

## บทที่ ๒

## วรรณคดีและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้มาก ส่วนใหญ่แล้วมีความหมายและความคิดเห็นคล้ายคลึงกันที่ว่าเป็นความสัมพันธ์ของทัศนคติ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือมีต่อบุคคลในทางบวก และจะแสดงออกมา ในรูปของชอบมาก ชอบน้อย หรือไม่ชอบสิ่งนั้น ๆ หรือบุคคลนั้น ๆ ซึ่งแสดงว่าพอใจมาก หรือน้อย เมื่อมีความพึงพอใจมาก ก่าดัังขวัญของบุคคลนั้นจะสูง จ้อยทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งหวังที่จะให้โดยงานที่มีประสิทธิภาพนั้นว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ ได้มี ผู้ให้ความหมายและกล่าวถึงความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้

ดิเรก ฤกษ์หร่าย<sup>๑</sup> กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงทัศนคติในทางบวก ของบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งจะเปลี่ยนไปเป็นความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทัศนคติในทาง บวกของบุคคลจะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกันมีนักวิชาการหลายท่าน<sup>๒,๓,๔</sup>

<sup>๑</sup> Direk Rerkrai, "A Comparison of two type Extension Workers in Thailand According to Certain Aspect of their job." (Phillip-pines : Doctor of Philsophy thesis). University of the Phillip-pines, 1972, p. 35.

<sup>๒</sup> Nancy C. Morse, Satisfaction in White Collar Job (Ann Arbor University of Michigan Press, 1953), p. 27

<sup>๓</sup> Henry C. Smith, Psychology of Industrial Behavior (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1955), p. 115

<sup>๔</sup> Dale Yoder and Others, Handbook of Personnel Management and Labour Relation (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1958), p. 6.

กล่าวว่าทัศนคติในทางบวกของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นสามารถลดความตึงเครียด (tensions) ของผู้ทำงานให้ต่ำลงเพราะความตึงเครียดเป็นบ่อเกิดของความไม่พึงพอใจ ความตึงเครียดนี้มีผลเกี่ยวเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ถ้าบุคคลใดได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาในด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย (Physical and Security) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) และความเป็นอิสระ (Egoistic Needs) ได้มากที่สุดแล้วความตึงเครียดต่าง ๆ จะลดลง มนุษย์จะยังเกิดความพึงพอใจในงานขึ้นเต็มใจที่ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นได้มากขึ้น คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำก็ต่อเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่าวัตถุและทางจิตใจ และสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้

บลัมและเนย์เลอร์<sup>๑</sup> (Blum and Naylor) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่นค่าจ้าง การนิเทศงาน ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ สภาพของงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือในความสามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน มิตรภาพและความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อเจ้าหน้าที่ และอื่น ๆ อีก แต่ทัศนคติต่องานและความพึงพอใจในงานมีข้อความที่เกี่ยวพันกันได้ ทั้งสองกล่าวว่าทัศนคติมิใช่ความพึงพอใจ แม้วามันอาจแสดงให้เห็นลักษณะของความพึงพอใจก็ตาม แต่ทัศนคติจะหมายถึง "ความพร้อม" (Readiness) ที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

วรูม<sup>๒</sup> (Vroom) ได้กล่าวในทางตรงกันข้ามกับบลัมและเนย์เลอร์ว่า ทัศนคติในงานและความพึงพอใจในงานนั้นสามารถไขแทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึงผล

<sup>๑</sup>Milton L. Blum and Jame C. Naylor, Industrial Psychology (New York : Harper & Row Publishers, 1968), p. 364.

<sup>๒</sup>W.H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964), p. 99.

ที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ทักษะที่คนบางคนจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในงานนั้น และทัศนคติที่คนบางคนจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจนั้นเอง ดัลตัน (Dalton)<sup>๑</sup> กล่าวว่า คำว่าทัศนคติ (Attitude) หมายถึงความรู้สึกของงานคนใดคนหนึ่งว่าชอบหรือไม่ชอบในบุคคลหรือสิ่งของหรือสถานการณ์แวดล้อมที่เขาเข้าไปเกี่ยวข้อง

จากความหมายและคำกล่าวต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วนี้ พอจะสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานหมายถึงสภาพทางจิตใจ ทัศนคติ หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีความหมายและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา และสามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ค่าลงได้ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้น ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับค่านิยมและจิตใจของแต่ละบุคคล เรื่องของความพึงพอใจจึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนจะต้องนำความรุดานมนุษยสัมพันธ์ เขามาใช้จึงจะสร้างสรรค์ให้เกิดความพอใจขึ้นในจิตใจของแต่ละคนเพื่อให้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ให้โดยลงงานและนำใจ อย่างไรก็ตามก็ดี ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลนั้นอาจไม่มีวันสิ้นสุด เมื่อมีความพอใจในสิ่งหนึ่งสิ่งใดในระยะหนึ่งแล้ว เมื่อกาลเวลาหรือสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไป บุคคลมีโอกาที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยเป็นอยู่หรือเคยได้รับอยู่แล้วนั้นก็ได้อีก และจะตั้งความหวังในบางสิ่งบางอย่างสูงขึ้นไปอีก

### ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในงานแล้วย่อมจะส่งเสริมให้มีกำลังขวัญในการทำงานสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งหวังที่จะให้โดยผลงานออกมาตามวัตถุประสงค์

<sup>๑</sup> Dalton E. McFarland, Personnel Management : Theory and Preactice (New York : The Macmillan Company, 1968), p. 485.

อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่ในทางตรงกันข้าม พิกอร์และไมเออร์ (Pigors and Myers)<sup>๑</sup> กล่าวว่า ถ้าบุคคลไม่พึงพอใจในงานก็จะก่อให้เกิดปัญหาปลายประการ แก่หน่วยงาน ถ้าสิ่งขวัญในการปฏิบัติงานก็จะต่ำ การปฏิบัติงานก็จะได้รับผลในทางตรงกันข้าม จะมีปัญหาการเข้า-ออกจากงานตามมา เป็นปัญหาที่ยากสำหรับผู้บริหารในการ วินิจฉัย การควบคุม และเป็นการเสี่ยงประมาณของหน่วยงานเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ เลตเตอร์ (Letter)<sup>๒</sup> ยังกล่าวว่า งานเป็นขอเกิดแห่งความพึงพอใจ ดังนั้นการแบ่ง งาน (Devision of Work) จึงมีอิทธิพลต่อกิจกรรมและความพึงพอใจ ทำให้บุคคลมีความสนใจในงานและเห็นว่าเป็นงานที่สนุกและท้าทาย ต่อเมื่องานที่เขาได้รับมอบให้กระ ทำนั้นมีสาระ กล่าวคือ มีขอบเขตของงานที่กว้างขวางพอไม่ใช่ให้ทำงานอย่างเดียวซ้ำ แล้วซ้ำอีก อันจะทำให้เกิดความอ่อนเปลี้ยและเบื่อหน่ายไคงาย นอกจากนั้นงานนั้น ๆ ควรจะมีความลึกซึ้งพอเพื่อให้เขาได้ใช้ความคิดความสามารถและควบคุมเองบ้าง ไม่ใช่ให้ ทำแต่งานง่าย ๆ เท่านั้น

เมื่อพิจารณางานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติต่อผู้ป่วยจิตเวชตามหลักการที่กล่าวแล้วจะ เห็นไควา การที่ผู้ช่วยพยาบาลหรือใครก็ตามปฏิบัติต่อผู้ป่วยจิตเวชนั้นมีโอกาสที่จะมีไคหง ที่จะพึงพอใจในงานและไม่พึงพอใจในงาน โอกาสที่จะพึงพอใจในงานไค้นนั้นมีอยู่ไคน้อย เพราะว่าการปฏิบัติงานกับผู้ป่วยจิตเวชนั้น ผู้ป่วยเป็นบุคคลที่มีความละเอียดอ่อน สดบับ ขอน ดีซึ้ง การปฏิบัติต่อผู้ป่วยจิตเวชมีขอบเขตของงานกว้างขวาง เป็นงานที่สนุกและท าย เพราะอารมณ์ของผู้ป่วยไคยทั่ว ๆ ไปแล้ว จะไคงที่ มีการเปลี่ยนแปลงไคเสมอ ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจิตเวชอาจเกิดความเบื่อหน่าย ทอดอย เมื่อเห็นว่าผู้ป่วยจิตเวชนาเบื่อหน่าย นารังเกียจ นากลัวหรือพุคกันไครูเรื่อง และการที่

<sup>๑</sup>Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration (New York: McGraw-Hill Book Co., 1973), pp. 215 - 216.

<sup>๒</sup>Joseph A. Letter, The Analysis of Organization (New York: John Wiles & Sons, Inc., 1966), pp. 188 - 192.

ต้องทำงานอยู่กับผู้ป่วยจิตเวชที่มีอาการเรื้อรังแล้วนั้นเป็นงานที่ต้องอยู่ในสภาพที่ซ้ำซากจำเจ อาจทำให้ความพึงพอใจในงานต่ำก็ได้

โดยปกติแล้วการที่บุคคลจะสมัครทำงานที่หนึ่งที่ไหนนั้น บุคคลนั้นมักจะศึกษาเรื่องราวของสถาบันแห่งนั้นให้ถ่องแท้เสียก่อนว่าลักษณะงานในสถาบันนั้น ๆ เป็นอย่างไร มีสิ่งจูงใจอะไรบ้าง เช่น ผู้ที่จะสมัครเข้าปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจิตเวชส่วนใหญ่ มักจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ป่วย มีความเมตตาากรุณา มีความพร้อมที่จะยอมรับสภาพต่าง ๆ ของผู้ป่วย ได้รับความเกี่ยวข้องกับสภาพทั่ว ๆ ไปภายในโรงพยาบาล เงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนหรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่โรงพยาบาลจัดให้เป็นทุนเดิมอยู่บ้างแล้ว จึงสมัครเข้าทำงาน เมื่อสมัครได้แล้วก็ต้องเป็นผู้พร้อมที่จะเสียสละ อดทนในการอยู่เวรบาย-กิด อดทนต่อสภาพจิตใจที่ไม่ปกติของผู้ป่วย และจิตใจที่วุ่นของญาติ พร้อมที่จะประพฤติตามกฎระเบียบของโรงพยาบาล และวินัยราชการโดยเคร่งครัด ถือว่าเป็นการสมยอมที่จะปฏิบัติตามหน้าที่และกฎระเบียบเหล่านั้นอยู่แล้ว ในเมื่อไม่พึงพอใจในสิ่งใดขึ้นมา ก็มีสิทธิ์ที่จะโยกย้ายหรือลาออกจากหน่วยงานนั้นเสียได้ ความสมัครใจ ความพร้อมและความเมตตาากรุณาของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจิตเวช จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจะทำให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยจิตเวชได้ผลดียิ่งขึ้น

ผู้บริหารที่ดีควรมีศิลปะและทักษะในการสรรหาบุคคลกรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานและจะต้องมีวิธีที่จะบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและหามาได้ยากนั้นให้ทำงานได้เต็มประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างเต็มที่โดยการบำรุงขวัญ บำรุงรักษาหรือสร้างสรรค์สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องล่อใจให้คนเกิดความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

เดวิส<sup>๑</sup> (Davis) กล่าวถึงความสำคัญของความพอใจในงานนี้จะเป็นผลทำ

<sup>๑</sup>Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management

(New York : Harper & Brothers Co., 1951), p. 552.

ให้เกิดกำลังขวัญในการปฏิบัติงานไว้ ๙ ข้อ ดังนี้

๑. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
๒. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีใหม่ต่อองค์การ
๓. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
๔. ทำให้องค์การเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
๕. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์การยิ่งขึ้น
๖. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
๗. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง

ในเมื่อความพึงพอใจในงานมีผลทำให้เกิดกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวแล้วนั้น จะเห็นได้ว่ามีผลดีต่อองค์การเป็นอย่างมาก เป็นการสมควรที่ผู้บริหารควรจะค้นหาทางเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นในทุกวิถีทาง เพื่อเป็นการส่งเสริมให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ

ดังที่กล่าวแล้วว่าความพึงพอใจเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน เกี่ยวข้องกับค่านิยมของแต่ละบุคคล ความพึงพอใจนั้นมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจอยู่หลายประการด้วยกัน กิลเมอร์ และคณะ<sup>๑</sup> (Gilmer and Others) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ ๑๐ อย่างด้วยกันคือ

<sup>๑</sup> Von Haller B. Gilmer and Others, Industrial Psychology (New York : McGraw-Hill Book Co., 1966), p. 255.

๑. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) โคนแก่ ความมั่นคงในการทำงาน โคนทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้นบังคับบัญชา คนที่หันเหความสนใจหรือขาดความริ้วรอยมเห็นวว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกวว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่อายุมากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

๒. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสไคเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสไครับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปวว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานยอมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุมากขึ้น ความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

๓. สถานที่ทำงานและการดำเนินงาน (Company and Management) โคนแก่ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งพบว่าคนอายุมากขึ้นจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

๔. ค่าจ้าง (Wages) มีความสำคัญเป็นอันดับที่ ๔ ขององค์ประกอบทั้งหมด คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นวว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล

๕. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากไคทำงานตามที่เขาค้นคิดก็จะเกิดความพอใจ

๖. การนิเทศงาน (Supervision) ผู้นิเทศงานมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานไค และการนิเทศงานที่ไม่ค้อาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน และลาออกจากงานไค ในเรื่องนี้พบว่าผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย

๗. ลักษณะทางสังคม (Social aspect of the job) ทำงานโดยปฏิบัติทำงานร่วมกับผู้อื่นโดย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

๘. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมาก สำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง

๙. สภาพการทำงาน (Working Condition) โทนแสง เสียง อากาศ หองอาหาร หองน้ำ หองสุขา ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างทีแสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงาน มีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่า ลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิง โดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้วจะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

๑๐. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ หรือสิ่งตอบแทนที่ได้ในการทำงาน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการ และการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

ไกเซลลี และบราวน์ (Ghiselli and Brown) เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในงานแตกต่างจากที่ใดกล่าวมาแล้ว คือ

๑. ระดับอาชีพ (Occupational Level) หมายความว่าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะหรือความนิยมของคนอย่างไร ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูง เป็นที่นับถือของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

๒. สภาพการทำงานต่าง ๆ อยู่ในลักษณะสะดวกสบาย เหมาะสมแก่การปฏิบัติ

๓. ระดับอายุ (Age) จากการวิจัยพบว่า บางครั้งก็มีความสัมพันธ์กับความ



พึงพอใจในงาน บางครั้งก็ไม่มีความสัมพันธ์ แต่จากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานระหว่างอายุ ๒๕ - ๓๔ ปี และอายุ ๔๕ - ๕๔ ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ

๔. รายได้ (Finance Incentives) ได้แก่จำนวนรายได้ประจำและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษ

๕. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) หมายถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ย่อมมีผลต่อขวัญและการผลิต

ตามแนวความคิดของ มัวร์และเบิร์นส์ (Moore and Burns) นั้นเห็นว่า ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของผูรรวมงาน ความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การที่คิดว่าเป็นผู้มีมีความสำคัญ และเป็นกำลังสำคัญส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้น มีความยุติธรรม สวัสดิการ และความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ต่างก็เป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ยังมีสิ่งจูงใจ (Motivators) และเครื่องล่อใจ (Incentive) อื่น ๆ อีกหลายอย่างที่ทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น เช่น สภาพของการทำงานที่ถูกคองตามสุขลักษณะ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพร่างกาย และสุขภาพจิตดี มีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงานเจ้าหน้าที่และเพื่อรวมงาน ตลอดจนการจ้คองการและระบบงานที่มีประสิทธิ-

<sup>๑</sup>David G. Moore and Robert K. Burns, "How Good is Good Morale?" Factory Management and Maintenance, (February, 1956),

ภาพขององค์การ<sup>๑</sup> เป็นที่เชื่อกันโดยทั่วไปว่า เครื่องล่อใจในการทำงานก็คือเงิน แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่า เงินอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยที่ทำความพอใจให้แก่คนทำงาน<sup>๒</sup> เครื่องล่อใจให้คนเกิดความพอใจในงานในทัศนะของบาร์นาร์ด<sup>๓</sup> (Barnard) มีอยู่ ๗ ประการด้วยกันคือ

๑. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น
๒. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเก๋ ความมีอำนาจอิทธิพล การได้รับตำแหน่งดี ๆ
๓. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับการบริการซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว
๔. ความสามารถขององค์การที่จะให้ความพึงพอใจแก่บุคคลโดยเปิดโอกาสให้เขาแสดงออกมคตโดยเสรี เพื่อล่อให้เกิดความภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่องค์การจะให้เขาได้มีสวัสดิการต่าง แก่ตัวเขาเอง ครอบครัว หรือบุคคลอื่น ๆ
๕. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสถาบัน
๖. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติ และทัศนคติทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชา และผู้นับถือ
๗. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในการทำงาน และการมีหลักประกันอยู่ดีกินดี

<sup>๑</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, "การสร้างขวัญและความพอใจในงาน", วารสารข้าราชการ, (๑๔ เมษายน ๒๕๑๒), ๒๐.

<sup>๒</sup>บุญสร้าง เจียมปรีชา, "ศิลปการจูงใจให้คนงานเต็มที," รัฐสภาสาร, (๑๔ กุมภาพันธ์, ๒๕๐๖), ๔๕.

<sup>๓</sup>Chester I. Barnard, The Function of Executive (Cambridge: Harvard University Press, 1966), p.p. 142 - 149.

เฮิร์สเบิร์ก (Herzberg) และคณะของเขาที่เมืองพิทส์เบิร์ก ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เลือกศึกษาข้อมูลจากวิศวกรและนักบัญชีรวม ๒๐๐ คน เพื่อต้องการจะค้นหาว่ามีอะไรบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อเจตคติหรือความรู้สึกของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่ง ๆ และยังต้องการจะทราบอีกด้วยว่า ความรู้สึกหรือเจตคนตินั้นมีผลในการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ นอกจากนั้นยังได้ศึกษาถึงเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำอีกด้วย ผลการศึกษาพบว่า

๑. องค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุสร้างคามพึงพอใจในงานที่ทำ คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

๒. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เป็นองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้มาใหม่ ซึ่งผิดไปจากองค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุสร้างคามพึงพอใจ เรียกว่าองค์ประกอบเกี่ยวกับสุขภาพ (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ไม่ใช่ความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับองค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุสร้างคามพึงพอใจในงานที่ทำ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน เทคนิคการนิเทศงาน เงินเดือน การนิเทศงานส่วนบุคคลภาวะการทำงาน

ทฤษฎี สาทร<sup>๒</sup> กล่าวถึงความพอใจของบุคคลากรในการที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่เขาจะได้รับ วิธีการให้ผลประโยชน์แกบุคคลากร เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เรียกว่าวิธีการให้อามิส (The method of incentive) วิธีการที่ผู้บริหารอาจให้อามิสแกบุคคลากรได้ มี ๔ ประเภท คือ

<sup>๑</sup> อังใน แวน เคอซัล, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ แปลจาก The Successful Supervisor in Government and Business, โดยจางงัก สมประสงค์ "งานแปลของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ", ฉบับที่ ๓๕, กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา, ๒๕๑๘, XXXVI หน้า ๘๘ - ๑๐๒.

<sup>๒</sup> ทฤษฎี สาทร, การบริหารงานบุคคล (พระนคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า



๑. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement)
๒. โอกาสของบุคคลากรที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ (Personal non-material opportunities)
๓. สภาพทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions)
๔. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions)
๕. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational attractiveness)
๖. การปรับสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีที่บุคคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคคลากร (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes)
๗. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง (The opportunity of enlarged participation)
๘. สภาพของการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคคลากร (The condition of communion)

ในปี ๑๙๗๑ จอห์นสตันและเบวิน<sup>๑</sup> (Johnston and Bavin) ได้นำองค์ประกอบของความพอใจในงาน และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ รวม ๑๔ ข้อของเฮิร์สเบิร์ก มาปรับปรุงเป็น ๑๐ ข้อ แล้วนำมาใช้กับประชากรชายจำนวน ๑๓๐ คน ในโรงเรียนราชภัฏแห่งหนึ่งในออสเตรเลีย เพื่อทดสอบกับทฤษฎีความพึงพอใจของเฮิร์สเบิร์ก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกองค์ประกอบบางอย่างออกจากกลุ่มที่เป็นความพอใจกับกลุ่มที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบว่าองค์ประกอบใดทำให้ชอบและไม่ชอบงาน ผลการศึกษารูปว่า

---

<sup>๑</sup>Ruth Johnston and Ronald A. Bavin, "Herzberg and Job Satisfaction," Personnel Practice Bulletin, (June, 1973),

๑. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่กระทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ซึ่ง เฮิร์สเบิร์กว่าเป็นมูลเหตุสร้างความพึงพอใจในงานนั้นไม่ได้อยู่รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสำหรับการศึกษาคั้งนี้

๒. องค์ประกอบสองประการที่ เฮิร์สเบิร์ก บอกว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจในงาน คือ สภาพการทำงาน การนิเทศงานก็ยังคงปรากฏอยู่ในกลุ่มที่ทำให้ไม่พอใจเหมือนเดิม

๓. องค์ประกอบอื่น ๆ ที่ได้ผลตรงกันข้ามกับของเฮิร์สเบิร์ก ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การศึกษาคั้งนี้กลับพบว่า เป็นตัวทำให้เกิดความพอใจ ส่วนการยอมรับเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจ

๔. นอกจากนั้นการศึกษาคั้งนี้พบว่า ความมั่นคงเป็นสิ่งที่ทำให้พอใจ ส่วนเงินเดือนยังเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจ

๕. ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ นั้น จักรวมิให้อยู่ได้ทั้งที่พอใจและไม่พอใจ ได้แก่ ความรับผิดชอบกับความสำเร็จ

ในปี ๑๙๗๒ จรุง ฆาสุวรรณ<sup>๑</sup> ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพอใจในงานโดยนำแบบความพึงพอใจของ เฮิร์สเบิร์ก ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ๑๔ อย่าง ที่ทำให้พอใจและไม่พอใจในงาน เป็นเรื่องส่วนตัว กับข้อความถาม ๔๔ ข้อ มาทดสอบกับอาจารย์อาชีวศึกษาในประเทศไทย โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มจากอาจารย์อาชีวศึกษาที่สำเร็จการศึกษาภายในประเทศ จำนวน ๒๕๐ คน ผลการศึกษาพบว่า

๑. อาจารย์ทั้งสองกลุ่มมีทัศนคติคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับความพึงพอใจ

<sup>๑</sup>Charoong Pasuwan, "Adaptability of The Herzberg Job Satisfaction Model To Vocational Education Personnel In Thailand," Dissertation Abstract, (May, 1973), p. 6251 A.

๒. ความพอใจและไม่พอใจของอาจารย์อาชีวศึกษาในประเทศไทย มีความรู้สึกแตกต่างกันทั้งในองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจ (Motivators) และองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พอใจ (Hygeinic factors)

๓. อาจารย์อาชีวศึกษา มีความพอใจที่จะไปประกอบอาชีพอื่นภายนอกที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีความพอใจยอมรับว่ามีความปรารถนาที่จะไปประกอบอาชีพอื่นนอกสถาบัน มากกว่ากลุ่มที่ไม่พอใจ

๔. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานของอาจารย์อาชีวศึกษากับ อายุ สถานที่ทำงาน และสถาบันการศึกษา

๕. มีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับทฤษฎีของเฮิร์สเบิร์ก อยู่ ๓ อย่าง คือ สถานะทางชีวิตส่วนตัว และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบอีก ๓ อย่างไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน อันได้แก่ สุขภาพทั่วไป สิ่งจูงใจทั่วไป และความรู้สึกมั่นคง

จากการศึกษานี้จะเห็นได้ว่า ทศนคติเกี่ยวกับงานของอาจารย์อาชีวศึกษาในไทย คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในงานของเฮิร์สเบิร์ก แต่ก็มีส่วนเบี่ยงเบนไปบ้าง เนื่องจากมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมและอาชีพ

ไวล์ (Wile) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาปริญญาโท ที่กำลังศึกษาวิชาการบังคับบัญชาซึ่งจะออกไปประกอบอาชีพครู จำนวน ๑,๐๐๐ คน ผลการศึกษาพบว่าเขาเหล่านั้นมีความต้องการตรงกันและคล้ายคลึงกับของเฮิร์สเบิร์ก คือ มีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่ดีสบาย สภาพการทำงานที่ดี ให้หมั่นยอมรับว่าตนเป็นสมาชิก ความยุติธรรม ความสำเร็จและความก้าวหน้า การให้อ่อนเห็นว่าคุณมีความสำคัญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และ โอกาสที่จะดำรงความเป็นตัวของตัวเอง

นอกจากนี้ ได้มีนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาอีกหลายท่านได้ศึกษาปัญหาเช่นเดียวกันนี้กับคนงานในสายอาชีพอื่น ก็ได้คำตอบตรงกันกับที่กล่าวมาแล้วนี้

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานในประเทศไทยนั้น ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้ไม่มากนัก ในปี พ.ศ. ๒๕๑๗ โสภณ ชนะมัย<sup>๑</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการมูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย โดยทำการสำรวจความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ประจำสำนักปฏิบัติงาน และศูนย์ฝึกอบรมของมูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย จังหวัดชัยนาท ทั้งชายและหญิง จำนวน ๒๔ คน ที่ประจำสำนักงานกลาง และประเภทประจำศูนย์บูรณะชนบทในหมู่บ้าน ซึ่งทำหน้าที่แบ่งออกตามสายงาน ๔ สาขา คือ งานคานอาชีพ งานคานการศึกษา งานคานสาธารณสุข และงานคานปกครองตนเอง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเหล่านี้ประกอบด้วย นักเกษตร นักวนศาสตร์ แพทย์ พยาบาล นักสังคมสงเคราะห์ นักเศรษฐศาสตร์ นักบัญชี นักการศึกษา ฯลฯ ผลการวิจัยปรากฏว่า

๑. ในจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด ปรากฏว่ามีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

๒. ในจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด ๒๔ คน เป็นเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ในหมู่บ้าน ๑๕ คน เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานกลาง ๙ คน ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ในหมู่บ้านมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานกลาง มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

๓. ปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญที่มีอิทธิพลกระทบกระเทือนทำให้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำลงนั้น มี ๓ ปัจจัยด้วยกัน คือ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา องค์การ และการบริหารงาน และเงินเดือนกับสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

<sup>๑</sup>โสภณ ชนะมัย. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการมูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์". (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาสังคม สาขาส่งเสริมการเกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๑๗), (อัครสำเนาะ), หน้า (๖.).

๔. ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะบางประการของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

๕. ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของเพศ ระดับการศึกษา และสถานะภาพการสมรส กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล เพราะเห็นว่ากิจกรรมประจำวันของบุคลากรพยาบาลและพยาบาลมีความใกล้เคียงกัน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นสิ่งแวดล้อมเดียวกันกับพยาบาล ต่างกันแต่เพียงพื้นฐานด้านความรู้ และมีความรับผิดชอบต่างกันเท่านั้น การวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจึงน่าจะมีผลคล้ายคลึงกับบุคลากร สำหรับการวิจัยที่ทำในกลุ่มบุคลากรยังไม่มีผู้ใดศึกษา มาก่อนเลย

เลื่อน สุริหาร<sup>๑</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ปรากฏว่าพยาบาลร้อยละ ๙๒.๙๒ ไม่มีความพึงพอใจในงาน อยากรับโอนไปทำงานราชการเป็นพยาบาล มีเพียงร้อยละ ๒๗.๒๗ เท่านั้นที่ตอบว่ายังไม่คิดจะลาออกจากงานพยาบาล นอกนั้นไม่ตอบ และจากการที่ จารุวรรณ เสวกรวรรณ<sup>๒</sup> ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาล จำนวน ๓๔๐ คน ในโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร ๒ แห่ง ทั้งที่เป็นโรงพยาบาลของรัฐ และโรงพยาบาลของเอกชน พบว่า

<sup>๑</sup>เลื่อน สุริหาร, "รายงานการวิจัยสภาพความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช". (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๒), (อักษรณ์), หน้า ๘๔.

<sup>๒</sup>จารุวรรณ เสวกรวรรณ, "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาล กรุงเทพมหานคร". (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓), (อักษรณ์), หน้า ๘๓ - ๘๔.



ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ส่วนความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนที่มีนักเรียนมาฝึกงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐบาลที่ไม่มีนักเรียนมาฝึกงาน พบว่า พยาบาลทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมแตกต่างกัน กล่าวคือ พยาบาลในโรงพยาบาลของเอกชนที่มีนักเรียนมาฝึกงานมีความพึงพอใจในงานสูงสุด ส่วนพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐบาลที่ไม่มีนักเรียนมาฝึกงาน มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลระหว่างพยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ ๑๑ ปีขึ้นไป กับ ๖ - ๑๐ ปี มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน พยาบาลที่ปฏิบัติงานระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี กับ ๑ - ๕ ปี มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน พยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ ๑๑ ปีขึ้นไป กับ ๑ - ๕ ปี มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน คือพยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ ๑๑ ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในเรื่องสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง แต่ไม่พึงพอใจในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงานกับเงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนพยาบาลที่ปฏิบัติงานระหว่าง ๑ - ๕ ปี มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางในเรื่องเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยและศักดิ์ศรีของอาชีพ และไม่พึงพอใจในเรื่องสภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

แสงจันทร์ ศิลปพิพัฒน์<sup>๑</sup> ใค้ศึกษาสัมพันธภาพระหว่างความเป็นผู้นำกับความ

<sup>๑</sup>แสงจันทร์ ศิลปพิพัฒน์, "สัมพันธภาพระหว่างความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาล สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ แผนกบริหารพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), (อัครสำเนา), หน้า ๔๗ - ๗๒.

พึงพอใจในงานของพยาบาลหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำตึก ในโรงพยาบาลสังกัด  
กรมการแพทย์ รวม ๑๖ แห่ง ซึ่งรวมโรงพยาบาลจิตเวช ๖ แห่งด้วย โดยสุ่มตัวอย่าง  
จากพยาบาลประจำตึกและพยาบาลหัวหน้าตึก จากการศึกษานี้พบว่า พยาบาลหัวหน้าตึก  
และพยาบาลประจำตึก มีความเป็นผู้นำสัมพันธ์แบบเส้นตรงเชิงนิมิตกับความพึงพอใจ  
ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พยาบาลหัวหน้าตึกมีความเป็นผู้นำสูงกว่าพยาบาล  
ประจำตึก ทั้งพยาบาลหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำตึกมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน  
และความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้าตึกมีความสัมพันธ์แบบเส้นตรงเชิงนิมิตกับ  
ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำตึกด้วย ซึ่งผลการวิจัยประการสุดท้ายของ  
แสงจันทร์ ศิลปพิพัฒน์ นี้ กล่าววาสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพร์เออร์และคัสตีฟาโน<sup>๑</sup>  
(Pryer and Distefano) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำกับความ  
พึงพอใจในงานของพยาบาล ในโรงพยาบาลจิตเวชในสหรัฐอเมริกา พบว่า ลักษณะ  
ความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงนิมิตกับความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ผู้นำที่มีลักษณะ  
ความเป็นผู้นำต่ำ จะทำให้ความพึงพอใจในงานของลูกน้องต่ำลงด้วย

เขาวลักษณะ เลาะห์จินดา<sup>๒</sup> ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจ  
ที่จะทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออก ของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย  
ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษพบว่าความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมของพยาบาล

<sup>๑</sup>Margaret W. Pryer and M.K. Distefano, "Perceptions of Leadership, Job Satisfaction and Internal-External Control Across Three Nursing Levels," Nursing Research, 20 (November - December, 1971), pp. 534 - 536.

<sup>๒</sup>เขาวลักษณะ เลาะห์จินดา, "สภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘) (อัครสำเนา). หน้า ๒๑๘.

ประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และนโยบายการบริหารอยู่ในระดับต่ำ

ในปี ๑๙๗๑ มารีเนอร์<sup>๑</sup> (Marriner) หัวหน้าพยาบาลของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในลอนดอน ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของนักเรียนพยาบาล และนักศึกษาพยาบาล เรื่อง "ทำไมจึงมาเป็นพยาบาลจิตเวช" เพื่อที่จะทราบเหตุผลว่าทำไมจึงเลือกสายวิชาการพยาบาลจิตเวช โดยส่งแบบสอบถามสั้น ๆ ซึ่งมีคำถามเพียง ๖ ข้อ ให้นักเรียน และนักศึกษาพยาบาลดังกล่าว จำนวน ๒๐๐ คน ตอบโดยแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาประมาณ ร้อยละ ๔๐ ผลจากการสำรวจพบว่านักเรียน นักศึกษาเหล่านั้นเกิดในประเทศต่าง ๆ ทั้งยุโรปและเอเชีย จำนวน ๒๓ ประเทศ มีทั้งหญิงและชาย ส่วนใหญ่อายุเกิน ๒๓ ปี เคยทำงานอื่นมาก่อนแล้ว นักเรียนพยาบาลทั้งหมดและนักศึกษาพยาบาลร้อยละ ๘๕ ตอบว่าจะ เป็นพยาบาลจิตเวชต่อไป นักเรียนทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เหตุที่ตัดสินใจเลือกสายวิชาการพยาบาลจิตเวช เพราะเห็นว่าเป็นงานที่น่าสนใจ ชอบช่วยเหลือคนที่โชคร้ายกว่าตน ชอบทำงานกับคนไข้และช่วยเหลือเขา เพื่อที่จะได้พบกับอาชีพที่ท้าทาย มีสิ่งกระตุ้นให้ตนเต็มที่ ต้องการวิชาชีพที่มีค่า สนใจจิตเวชเพื่อที่จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องความเจ็บป่วยทางจิตใจ และปรารถนาที่จะศึกษาต่อในขั้นต่อไป มีบางคนที่มาเรียนเพราะเพื่อน หรือมีญาติเป็นพยาบาลอยู่แล้ว

นิโคลส์<sup>๒</sup> (Nichols) ได้ศึกษาเรื่องความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออก

<sup>๑</sup> E.J. Marriner, "Why become a psychiatric nurse?," Nursing Mirror, CXXXIV (March 10, 1972), p. 42.

<sup>๒</sup> Glennadee A. Nichols, "Job Satisfaction and Nurse's Intention to Remain With or To Leave an Organization," Nursing Research, XX (May - June, 1971), 218 - 228.

ของพยาบาลในกองทัพบกอเมริกัน จำนวน ๑๘๑ คน ที่เพิ่งเริ่มทำงานได้ไม่เกิน ๔ ปี เพื่อที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลให้พยาบาลตั้งใจทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออก เพื่อหาทางให้พยาบาลยังคงทำงานอยู่ต่อไป เพราะเห็นว่าการเข้า-ออกจากราชการนั้นเป็นการสูญเสียทางเศรษฐกิจ นีโคลส์ไคกล่าววาวีแลนด (Wieland) ไคกล่าวว่า "การเขาออกจากราชการนั้นเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในองค์การด้วย ไม่ใช่เพราะไม่ได้ทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสม ถ้าการสรรหาบุคคลเขาทำงานไม่ดีพอ อัตราการเขาออกจะเป็นสัญญาณอันตราย และเป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ควรศึกษา" และไคกล่าวถึงคำกล่าวของแคทซ์และคาน (Katz and Kahn) ไว้อีกด้วยว่า "คนเรานั้นควรได้รับค่าชดเชยแนะนำให้ทำงานอยู่ที่เดิม เพราะถ้ามีการเข้า-ออกในอัตราสูงแล้ว ก็จะต้องเป็นการสูญเสียทางเศรษฐกิจอยู่ต่อไป" ในการศึกษาครั้งนี้ นีโคลส์ไคศึกษาจากพยาบาลที่บอกว่าจะยังคงทำงานอยู่ต่อไปหรือจะลาออก โดยทำการศึกษาจากพยาบาลชายและหญิง ทั้งที่แต่งงานแล้วและยังไม่ได้แต่งงาน ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลตั้งใจจะทำงานอยู่ต่อไปร้อยละ ๑๗ ยังไม่ได้ตัดสินใจร้อยละ ๘ และอีกร้อยละ ๗๖ วางแผนว่าจะลาออก ผู้ที่คิดจะยังคงทำงานอยู่ต่อไปเป็นชายมากกว่าหญิง ผู้ชายที่คิดจะยังคงทำงานอยู่ต่อไปทั้งที่แต่งงานแล้วและยังไม่ได้แต่งงาน มีความคิดเห็นไม่ต่างกัน แต่สำหรับผู้หญิงที่ยังไม่ได้แต่งงานตั้งใจจะทำงานอยู่ต่อไปมากกว่าผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว ผู้ที่คิดจะลาออกและผู้ที่ยังคงทำงานต่อไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ที่ยังไม่คิดจะลาออกมีความพึงพอใจในงานมากกว่า ผู้ที่คิดจะลาออกนั้นอยากจะไปหาความพึงพอใจอื่นมากกว่าผู้ที่ยังคงทำงานอยู่ต่อไป ส่วนเรื่องความพึงพอใจในงานของชายไม่แตกต่างกันทั้งที่แต่งงานแล้วและยังไม่ได้แต่งงาน

นอกจากนี้ นีโคลส์<sup>๑</sup> ยังได้ศึกษาถึงความสำคัญของความพึงพอใจและไม่พอใจ

<sup>๑</sup>Glennadee A. Nichols, "Important, Satisfying, and Dissatisfying aspects of nurses' jobs," Supervisor Nurses, V (January, 1974), 10 - 15.

ของพยาบาลที่มีต่องาน โดยทำการศึกษาพยาบาลที่ขึ้นทะเบียนประกอบโรคศิลป์มาแล้ว นาน ๒ - ๓ ปี และผ่านประสบการณ์ในงานพยาบาลประจำการมาแล้ว จำนวน ๑๔๑ คน เกือบครึ่งหนึ่งเป็นหัวหน้าตึกหรือผู้ช่วยหัวหน้าตึกมาแล้ว เป็นผู้หญิงร้อยละ ๙๕ อายุต่ำกว่า ๒๕ ปี ร้อยละ ๕๕ ยังไม่แต่งงานร้อยละ ๓๕ และเป็นพยาบาลระดับปริญญาตรี ร้อยละ ๓๑ ผลการศึกษาพบว่า ขบวนการมีความสำคัญต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างมาก ถ้าเขาได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่เขาคิดว่าสำคัญ เขาจะยังคงทำงานอยู่ต่อไปเหมือนเดิม ไม่ลาออก ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจะยังคงทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกมี ๕ อย่าง คือ ความท้อแท้ของงาน ความสัมพันธ์ในหมู่ร่วมงาน ชนิดของงาน การขึ้นเงินเดือน และ อัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ และสรุปไว้ว่าพยาบาลจะมีความพึงพอใจในงานในระดับสูง ถ้าเขามีสิ่งต่อไปนี้

๑. สามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ
๒. มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ
๓. มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม
๔. ได้รับทราบเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงานของเขา
๕. ได้รับภาระงานที่มีประสิทธิภาพ
๖. มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในขณะทำงาน

บริฟ<sup>๑</sup> (Brief) ได้ศึกษาเรื่องการเข้า-ออกจางานของพยาบาลในโรงพยาบาลและได้เสนอวิธีดำเนินการไว้ โดยทำการสำรวจเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเข้า-ออกจางานของพยาบาล ๓ อย่าง คือ ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความรับผิดชอบต่อครอบครัว และความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ พอสรุปได้ว่า ความไม่พึงพอใจ

<sup>๑</sup> Arthur P. Brief, "Turnover Among Hospital Nurses : A Suggested Model," Journal of Nursing Administration, LXXVI (October, 1976), 55 - 57.

ในอัตราค่าจ้างนั้น เกี่ยวข้องกับการเข้า-ออกจางานของพยาบาลเหมือนกัน แต่ไม่ใช่เหตุผลสำคัญที่พยาบาลที่เหนื่อยหน่ายตองงานแล้ว จะไปหางานใหม่ทำ และทำให้อัตราการลาออกของพยาบาลสูง ความรู้สึกที่รับผิดชอบรอบคร้วของพยาบาลนั้นก็เกี่ยวข้องกับการเข้า-ออกจางานของพยาบาลด้วย แต่ความรู้สึกที่รับผิดชอบรอบคร้วของพยาบาลนั้น ไม่ใช่เหตุผลสำคัญที่จะทำให้พยาบาลตองลาออกจางาน การลาออกของพยาบาลนั้น นอยกว่าและไม่ได้สัดส่วนกันเลย ถ้าจะเทียบกับวิชาชีพอื่นที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ก็เป็นผู้หญิง เหมือนกับวิชาชีพพยาบาล และได้สรุปว่าความไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลเองนั้น เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พยาบาลลาออกจางาน และได้เสนอไว้ว่าความไม่พึงพอใจในงานที่เป็นสาเหตุของการลาออกจางาน เป็นสิ่งที่ควรได้รับการแก้ไข สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้แก่

๑. ลักษณะงานของพยาบาลที่ขาดการใช้ทักษะในด้านต่าง ๆ ขาดการจำแนกงานให้ชัดเจน ขาดอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน และไม่ได้รับคำบอกเล่าในเรื่องต่าง ๆ อย่างเพียงพอ

๒. พยาบาลไม่ได้ทำงานตามความคาดหวังที่ได้ตั้งไว้ในขณะที่กำลังศึกษาอยู่ โดยคาดว่าจะได้ทำงานที่ต้องรับผิดชอบ มีความหมาย และเป็นงานที่ท้าทาย

๓. ถ้าพยาบาลไม่พอใจในงานจริง ๆ แล้ว แม้วาจะให้เงินมากสักเท่าไรก็ตาม พยาบาลก็จะไม่พอใจในค่าตอบแทนเหล่านั้น

๔. ถ้าพยาบาลไม่พอใจในงานแล้ว มักจะยกภาระความรับผิดชอบทางครอบคร้วมาเป็นข้ออ้างในการลาออก

สโลคัม และคณะ<sup>๑</sup> (Slocum and Others) ได้วิเคราะห์ความพึงพอใจใน

---

<sup>๑</sup> John W. Slocum, Jr., Gerald I. Susman, and John E. Sheridan, "An Analysis of Need Satisfaction and Job Performance among Professional and Paraprofessional Hospital Personnel," Nursing Research, XXI (July - August, 1972), 338 - 341.

ความต้องการ และการทำงานของบุคคลากรในโรงพยาบาล ระดับวิชาชีพ และระดับ  
 ข้างเคียงกับวิชาชีพ โดยสุ่มตัวอย่างประชากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกผู้ป่วยภายใน  
 ที่ศูนย์การแพทย์ในเพนซิลวาเนีย ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างระดับวิชาชีพ โคนแก หัวหน้าตึก  
 ผู้ช่วยหัวหน้าตึก และพยาบาลประจำการ จำนวน ๓๘ คน และกลุ่มที่อยู่ในระดับข้าง  
 เคียงกับวิชาชีพ ประกอบด้วย ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานผู้ช่วย และเสมียนประจำตึก  
 จำนวน ๔๑ คน โดยพิจารณาตามลำดับชั้นความต้องการของพอทเตอร์ (Potter)  
 ๕ อย่าง คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคมที่ใกล้ชิด  
 ผู้อื่น และมีโอกาสพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้องควย ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม  
 ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการที่จะคิด จะทำหรือมีอำนาจ และความ  
 ต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มระดับวิชาชีพมี  
 ความพึงพอใจที่ได้รับการสนองความต้องการทางพื้นฐานมากกว่าระดับข้างเคียงกับวิชา  
 ชีพ มีความแตกต่างกันในด้านความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และความตอง  
 การที่จะเป็นอิสระ ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจในความต้องการพื้นฐานแตกต่างกัน และ  
 ความพึงพอใจที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดนั้น เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่ม  
 ที่อยู่ในระดับวิชาชีพ

แมคโดนอล<sup>๑</sup> (Mac Donald) ได้ทำโครงการทดลองในแผนกพยาบาลที่เป็น  
 ศูนย์การแพทย์ เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยการจัดคนเข้าทำงานใน  
 ตำแหน่งที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพของคนนั้นเปลี่ยนแปลง  
 ไม่ได้ แต่ผู้บริหารการพยาบาลสามารถจัดบรรยากาศของตำแหน่งต่าง ๆ เหล่านั้นให้  
 เหมาะสมกับแบบฉบับของบุคลิกภาพของแต่ละคนได้ ด้วยการส่งเสริมแรงจูงใจ ความ  
 ตองการประสบความสำเร็จมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล อยู่ใน

---

<sup>๑</sup> Malcolm R. Mac Donald, "Matching Personalities with  
 Position: A Study of Job Satisfaction," Supervisor Nurse,  
 (April, 1975), 43 - 50.

## ระดับสูง

จากการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลไทยส่วนใหญ่ยังต่ำอยู่มาก โดยที่พยาบาลเป็นจำนวนมากที่คิดจะลาออกจากงาน หรือออกจากวิชาชีพพยาบาล สำหรับสิ่งที่ทำให้พยาบาลเกิดความพอใจในงานนั้น ส่วนใหญ่ตรงตามข้อค้นพบของเฮิร์สเบิร์ก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย