใหญ่ผู้บริหารทำหน้าที่ตอบคำถาม การให้คำแนะนำ การพบปะกับผู้คน เป็นส่วนมาก ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารจึงสามารถแยกได้เป็นสามกลุ่ม ตามที่เฮนรี มินท์เบิร์ก (Henry Mintzberg, อ้างใน Robbins and Coulter, 2005) ได้ศึกษาไว้คือ

3.2.1 บทบาททางความสัมพันธ์กับบุคคล (Interpersonal Roles) เนื่องจากบทบาทหน้าที่ทางการในฐานะผู้นำและผู้บังคับบัญชาจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนมาก ดังนั้นบทบาทที่แสดงส่วนใหญ่คือ ประธาน ผู้นำ และผู้ประสานงาน

3.2.2 บทบาททางข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) ข้อมูลข่าวสารเปรียบเสมือนเส้นเลือดขององค์การและผู้บริหารเปรียบเสมือนสมองของหน่วยงาน บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารต้องแสดงคือ เป็นผู้ตรวจสอบผู้เผยแพร่และผู้ประชาสัมพันธ์

3.2.3 บทบาทการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในการตัดสินใจ เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์การจึงต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้ประกอบการ ผู้จัดการความยุ่งยาก ผู้จัดการทรัพยากรและผู้เจรจาต่อรอง

3.3 ทักษะทางการบริหาร (The Managerial Skill Approach)

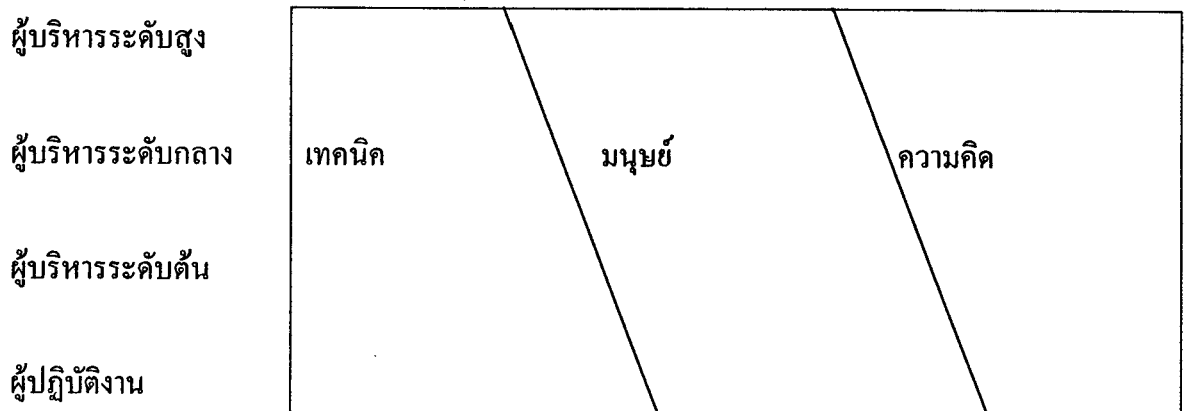
นอกจากการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารแล้วผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะทางการบริหารที่ดีด้วย โรเบิร์ต แอล คาทซ์ (Robert L. Katz อ้างใน วรพจน์ พรหมสัตยพรด 2549) ได้เสนอแนะทักษะทางการบริหารของผู้บริหารไว้สามอย่าง ได้แก่ ทักษะทางคลินิก ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิด

ทักษะทางเทคนิค (Technical skills) เป็นความสามารถที่เฉพาะเจาะจงในการทำงาน เช่น การเป็นผู้มีความรู้ในทางแพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ การบัญชี เป็นต้น

ทักษะทางมนุษย์ (Human skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การจูงใจ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขความขัดแย้ง ผู้บริหารที่ดีจะต้องเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถแสดงออกโดยไม่ต้องเกรงกลัวที่จะถูกข่มขู่และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม

ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของผู้บริหาร การรับเอามุมมองที่แตกต่างหลากหลายมาผสมกัน เพื่อการมองภาพรวมขององค์กร โดยพยายามลดความซับซ้อนของสถานการณ์จนสามารถเลือกการกระทำที่เหมาะสมขึ้นได้

ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีทักษะในแต่ละด้านต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะทางความคิดและทักษะทางมนุษย์มากกว่าทักษะทางเทคนิค ในขณะที่ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องมีทักษะทางเทคนิคและทักษะทางมนุษย์มากกว่าทักษะทางความคิด และผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีทักษะในสามด้านอย่างเท่าเทียมกัน การแสดงความสัมพันธ์ของทักษะทั้งสามอย่างของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางการบริหารและระดับการบริหาร
ที่มา : วรพจน์ พรหมสัตยพรด และคณะ (2549) การบริหารงานสาธารณสุข

4. บทบาทหน้าที่และความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาล

บทบาทหน้าที่และความสำคัญของผู้บริหารการพยาบาลมีดังนี้

4.1 บทบาทของผู้บริหารการพยาบาล

บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลมีบทบาทหลักของผู้บริหารตามแนวคิดของ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, อ้างใน Robbins and Coulter, 2005) ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะบทบาทของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร และบทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดังนี้

1. บทบาทระหว่างบุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับคนในองค์กร ทั้งที่เป็นคนในระบบการพยาบาลเองและระบบอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยบทบาทที่สำคัญคือ

1.1 บทบาทการเป็นตัวแทน (figurehead) หรือเป็นหัวโขน ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นหัวหน้าที่ดี เป็นแบบอย่างของการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเป็นไปตามกฎระเบียบของหน่วยงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการเป็นตัวแทนที่มีอำนาจในการลงนามในเอกสารสำคัญตามที่กำหนดไว้ในตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลของหน่วยงานนั้นๆ ด้วย

1.2 บทบาทการเป็นผู้นำ (leader) ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กรการพยาบาลที่สามารถจูงใจ ชี้นำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้งรับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้

1.3 บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (liaison) เป็นบทบาทที่ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และมีข้อมูลของหน่วยงานอื่นมาเป็นปัจจัยตัวป้อนในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (informational roles) เป็นบทบาทของผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้รับรู้ข่าวสาร รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ข่าวสารของหน่วยงานสู่สาธารณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารประกอบด้วยมีบทบาทย่อย 3 ประการ คือ

2.1 บทบาทการตรวจสอบกำกับติดตาม (monitor) เป็นการหาข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการที่จะทำให้ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามวัตถุประสงค์

ของการปฏิบัติงานและพัฒนาให้เกิดความเข้าใจตรงกันในข่าวสารที่เกี่ยวข้องขององค์กร สร้างการรับรู้ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 บทบาทการเผยแพร่ข่าวสาร (disseminator) เป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องรับหรือนำข้อมูลข่าวสารจากภายนอกองค์กรหรือจากผู้ปฏิบัติแล้วนำมาเล่าสู่กันฟัง มาเผยแพร่ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรทั้งในส่วนการเผยแพร่ในองค์กรและนอกองค์กร

2.3 บทบาทการเป็นโฆษกของหน่วยงาน (spokespersons) เป็นบทบาทของการประชาสัมพันธ์งานของหน่วยงานสู่สาธารณชนภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้กิจกรรมขององค์กร เป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงของหน่วยงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน ซึ่งการจะเป็นโฆษกของหน่วยงานนั้นผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับข่าวสารและกลั่นกรองข่าวก่อนการดำเนินการเผยแพร่

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจในกระบวนการบริหารทุกเรื่อง โดยที่ประสิทธิภาพของการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในด้านนี้ 4 ประการคือ

3.1 บทบาทผู้ประกอบการ (entrepreneur) เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องแสวงหาช่องทางของการพัฒนากิจการขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และทำรายได้หรือปฏิบัติงานคุ้มค่าให้กับองค์กร โดยการพัฒนาโครงการที่สำคัญเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสามารถแข่งขันได้กับหน่วยงานอื่นๆ ได้

3.2 บทบาทผู้ที่จัดการกับความไม่สงบในองค์กร (disturbance handler) เป็นบทบาทของผู้บริหารในการตัดสินใจในกรณีที่ต้องจัดการกับความไม่สงบโดยที่ไม่ได้คาดหมายก่อน โดยต้องรับผิดชอบตัดสินใจเพื่อให้เกิดการแก้ไขเหตุการณ์นั้นให้คลี่คลายไปในทางดี ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

3.3 บทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator) เป็นบทบาทของผู้บริหารในการรับผิดชอบตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานนั้นๆ ให้เป็นที่ยอมรับ เป็นธรรม และเกิดความพึงพอใจกับหน่วยงานที่ได้รับจัดสรร

3.4 บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) เป็นบทบาทของผู้แทนหน่วยงานองค์กรในการปฏิบัติการเพื่อการเจรจาต่อรองในเรื่องต่างๆ ขององค์กรให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน

4.2 หน้าที่ของผู้บริหารระบบบริการพยาบาล

ในการบริหารระบบการพยาบาล ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเข้าใจงานการพยาบาลเป็นอย่างดี ทั้งนี้โดยความร่วมมือของผู้อื่น ผู้บริหารงานระบบการพยาบาลจึงไม่ใช่ผู้ที่สามารถปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล เช่น ฉีดยา จัดยา หรือให้การพยาบาลกับผู้ใช้บริการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสามารถบริหารจัดการให้ผู้ร่วมทีมงานนั้นสามารถปฏิบัติการพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย รวมทั้งสามารถประสานกิจกรรมกับบุคลากร ในทีมสุขภาพอื่นได้อย่างราบรื่นและมีคุณภาพ หน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน สามารถจำแนกเป็น 3 ระดับดังนี้

1) **ผู้บริหารระดับต้น** หมายถึงผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน หรือหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือเรียกชื่ออย่างอื่น ที่ต้องทำหน้าที่บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งเน้นงานด้านเทคนิคในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานให้สำเร็จ โดยที่ผู้บริหารในระดับนี้ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานสูง ในขณะที่เดียวกันต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับสูง ในขณะที่ใช้ทักษะความคิดรวบยอดน้อยกว่าผู้บริหารในระดับกลางและระดับสูง

2) **ผู้บริหารระดับกลาง** หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจการระดับแผนก เช่น ผู้ตรวจการแผนกต่างๆ จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารที่อยู่ในระดับแผนก ซึ่งมีหอผู้ป่วยอยู่ในความรับผิดชอบ 1-4 หอผู้ป่วย เป็นต้น ผู้บริหารในระดับนี้จะใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้น แต่ใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดสูงกว่า ในขณะที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เท่ากับผู้บริหารระดับต้นและระดับสูง

3) **ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หรือผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล หรือเรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งเป็นที่เข้าใจว่าเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด ในสายงานพยาบาลของหน่วยงานนั้นดูแลรับผิดชอบงานการบริหารจัดการงานพยาบาลทั้งหมดของโรงพยาบาล หรือหน่วยงานนั้นๆ โดยที่จะต้องมีความคิดรวบยอดสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น แต่ใช้ทักษะด้านเทคนิคปฏิบัติน้อยกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ส่วนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นเท่ากับผู้บริหารระดับต้นและกลาง

4.3 ความสำคัญของการบริหารการพยาบาล

การบริหารการพยาบาลสามารถสรุปความสำคัญได้ดังนี้ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์ 2545)

4.3.1 การบริหารการพยาบาลช่วยให้บุคลากรพยาบาลร่วมกันทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 การบริหารการพยาบาลจะช่วยชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความสำเร็จของสังคมในอนาคต

4.3.3 องค์การพยาบาลจะคงสภาพอยู่ มีความเจริญก้าวหน้าหรือถดถอยขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร

4.3.4 การบริหารการพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีความสลับซับซ้อนจะต้องมีการจัดระบบระเบียบขององค์กร ซึ่งเป็นมรรควิธีที่สำคัญที่จะนำสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

4.3.5 การบริหารการพยาบาลมีลักษณะต้องใช้ในการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองเป็นเครื่องมือแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร

4.3.6 การบริหารการพยาบาลที่ดี ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะสามารถให้การพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพ

4.3.7 ชีวิตประจำวันของบุคลากรพยาบาลไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์การพยาบาลย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตอย่างฉลาด

สรุปการบริหารการพยาบาลที่ดี จะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และส่งผลให้สังคมเจริญก้าวหน้าตามไปด้วยเช่นกัน

5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับต้นหมายถึงหัวหน้างาน / หัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก รับผิดชอบงานการพยาบาลวิชาชีพ โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยและปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก หรือปฏิบัติงานการพยาบาลวิชาชีพในลักษณะผู้ชำนาญการพิเศษหรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้บริหารระดับต้น ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญพิเศษเกี่ยวกับงานการพยาบาลวิชาชีพ เช่นการตัดสินใจให้การช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉินรีบด่วน การพยาบาลผู้ป่วยในภาวะวิกฤต หรือมีอาการหนักหรือผู้ป่วยเฉพาะโรคบางประเภทที่มีปัญหาซับซ้อน

วางแผนให้บริการการพยาบาลและควบคุมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานการพยาบาลให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึง การศึกษาวิจัยคิดค้นวางแผน และดำเนินการพัฒนาส่งเสริมบริการการพยาบาล ปรับปรุงมาตรฐานงานการพยาบาลควบคุมดูแลการจัดสิ่งแวดล้อมของผู้ป่วยให้เหมาะสม ถูกสุขลักษณะ ควบคุมและพัฒนาการจัดทำรายงานการให้บริการการพยาบาล ปฏิบัติงานส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค เกี่ยวกับการวางแผน ควบคุม กำกับ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคแก่ผู้ป่วยที่อยู่ระหว่างการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาล ร่วมมือในการวางแผนการศึกษาและ การสอนนักศึกษาในหลักสูตรการพยาบาลและผดุงครรภ์ ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัด และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นบ้างแล้ว ยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดตามประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผลและแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

6.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) ไว้หลายแนวดังต่อไปนี้

ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) เขียนไว้ว่า บรรยากาศในองค์การ คือ ลักษณะของพฤติกรรมที่ใช้บรรยายลักษณะขององค์การ ซึ่งมีลักษณะ 3 อย่างคือ เป็นลักษณะเฉพาะแต่ละองค์การเป็นลักษณะสืบทอดมาตลอดเวลา และเป็นลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์การ

ทากิวิรี และไรท์วิน (Tagiuri and Litwin, 1968:27) บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การเรียนรู้และมีประสบการณ์ รวมทั้งมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

โรบ์บิน (Robbins, 1976:430) เห็นว่าบรรยากาศขององค์การจะแสดงออกมาในลักษณะต่างๆ เช่นความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นหรือแม้แต่ความกลัว บรรยากาศขององค์การประกอบด้วยรูปแบบของภาวะผู้นำ แรงจูงใจในองค์การ และขอบเขตที่สมาชิกในองค์การมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในองค์การ การประเมินผลในองค์การ

เดสส์เลอร์ (Dessler, 1976:279) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลหนึ่ง มีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในรูปแบบมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

สเตียร์ส (Steers, 1977:101-102) ได้มองบรรยากาศองค์การในแง่ของบุคลิกลักษณะมนุษย์ในองค์การที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์การ โดยเขาได้ให้ข้อสังเกตความหมายนี้ไว้ดังนี้ คือ

1. บรรยากาศที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า “ควรจะเป็น” มากกว่า “ที่เป็นอยู่จริง”
2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่างๆ ขององค์การและการกระทำ และผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยากาศนั้นย่อมมีลักษณะเฉพาะ ไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันไป
3. บรรยากาศที่แสดงออกให้เห็นภายในองค์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญๆ ของคนที่ทำงานในองค์การนั้น

ไฮร์แมน และคณะ (Haimann and others, 1978:417) เห็นว่าบรรยากาศองค์การคือ บรรยากาศซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น เขาเชื่อว่าบรรยากาศขององค์การสร้างขึ้นโดยผู้จัดการและปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้้องค์การปรับความพึงพอใจ ความต้องการของคนในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

เบราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980:667) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การคือ กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การและคุณลักษณะดังกล่าว นั้นจะต้อง บรรยายถึงสภาพขององค์การ ซึ่งให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง เป็นคุณลักษณะที่คงทน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

ดูบรินน์ (Dubrin, 1984 : 405) บรรยากาศมีผลมาจากพฤติกรรมของสมาชิกและนโยบายขององค์การ เป็นสิ่งที่รับรู้โดยสมาชิกขององค์การ เป็นพื้นฐานในการอธิบายสภาพการณ์ต่างๆ และเป็นแหล่งที่จะกีดกันพฤติกรรมต่าง ๆ ของคน

กิบสัน และคณะ (Gibson and other, 1991:744) บรรยายภาพขององค์การคือ กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

สมยศ นาวิการ และสุสดี รุมาคม (2536:297) อธิบายว่า บรรยายภาพองค์การ เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบของผู้นำกับขวัญและพฤติกรรมของพนักงาน บรรยายภาพองค์การเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกของพนักงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การดังกล่าว ซึ่งการรับรู้หรือความรู้สึกเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541:10) ให้ความหมายบรรยายภาพองค์การว่า เป็นการรับรู้ความรู้สึก หรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะองค์การในแง่ต่างๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบๆตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ และอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

6.2 ความสำคัญของบรรยายภาพองค์การ

บรรยายภาพองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากที่ทำงานในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขายู่ภายใต้การกำกับ ควบคุมของบางสิ่งบางอย่างตั้งแต่ แบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่างๆ ภายในองค์การที่มองไม่เห็น หรือจับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่างๆ องค์การนี้คือบรรยายภาพองค์การซึ่งบรรยายภาพองค์การนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหาร และบุคคลอื่นด้วยเหตุผลสามประการ คือประการแรก บรรยายภาพองค์การบางอย่าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยายภาพอื่น ๆ ประการที่สอง ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยายภาพองค์การของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์การ และประการที่สาม ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ปรากฏว่ามีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคคลในองค์การ (สมยศ นาวิการ 2525:330) บรรยายภาพขององค์การที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยายภาพที่ดี เหมาะแก่การทำงาน ได้แก่ การมีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจที่ดี เพียงพอที่จะสร้างเสริมให้เกิดบรรยายภาพที่ดีได้ (นิภา แก้วศรีงาม 2532:204)

นิวเวลล์ (Newell, 1978:19) พบว่าบรรยากาศโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บรรยากาศแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1979:364) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์การว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงาน ของบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment) ซึ่งเขาเรียกว่าบรรยากาศองค์การที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน

เบราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980:420) สรุปว่า บรรยากาศองค์การ นอกจากจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์การของสมาชิกด้วย ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ

ดาวน์เนย์ และคณะ (Downey and others, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2536: 298) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์การด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. บรรยากาศบางแบบทำให้ผลการปฏิบัติงานของงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรยากาศแบบอื่นๆ
2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของตน
3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคคลภายในองค์การ

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานพอใจในบรรยากาศของหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่แล้ว เขาก็จะรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ จนทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

6.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การมีหลายทฤษฎีซึ่งมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. แบบจำลองของ Lewin (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2526:293) การศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การเริ่มต้นโดย Lewin ใน ค.ศ. 1930 เขาพยายามเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน ตามแบบจำลอง

$$B = f(P, E)$$

โดย B เป็นพฤติกรรมของพยาบาลในโรงพยาบาล ขึ้นอยู่กับหรือได้รับอิทธิพลมาจาก P บุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล และ E สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของโรงพยาบาล

จากนั้น Brunswik ได้พยายามทำให้แนวความคิดของบรรยากาศขององค์การเกิดความชัดเจนมากขึ้นด้วยการให้ความสนใจว่า คุณภาพของบรรยากาศ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างไรบ้าง

6.3.1 ทฤษฎีบรรยากาศในองค์การ (อารี เพชรผุด 2529:62) มี 3 ทฤษฎี คือ

1. Multiple Measurement Organizational Attribute Approach ซึ่งหมายถึง ลักษณะต่างๆ ขององค์การที่ทำให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ เห็นได้ชัดตลอดเวลา และลักษณะเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นๆ

2. Perceptual Measurement Organizational Attribute Approach ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้โดยตรงของสมาชิกและสิ่งแวดล้อมในองค์การ ความอิสระในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และโอกาสของแต่ละบุคคลในการแสดงออกตามความสามารถ

3. Perceptual Measurement Individual Attribute Approach คือการรับรู้ของแต่ละบุคคลเหมือนกับองค์การเป็นบุคคลคนหนึ่งเป็นลักษณะทางด้านจิตวิทยา

6.3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ มีหลายแนวคิดซึ่งมีนักวิชาการได้สรุปไว้ตามตารางการประมวลผลทฤษฎี จุดเน้นและแนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การของแต่ละทฤษฎี ดังนี้ (Gibson, and other, 1973:315-316 และอรุณ รักรธรรม 2524:89)

ตารางที่ 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎี	จุดเน้น	แนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Taylor)	เน้นการจัดการที่ดีที่สุด โดยสนใจ เรื่องการแบ่งงานกันทำ เฉพาะอย่างและมีการจัดโครงสร้างขององค์การ	แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องระหว่างโครงสร้างกับหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์การ
Woodward Lawrence และ Lorson	เน้นเรื่องความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้างและผลการทำงาน	พยายามที่จะแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศของโครงสร้างเทคโนโลยี ความต้องการ มีอิทธิพลต่อการทำงานอย่างไร
Cybernetics	เน้นว่ามนุษย์สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้	แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของข้อมูลในการทำงาน
Span of Control (Lockheed)	เน้นรูปแบบของการขยายการบังคับบัญชา	ใช้สเกลวัดความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ของบรรยากาศ เช่น วัดจำนวนครั้งของการฝึกอบรมบรรยากาศของการวางแผน
Decentralization	เน้นการตัดสินใจของเบื้องล่าง	บรรยากาศขององค์การเช่นนี้จะต้องมีการไว้วางใจและซื้อสัตย์
ทฤษฎีระบบ 4 (Likert)	เน้นขบวนการของกลุ่ม เช่นการติดต่อแรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของกลุ่ม และเชื่อว่าแบบของผู้นำ มีอิทธิพลต่อกลุ่มมาก	ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศของการทำงานมีการสนับสนุนกันเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพ
การเพิ่ม ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	เน้นที่การพิสูจน์ประสิทธิภาพของงานและความพอใจของสมาชิกในองค์การ	พยายามสร้างบรรยากาศให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ มีโอกาส มีความไว้วางใจกัน

6.4 ทฤษฎีบรรยากาศของฮัลพินและครอฟท์ (Halpin and Croft อ้างในOwen 1991)

ฮัลพินส์และครอฟท์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของบรรยากาศขององค์การไว้ 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate)

ลักษณะของพฤติกรรม ผู้บริหารวางตัวดีและเหมาะสมในด้านบุคลิกภาพและบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้บังคับบัญชาตั้งใจทำงาน ให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกไม่แยกตัวออกมาเป็นอิสระ ตรงกันข้ามมีความใกล้ชิดและคอยดูแลให้ความเป็นกันเอง ไม่คอยจับผิดการทำงานของสมาชิก ให้คำแนะนำเมื่อมีความเชื่อมั่นและจริงจังในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ลักษณะของบรรยากาศ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูง ร่วมมือกันทำงานอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างดี มีความสนิทสนมกลมเกลียวกันมาก มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่มุ่งใจให้ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้การบังคับหรือการตรวจตราอย่างใกล้ชิดมีการช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นอย่างดี ผู้ปฏิบัติกับผู้บริหารมีความสนิทสนมกันมาก กฎระเบียบต่างๆ สามารถยืดหยุ่นกันได้ตามความเหมาะสม ไม่เน้นผลงานเป็นหลัก แต่ใช้วิธีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดในทีมงานเป็นสำคัญ

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate)

ลักษณะพฤติกรรม ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ขวัญในการทำงานของสมาชิกสูงแต่สูงไม่เท่าบรรยากาศแบบแรก ความสัมพันธ์ต่อสมาชิกมีพอสมควร สร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการทำงานหนักให้สมาชิกดูเป็นตัวอย่าง

ลักษณะของบรรยากาศ ผู้บริหารยอมให้สมาชิกมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม ทำให้ สมาชิกมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี และมีขวัญสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน จึงเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน แต่ผู้บริหารค่อนข้างจะห่างเหินกับผู้ปฏิบัติเพราะผู้บริหารจะต้องบริหารงานคล้ายกับการบริหาร ธุรกิจ มีการวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติแต่ไม่เน้นที่การควบคุม ตรวจสอบเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานตามความสามารถของตนไม่เน้นที่ผลของงาน ผู้บริหารจะให้การช่วยเหลือเกื้อกูลสมาชิกในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศแบบควบคุม (controlled Climate)

ลักษณะของพฤติกรรม ผู้บริหารเน้นเรื่องงานเป็นหลัก โดยสมาชิกทุกคนจะต้องทำงานอย่างจริงจัง ไม่ให้เวลาทำความเข้าใจกับงานที่จะต้องปฏิบัติและกิจกรรมอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีน้อย กิจกรรมทุกอย่างถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มี ส่วนร่วม ความเป็นกันเองไม่มี ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ฝ่ายบริหารวางไว้

ลักษณะบรรยากาศ ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญ มีการควบคุมตรวจสอบอย่างใกล้ชิดจนสมาชิกมีเวลาพบประสังสรรค์กันน้อยแต่เมื่อผลงานออกมาดีสมาชิกจะมีขวัญสูง เมื่อสมาชิกต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จการประสานงานร่วมมือกันจึงน้อยลงทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ความสนิทสนมกลมเกลียวจะอยู่ในระดับต่ำ และเนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมากสมาชิกจึงห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะทำตามความคิดเห็นของตนเองไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อสมาชิกจะอยู่ในระดับต่ำ

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate)

ลักษณะของพฤติกรรม ผู้บังคับบัญชาและสมาชิกมีความเป็นกันเองมาก แต่สมาชิกให้ความร่วมมือในการทำงานน้อยชอบหลีกเลี่ยงงาน เน้นเรื่องกฎเกณฑ์โดยไม่เน้นถึงผลของงาน ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะของครอบครัว

ลักษณะของบรรยากาศ ผู้บริหารและสมาชิกมีความสัมพันธ์กันที่มีมิตรกันอย่างยิ่ง แต่ผู้บริหารมักละเลยต่อการอำนวยความสะดวกในการทำงาน จึงทำให้สมาชิกร่วมมือกันทำงานน้อย ผู้บริหารไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมากไม่เกิดอุปสรรคในการทำงาน ความสัมพันธ์กันที่มีมิตรในสมาชิกอยู่ในระดับสูง ขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานเหมือนกับเป็นครอบครัวหนึ่งทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลเสมอ ผู้บริหารให้ความใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกมากการประเมินผลงานและการสั่งงานทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยไม่เกิดการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานเป็นการบริหารแบบไม่มุ่งเน้นที่ผลของงาน

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate)

ลักษณะของพฤติกรรม ผู้บังคับบัญชาเน้นในเรื่องผลงาน โดยจะขอเป็นผู้วางกฎเกณฑ์การทำงานในองค์กร แม้จะมีมนุษยสัมพันธ์สูงแต่จะมีลักษณะเสแสร้งมากกว่าแสดงอย่างจริงจังชอบออกคำสั่งและตรวจตรา สมาชิกให้ความร่วมมือน้อยไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลงานน้อย

ลักษณะของบรรยากาศ ผู้บริหารควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างใกล้ชิด มอบหมายงานโดยไม่เปิดโอกาสให้ซักถามทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารจะรวบงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ทำให้สมาชิกรู้สึกว่ามีการเหน็ดเหนื่อยจะอยู่ในระดับต่ำเนื่องจากผู้บริหารควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดมีการกำหนดตารางการปฏิบัติงานและพยายามโน้มน้าวให้สมาชิกทำงานหนักตลอดเวลา จึงทำให้สมาชิกกับ

ผู้บริหารห่างเหินกันมาก การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำและมีความรู้สึกที่ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานค่อนข้างมาก

6.บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate)

ลักษณะของพฤติกรรม สมาชิกจะไม่ได้รับความพึงพอใจในการทำงานและไม่ได้รับการตอบสนองทางสังคม ผู้บริหารจะไม่ให้ความสนใจในเรื่องสวัสดิการและความต้องการของสมาชิก การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีน้อย สมาชิกจะทำงานด้วยความไม่สบายใจในระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น สมาชิกต้องทำงานหนักแต่ความเชื่อมั่นและความจริงใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อสมาชิกจะอยู่ในระดับต่ำ สมาชิกจะโยกย้ายเสมอๆ

ลักษณะของบรรยากาศ ผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิก บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดการประสานงานกัน ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สมาชิกไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญต่ำความสนิทสนมระหว่างสมาชิกกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง จากการที่ผู้บริหรรควบคุมตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิดทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ผู้บริหารห่างเหินมาก ผู้บริหารจะมุ่งเน้นผลงานค่อนข้างสูง

บรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าว ฮัลปีนส์ได้ให้ความเห็นไว้ว่าบรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบปิดเป็นบรรยากาศที่ทุกองค์การไม่พึงประสงค์ควรได้รับการแก้ไข

จากหลักการ ทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า เมื่อองค์การบริหารงานตามทฤษฎีใดย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้นๆ และเมื่อลักษณะของแนวความคิดหรือทฤษฎีที่องค์การนั้นๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป บรรยากาศขององค์การ ก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

นอกจากนักวิชาการได้ชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การดังกล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ โดยจะเป็นตัวชี้บอกถึงลักษณะของบรรยากาศขององค์การ

6.5 องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ

บรรยากาศขององค์การอาจเรียกได้ว่ามีองค์ประกอบหรือมิติ (Dimensions) ที่นักวิชาการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรขึ้น เพื่อใช้วัดบรรยากาศขององค์การอยู่หลากหลาย ดังนี้

ฟอร์แฮนด์ และ กิลเมอร์ (Forchand and Gilmer, 1964:632) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่กำหนดบรรยากาศขององค์การไว้ 5 มิติ คือ

1. ขนาดและโครงสร้างองค์การ (Size and Structure) โครงสร้างองค์การมีความเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมากซึ่งช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจจะคิดว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

2. ลักษณะผู้นำในองค์การ (Leadership Pattern) รูปแบบบริหารพนักงานของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการผลิตและความพึงพอใจของพนักงาน

3. เป้าหมาย (Goal Direction) องค์การแต่ละองค์การย่อมมีเป้าหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นผลมาจากการแยกประเภทขององค์การ เช่น องค์การธุรกิจ และองค์การที่ให้บริการสาธารณะ ต่างก็มีเป้าหมายขององค์การแตกต่างกัน

4. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) ความซับซ้อนของระบบที่แต่ละองค์การนำมาใช้จะแตกต่างกัน ซึ่งความซับซ้อนอาจจะเป็นเรื่องของจำนวน และลักษณะความเกี่ยวข้องระหว่างกันของส่วนต่างๆ ของระบบ ซึ่งรูปแบบของความเกี่ยวข้องจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมายภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี ฯลฯ

5. เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะแสดงให้เห็นสถานภาพการจัดระเบียบ อำนาจ หน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์การนั้น

ไรทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968:81-82) ได้เสนอองค์ประกอบ ของบรรยากาศองค์การเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) เป็นการรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะโครงสร้างองค์การ เช่น ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การต่อการปฏิบัติงานและระเบียบต่างๆ ที่องค์การออกมาว่าเป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ต่อความรู้สึกรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์การ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน และความท้าทายของงาน

3. ความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้เรื่องความอบอุ่นในองค์การ เช่น ความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี และได้รับความชอบพอกจากเพื่อนร่วมงาน

4. การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา จะช่วยลดความกังวล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้

5. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) เป็นการรับรู้การให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแทนการลงโทษย่อมเป็นสิ่งที่กระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่า มีการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำ ในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

6. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ของพนักงานที่มั่นใจว่า องค์กรสามารถทนการแสดงความขัดแย้งหรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานยินดี ที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป แล้วนำมาแก้ไขตกลงกัน

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) เป็นการรับรู้ความสำคัญการปฏิบัติงานและความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ระดับมาตรฐานที่พนักงานกำหนดนั้น จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

8. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment) เป็นการรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่

9. ความเสี่ยง (Risk) เป็นความรู้สึกของพนักงานว่า การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรนั้นมีความเสี่ยงหรือมีความท้าทายอยู่ในระดับที่เหมาะสม บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศองค์กรที่ให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการสำเร็จของพนักงานได้

ลิกต์เคิร์ต และลิกต์เคิร์ต (Likert and Likert, 1976:73) แบ่งองค์ประกอบ
บรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พนักงานที่ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปต่างๆ ภายในองค์กร ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องและทำงานได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานการตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

3. การคำนึงถึงพนักงาน หมายถึง องค์กรเอาใจใส่ในการจัดสรรสวัสดิการ และปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพักผ่อน มีขวัญกำลังใจที่ดี และรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงานเอง ซึ่งมีผลต่อการทำงานและการบังคับบัญชาของผู้บริหาร เช่น ถ้าบรรยากาศขององค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พนักงานจะคล้อยตามได้ง่ายและไม่ต่อต้านการบริหาร

5. วิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน หน่วยงานที่มีการจัดสรรวัสดุและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานอย่างดี มีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการให้เป็นไปตามสภาวะแวดล้อม ย่อมสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงาน

6. แรงจูงใจ องค์กรที่มีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนพนักงานที่ขยันทำงานหนักให้ได้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่น เงินเดือน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1979:369-370) ได้แบ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร โดยแบ่งเป็น 4 วิธี ดังนี้คือ

1. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรที่สลับซับซ้อน มีการรวมอำนาจและให้กฎข้อบังคับที่เป็นทางการมาก พนักงานในองค์กรจะรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรมีลักษณะเข้มงวด น่ากลัว แต่ในองค์กรที่ยินยอมให้พนักงานมีอิสระ สามารถใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการตัดสินใจ และฝ่ายบริหารสนใจพนักงานมาก บรรยากาศขององค์กรก็จะยิ่งดีขึ้น เป็นบรรยากาศความไว้วางใจเปิดเผยและรับผิดชอบร่วมกัน

2. เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ใช้การปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์กร โดยที่เทคโนโลยีแบบประจำ มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศซึ่งเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวด การไว้วางใจกันและการสร้างสรรค์ต่ำ ในขณะที่องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีที่คล่องตัวหรือเปลี่ยนแปลงง่ายกว่าจะนำไปสู่บรรยากาศที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจกันและสร้างสรรค์สูงตลอดจนมีความรับผิดชอบในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายองค์กร

3. อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กรเช่นกัน เช่น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้องค์กรต้องปลดพนักงานออกจากรางาน พนักงานจะมีความรู้สึกว่บรรยากาศขององค์กรขาดความอบอุ่น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานกังวลอยู่กับปัญหาความมั่นคงในองค์กรของตน

4. นโยบายและแนวทางปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์กร ผู้บริหารที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) กับพนักงาน ให้พนักงานทำงานอย่างอิสระย่อมจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จ และทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น

ฮัลพินส์และครอฟท์ (Halpin and Croft อ้างในOwen 1991) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยาการองค์การที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะบรรยาการ ดังภาพที่ 2.3 (ชลอ บัวน้อย 2538:35)

องค์ประกอบ บรรยาการ	แบบบรรยาการ					
	แบบเปิด	แบบอิสระ	แบบ ควบคุม	แบบสนิท สนม	แบบรวม อำนาจ	แบบปิด
อุปสรรค	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ความสนิทสนม	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ปานกลาง
ความไม่เกี่ยวข้อง	ต่ำ *	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	สูง *
ขวัญ	สูง *	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ *
การเน้นผลงาน	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	สูง
ความห่างเหิน	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
เน้นความสัมพันธ์	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ
การกระตุ้น	สูง *	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ *

- ลักษณะเด่นของบรรยาการแบบเปิดและบรรยาการแบบปิด

ภาพที่ 2.3 แบบบรรยาการและองค์ประกอบของบรรยาการ

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541: 18) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยาการองค์การเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมายเทคโนโลยีขององค์การ ลักษณะการแบ่งสายบังคับบัญชา กฎระเบียบต่างๆ ความซับซ้อนของระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการใช้เทคโนโลยี
2. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน
3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา และความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

5. ค่าตอบแทน และสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับ การจัดสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ที่พัก รถรับส่ง และสิทธิในการลาประเภทต่าง ๆ

7. หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาล

โรงพยาบาลเป็นสถานบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขประจำชุมชนระดับจังหวัดและอำเภอขนาดใหญ่ที่มีความเจริญสูง รับผิดชอบบริการสาธารณสุขใน 7 ด้านคือ ด้านตรวจวินิจฉัย ด้านการรักษาพยาบาล ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ด้านการป้องกันโรค ด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพ ด้วยการเรียนการสอน และการวิจัย โดยมีงานด้านบำบัดรักษา ประมาณ 75% ด้านส่งเสริมป้องกัน และฟื้นฟู ผู้ป่วยและประชาชนที่มาใช้บริการในโรงพยาบาลและพื้นที่รับผิดชอบประมาณ 25% ทั้งนี้ จังหวัดหนึ่งอาจมีโรงพยาบาลมากกว่า 1 แห่งก็ได้ตามความจำเป็น

7.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาล

7.1.1 ให้บริการการตรวจวินิจฉัย ให้รักษาพยาบาลโรคทุกสาขาวิชาการทางการแพทย์และสาธารณสุขในระดับ 3 (Tertiary Medical Care) ระดับ 2 (Secondary Medical Care) ระดับ 1 (Primary Medical Care) ทั้งประเภทผู้ป่วยภายนอก ผู้ป่วยภายในและประชาชนทั่วไปที่มารับการรักษาทั้งกายและจิต รวมทั้งร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่และการรักษาพยาบาลในท้องที่ที่ห่างไกลทางวิทย์

7.1.2 ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งได้แก่ งานอนามัยแม่และเด็ก งานวางแผนครอบครัว งานโภชนาการ งานสุขศึกษา งานอนามัยผู้สูงอายุ งานป้องกันและรักษาผู้ติดยาเสพติด และงานสังคมสงเคราะห์เป็นต้น รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่าง ๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคและการสุขภาพตามแผนงานและนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัด แก่ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วยใน โรงพยาบาลแก่ประชาชนในเขตชุมชนที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นใดรับผิดชอบ

7.1.3 ให้บริการชั้นสูตรสาธารณสุข ทั้งภายในโรงพยาบาลหน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งและหน่วยงานอื่นของรัฐและเอกชน ภายในจังหวัดและจังหวัดอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ

7.1.4 ให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพและกิจกรรมบำบัด ทั้งประเภทผู้ป่วยนอกผู้ป่วยในและประชาชนโดยทั่วไป รวมหน่วยงานของรัฐและเอกชนทุกแห่งภายในจังหวัด และจังหวัดอื่นๆ ในเขตรับผิดชอบ

7.1.5 ดำเนินงานทางด้านการศึกษาการฝึกอบรม แก่นักศึกษา แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ทางการแพทย์และการสาธารณสุขรวมทั้งอาสาสมัครสาธารณสุข ตามแผนของกระทรวงสาธารณสุขและสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และใช้เป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานสมทบหลักสูตรศึกษา/อบรมเจ้าหน้าที่ด้านการแพทย์ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำราและเอกสารทางวิชาการไว้ให้เพียงพอต่อความต้องการ

7.1.7 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาการทางวิชาการทั้งในด้านการแพทย์และสาธารณสุข

7.1.8 รวบรวมสถิติข้อมูลต่าง ๆ และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขจังหวัด และศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขกลาง

7.1.9 สนับสนุนโรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ทั้งในด้านบริการ บริหารและวิชาการในเขตรับผิดชอบดังนี้

7.1.10 ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ แก่โรงพยาบาล และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ตามที่ระเบียบของทางราชการจะเอื้ออำนวย

7.1.11 ให้การสนับสนุนด้านซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้และครุภัณฑ์ทางการแพทย์ แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ

7.1.12 จัดดำเนินการตามระบบรับ-ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพระหว่าง รพศ. รพท. รพช. สอ. และ สสช. รวมทั้งสถาบันการแพทย์และสถานบริการสาธารณสุขอื่นๆ ในจังหวัด

7.1.13 สนับสนุนและนิเทศงาน โรงพยาบาลทั่วไป/โรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุข ด้านการรักษาพยาบาลและอื่นๆ รวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

7.2 หน้าที่และความรับผิดชอบกลุ่มการพยาบาล

รับผิดชอบงานบริการพยาบาลทุกประเภทโดยดำเนินการเกี่ยวกับ วางแผนการดำเนินงานบริการพยาบาล จัดระบบการจัดการเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ อุปกรณ์ อาคารสถานที่งบประมาณ กำหนดแนวทางและกลวิธีการให้บริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการจัดการศึกษาทางการพยาบาลในโรงพยาบาล บริการทางวิชาการ ตลอดจนงานให้คำปรึกษา งานสอนและฝึกอบรม งานวิจัยและพัฒนา

7.2.1 งานผู้ป่วยนอก รับผิดชอบให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ในผู้ป่วยที่มีอาการรุนแรง หรือมีภาวะเสี่ยงต่ออันตรายของชีวิต คัดกรองผู้ป่วยเข้ารับการตรวจรักษาตามประเภทช่วยแพทย์ในการตรวจรักษาทั่วไป ให้การพยาบาลผู้ป่วยในระหว่างและหลังตรวจรักษา

7.2.2 งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน รับผิดชอบให้บริการผู้ป่วยที่ได้รับอุบัติเหตุ และผู้ป่วยที่มีภาวะเจ็บป่วยฉุกเฉิน เพื่อช่วยชีวิตผู้ป่วยเบื้องต้นให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤตและความพิการโดยเร็ว

7.2.3 งานหอผู้ป่วย รับผิดชอบการพยาบาลผู้ป่วยตามกิจกรรมการรักษา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากภาวะการเจ็บป่วยตามอาการและความรุนแรงของโรค

7.2.4 งานห้องผู้ป่วยหนัก รับผิดชอบการพยาบาลผู้ป่วยที่มีอาการวิกฤตซึ่งต้องดูแลและเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องใกล้ชิดตลอดเวลา เพื่อให้การช่วยเหลือและบำบัดรักษาอย่างเร่งด่วน

7.2.5 งานหน่วยจ่ายกลาง รับผิดชอบในการเตรียมชุดเครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อสนับสนุน การรักษาพยาบาลในหน่วยงานต่าง ๆ

1) ริเริ่ม ปรับปรุง และพัฒนากฎวิธีและวิธีดำเนินงานด้านการบริหาร ตลอดจนปรับแผนปฏิบัติการด้านบริหาร โดยเสนอต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล เพื่อวินิจฉัยหรือสั่งการ

2) กำกับดูแลงาน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงินและพัสดุ สนับสนุน ฝ่ายโภชนาการด้านบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนดูแลงานด้านบริหารทั่วไป

3) ให้คำแนะนำ เสนอแนะ นิเทศ และพิจารณาแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

4) รับผิดชอบกั้นกรองงานด้านธุรการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ และบำรุงรักษา งานการเจ้าหน้าที่ เสนอผู้อำนวยการโรงพยาบาลหรือวินิจัยสั่งการดังกล่าวตามขอบเขตอำนาจ

5) เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการในการกำกับ รับผิดชอบงานจ้างเหมาเอกชน ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

6) ประสานงานกับฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

7) ปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีระ บุญเจริญ (2511: 98) วิจัยระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกครู จำนวน 22 แห่ง เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม OCDQ ของฮัลปินส์ และครอฟท์ กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครู

ผลการวิจัยพบว่า

1. สถาบันวิทยาลัยครูโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบเปิด
2. โรงเรียนฝึกหัดครูมีบรรยากาศแบบอิสระ
3. วิทยาลัยมีบรรยากาศแบบเปิด

เจิมจันทร์ เชนัน (2533) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 127 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 703 คน จากโรงพยาบาลชุมชนทั้งหมด 127 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 10 เตียง และ 30 เตียง เป็นแบบทางสายกลางมากที่สุด ร้อยละ 31.21 และ 29.93 ตามลำดับ ส่วนในโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 60 – 90 เตียง เป็นแบบทำงานเป็นทีมมากที่สุด ร้อยละ 41.76 บรรยากาศองค์การ ในฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ แตกต่างกันตามพฤติกรรมของผู้นำหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2534) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความรู้สึกว่าเหว่ ความทนทาน กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 218 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 324 คน ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานและความอดทนของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง แต่ความรู้สึกว่าเหว่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบรรยากาศองค์การพยาบาลมีแนวโน้มเป็นแบบผสม ความสามารถควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลป्राณี เป็นตัวแบบเดียวที่สามารถพยากรณ์ความสามารถ ในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กุหลาบ รัตนจักรธรรม (2536) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างเป็นคณบดี 27 คน และหัวหน้า

ภาควิชา 263 คน โดยการศึกษาตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปร คือ พฤติกรรมผู้นำ บรรยายาสององค์การ การติดต่อสื่อสาร และการพัฒนานุเคราะห์ และประสิทธิผลขององค์การ 4 ด้าน คือ การบรรลุเป้าหมายการทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่น การปรับตัวและความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า บรรยายาสองคณะและพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน โดยปัจจัยทั้ง 4 ตัว มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลขององค์การ ได้ร้อยละ 34.8

เจียมจิตต์ จูดาบุตร (2539) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายาสององค์การ ความทนทาน แรงจูงใจ กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช พบว่า บรรยายาสององค์การในโรงพยาบาลจิตเวชมีแนวโน้มเป็นแบบผสม ความทนทาน แรงจูงใจ และความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลอยู่ในระดับสูง ความยืดหยุ่นผูกพันและความสามารถในการควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบรรยายาสององค์การมิติใกล้ชิดสนิทสนมและความสามารถในการควบคุมเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชนินฐา กุลกฤษฎา (2539) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายาสององค์การกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 230 คน ผลการศึกษาพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยบรรยายาสององค์การในโรงพยาบาลศูนย์โดยรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า บรรยายาสององค์การด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านกระบวนการ ที่ใช้ในองค์การและด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับดี ส่วนด้านพฤติกรรมผู้นำพบว่า มีบรรยายาสององค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ศุภวรัญ สุวรรณประสิทธิ์ (2539) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของบรรยายาสององค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคใต้ของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ จำนวน 101 คน และเจ้าหน้าที่ในฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ จำนวน 226 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยายาสององค์การตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจำแนกผลการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ กลุ่มดีเด่น เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักในการทำนายจากมากไปน้อย ได้แก่ บรรยายาสององค์การมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน และพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือตามลำดับ โดยสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมสุขภาพกลุ่มดีเด่น และกลุ่มทั่วไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เจริญ จันทาจีน (2539 : 151-153) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับบรรยายาสององค์การ กรณีศึกษาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปรับปรุงและ

พัฒนาเครื่องมือวิจัยจากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร LBCQ ของฮัลปิ้นส์ (Halpin) และแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ RICQ ของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) โดยวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างในศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 414 คน ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีทั้ง 9 มิติ

สุพิศ ประสพศิลป์ (2540 : 161-161) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล ประชากรในการวิจัย คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลที่ผลิตพยาบาลระดับปริญญาตรี ขึ้นไป 41 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารทุกระดับและอาจารย์พยาบาล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ระบบสังคม ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานขององค์การ ทรัพยากรขององค์การ และแรงจูงใจ ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้ง 41 แห่ง เป็นแบบเน้นทีมมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ แบบเน้นผลผลิต เน้นระบบ และเน้นคน

แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน ลักษณะงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลในเครือสมิติเวช กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ 193 คน ผลการวิจัยพบว่า อายุ ประสบการณ์ การทำงานในวิชาชีพ ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานลักษณะงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

กรวิภา พรหมจวง (2541) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า บรรยากาศองค์การไม่ดี หรือไม่เอื้ออำนวยแก่บุคคลในการปฏิบัติงาน จะทำให้นักตถกเกิดความรู้สึกไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความร่วมมือ ที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดความไม่ไว้วางใจในองค์การ เบื่อหน่ายต่องาน ปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพส่งผลต่อองค์การ คือ องค์การขาดการพัฒนา ไม่เจริญก้าวหน้าหรือทำให้ผลผลิตไม่ดีหรือลดลง

เจนนารา สิทธิเหรียญชัย (2541) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์โรงพยาบาลที่มีวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาล จำนวน 265 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านของวิทยาลัยพยาบาล ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง และบรรยากาศองค์การมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

เพชรรัตน์ สุวรรณธนานนท์ (2541) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การของกลุ่มงาน เวชกรรมสังคมในโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้ากลุ่มงาน เวชกรรมสังคม จำนวน 92 คน และข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานเวชกรรมสังคม อย่างน้อย 6 เดือน จำนวน 1,016 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. บรรยากาศองค์การของกลุ่มงานเวชกรรมสังคมในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 92 แห่ง มีบรรยากาศองค์การ ครบทั้ง 6 แบบ ตั้งแต่แบบบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุดไปถึงแบบที่ไม่พึงประสงค์ ดังนี้ แจ่มใส อิสระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจ ซึมเซา ร้อยละ 32.6, 13.0, 9.8, 2.2 12.0 และ 30.4 ตามลำดับ
2. ลักษณะองค์การที่มีข้าราชการจำนวนน้อย มีแนวโน้มบรรยากาศแบบแจ่มใส และลักษณะองค์การที่มีข้าราชการจำนวนมาก มีแนวโน้มบรรยากาศแบบซึมเซา
3. พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การผู้นำที่มีระดับคะแนน พฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์ และมิติสัมพันธ์ภาพสูง มีสัดส่วนของบรรยากาศองค์การที่มีแนวโน้มแบบแจ่มใส แต่ผู้นำที่มีระดับคะแนนพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และมิติสัมพันธ์ภาพต่ำ มีสัดส่วนของบรรยากาศองค์การแบบซึมเซา

ปัทมา ยัมพงศ์ (2542) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี กลุ่มตัวอย่าง คือ ประธานเลขานุการ และสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ ที่มีการนำเสนอผลงานในปีงบประมาณ 2539 – 2541 จำนวน 253 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม บรรยากาศองค์การของ ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) และแบบวัด พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีระบบสี่ของลิเคิร์ต (Likert, 1967) ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง การมีส่วนร่วม ทักษะ พฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และตัวแปรที่สามารถทำนายการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ทักษะ ตำแหน่ง บรรยากาศองค์การ เพศ การมีส่วนร่วม อายุ โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 58.9

สายสมร พักทองอยู่ (2543) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความเป็นวิชาชีพของ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขต 8 กลุ่มตัวอย่าง เป็นพยาบาลวิชาชีพ 335 คน โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ คอตเตอร์ (Kotter, 1978)

ผลการศึกษาพบว่า บรรยายาสองศัการโดยรวมด้านทฤษฎี ด้านการให้บริการแก่ชุมชน ด้านการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ด้านการมีส่วนร่วมกับองค์การวิชาชีพ ด้านการเผยแพร่ผลการสื่อสาร และด้านการยึดมั่นต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นวิชาชีพของพยาบาล

สุริยา ทวีกุล (2544) ศึกษาบรรยายาสองศัการหลังได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลเชิงราชประชานุเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ โรงพยาบาลเชิงราชประชานุเคราะห์ ทั้งหมด 383 คน ใช้แบบสอบถามบรรยายาสองศัการของ ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) ผลการศึกษาพบว่า บรรยายาสองศัการหลังได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลตามการรับรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลเชิงราชประชานุเคราะห์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบ ของบุคลากร ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านความเสี่ยง อยู่ในระดับ ปานกลาง

ประภารัตน์ แบนุนทด (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยายาสองศัการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 374 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตามบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและบรรยายาสองศัการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

กังสดาล สุทธีวิริสรค์ (2546 : 135-136) ศึกษาบรรยายาสองศัการของโรงพยาบาล กำแพงเพชร โดยพิจารณาแยกตามกลุ่มตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงานพบว่า บุคลากรในแต่ละกลุ่มรับรู้ว่าคุณภาพของบรรยายาสองศัการรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและระดับสูง โดยพบว่า กลุ่มการพยาบาล มีการรับรู้ว่าคุณภาพของบรรยายาสองศัการรายด้าน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

วินเตอร์ (Winter, 1968 : 2083-A) ได้ทำการวิจัยบรรยายาสองศัการของโรงเรียน โดยสอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา 30 แห่ง ในเขตมิดเดิลเทนเนสซี ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า สถานภาพส่วนตัวของครูมีความสัมพันธ์กับบรรยายาสองศัการโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอายุมีความสัมพันธ์มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ

แมคเคลอร์ด (Mc-cleod, 1968 : 2298-A) ได้วิจัยบรรยายาสองศัการของโรงเรียน โดยสอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา 56 แห่ง ในเขตการศึกษาใหญ่ ๆ แถบซานเมื่องของรัฐคาโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้ครูใหญ่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 1,120 คน ผลการวิจัยที่ได้แตกต่างจากผลการวิจัยของผู้อื่นเรื่องจำนวนครูมีความสัมพันธ์กับบรรยายาสองศัการของโรงเรียนอย่างมี

นัยสำคัญ คือ โรงเรียนที่มีจำนวนครูน้อยจะมีบรรยากาศแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนครูมากจะมีบรรยากาศแบบปิดหรือแบบซึมเซา