

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความคาดหวังของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขต 1 และ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้คือ

1. การปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. ธรรมชาติของผู้ประกอบวิชาชีพในองค์กร
3. หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
4. การแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ
  - 4.1 ความหมายและความสำคัญของการแสดงความชื่นชม
  - 4.2 การแสดงความชื่นชมตามทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีจิตวิทยา
  - 4.3 พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 4.4 พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามความคาดหวังของพยาบาลประจำการ
5. พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

## 1. การปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ในระบบการบริการสุขภาพของประชาชน กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดหาบริการด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชนโดยตรง ซึ่งมีโรงพยาบาลต่าง ๆ สังกัดอยู่ และโรงพยาบาลเหล่านี้กระจายกันอยู่ทั่วประเทศ องค์การอนามัยโลกได้ให้ความหมายของโรงพยาบาลว่า เป็นองค์การที่ทำงานด้านการแพทย์ทั้งในสถานที่และในชุมชน มีหน้าที่ให้บริการสาธารณสุขทุกด้านแก่ประชาชนทั้งด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การบริการผู้ป่วยนอก ควรครอบคลุมขยายไปถึงบ้านของผู้ป่วยเอง โรงพยาบาลยังเป็นที่ฝึกอบรมของบุคลากรสาธารณสุขและค้นคว้าวิจัยปัญหาสาธารณสุขของชุมชนอีกด้วย(ทำเนียบโรงพยาบาลและสถิติสาธารณสุข, 2536)โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์และโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ ได้แก่ โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ เป็นต้น ส่วนใหญ่เป็นโรงพยาบาลที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ โรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลร้อยเอ็ด และโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช เป็นต้น เป็นโรงพยาบาลที่อยู่เฉพาะในส่วนภูมิภาคเท่านั้น สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แบ่งการรับผิดชอบโรงพยาบาลที่สังกัดออกเป็น 12 เขต และแบ่งประเภทโรงพยาบาลออกเป็น 3 ประเภท คือ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน โดยมีลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. โรงพยาบาลศูนย์ เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีจำนวนเตียงเกินกว่า 500 เตียง เป็นศูนย์กลางการให้บริการในแต่ละภาค แต่ละเขต ตามระบบเครือข่ายการพัฒนา ระบบบริการสาธารณสุข (พบส.) มีขีดความสามารถในการให้บริการเฉพาะโรค (Specialities) ครบทุกสาขา (20 สาขาและอนุสาขา) เป็นสถานที่ให้การฝึกอบรมนักศึกษาหลายหลักสูตร เช่น แพทย์ประจำบ้าน นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี ต่ำกว่าปริญญาตรีทุกสาขา รวมทั้งบุคลากรทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขอื่นๆอีกด้วย โดยร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและทบวงมหาวิทยาลัย และดำเนินงานด้านการศึกษาวิจัยด้านคลินิก (Clinical Research) และด้านบริการสาธารณสุข (Health Research)

2. โรงพยาบาลทั่วไป เป็นโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียงน้อยกว่า 500 เตียง ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเมือง หรืออำเภอขนาดใหญ่ มีขีดความสามารถในการให้บริการรักษาพยาบาล รองลงมาจากโรงพยาบาลศูนย์ รับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชนในเขตเมือง

และชนบทถัดจากโรงพยาบาลชุมชน มีลักษณะการให้บริการแบบผสมผสาน คือ ให้บริการด้านการรักษาพยาบาล ด้านการป้องกันโรค ด้านการส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสภาพ ในสัดส่วนที่เหมาะสมตามศักยภาพของโรงพยาบาลแต่ละแห่ง และให้บริการทางด้านวิชาการ และฝึกอบรมแก่บุคลากรทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขประเภทต่างๆ รวมทั้งงานด้านการศึกษาวิจัยทางคลินิก (Clinical Research) และงานวิจัยบริการสาธารณสุข (Health Research)

การให้บริการสาธารณสุขของโรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไป มีบทบาทรับผิดชอบ (กระทรวงสาธารณสุข, 2536) ดังนี้คือ ให้บริการสาธารณสุขทั้งในระดับ Primary Medical Care, Secondary Medical Care และ Tertiary Medical Care โดยให้บริการผสมผสาน (Integrated Service) ทั้งในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ รวมทั้งการให้บริการแก่ผู้ป่วยที่ต้องการความรู้ ความชำนาญ เฉพาะทาง ซึ่งส่งต่อมาจากโรงพยาบาลชุมชนหรือโรงพยาบาลทั่วไป ตามขั้นตอนการส่งต่อผู้ป่วยเพื่อการรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ และยังให้บริการสาธารณสุขมูลฐานในเขตเมืองและพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข มีการให้การศึกษาศึกษาฝึกอบรมบุคลากรสาธารณสุขในระดับต่ำกว่าและสูงกว่าปริญญาตรี ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการให้บริการฝึกอบรมแก่ประชาชนให้มีความรู้เรื่องสุขภาพอนามัย ทำการวิจัยงานสาธารณสุข เพื่อวิเคราะห์แก้ไขปัญหาพัฒนางานสาธารณสุขของประเทศให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะให้ประชาชนทั้งชาติมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีสุขภาพดีถ้วนหน้า และให้การสนับสนุนหน่วยงานสาธารณสุขในระดับกอง คือ ระดับอำเภอ ตำบล หมู่บ้าน

3. โรงพยาบาลชุมชน เป็นโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียง 10-150 เตียง จะตั้งอยู่ในอำเภอหรือชุมชน เป็นหน่วยงานบริการสาธารณสุขเทียบเท่าระดับแผนก มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด หน้าที่ความรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน คือ ให้บริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ การบริการงานอนามัยแม่และเด็ก งานให้ภูมิคุ้มกันโรค งานวางแผนครอบครัว และงานอนามัยโรงเรียน เป็นต้น ปฏิบัติการควบคุมและป้องกันโรค ได้แก่ การให้บริการงานสุขภาพเฝ้าระวังทั่วประเทศ งานอนามัยและสิ่งแวดล้อม งานควบคุมและป้องกัน และงานเฝ้าระวังโรค เป็นต้น ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ ได้แก่ การบริการ งานรักษาพยาบาลทั่วไป งานรักษาพยาบาลในหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ เป็นต้น ตลอดจนให้บริการตามระบบรับส่งผู้ป่วยเพื่อตรวจรักษาต่อ โดยจัดดำเนินการสำหรับผู้รับบริการทุกประเภท ไม่จำกัดเฉพาะเพียงผู้ป่วยเท่านั้น มีหน้าที่ดำเนินงานทางด้านวิชาการ ได้แก่ ให้การฝึกอบรมและสนับสนุนทางด้านวิชาการแพทย์และสาธารณสุขแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขทั้งของโรงพยาบาลเองและของ

หน่วยงานอื่น ตลอดจนนักศึกษาทางด้านสาธารณสุขหลักสูตรต่าง ๆ รวมถึงอาสาสมัครและประชาชนโดยทั่วไป ดำเนินการนิเทศงานทางวิชาการแพทย์และสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุขระดับรองลงไปจนถึงการนิเทศสาธารณสุขมูลฐาน หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และให้คำปรึกษาและสนับสนุนทางด้านวิชาการแพทย์และสาธารณสุขแก่หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่ดำเนินงานการสาธารณสุขมูลฐาน และการพัฒนาชนบท ได้แก่ ดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานในเขตตำบลที่ตั้งโรงพยาบาล ให้การสนับสนุนการดำเนินงานการสาธารณสุขมูลฐานในเขตอำเภอ ทั้งในด้านวิชาการ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และด้านอื่น ๆ ที่สามารถสนับสนุนได้ และสนับสนุนองค์กรระดับหมู่บ้าน ตำบล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

จากลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน สรุปได้ว่าโรงพยาบาลศูนย์เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีขีดความสามารถในการให้บริการรักษาพยาบาลสูงสุด รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนช่วยเหลือหน่วยงานสาธารณสุขระดับเดียวกันและระดับรองลงไป ส่วนโรงพยาบาลทั่วไปเป็นโรงพยาบาลขนาดกลางมีขีดความสามารถในการให้บริการรักษาพยาบาลรองลงมาจากโรงพยาบาลศูนย์ เมื่อมีการรักษาพยาบาลที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษจะส่งต่อไปยังโรงพยาบาลศูนย์ รวมทั้งให้การสนับสนุนช่วยเหลือโรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลชุมชนเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็ก มีขีดความสามารถในการให้บริการรักษาพยาบาลน้อย เมื่อมีผู้ป่วยที่ต้องได้รับการตรวจรักษาพิเศษ จะมีระบบส่งต่อไปยังโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์

การปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จะมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาล โดยที่การให้บริการสาธารณสุขของโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปมีความคล้ายคลึงกัน การปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปจึงมีดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, กองการพยาบาล, 2536) คือ มีการจัดระบบการบริการพยาบาลผู้ป่วยที่เอื้อต่อการให้ผู้ป่วยได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็ว ดำเนินการช่วยเหลือผู้ป่วยทันทีที่มาถึงและเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง โดยใช้กระบวนการพยาบาลเป็นเครื่องมือ ป้องกันภาวะแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้นได้ขณะรับการรักษาพยาบาล ดำเนินการคัดกรอง วินิจฉัยและจัดให้ผู้ป่วยได้รับการตรวจและรักษาพยาบาลที่เหมาะสมกับอาการและความรุนแรงของโรค ส่งเสริมให้ผู้ป่วยสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเจ็บป่วยขณะรับการรักษาในโรงพยาบาล ปฏิบัติการ

พยาบาลที่ส่งเสริมให้ผู้ป่วยปลอดภัยและสุขสบายตามสภาวะการเจ็บป่วยขณะรับการรักษาในโรงพยาบาล ส่งเสริมและฟื้นฟูความสามารถทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ให้ผู้ป่วยสามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้องขณะอยู่ในโรงพยาบาล และดูแลตนเองต่อเมื่อที่บ้านได้ ส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ป่วยที่เป็นโรคไม่ติดต่อหรือเจ็บป่วยไม่เรื้อรังในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อสุขภาพ และระงับความก้าวหน้าของโรค ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ป่วยโรคเรื้อรังหรือโรคติดต่อสามารถดูแลตนเองได้เหมาะสมกับสภาวะของร่างกาย ตลอดจนป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรคไปสู่ชุมชน รวมทั้งดำเนินการส่งต่อเพื่อการวินิจฉัยและรักษาพยาบาลต่อเนื่องภายในโรงพยาบาล และส่งต่อในกรณีที่เกิดขีดความสามารถของโรงพยาบาลได้อย่างถูกต้อง

สำหรับการปฏิบัติงานของพยาบาลที่อยู่ในโรงพยาบาลชุมชน มีดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, กองการพยาบาล, 2536) คือ ดำเนินการคัดกรอง วินิจฉัย และจัดการให้ผู้ป่วยได้รับการตรวจและรักษาพยาบาลเหมาะสมกับอาการและความรุนแรงของโรค ส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือ ผู้ป่วยโรคไม่ติดต่อในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อสุขภาพและระงับความก้าวหน้าของโรค ให้การดูแลผู้ป่วยโรคติดต่ออย่างต่อเนื่องเหมาะสมกับชนิดและความรุนแรงของโรค ตลอดจนป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรคไปสู่ชุมชน ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ป่วยปรับตัวและปฏิบัติตนได้ถูกต้องขณะที่อยู่ในโรงพยาบาล และดูแลตนเองต่อเมื่อที่บ้านอย่างเหมาะสม รวมทั้งดำเนินการส่งต่อผู้ป่วยเพื่อการวินิจฉัยและการดูแลรักษาต่อเนื่องภายในโรงพยาบาล และส่งต่อในกรณีที่เกิดขีดความสามารถของโรงพยาบาลได้อย่างถูกต้อง

การปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปได้ว่าการปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปมีความแตกต่างและซับซ้อนมากกว่าโรงพยาบาลชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบหรือขนาดขององค์กร เพราะขนาดขององค์กรจะมีผลต่อความสัมพันธ์ทั้งด้านบริหารและด้านปฏิบัติการของคณาจารย์ (ฮารี เพชรสุค, 2530)

## 2. ธรรมชาติของผู้ประกอบวิชาชีพในองค์กร

องค์กรเป็นรูปแบบของการรวมบุคคลเป็นกลุ่ม เพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีกระบวนการทำงานอย่างมีระบบระเบียบ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2537) และการรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่าง ๆ เพื่อให้บริการ

พยายามให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติต่อผู้ป่วย และผู้ที่ไม่สามารถช่วยตัวเองได้ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยยึดหลักการให้ความปลอดภัย การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคงไว้ซึ่งสุขภาพอนามัยอันดีของประชาชน โดยอาศัยทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ที่จำเป็น ก็คือ องค์การพยาบาล (สุถักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539) ตัวบุคคลถือได้ว่าเป็นระบบย่อยที่เล็กที่สุดในองค์การ และเนื่องจากตัวแปรทางด้านตัวบุคคลมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2535) ดังนั้นจึงควรให้ความสนใจและความสำคัญต่อตัวบุคคล สิ่งสำคัญที่จะเข้าใจบุคคลในองค์การ ก็คือ การเข้าใจธรรมชาติของบุคคลและความต้องการของบุคคล ซึ่งบุคคลในองค์การพยาบาล ก็คือ พยาบาลนั่นเอง

### ธรรมชาติบุคคล

ธรรมชาติของบุคคล (The nature of Man) มีสมมติฐาน 4 อย่าง คือ (วันทนา หิรัญกาญจน์, 2531)

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) บุคคลมีความคล้ายคลึงกันอยู่หลายประการ เช่น มีความต้องการ มีความรู้สึก อารมณ์ มีลักษณะทางกายภาพ แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีความแตกต่างกันอย่างมากมาย อันเป็นผลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และการฝึกอบรม

2. การศึกษาบุคคลต้องศึกษาทั้งหมด (A Whole Person) แม้ว่าเราอาจจะแยกศึกษาบุคลิกลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลคนหนึ่งได้ แต่ในการวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายบุคลิกลักษณะต่าง ๆ เหล่านั้น ย่อมหล่อหลอมเข้าเป็นบุคคลนั้น ดังนั้นทักษะของคนไม่สามารถที่จะแยกออกจากภูมิหลังของบุคคลนั้นได้ เช่นเดียวกันกับการแยกอารมณ์กับสภาพร่างกายย่อมทำไม่ได้

3. การกระทำของคนเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดขึ้นได้และจงใจได้ (Caused Behavior) ทางด้านจิตวิทยา พฤติกรรมของบุคคลจะมีผลมาจากความต้องการของบุคคลนั้น ดังนั้นพฤติกรรมจะได้รับอิทธิพลจากการจงใจให้คนสนองความต้องการของเขาตามที่เขาคิดว่าควรจะเป็นเช่นนั้น ดังนั้นแม้ความต้องการของคนบางคนในสายตาของคนอื่น ๆ เห็นว่าไม่อาจเป็นไปได้ แต่บุคคลผู้นั้นก็ยังคงคาดหวังอยู่

4. คนเราย่อมมีศักดิ์ศรี (Dignity) แนวความคิดนี้เป็นสิ่งที่แตกต่างจากแนวคิดสามประการข้างต้น เพราะเป็นเรื่องของนามธรรม เนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีค่าสูงสุด ซึ่งควรได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับกันว่า ทุกคนต้องการปฏิบัติต่อกัน

ด้วยความเคารพและให้เกียรติ แม้ว่าความต้องการของแต่ละคนในเรื่องนี้ไม่เท่ากัน และต่างคนก็ต้องการปฏิบัติด้วยวิธีการต่างกัน แต่ทุกคนก็ต้องการสิ่งนี้ ดังนั้นในการทำงานแม้ว่าจะเป็นงานชนิดง่าย ๆ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้บริหารควรมีการยอมรับรู้ความสำเร็จ และให้การยกย่องตามความสามารถ เพราะทุกคนย่อมมีความสามารถเฉพาะตัว

Porter, Lawler and Hackman (1975 อ้างถึงใน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537) กล่าวถึงธรรมชาติของบุคคลไว้ดังนี้

1. บุคคลเป็นผู้ที่มีการตอบสนองต่องานและชีวิต บุคคลจะแสวงหาวิธีการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและสนองความต้องการ ความทะเยอทะยานของตนเอง
2. บุคคลมีสังคม ความเป็นสมาชิกในสังคมเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การที่บุคคลปฏิบัติต่อคนอื่นก็เพื่อให้ตนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
3. บุคคลมีความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกัน ความต้องการเป็นแรงจูงใจนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
4. บุคคลมีการรับรู้และประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ การรับรู้เป็นผลจากประสบการณ์ที่ได้รับ การรับรู้ของบุคคลในองค์การจะแตกต่างกันแม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ้อย่างเดียวกัน
5. บุคคลมีการคิด มีจุดมุ่งหมาย มีการตอบสนอง เมื่อบุคคลมีการประเมินค่าสิ่งใด ๆ ก็ตามก็จะมีการตัดสินใจเลือกกระทำสิ่งนั้น ๆ
6. บุคคลมีข้อจำกัดในการตอบสนอง

นอกจากนี้ ระวีวรรณ เสวตามร (2532 อ้างถึงในบุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537) ได้อธิบายถึงธรรมชาติของบุคคลสรุปได้ดังนี้

1. บุคคลไม่ชอบการตำหนิ ผู้ถูกตำหนิจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจและต่อต้าน แม้บางครั้งจะไม่แสดงปฏิกิริยาใด ๆ ก็ตาม ดังนั้นถ้าไม่จำเป็นก็ไม่ควรจะไปตำหนิผู้อื่น แต่ถ้ามีความจำเป็นก็ต้องรู้จักใช้ศิลปะในการตำหนิ เช่น ไม่ตำหนิต่อหน้าสาธารณชน
2. บุคคลต้องการมีชื่อเสียง ต้องการให้ตนเองเป็นผู้ที่มีคุณค่า เป็นที่ยอมรับและเป็นคนเก่ง เมื่อคบหาสมาคมจะต้องพยายามค้นหาข้อดีและความสามารถของผู้อื่นให้พบแล้วยกย่องให้เป็นที่ปรากฏต่อสาธารณชน บุคคลนั้นจะมีความรู้สึกพอใจอย่างยิ่ง แต่สิ่งที่ยกย่องนั้น ต้องเป็นความจริง เพราะถ้าไม่เป็นความจริง ความไม่แน่ใจและไม่ไว้วางใจจะเกิดขึ้นทันที

3. บุคคลจะทำสิ่งใดสำเร็จก็ต่อเมื่อมีความต้องการสิ่งนั้น ถ้าต้องการให้บุคคลทำสิ่งใดควรพยายามหาวิธีการให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งนั้นก่อน เพื่อเขาจะได้มีพลังและกำลังใจที่จะทำกิจกรรมนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

4. บุคคลสนใจตนเองมากกว่าผู้อื่น ถ้าต้องการผูกมิตรกับผู้อื่นก็ต้องให้ความสนใจผู้อื่นเพราะบุคคลจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจเมื่อมีคนสนใจและเอาใจใส่

5. บุคคลชอบคนที่มีใบหน้ายิ้มมากกว่าคนที่มิใบหน้าที่แข็ง คนที่มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส จะทำให้คนที่ได้พบเห็นรู้สึกสบายใจน่าคบหาสมาคม

6. บุคคลมีความสนใจในชื่อของตนเอง การเรียกชื่อผู้อื่นได้ถูกต้องนับว่าเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่สร้างความประทับใจให้ เกิดขึ้นระหว่างเจ้าของชื่อกับผู้ที่เรียกชื่อเขาได้อย่างถูกต้อง

7. บุคคลต้องการให้คนอื่นฟังเมื่อตนเองพูด การที่บุคคลพูดแล้วมีผู้อื่นฟังจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่าคำพูดของตนมีความสำคัญ มีความหมายและเป็นที่ยอมรับ วิธีการที่จะทำให้บุคคลที่พูดเห็นว่าเราตั้งใจฟังสิ่งที่เขาพูดก็คือ การมองหน้าผู้พูด พยักหน้า แสดงความเข้าใจ ชักถามเมื่อมีข้อสงสัย

8. บุคคลชอบให้คนอื่นพูดเรื่องที่ตนสนใจ

9. บุคคลไม่ชอบให้ใครได้เถียง

10. บุคคลต้องการให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดของตน คนส่วนใหญ่มักจะคิดว่าความคิดของตนถูกต้องที่สุด ถ้าผู้ใดมาขัดแย้งความคิดของเขา เขาจะไม่พอใจ แต่ถ้ามีใครที่คล้อยตามความคิดของเขา เขาจะมีความรู้สึกว่าเขาเข้ากับผู้นั้นได้เพราะมีความคิดไปในแนวทางเดียวกัน

11. บุคคลชอบเห็นการรับผิดเมื่อทำผิด ถ้าผู้ใดทำผิดแล้วพยายามปกปิดซ่อนเร้นแล้วมาถูกจับได้ภายหลัง บุคคลนั้นจะถูกประณามและลงโทษ แต่ถ้ารู้ว่าตนเองทำผิดแล้วรับผิด ผู้อื่นจะยกย่องสรรเสริญ ให้อภัยและแสดงถึงการเป็นผู้มีความรับผิดชอบ

12. บุคคลต้องการความเป็นกันเอง ความเป็นกันเองจะทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ มีความสนิทสนม เกิดความสามัคคีและพร้อมที่จะร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยดี

13. บุคคลต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่า มีความสำคัญเป็นคนเก่ง ต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ เมื่อทำสิ่งใดแล้วประสบความสำเร็จ และได้รับการยกย่องบุคคลนั้นจะมีความภาคภูมิใจ มั่นใจในตัวเองยิ่งขึ้น



จากธรรมชาติของบุคคล สรุปได้ว่า บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน บุคคลทุกคนต้องการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและให้เกียรติ ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่า มีความสำคัญ ต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ การกระทำของคนเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดขึ้นได้ และภูมิใจได้ บุคคลมีการคิด มีจุดมุ่งหมาย มีการตอบสนองเมื่อบุคคลมีการประเมินค่าสิ่งใด ๆ ก็ตาม ก็จะมีการตัดสินใจเลือกกระทำสิ่งนั้น ๆ

#### ความต้องการของบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) กล่าวถึงความต้องการโดยทั่วไปของมนุษย์ แบ่งออกได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physical needs) ความต้องการทางร่างกายนี้ส่วนใหญ่เป็นสิ่งจำเป็นแก่ชีวิต และมักมีแต่กำเนิด ซึ่งได้แก่ ความต้องการ อาหาร ที่อยู่อาศัย รวมทั้งการพักผ่อนและการให้ความอบอุ่น เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ และการเคลื่อนไหวของร่างกายและการขับถ่าย

2. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological needs) สำหรับความต้องการทางจิตใจนี้ ส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นภายหลัง และความต้องการนี้บางทีก็ซ่อนตัวอยู่ หรือบางอย่างก็แสดงออกอย่างชัดเจน ทั้งนี้เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเพียงพอหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น ความต้องการนี้ส่วนมากจะผ่านการเรียนรู้โดยพฤติกรรม สำหรับความต้องการที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ มี 4 ประการ คือ

2.1 ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง ความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงของชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าและอบอุ่นใจ ความมั่นคงปลอดภัยนี้ มีความหมายกว้างมาก เช่น ในการทำงานก็ต้องการงานที่ถาวรมั่นคง มีความก้าวหน้า มีผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ดี

2.2 ความยกย่องนับถือ (Recognition) ความต้องการขั้นพื้นฐานในทางสังคมมนุษย์ที่นับว่าสำคัญมากอีกข้อหนึ่ง ก็คือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จและการที่จะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น หรือต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ สำหรับการยกย่องนับถือที่จะได้ผลอย่างจริงจังนั้นควรจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

2.2.1 มีความจริงใจ (Sincerity) หมายความว่า การยกย่องนับถือที่แสดงออกมานั้น จะต้องเป็นความรู้สึกที่ออกมาจากความจริงใจ ไม่ใช่สร้างทำเพื่อให้คนอื่นหลงเชื่อ มีผู้กล่าวว่า "ที่ใดมีแต่ความจริงใจ ที่นั่นก็มีความสงบสุขโดยทั่วกัน"

2.2.2 มีท่าที (Attitude) แสดงความเป็นมิตรและมีอัธยาศัย (Courtesy)

2.2.3 มีความแนบเนียนและนุ่มนวล (Tact) ที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่ง  
เลื่อมใสหรือเชื่อถือ

2.2.4 รู้กาลเทศะ (Timing) หรือทำอะไรให้ดูจังหวะ

2.3 การยอมรับในสังคมหรือการเข้าพวกเข้าหมู่ (Belonging) ความต้องการ  
ของมนุษย์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกรวมอยู่  
ด้วย หรือต้องการเข้าพวกเข้าหมู่และมีส่วนร่วมในกิจการต่างๆ เมื่อคนเรามีความรู้สึกว่าสังคม  
หรือหมู่คณะยอมรับ ก็จะเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกประทับใจและจะรักษาผลประโยชน์ของ  
สังคมหรือหมู่คณะไว้

2.4 โอกาสก้าวหน้า (Opportunity) ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา  
เพราะฉะนั้นควรหาทางส่งเสริมและสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงาน หากหัวหน้า  
ได้ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้าแล้ว จะเป็นการสร้างกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับ  
บัญชาเป็นอย่างมากและช่วยให้งานได้ผลดี รวมทั้งบรรยากาศและสัมพันธภาพในการทำงาน  
ก็ดีด้วย

จะเห็นได้ว่า ความต้องการดังกล่าวนี้ เป็นพลังผลักดันให้มนุษย์เราต้องต่อสู้ดิ้นรน  
โดยมีความทะเยอทะยาน มีอารมณ์ และความนึกคิด มีความหวัง และความภาคภูมิใจ  
แต่อย่างไรก็ตามขนาดแห่งความต้องการของแต่ละอย่างของแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน ทั้งนี้  
เพราะแต่ละคนแตกต่างกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวถึง ความต้องการของบุคคล โดยแบ่ง  
เป็น 2 ลักษณะคือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้น  
เนื่องจากความต้องการทางร่างกายเป็นสำคัญ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่  
เหมาะสม ความต้องการทางเพศ การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด การพักผ่อนนอนหลับ อากาศ  
บริสุทธิ์ และการขับถ่าย

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social needs) ความ  
ต้องการประเภทนี้ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน และเกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้  
และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่ ความต้องการทางจิตใจและสังคมนี้ยัง  
แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล แต่ละสังคม และฐานะทางสังคมของบุคคล รวมทั้งเวลาและ  
โอกาสที่แตกต่างออกไปด้วย ลักษณะสำคัญของความต้องการทางจิตใจและสังคม มีดังนี้

2.1 ความต้องการที่เกิดจากสังคมที่เป็นมรดกตกทอดทางวัฒนธรรมและ  
กลายเป็นลักษณะนิสัยประจำตัวของแต่ละคน สิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไปในแต่ละสังคม

2.2 ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ เราต้องมีประสบการณ์ และการเรียนรู้มาก่อน จึงจะเข้าใจและเลือกกระทำได้

2.3 ความต้องการนี้เปลี่ยนแปลงได้ แม้ในตัวคนเดียว

2.4 ความต้องการนี้จะมีมากขึ้น เมื่ออยู่รวมกลุ่มมากกว่าอยู่คนเดียว

2.5 ความต้องการนี้เป็นพฤติกรรมปกปิดมากกว่าพฤติกรรมเปิดเผยจะแสดงออกเมื่อมีสิ่งเร้า

2.6 ความต้องการที่มองไม่เห็น เป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม

2.7 ความต้องการทางจิตใจและสังคมมีอิทธิพลที่จะผลักดันให้คนเราทำอะไรก็ได้ บางครั้งก็ปราศจากเหตุผลและคุณธรรม

ความต้องการของบุคคล สรุปได้ว่าความต้องการของบุคคลมี 2 ประเภท คือ ความต้องการทางร่างกายกับความต้องการทางจิตใจและสังคม ซึ่งความต้องการทางจิตใจและสังคมจะเกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่

สรุปได้ว่าบุคคลในองค์การพยาบาลก็คือพยาบาล ย่อมต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่า มีความสำคัญ และต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านจิตใจและสังคม

### 3. หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

องค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาล และเป็นหน่วยงานที่ใหญ่ที่สุดและมีบุคลากรมากที่สุดในโรงพยาบาล (Sullivan and Decker, 1992) ดังนั้นโครงสร้างขององค์การพยาบาลจึงเป็นไปในลักษณะของการกระจายความรับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์การพยาบาลจึงแบ่งระดับผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารสูงสุด ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์การพยาบาล ซึ่งเป็นกรรมการอยู่ในคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ต่อมาคือผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานผู้ชำนาญการ ซึ่งจะเป็นผู้ตีความนโยบายให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และผู้บริหารระดับล่างสุด คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย (First line manager) ซึ่งจะเป็นผู้นำแผนนโยบายสู่การปฏิบัติจริง โดยการสร้างวิธีการและกลยุทธ์ให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การพยาบาล การบริหารงาน

ในระดับหอผู้ป่วยจึงมีความสำคัญประจักษ์ชัดขององค์การพยาบาล ความสำเร็จและความล้มเหลวจึงเกิดขึ้นได้ ณ จุดนี้ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2538 ; Byers and Klink, 1978 cited in Stahl et al., 1983)

หัวหน้าหอผู้ป่วย จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์การที่ทำให้งานภายในหอผู้ป่วยของตนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำการบริหารและปฏิบัติการพยาบาลโดยตรง ดังที่ Calender (1963 อ้างถึงใน อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) ได้เสนอว่า ปัจจัยสำคัญทางด้านการบริหารการพยาบาล ควรประกอบด้วย

1. ความรู้ (Knowledge) ความรู้ที่สำคัญคือเรื่องของกระบวนการบริหารงาน อันได้แก่ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมขององค์กร โดยเฉพาะปัญหามนุษยสัมพันธ์และข้อขัดแย้งในองค์การ รวมทั้งความรู้ในด้านการปฏิบัติการพยาบาลในหอผู้ป่วยด้วย จึงจะสามารถทำงานด้านการบริหารการพยาบาลได้

2. ทักษะ (Attitude) ทักษะจะช่วยให้เกิดความรักและความพอใจ เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารการพยาบาลเป็นงานหนักอย่างหนึ่ง ดังนั้นการมีทัศนคติที่ดีต่อตำแหน่งหน้าที่ จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ทัศนคติต่อบุคคลก็เป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน

3. ความสามารถ (Ability) ได้แก่ ศิลปะและทักษะต่าง ๆ ในการตัดสินใจและวิธีแก้ปัญหา ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ทางการบริหารงาน อันจะทำให้เกิดผลดีต่อผู้ป่วย โรงพยาบาลและผู้ปฏิบัติงาน

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2538) กล่าวไว้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาระงานที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การจัดการต่อการดูแลผู้ป่วย (Patient Care Management) ซึ่งมุ่งไปในการสร้างเสริมวิธีและเทคนิคการปฏิบัติการพยาบาลที่ส่งเสริมทั้งความสำเร็จทางวิชาชีพและทางธุรกิจ

2. การจัดการต่อระบบการพยาบาล (Nursing System Management) สิ่งที่จะจัดอยู่ในระบบการพยาบาล คือ กระบวนการพยาบาล การบันทึกและรายงานทางการพยาบาล การเยี่ยมตรวจทางการพยาบาล การมอบหมายงานการพยาบาล การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล เป็นต้น

3. การจัดการต่อบุคลากรพยาบาล (Nursing Personnel Management) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากร การจัดบุคลากร การพัฒนาบุคลากรพยาบาล

จะเห็นได้ว่าภาระงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่จะเป็นงานบริหารมากกว่า ซึ่งงานทั้งหมดนี้จะเป็นผู้ช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้ทำงานตามจุดมุ่งหมาย คือ การให้การพยาบาลที่ดี ที่สุดแก่ผู้ป่วย ช่วยให้บุคลากรพยาบาลทำหน้าที่ร่วมกันอย่างราบรื่นและปรั่งขวัญ เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นมีหลายประการ ได้มีผู้ที่กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้คือ

วิเชียร ทวีลาภ (2523) กล่าวถึงภาระหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้คือ มีหน้าที่ในการวางแผน สั่งการ นิเทศ ประเมินผลบุคลากร ประสานงานระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จัดประชุม ปรีกษา หรือ ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ในเรื่องของการบริหารและการศึกษา จัดอัตรากำลังบุคลากรขึ้นปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว จัดและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร รายงานข่าวสารต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดความต้องการวัสดุอุปกรณ์ และจัดทำงบประมาณเสนอต่อผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ดำเนินงานทุกอย่างภายใต้อำนาจหน้าที่และนโยบายของโรงพยาบาลที่จะให้การพยาบาลมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ ไม่ละเลยในการให้สุศึกษาและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ป่วย ดูแลหน่วยงาน วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือทางการรักษาพยาบาลให้เพียงพอ พร้อมทั้งจะใช้ได้อย่างเสมอ ให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยและกิจกรรมของสมาคมวิชาชีพ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่คอยดูแล ช่วยเหลือ ควบคุม นิเทศ ตัดสินใจสั่งการ ทั้งการปฏิบัติงานและบุคลากร ซึ่งมีพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค เจ้าหน้าที่พยาบาล พนักงานช่วยเหลือผู้ป่วย พนักงานทำความสะอาด ซึ่งต่างก็มีบทบาทหน้าที่ของตนตามความรู้ ความสามารถ และขอบเขตความรับผิดชอบ

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2525) ได้กล่าวถึง ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีบริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยอย่างเพียงพอในหน่วยงานของตน คงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีในระหว่างผู้ป่วยญาติ เจ้าหน้าที่ ฝ่ายการแพทย์อื่น ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. จัดหาทรัพยากรที่ต้องการให้แก่เจ้าหน้าที่พยาบาลและฝ่ายการแพทย์ เพื่อสนองความต้องการของผู้ป่วยอย่างครบถ้วน
3. จัดให้มีการรายงานการรักษาพยาบาลผู้ป่วยอย่างเที่ยงตรง
4. กำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายงานให้กับผู้ช่วยหัวหน้าตึก พยาบาลประจำการ นักศึกษาพยาบาล และเจ้าหน้าที่พยาบาลระดับอื่น ๆ

5. วางแผนการสอนในคลินิก ให้ความร่วมมือกับครูประจำหอผู้ป่วย และหาโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่นักศึกษาพยาบาลและเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ ประเมินผลและบันทึกการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พยาบาล ตลอดจนนักศึกษาพยาบาลและแนะแนวแก่นักศึกษาพยาบาลด้วย

6. ช่วยเหลือในการศึกษาวิธีการพยาบาลที่จะช่วยปรับปรุงการพยาบาลอยู่เสมอ

7. สั่งการ ประสานงาน และนิเทศกิจกรรมของเจ้าหน้าที่พยาบาลได้บังคับบัญชาทุกระดับ

8. สั่งการในงานแม่บ้าน เพื่อให้หน่วยงานอยู่ในสภาพที่สะดวก สบาย สะอาด และปลอดภัย

9. จัด แจกจ่าย เครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสม และรักษาให้คงสภาพที่ดีไว้เสมอ

10. ประสานงานการบริหารที่จัดโดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อคงไว้ซึ่งการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และสวัสดิการที่ดีสำหรับผู้ป่วย

Ganong & Ganong (1980) ได้กล่าวถึงลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย สำหรับบุคคลหรือองค์การที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อผู้ป่วย ได้แก่ การวางแผนการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของผู้ป่วย ดูแลให้ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยการให้การพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วย วางแผนและช่วยเหลือเกี่ยวกับการสอนผู้ป่วย ติดต่อประสานงานระหว่างผู้ป่วย แพทย์ และครอบครัว

2. หน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อแพทย์ ได้แก่ การติดต่อประสานงานระหว่างทีมการรักษาพยาบาล ดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนการรักษา และติดตามซักถามแพทย์เมื่อการติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน

3. หน้าที่รับผิดชอบในฐานะของผู้บริหารการพยาบาล ได้แก่ การจัดบุคลากรให้เพียงพอและมอบหมายงานให้เหมาะสม ดูแลให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้ถูกต้องชัดเจนภายในหน่วยงาน เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วย กิจกรรมภายในหน่วยงานและปัญหาบุคลากร ช่วยเหลือเกี่ยวกับแผนงบประมาณและการปฏิบัติงานภายใต้แผน เลือกลงหาผู้ช่วยในระดับเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาทางคลินิกและงานด้านบริหารตามความจำเป็น

4. หน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อบุคลากรในหน่วยงาน ได้แก่ การปฏิบัติตนเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างเสริมสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม พร้อมทั้งจัดให้มีการพบปะกันภายในหน่วยงาน

อย่างสม่ำเสมอ ช่วยเหลือในการพัฒนาหน่วยงาน ใช้แผนการพยาบาลและส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาบุคลากร

5. หน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อคณะผู้บริหาร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ด้รับมอบหมาย

6. หน้าที่รับผิดชอบสำหรับบุคลากรในทีมงานสุขภาพอื่น ๆ ได้แก่ การให้ความร่วมมือและติดต่อสื่อสาร เพื่อผลในการวางแผนการดูแลผู้ป่วย

7. หน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อองค์กรอื่น ๆ ได้แก่ การเข้าร่วมและเป็นสมาชิกในองค์กรวิชาชีพตามความเหมาะสม และเข้าร่วมในโครงการศึกษาต่อเนื่อง

Stevens (1985) กล่าวถึง ลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย 3 ประการ ตามประเภทของกิจกรรมโดยสรุปที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. การดูแลผู้ป่วย ได้แก่ การบริหารจัดการและปฏิบัติการให้ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. การบริหารบุคลากร ได้แก่ การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยพิจารณามอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลตามความสำคัญของงาน ความสามารถของบุคคล และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งคอยกระตุ้นให้กำลังใจและพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน

3. การบริหารการปฏิบัติงานตามนโยบาย ได้แก่ การวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินงาน ร่วมปรึกษารือกับผู้บริหาร ชี้แจงนโยบายของหน่วยงานและการจัดงบประมาณ

Sherman (1989) อ้างถึงใน Douglass, 1992) และ O'Neil & Gajdostik (1989) ได้เสนอลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านบริหารจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน ได้แก่ การกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นล่วงหน้า ซึ่งจะครอบคลุมถึงการวางแผนสำหรับตนเอง สำหรับหน่วยงาน และสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ

2. การจัดระบบงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์อัตรากำลังพยาบาล สภาพการทำงาน การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งการจัดเตรียมอุปกรณ์การแพทย์ และยาต่าง ๆ ให้พร้อม

3. การอำนวยความสะดวก ได้แก่ การจัดให้มีสิ่งแวดล้อมทางการพยาบาลและระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความเข้าใจในปรัชญาและนโยบายของโรงพยาบาลและหน่วยงาน สามารถจูงใจให้บุคลากรทางการพยาบาลปฏิบัติการพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาลได้

4. การจัดบุคลากร ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังพยาบาลให้สามารถให้การพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง ตลอดจนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์บุคลากรใหม่ การปฐมนิเทศ และการพัฒนาบุคลากร การจัดตารางเวร การมอบหมายงาน เป็นต้น

5. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลผู้ป่วย ให้ความร่วมมือประสานงานกับบุคลากรอื่นในทีมสุขภาพ จัดระบบการบันทึกข้อมูลให้ถูกต้อง รายงานปัญหาและพิจารณาวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ร่วมกับผู้ตรวจการ เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้ป่วย และบุคลากรทีมสุขภาพอื่น ๆ รวมทั้งการรับฟังปัญหาจากบุคลากร เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รับฟังข้อเสนอแนะจากหน่วยงานและบุคลากรทีมสุขภาพอื่น ๆ เพื่อลดข้อขัดแย้งและเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี

6. การตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ หรือมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะต้องใช้หลักของการตัดสินใจ โดยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรู้และทักษะในหลักของการตัดสินใจเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดคุณภาพของการตัดสินใจและป้องกันการผิดพลาด

7. การควบคุมต่าง ๆ ในหน่วยงานทุกอย่างตั้งแต่ความปลอดภัยและการประกันคุณภาพของการบริการพยาบาล

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, กองการพยาบาล (2539) ได้กำหนดความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้

1. รับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล
2. วางแผนงานในความรับผิดชอบเกี่ยวกับ
  - 2.1 แผนอัตรากำลัง
  - 2.2 แผนงานวิชาการ
  - 2.3 แผนพัฒนาบริการพยาบาล
  - 2.4 แผนการจัดการอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้
  - 2.5 แผนการสอนสุขศึกษาในหอผู้ป่วย
3. มอบหมายงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตามระดับความรู้ ความสามารถ
4. ติดตามควบคุมกำกับการทำงานของเจ้าหน้าที่
5. ประเมินผลงานเกี่ยวกับ
  - 5.1 การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
  - 5.2 คุณภาพการพยาบาลของหน่วยงานที่รับผิดชอบ



6. พิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน
7. เป็นประธานการประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน
8. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่
9. จัดระบบบริการรักษาพยาบาลในหน่วยงาน
10. กำหนดมาตรฐานการพยาบาลในหน่วยงาน
11. กำหนดความต้องการการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ รวมทั้งเครื่องนอน และเสื้อผ้า
12. จัดหาควบคุมการใช้ การบำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ รวมทั้งเครื่องนอนและเสื้อผ้า
13. ปรับปรุงงานบริการพยาบาลของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
14. ควบคุมดูแลการทำมาสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
15. จัดตารางเวรการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และควบคุมให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ใช้บริการตลอด 24 ชั่วโมง
16. ควบคุมการจัดสอนสุขศึกษาผู้ใช้บริการเป็นรายกลุ่ม
17. ควบคุมและตรวจสอบการบันทึกรายงานทางการพยาบาล
18. รวบรวมสถิติรายงานของหน่วยงานประจำวัน ประจำเดือน ประจำปี
19. เยี่ยมตรวจและนิเทศการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่
20. จัดทำ จัดหาเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการต่าง ๆ
21. สนับสนุนการทำวิจัยทางการพยาบาลและติดตามนำผลการวิจัยมาปรับปรุง
22. ปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่และผู้มาศึกษาอบรมดูงานทางการพยาบาล
23. จัดประสบการณ์ทางการพยาบาลให้แก่นักศึกษาและผู้มาฝึกอบรมดูงาน
24. เป็นผู้นำในการดำเนินงานวิชาการของหน่วยงาน
25. เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล
26. ร่วมเป็นกรรมการเฉพาะกิจในคณะทำงานต่าง ๆ
27. เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
28. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่กล่าวมา สรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าคน เพื่อชักจูงบุคคลให้ร่วมมือ

กันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าหน่วยงานจะต้องมีความสามารถด้านเทคนิคการทำงานมากที่สุด เพราะต้องใกล้ชิดกับการปฏิบัติ โดยการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้ถูกต้องและดีที่สุด ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ป้วยจะต้องมีศิลปะในการจูงใจ และส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้พยาบาลประจำการทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เนื่องจากเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับบุคลากรระดับนี้มากที่สุด จึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานของตน (Peck, 1988 cited in Smith, 1996) เพราะรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจของกลุ่ม (ชาญชัย อาจินสมภาร, 2535) ดังที่ ฟาริดา อิบราฮิม (2537) กล่าวว่า ความสำเร็จทางการบริหารต้องอาศัยพฤติกรรมผู้นำและแบบแผนผู้นำในการนำคนให้ทำหน้าที่ตามบทบาทความรับผิดชอบด้วยความเต็มใจให้ดีที่สุด เต็มศักยภาพ ต้องเชื่อว่าการกระตุ้นคนย่อมก่อให้เกิดการทำงานให้ได้ผลงานและสร้างความพึงพอใจในงานพร้อมกันไป ผู้บริหารต้องให้แรงจูงใจให้การชี้แนะ และให้คนกระทำพฤติกรรมและพอใจในพฤติกรรมที่ตนแสดงออกไป ซึ่งให้เอกลักษณ์เฉพาะตัวบุคคลให้สามารถสร้างความสำเร็จด้วยความเป็นตัวเอง เป็นผู้ให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจและให้ความภาคภูมิใจ

#### 4. การแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหรือผู้ป้วยต่อการปฏิบัติงานและต่อความ สำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ

##### 4.1 ความหมายและความสำคัญของการแสดงความชื่นชม

##### ความหมายของการแสดงความชื่นชม

สมพงศ์ เกษมสิน (2516) ได้ให้ความหมายของความยกย่องนับถือ (Recognition) คือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จและการที่จะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นหรือต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ

Webster's new world dictionary (1988) ได้ให้ความหมายของการแสดงความชื่นชม (Recognition) คือ การยอมรับการรับรองตามความเป็นจริง การยอมรับและการแสดงความพอใจ การขอบคุณ

Collins cobuild english language dictionary (1990) ได้ให้ความหมายของการแสดงความชื่นชม (Recognition) คือ การแสดงความพอใจอย่างเปิดเผยที่ให้แก่บุคคลเนื่องจากความสำเร็จหรือความสามารถของเขา

Herzberg et al. (1993) ได้ให้ความหมายของการแสดงความชื่นชม (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน กลุ่มเพื่อน บุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลทั่วไป การได้รับการยอมรับนับถืออันอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การมอบหมายงาน การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ อันเป็นผลมาจากความสำเร็จของงาน

จากผู้ให้ความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การแสดงความชื่นชม คือ การแสดง การยอมรับและแสดงความพอใจจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน กลุ่มเพื่อน บุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลทั่วไป ที่ให้แก่บุคคลอย่างเปิดเผย อันเนื่องมาจากความสำเร็จหรือความสามารถของบุคคลนั้น อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยหรือการแสดงอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

#### ความสำคัญของการแสดงความชื่นชม

จากการศึกษาของ Warren (1978) พบว่า การแสดงความชื่นชมเมื่อพยายามปฏิบัติ งานดี สามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจพยาบาลได้ และการที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการแสดงความชื่นชม หรือรางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน (Gillies, 1994) เช่นเดียวกับที่ Collins (1996) กล่าวว่ากรณีที่พยาบาลไม่ได้รับการแสดงความชื่นชมโดยเฉพาะ จากผู้บริหารการพยาบาล จะทำให้ความรู้สึกมีคุณค่าลดลงและเกิดความไม่พึงพอใจ และยังเป็นสาเหตุหนึ่งของการลาออกของพยาบาลหรือพนักงาน (Vogt et al., 1983 ; Donovan and Jackson, 1991) ดังนั้นการแสดงความชื่นชมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยลดการลาออกของพยาบาลได้ วิธีหนึ่ง เช่นเดียวกับที่ Swansburg (1993) กล่าวว่า ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องสร้างสภาวะ ของการทำงานที่ดึงดูดบุคลากรพยาบาล และสภาวะของการทำงานอย่างหนึ่งที่ดึงดูดบุคลากร พยาบาลก็คือ การแสดงความชื่นชม จึงจะทำให้พยาบาลเกิดการคงอยู่ในงาน (Bernhard and Walsh, 1995) และทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Herzbert et al., 1993)

การแสดงความชื่นชม จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีค่า มีความ สามารถและมีความสำคัญต่อองค์กร การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับ จากองค์กร หรือการที่หน่วยงานเห็นความสำคัญของตนเอง บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันกับ องค์กรที่ตนทำงานอยู่ เนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญตนได้ (Katz and Kahn, 1966) เช่นเดียวกับที่ Buchanan (1974 อ้างถึงใน นภาพิณ โหมาศวิน, 2533) กล่าวว่า ความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร เป็น องค์ประกอบที่จะสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

#### 4.2 การแสดงความชื่นชมตามทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีจิตวิทยา

การแสดงความชื่นชมเป็นการแสดงออกของแรงจูงใจอย่างหนึ่ง การที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมการแสดงความชื่นชม จึงจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความชื่นชม มีดังนี้

##### ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (Maslow's hierarchy of Needs)

Abraham H. Maslow (1970) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจคือ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ซึ่งมีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ว่า มนุษย์เรามีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีใจแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้นอีก แต่จะมีความต้องการสิ่งใหม่ ซึ่งมีระดับสูงขึ้นไปเข้ามาแทนที่และเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้น ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับขั้นความสำคัญ โดยเริ่มจากระดับความต้องการขั้นต่ำไปสู่ความต้องการขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)
2. ความต้องการมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs)
3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs)
4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs)
5. ความต้องการความสำเร็จในงาน (Self-Actualization Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความชื่นชม คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ซึ่งเป็นลำดับขั้นความต้องการขั้นที่ 4 ดังนี้

ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่าของตนและปฏิบัติต่อตนให้สมกับคุณค่านั้น ๆ ภายหลังที่บุคคลได้เข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มแล้ว และโดยทั่วไปนั้นบุคคลไม่ต้องการที่จะเป็นเพียงสมาชิกแต่อย่างเดียว แต่ยังต้องการการยอมรับนับถือยกย่องสรรเสริญจากสมาชิกอื่น ๆ ภายในกลุ่มหรือสังคมของตน ด้วยการยกย่องนับถือนี้ รวมทั้งจากตนเอง (Self-esteem) และจากสังคมภายนอกด้วยที่เรียกว่า Social Recognition โดยทั่ว ๆ ไป นั้น บุคคลมีความต้องการที่จะตีค่าของความต้องการประเภทนี้ให้แก่ตนเองสูง โดยพื้นฐานแห่งความจริงที่มาจากการยอมรับในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและการให้การยกย่องนับถือโดยบุคคลอื่น ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ และความต้องการในการตระหนัก

ถึงความสำคัญของตนเองหรือความก้าวหน้าทางด้านสถานภาพ เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ เป็นต้น (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2530)

Maslow (1970) ได้แบ่งความต้องการขั้นนี้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก คือ ความต้องการความสำเร็จ อำนาจ และความสามารถ บุคคลต้องการความรู้สึกว่าบรรลุถึงบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญเมื่อปฏิบัติงาน ประเภทที่สองคือ ความต้องการชื่อเสียง สถานภาพ ความสำคัญและการยกย่อง สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการทั้ง 2 ประเภทนี้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการมอบหมายงานที่ทำทนาย การให้สิ่งย้อนกลับทางด้านผลการปฏิบัติงาน การยกย่องผลการปฏิบัติงานและการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ

เมื่อบุคคลอยู่ในลำดับขั้นความต้องการขั้นที่ 4 ถ้าได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับความสำเร็จทำสิ่งต่าง ๆ ได้บรรลุเป้าหมาย ได้รับคำยกย่องการชมเชยจากบุคคลแวดล้อม จะมีการประเมินตนเองในทางบวก ก่อเกิดเป็นความภูมิใจในตนเองขึ้น ความภาคภูมิใจในตนเองเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Coopersmith, 1968 อ้างถึงใน ภาวิณี นาวาพานิช, 2537) และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานของผู้ทำงานดีขึ้น (Hackman and others, 1977 อ้างถึงใน ภาวิณี นาวาพานิช, 2537) หรืออีกนัยหนึ่ง "งาน" เป็นสิ่งที่มนุษย์สามารถนำมาพัฒนาความภาคภูมิใจในตนเองได้ มนุษย์สามารถประเมินตนเองและเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่า ภาคภูมิใจในตนเองจากการประเมินความสำเร็จในงานได้ ด้วยเหตุนี้ การส่งเสริมให้บุคคลได้รับผลสำเร็จในงานอาชีพที่เหมาะสมจึงเป็นวิธีที่จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจได้

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530) กล่าวว่า ถ้าหากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองในด้านการยอมรับและความรู้สึกนี้ได้ถูกสะสมไว้อาจจะนำไปสู่การแสดงออกในทางลบหรือในทางทำลายอื่น ๆ เพื่อเรียกร้องความสนใจ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการในด้านการยอมรับนับถือและการยกย่องสรรเสริญต่าง ๆ

วันทนา หิริฎกาญจน์ (2531) กล่าวว่า ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจะสะท้อนให้เห็นได้จากการที่บุคคลจะรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับการยกย่องชมเชย เมื่อได้เกียรติยศชื่อเสียง และจากการที่คนเราตั้งเป้าหมายชีวิต ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่สูงที่สุด เป็นเป้าหมายที่ทำให้มีหน้ามีตา มีเกียรติในสายตาของผู้อื่น

ชาญชัย อาจินสมอาจาร (2535) กล่าวว่า ความต้องการที่สัมพันธ์ใกล้ชิดกับความต้องการทางสังคม คือ ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ ทุกคนมีความรู้สึกดังกล่าว เมื่อต้องการได้รับการยอมรับ สถานะ ผลสัมฤทธิ์ หรือสำนึกของความสำเร็จ (a sense of

accomplishment) ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง เป็นความต้องการที่มีพลังอำนาจเป็นอย่างยิ่ง เพราะสัมพันธ์กับความรู้สึกของคนต่อคุณค่าและความสัมพันธ์

บุญมัน หนาสุภวัฒน์ (2537) กล่าวว่า องค์การธุรกิจสามารถสนองความต้องการ การได้รับการยกย่องนับถือของพนักงานได้ โดยการกำหนดวิธีการจูงใจพนักงาน กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือกำหนดวิธีการแข่งขันการปฏิบัติงานพนักงานระดับต่าง ๆ

Vogt et al. (1983) ได้ประยุกต์ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในด้าน ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เพื่อจูงใจบุคคลในการทำงาน คือ การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ยอมรับในความสามารถ ให้เกียรติ ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนมีความเป็นเลิศ เชี่ยวชาญ และได้รับรางวัล

จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow สรุปได้ว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความชื่นชม คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ และตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการได้รับการยกย่องนับถือได้โดยกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้สิ่งย้อนกลับทางด้านผลการปฏิบัติงาน การยกย่องผลการปฏิบัติงาน การให้เกียรติ ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

#### **ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivator Hygiene Theory)**

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน คือ Motivation-Maintenance Theory, Dual Factor Theory หรือ Motivation-Hygiene Theory ทฤษฎีของ Herzberg มุ่งเน้นบรรยากาศการทำงานและบรรยากาศแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Herzberg et al. (1993) ได้ทำการศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน โดยทำการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 203 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม เมืองพิตส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาสาเหตุของความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาของเฮิร์ชเบิร์ก พบว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของคน โดยจำแนกปัจจัยต่าง ๆ ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยตัวกระตุ้นหรือปัจจัยภายใน (Motivator factors or Intrinsic factors) เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfiers) คือ คนงานจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มผลผลิต ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน (Job content) ทำให้คนงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งที่อยู่ภายในความรู้สึกนึกคิดหรือในจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งเปรียบได้ว่าเป็น intrinsic motivator ที่จะทำให้เกิด intrinsic reward ที่คนจะรับรู้หรือรู้สึกได้จากการทำงาน ทำให้เกิดการจูงใจ (self-motivated) ในตัวเอง ปัจจัยนี้จะนำไปสู่การจูงใจเมื่อได้นำเข้ามาสู่วิธีการบริหารงาน ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นผลงานของบุคคล ซึ่งเขาจะรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงาน แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน ประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถที่จะทำงานนั้น ปัจจัยนี้ นับว่ามีความสำคัญมากต่อการทำงาน

1.2 การแสดงความชื่นชม (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน กลุ่มเพื่อน บุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลทั่วไป การได้รับการยอมรับนับถือ อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การมอบหมายงาน การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถ อันเป็นผลมาจากความสำเร็จในงาน ปัจจัยนี้จะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ การแสดงความชื่นชมมีความสัมพันธ์กับการเสริมแรงทางบวกของความก้าวหน้า การเพิ่มความรับผิดชอบ และการให้งานที่น่าสนใจและท้าทาย การแสดงออกของ Verbal recognition และความสำเร็จในงานที่เฉพาะเจาะจงเป็นตัวเสริมแรงอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมายได้

แนวความคิดในเรื่องนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2516) ให้ความเห็นเป็นเชิงสนับสนุนว่าการยกย่องและการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่งสำหรับคนงานที่ได้ปฏิบัติงานได้ผลดีเด่น จึงควรได้รับการยกย่องชมเชยให้เกียรติเมื่อกระทำดี เป็นการยกย่องและนับถือในผลงาน สิ่งจูงใจเหล่านี้จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ ผลการวิจัยของ Slocum and others (1972) พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจต่อการได้รับการยกย่องในสังคมเช่นเดียวกับ

จ่านงค์ สมประสงค์ (2518) กล่าวว่า จากผลการศึกษาทางจิตวิทยา พบว่า การให้ความยอมรับนับถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล และบางทีการให้ความยอมรับนับถือนี้ บางคนถือว่ามีความสำคัญเหนือกว่าความรับผิดชอบ เงินเดือน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเสียอีก

1.3 ลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำ เป็นงานที่น่าสนใจ ทำท่ายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องควบคุมตรวจสอบอย่างใกล้ชิด หรือได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจได้เต็มที่ ซึ่งบุคคลจะเกิดความพึงพอใจต่ออำนาจความรับผิดชอบที่ได้รับ

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการได้มีโอกาสได้ศึกษา ได้รับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอนาคตส่วนบุคคล

2. ปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยนามัยหรือปัจจัยภายนอก (Hygiene factors or Extrinsic factors) เป็นตัวที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานให้องค์กรเท่านั้น ปัจจัยค่าจุนเป็นปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมของงาน (Job context) ไม่มีส่วนในการจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่ถ้าไม่มีปัจจัยนี้หรือมีแต่ลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงเปรียบได้ว่าเป็น extrinsic motivator ที่จะทำให้เกิด extrinsic reward ปัจจัยค่าจุนเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน จึงประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหาร (company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และสถานการณ์ที่บุคคลได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยการติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิกริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี



2.4 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงาน

2.5 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นอาชีพที่ยอมรับนับถือทางสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

2.6 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

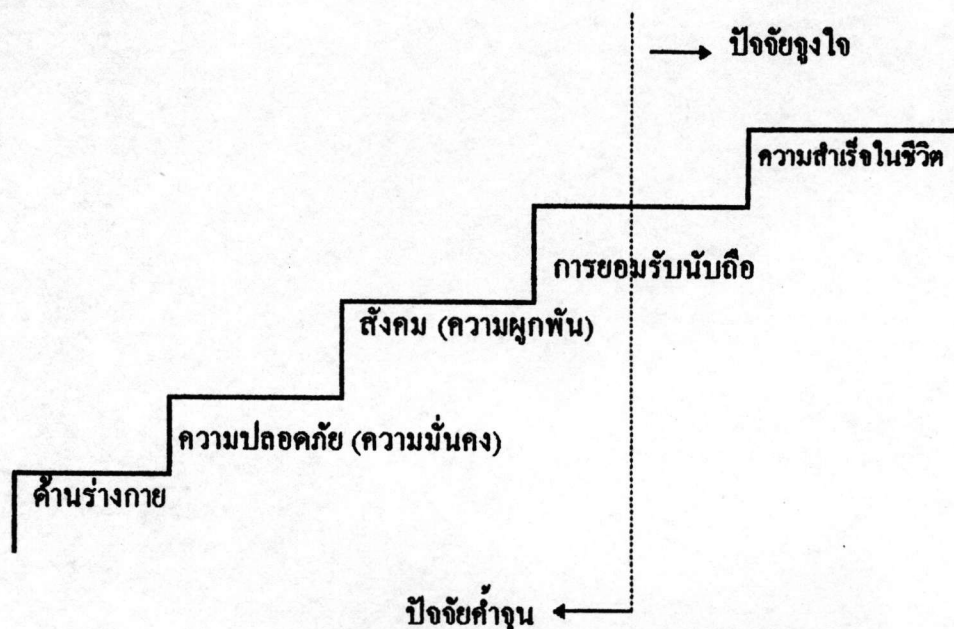
2.7 ความมั่นคง (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.8 สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงานที่เหมาะสมและจะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ เช่น แสง เสียง และอากาศที่แวดล้อม ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.9 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision-technical) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg สรุปได้ว่า การแสดงความชื่นชมจะอยู่ในรูปของ Verbal recognition ได้แก่ การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการได้รับรางวัล การมอบหมายงานหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg และทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2530)

จากภาพจะเห็นว่าความต้องการทางร่างกาย ความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม และส่วนหนึ่งของความต้องการในด้านการยกย่องนับถือส่วนจัดอยู่ในปัจจัยต่ำจน ความต้องการในเรื่องการยกย่องนับถือถูกแบ่งออกเป็นสองส่วน เพราะมีข้อแตกต่างที่สำคัญคือ ในเรื่องการยกย่องและยอมรับนับถือนี้ยังมีเรื่องของสถานภาพของบุคคลแฝงอยู่ เรื่องของสถานภาพ (status) เป็นเรื่องจัดอยู่ในปัจจัยต่ำจน ซึ่งเป็นคนละส่วนกับเรื่องของตัวการสำคัญที่มีผลในการจูงใจในเรื่องของสถานภาพนั้น เป็นเรื่องของกำหนัดบทบาทของคนโดยตำแหน่งหรือเมื่อคนดำรงตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งที่ว่านี้อาจได้มาหลายวิธี เช่น จากครอบครัวของตนหรือจากแรงกดดันบางอย่างทางสังคม ด้วยเหตุนี้การได้มาซึ่งตำแหน่งในลักษณะนี้จึงไม่อาจเรียกได้ว่าได้มาเพราะการประสบความสำเร็จในการทำงานหรือได้มาเพราะความรู้ความสามารถ จึงไม่สมควรที่จะได้รับการยอมรับอย่างถูกวิธี การยอมรับโดยบุคคลอื่น ๆ ต่อบุคคลผู้หนึ่งผู้ใดต้องเป็นการยอมรับที่ได้มา เพราะบุคคลผู้นั้นมีความรู้ ความสามารถ และมี ความสำเร็จในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงถือว่าสถานภาพอยู่ในปัจจัยต่ำจน

อันประกอบด้วยความต้องการทางกาย ความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม ส่วนการยอมรับจัดอยู่ในลักษณะของตัวการในการจูงใจซึ่งประกอบด้วยความต้องการในความสำเร็จของชีวิต (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2530) และอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยสำคัญจะสนองตอบความต้องการในลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเป็นความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่ ส่วนปัจจัยจูงใจนั้นตอบสนองความต้องการลำดับสูงขึ้นไป ซึ่งเป็นความต้องการด้านจิตใจ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2535)

### ทฤษฎีแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของ McClelland (McClelland's Achievement Motivation Theory)

McClelland มีความเชื่อว่า มนุษย์ไม่ได้เกิดมาพร้อมกับความต้องการ แต่ความต้องการเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้จึงมีอิทธิพลจูงใจให้คนแสดงหรือประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเขา ความต้องการในชีวิตของคนแต่ละคนจะแตกต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมทั้งครอบครัว ที่ทำงาน ตลอดจนประเพณี วัฒนธรรม McClelland ได้จำแนกความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ (McClelland, 1961 อ้างถึงใน วิบูลย์ แมนสถิตย์, 2529)

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (The need for achievement or n Ach) คือ ความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนมุ่งหวัง โดยบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ โดยที่เห็นว่างานนั้นไม่ยากลำบากเกินไปกว่าความสามารถที่บุคคลนั้นกระทำได้ และมีแรงจูงใจในการแสวงหาความพึงพอใจจากความสำเร็จในงานนั้น ๆ ด้วย

McClelland กล่าวว่า แรงจูงใจให้บุคคลในอาชีพต่าง ๆ ประสบความสำเร็จในชีวิตหรือหน้าที่การงานนั้น เกิดจากความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในงานที่ทำ บุคคลที่มีความต้องการประสบความสำเร็จจะมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เมื่อสามารถเอาชนะอุปสรรคแล้วประสบความสำเร็จ จะมีความสบายใจหรือภูมิใจ ถ้าหากไม่สำเร็จจะรู้สึกวิตกกังวล แต่ก็เป็แรงจูงใจมุ่งมั่นต่อไป (อุทัย หิรัญโค, 2531)

รัตนา ทองสวัสดิ์ (2532) กล่าวว่า แรงจูงใจแห่งความสำเร็จนี้ สามารถกระตุ้นให้มีขึ้นในสถานที่ทำงาน เพราะจะทำให้แต่ละบุคคลอยากเสี่ยงที่จะทำและค้นคว้าเรื่องต่าง ๆ โดยการจัดการรางวัลหรือให้การยกย่องในการได้ทำอะไรก็ตามที่มีผลดีเลิศ และกระตุ้นให้เขาเชื่อว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (The need for affiliation or n Aff) หรือ ความต้องการที่จะร่วมมือกัน การมีความผูกพันในทางบวกต่อกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความอบอุ่นในมิตรภาพที่มีต่อกัน และยักรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลอื่นด้วย เช่น ความชอบพอ ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ตลอดจนความปรารถนาที่จะได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิด เป็นต้น

3. ความต้องการอำนาจ (The need for Power or n-Pow) คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ ต่อการมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์เหล่านั้นด้วย เป็นต้นว่า การแสดงความพอใจเมื่อได้รับชัยชนะหรือการแสดงความโกรธเมื่อผิดหวัง นอกจากนี้ยังได้แก่ ความต้องการในการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การใช้อำนาจบังคับบัญชา การแสวงหาความเชื่อถือ และการใช้อิทธิพลในการลงโทษ เป็นต้น ถ้ามองในลักษณะของการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารแล้ว ความต้องการอำนาจนี้คือ การที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลต่าง ๆ ในการควบคุม ดูแล ปกครอง บังคับบัญชานั้นเอง

ในบรรดาความต้องการทั้ง 3 ประเภทนี้ ความต้องการประสบความสำเร็จถือว่ามีค่าสำคัญที่สุด ความต้องการประสบความสำเร็จคือ สิ่งที่อยู่ภายในบุคคลที่จะกระตุ้นและกำกับพฤติกรรมของคนให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แรงจูงใจนี้จะยังไม่เกิดการกระทำจนกว่าจะถูกกระตุ้น โดยสิ่งชี้แนะหรือสิ่งล่อใจในสถานการณ์ที่ให้สัญญาณแก่บุคคลว่าพฤติกรรมบางประการจะนำไปสู่ความสำเร็จ (โยธิน ศันสนบุตร, 2535)

จากแนวทฤษฎีนี้เป็นการชี้ให้เห็นความแตกต่างของระดับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น Gammon (1982, อ้างถึงใน วิบูลย์แมน สติชัย, 2539) กล่าวว่า ความต้องการประสบความสำเร็จถือว่ามีค่าจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ซึ่งมีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับสิ่งตอบแทนจากผลงานที่ได้ทำไปแล้ว แต่สำหรับระดับผู้บริหารแล้ว ความต้องการอำนาจเป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการประสบความสำเร็จและความต้องการมิตรสัมพันธ์

จากทฤษฎีแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของ McClelland สรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการประสบความสำเร็จมากกว่าความต้องการมิตรสัมพันธ์ และความต้องการอำนาจ ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ป้วยสามารถตอบสนองความต้องการประสบความสำเร็จของพยาบาลประจำการ โดยการจัดการรางวัลหรือให้การยกย่องเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี

## การแสดงควมชื่นชมตามทฤษฎีจิตวิทยา

### "Stroke" จิตวิทยาการงูใจทศนะ TA

TA เป็นทฤษฎีจิตวิทยาเกี่ยวกับสื่อความหมาย ซึ่ง Eric Berne (1961 อ้างถึงใน พรธรรมราช ทรัพย์ประภา, 2529) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นมา ทฤษฎี TA กล่าวถึง แรงงูใจว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเช่นเดียวกับอาหารหรือน้ำดื่มซึ่งจะขาดไม่ได้ มนุษย์จะไม่เจริญเติบโตทั้งด้านร่างกายและจิตใจถ้าปราศจากการงูใจ คำว่าการงูใจในที่นี้ TA ใช้คำว่า "Stroke" ซึ่งมีความหมายตามรูปศัพท์ว่า "การสัมผัสแตะต้อง" (touching) นักจิตวิทยาที่ค้นพบความสำคัญของการสัมผัสแตะต้องที่มีต่อพัฒนาการของมนุษยชาติ คือ เรอเน่ สปิทซ์ (Rene' Spitz) ซึ่งสังเกตว่าเด็กกำพร้าที่ถูกเลี้ยงไว้ในสถานสงเคราะห์มักจะมีอันตราย อ่อนแอ ผอมเกร็ง และเชื่องซึมมากกว่าเด็กที่อยู่กับพ่อแม่ สปิทซ์ พบว่า ในทารกนั้นมีต่อเล็ก ๆ ต่อมนึงชื่อว่า ต่อมนไพนีล ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมพัฒนาการทางร่างกายและจิตใจของเด็ก ต่อมนี่ จะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการสัมผัสทางผิวหนัง ถ้าเด็กทารกมิได้รับการสัมผัสแตะต้องทางกายเลย ต่อมนี่ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น เด็กจะไม่เจริญเติบโต ต่อมนี่จะค่อย ๆ ฝ่อลง และจะหายไปเมื่ออายุประมาณ 7 ปี จากการค้นพบของ สปิทซ์นี้เอง จึงทำให้เกิดความสนใจในเรื่องของการสัมผัสแตะต้องนี้ขึ้นมาว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อมนุษย์ เมื่อเป็นเด็กต้องการการสัมผัสแตะต้องทางกาย เพื่อความเจริญงอกงามทางด้านร่างกายและเมื่อเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ขึ้น ความต้องการสัมผัสแตะต้องทางกายได้แปรเปลี่ยนเป็นความต้องการการสัมผัสแตะต้องทางใจ นั่นคือเรื่องของการงูใจหรือการใส่ใจนั่นเอง

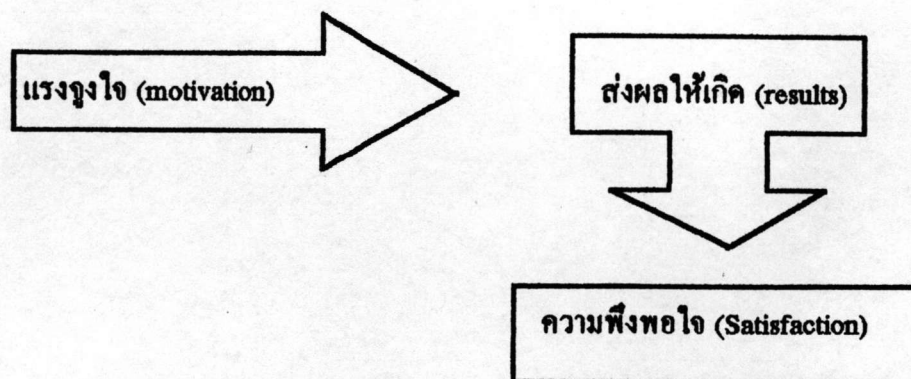
ความใส่ใจมีทั้งทางบวกและทางลบ ความใส่ใจทางบวก หมายถึง การยอมรับบุคคลในฐานะที่เป็นคนที่มีคุณค่าคนหนึ่ง ผู้บริหารสามารถให้ความใส่ใจทางบวกแก่พนักงานได้อย่างง่าย ตั้งแต่การยิ้มให้ การทักทายปราศรัยเมื่อพบเห็น การกล่าวคำชมเชยเมื่อพนักงานทำความดี การมอบหมายความรับผิดชอบและความไว้นือเชื่อใจ การยอมรับความสามารถของพนักงาน หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เหล่านี้เป็นต้น ถ้าผู้บริหารสามารถให้ความใส่ใจทางบวกแก่พนักงานได้ก็เท่ากับช่วยให้พนักงานมีความเจริญงอกงามทางด้านจิตใจขึ้นมาได้ พนักงานจะเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งเรียกว่า "self-esteem" ขึ้นมา แต่ส่วนใหญ่แล้วมักจะมองไม่เห็นความสำคัญในข้อนี้

เนื่องจากว่าคนเราส่วนมากมีความยากลำบากที่จะรู้สึกดี ๆ ต่อตนเอง ผู้บริหารจึงมักจะรู้สึกว่าการจะให้ความใส่ใจแก่ใครนับเป็นการยากลำบากอย่างยิ่ง การช่วยให้คนมีความรู้สึกดีต่อตนเองนั้นมีใช่เป็นการให้รางวัลในตัวของมันเองเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์การในแง่การจูงใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการผลิต ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับความใส่ใจทางบวก บุคคลนั้นจะไปหาความใส่ใจทางลบแทน ได้แก่ การข่มขู่ด้วยสายตาคูหมีน การแสดงความเข้มงวดในการทำงานอย่างมากเกินกว่าเหตุโดยไม่จำเป็น เป็นต้น ความใส่ใจทางลบเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกต่ำต้อยและไม่เห็นคุณค่าในตนเอง

การแสดงความชื่นชมตามทฤษฎีจิตวิทยา สรุปได้ว่าผู้บริหารควรให้ความใส่ใจทางบวกแก่ลูกน้อง ได้แก่ การยิ้ม การทักทาย การกล่าวคำชมเชยเมื่อลูกน้องทำความคิด การมอบหมายความรับผิดชอบและความไว้นือเชื่อใจ การยอมรับความสามารถ การเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้มีส่วนในการตัดสินใจ เป็นต้น ถ้าบุคคลนั้นไม่ได้รับการใส่ใจทางบวกจากผู้บังคับบัญชา ก็จะไปหาความสนใจทางลบแทน ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียต่อการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อความใส่ใจทางบวก และผู้วิจัยคิดว่าการใส่ใจทางบวกเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับพยาบาลประจำการ เพราะงานพยาบาลเป็นงานที่หนัก และในปัจจุบันจากภาวะการขาดแคลนพยาบาล ทำให้พยาบาลต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้นอีก พยาบาลจึงต้องการการเอาใจใส่ทางบวกเป็นอย่างมาก จะทำให้พยาบาลมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การแสดงความชื่นชมเป็นการแสดงออกของแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงานนับเป็นภาระสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึง โดยการศึกษาระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจ เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจ และศรัทธา เพื่อผลสำเร็จของงาน แรงจูงใจเปรียบเสมือนแรงขับหรือแรงผลักดัน และเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ ผลที่ตามมาคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

(Koontz and Wehrlich, 1990)



ภาพที่ 2 แสดงความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจ (แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ความต้องการต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ ส่วนความพึงพอใจเป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการนั้นบรรลุผลสำเร็จแล้ว) (Koontz and Wehrlich, 1990)

#### ความหมายของการจูงใจ

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของการจูงใจไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความหมายของการจูงใจว่า หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของทุกคนคือ ความต้องการ

เอกชัย ก็สุขพันธ์ (2530) กล่าวว่า การจูงใจ (motivation) หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเปรียบเสมือนแรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะทำให้นักบุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้ ดังนั้นพื้นฐานที่สำคัญของการจูงใจก็คือ การสร้างให้เกิดความต้องการ (needs) ขึ้นก่อน เมื่อคนเกิดความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับ (drives) หรือความอยากที่จะกระทำขึ้นจนผลสุดท้ายก็จะเกิดการกระทำหรือพฤติกรรม (Behavior) ตามเป้าหมายที่ต้องการ

Flippo (1971) กล่าวว่า การจูงใจจะแตกต่างจากการบังคับ โดยที่การบังคับจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานด้วยการใช้อำนาจของผู้จัดการหรือผู้บริหาร แต่การจูงใจเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดแรงขับขึ้นมาจากภายในคนทำงานเอง ผู้จัดการที่ใช้วิธีการจูงใจจึงต้องเข้าใจธรรมชาติ ความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นอย่างดี

Goontz and O'Donnell (1974 อ้างถึงใน เอ็ค สาระภูมิ, 2529) ให้ความหมายว่า การจูงใจ คือ การชักนำให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มคนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ผู้จูงใจปรารถนา จากความหมายของแรงจูงใจดังที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง วิธีการหรือการกระทำที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

#### การจำแนกแรงจูงใจ (Classification of Motives)

ส่วนมากนักจิตวิทยา จะแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ (อรรถัย ชื่นมณูญย์, ม.ป.ป.)

1. แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motives) หรือแรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เป็นแรงจูงใจที่เกิดมาพร้อมกับการเกิดของคนไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล แรงจูงใจนี้ ได้แก่ ความหิว ความกระหาย การนอนหลับ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) หรือแรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary motives) แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ได้รับมาจากการอบรมสั่งสอนจากคนที่ตนมีส่วนสัมพันธ์ด้วยในวัฒนธรรมที่ตนดำรงชีพอยู่ และเรียนรู้มาจากการมีความเกี่ยวข้องกับคนอื่น เรียนรู้จากค่านิยมทางสังคม บรรทัดฐานทางสังคม และสถาบันต่าง ๆ ทางสังคม

Thomas (1923 อ้างถึงในอรรถัย ชื่นมณูญย์, ม.ป.ป.) ได้แบ่ง แรงจูงใจทางสังคม ออกเป็น ดังนี้คือ แรงจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย (Security) แรงจูงใจเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับ (recognition) แรงจูงใจเกี่ยวกับความปรารถนาการตอบสนองจากผู้อื่น (Response from others) และแรงจูงใจเกี่ยวกับความปรารถนาประสบการณ์ใหม่ ๆ (new experience)

ปรากฏการณ์หรือข้อเท็จจริงบางอย่างเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Some Phenomena of Motives) มีดังนี้ (สุชา จันทน์เอม, 2527)

1. การแสดงออกของแรงจูงใจนั้นแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม และแตกต่างกันไปตามตัวบุคคลในวัฒนธรรมเดียวกัน ดังนั้นวิธีแสดงออกของแต่ละบุคคลจึงไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องจากการแสดงออกของแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์

2. แรงจูงใจอย่างเดียวกัน อาจทำให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาไม่เหมือนกัน

3. แรงจูงใจที่ไม่เหมือนกัน อาจทำให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาเหมือนกัน

4. แรงจูงใจบางครั้งอาจจะปรากฏออกมาในรูปของการปิดบังอำพราง หรือแสดงออกไม่ตรงตามจริง



5. การแสดงพฤติกรรมแต่ละอย่างออกมานั้น อาจได้รับแรงจูงใจหลายอย่าง แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมดังนี้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะกระทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

4. ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับต่างกันก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน และคนในสังคมเดียวกัน ก็ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน

สรุปได้ว่า การแสดงความชื่นชม เป็นแรงจูงใจทางสังคม เกิดจากการเรียนรู้จากคนที่ตนมีส่วนสัมพันธ์ด้วยในวัฒนธรรมของตน และเรียนรู้จากสังคม มีการแสดงออกที่แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม และแตกต่างกันไปตามตัวบุคคลในวัฒนธรรมเดียวกัน

### ปัจจัยจูงใจ

เอกริช ก็สซุพันธ์ (2530) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่สำคัญ โดยให้ความเห็นว่าเงินคงไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดในการจูงใจ เพราะยังมีอีกหลายสิ่งที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มีความสำคัญพอ ๆ กับเงินหรืออาจจะมากกว่าก็ได้ ปัจจัยจูงใจที่สำคัญเหล่านี้คือ

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงานและพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญให้แก่องค์กร ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ ก็ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (Potential) ของแต่ละบุคคล

2. การยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วทุกคน มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นคำยกย่องชมเชย หรือการให้ feedback ที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานได้มากที่สุดทีเดียว

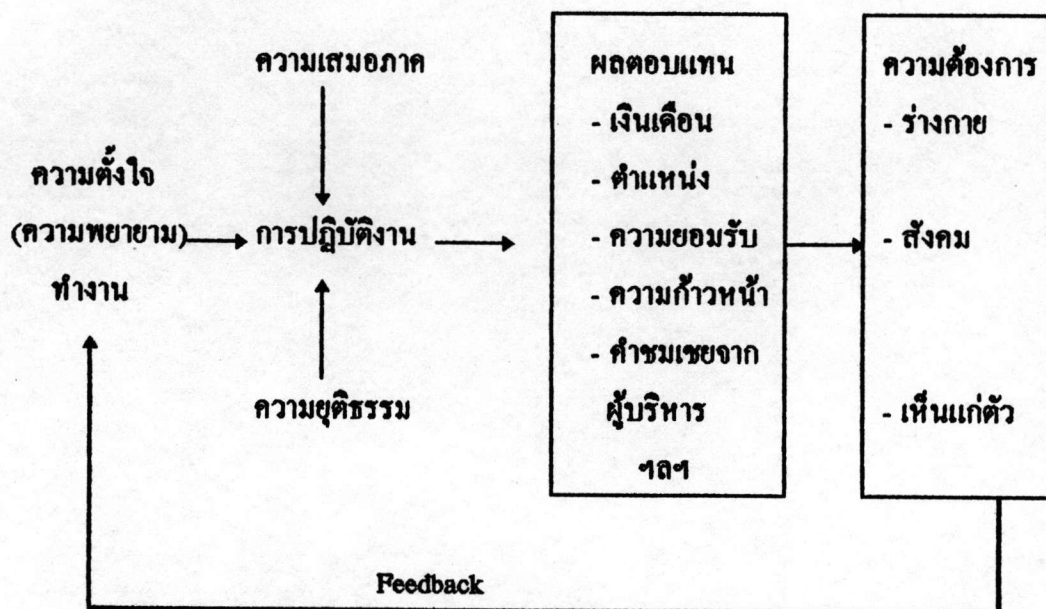
3. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่คุณคนต้องการ เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ หรือการได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความท้าทาย จะทำให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (Interest) หมายถึง การให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาหรือเสริมสร้างทักษะในการทำงานตามที่เขาให้ความสนใจ หรือให้เขามีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานที่เขาสนใจ นับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถ มีไหวพริบ และทักษะในการทำงานที่คืออยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเองและไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงาน จะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือองค์กร การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้ จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน และมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

จากปัจจัยจูงใจข้างต้น จะเห็นได้ว่ายังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายประการที่มีผลต่อการจูงใจนอกเหนือจากเงิน ปัจจัยจูงใจอาจจะเป็นผลตอบแทน (Rewards) ในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งแต่ละบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนอาจจะมีความต้องการทางร่างกายสูงบางคนอาจจะมีความต้องการสังคมสูง เป็นต้น ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานอาจจะสนองความต้องการของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน โดยเขียนเป็นแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 3 แสดงผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (เอกชัย กี่สุขพันธุ์, 2530)

### ปัจจัยที่เสริมแรงจิตใจ

จรัณ ภาสุระ (2534) กล่าวว่า ตัวแปรที่เป็นตัวเสริมหรือเพิ่มแรงจิตใจ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับงานที่ทำ ได้แก่

1. สัมฤทธิผล สัมฤทธิผลในงานที่ทำ จะเป็นแรงกระตุ้นให้คนทำงานนั้นอยากทำงานต่อไปและพร้อมที่จะรับงานใหม่ ๆ ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารจัดการ คือ จัดงานชิ้นย่อย ๆ ให้คนทำงานประสบผลสำเร็จ เพราะจะได้เป็นแรงกระตุ้นให้อยากทำงานอื่น ๆ ให้สำเร็จต่อไป งานย่อย ๆ ที่มีสัมฤทธิผลรวมกัน ย่อมดีกว่างานใหญ่ที่ไม่สำเร็จ

2. การได้รับการยอมรับ การมีสัมฤทธิผลเป็นส่วนหนึ่งของการกระตุ้นแรงจิตใจ แต่การถูกมองเห็น การได้รับการยอมรับว่าคนทำงานได้มีประสิทธิภาพ และการได้รับรางวัลตอบแทนขอบคุณในผลงานที่ทำได้สำเร็จ จะทำให้เกิดกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

3. การเลื่อนลำดับชั้น การเลื่อนไปตามลำดับชั้นตำแหน่งในสายงาน เป็นรูปแบบหนึ่งของการได้รับการยอมรับในสัมฤทธิผลของคนทำงาน การกระทำเช่นนี้จะกระตุ้นคนที่ได้รับการเลื่อนขั้นให้มีกำลังใจทำงานมากขึ้น การไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ขาดแรงจิตใจ

4. ความพอใจในงานที่ทำ งานที่ทำงานอาจเป็นรางวัลหรือเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้คนอยากทำได้ความพอใจในการทำงานและความพอใจในผลของงาน

5. โอกาสความก้าวหน้า

6. ความรับผิดชอบ

จากปัจจัยจูงใจและปัจจัยที่เสริมแรงจูงใจ สรุปได้ว่า การแสดงความชื่นชมเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญและเป็นปัจจัยที่เสริมแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ได้แก่ การยกย่องชมเชย การให้ feedback ที่เหมาะสม และการได้รับรางวัล จะทำให้เกิดกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

#### 4.3 พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การที่คนทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้น มิใช่เพื่อเงินหรือหาเงินเลี้ยงชีพเลี้ยงครอบครัวอย่างเดียว เงินเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่คนอยากได้เท่านั้น นอกเหนือไปจากเงิน คนยังต้องการความสุข ความพอใจและสิ่งอื่น ๆ ด้วย เงินอย่างเดียวไม่สามารถจะดึงดูดหรือผูกมัดจิตใจให้คนทำงานได้เสมอไป คนจะทำงานก็ต่อเมื่อมีความสุขใจ ความสบาย และพอใจที่จะทำ (ชนินทร์ พิทยาวีรช, 2535) เช่นเดียวกับที่ ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า คนทุกคนที่เข้ามาแสวงหางานในกลุ่มองค์กร ต่างก็จะมุ่งหาความพึงพอใจหรือการตอบสนองสิ่งจูงใจทางด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย คือ พร้อม ๆ กับความสำคัญที่จะทำงานเพื่อการดำรงชีพนั้น การทำงานของคนในแง่ของการสุขกายสบายใจ การมีมิตรสังคม มีการเอื้อเฟื้อเกื้อหนุนทางจิตใจ รวมทั้งการยกย่องสรรเสริญ มีความภูมิใจ ก็เป็นสิ่งที่จะต้องมีความคู่กัน โดยที่แยกขาดออกไปจากกันไม่ได้

การปฏิบัติงานของพยาบาลในองค์กรพยาบาลก็เช่นเดียวกัน พยาบาลย่อมพอใจบรรยากาศที่สุขสบายและมีกำลังใจ มีการยกย่องสรรเสริญให้คู่กับงานหนักตรากตรำ ตามปกติเมื่อพยาบาลเข้าทำงานในองค์กร พยาบาลต้องปรับตัวอย่างมากอยู่แล้ว ในการปรับตัวเปลี่ยนจากบรรยากาศทางวิชาชีพ ซึ่งได้รับการปลูกฝังจากการเรียนพยาบาล เข้าสู่บรรยากาศองค์กรซึ่งต้องใช้พยาบาลให้ทุ่มแรงงาน โดยลักษณะความเป็นบุคคลที่ต้องการการยกย่องและต้องการทำงานอย่างคุณภาพวิชาชีพ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2537) ซึ่งจะทำให้บุคคลหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นธรรมชาติของบุคคลที่ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่า มีความสำคัญ ต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Maslow, 1970 ; Rosenburg, 1970 cited in Bootzin et al., 1991) เช่นเดียวกับที่ อุทัย หิรัญโต (2532) กล่าวว่า เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือการยอมรับของสังคม บุคคลจะ

ทুম่ทศควมพหยวมจนหมคสึน หกผลงนททำป็นที่รบัรู้และซึนชมขงผู้บ้งคับบญชท  
ซึงศอคคถ้งกับ ฟารึคท อึบรทศึม (2535) ถล่ถ่วว่ การปฏิบัติงนได้เต็มศกยภทพ้อมสัมพัณธ์  
กับการรู้จกใช้ให้เกคประโยชน จากการศึกษาพบว่ แรงกระตุ้นให้เกคความฟ้งพอใจในงน  
และเกคความรึทที่จจะปฏิบัติงน ย้อมเกยวข้องกับการได้มองเห็นความส่ร็จในงน ได้รบัการ  
ย้อมรบั พอใจในลักษณงน ได้มีโอกสรบัศึคชอขบเต็มความสามารถ มองเห็นความก่้าวหน้า  
ในการท่างน และมีความเจรึญงอกงนจากการปฏิบัติงน สิ่งเหล่านึจะช่วให้เกคความรึศึก  
อชยท่างนโดยออกมจากภทใน (intrinsic) ไม่ค้องอศึยแรงจูงใจจากภทนอกอึน ๆ คน  
ทุกคนค้องการการยกย่อง การชึ้เนะ การประจกัมในคุณค่ขงตัวเอง ดังนั้จึค้องให้ศ่า  
ชมเชย ให้การชึ้เจงช็อบกพร่องอย่างละมุนละไม การให้รางวัลอาจป็นสิ่งขงหรืออาจป็น  
การยกย่องให้คุณค่กั้ได้ ทังนี้ย้อมมีเป้้าหมยค็ือให้คนเกคก่่าถ้งใจและพริ้อมจะพัฒนางนให้  
ก่้าวหน้ายั้งชึ้น การแสดงความซึนชมถุกถล่ถ่วว่ป็นการส่งเสริมสนับสนุนการท่างนที่มี  
ประศึทธิภท (Hunt & Schuler, 1976 cited in Bass, 1985 ; Oldham, 1976 cited in Bass,  
1985) และท่่าให้เกคการคงอชู่ในงน (Bernhard and Walsh, 1995)

จากทฤษฎีการแสดงความซึนชมขง Herzberg et al., (1993) ที่ถล่ถ่วว่ การแสดง  
ความซึนชมอาจอชู่ในรูปขงการยกย่องชมเชย แสดงความยึนศึ การให้ก่่าถ้งใจ การได้รบั  
รางวัล หรือการแสดงออกอึนค็ือที่ท่่าให้เห็นถึงการย้อมรบัในความสามารถ อันป็นผลมจาก  
ความส่ร็จในงน ปัจจยึนี้จะเกคชึ้นควบคู้กับความส่ร็จในงน ซึงศอคคถ้งกับ โพซุรย์  
เจรึญพันธุวงศ์ (2530) ที่ถล่ถ่วว่ การย้อมรบัโดยอึนค็ือบุคคลค็ือบุคคลหนึ่ ค้องป็นการ  
ย้อมรบัที่ได้มเพราะบุคคลอึนค็ือมีความสามารถและความสำเร็จในการท่างน และการได้รบั  
การย้อมรบั โดยเฉพาะอย่างยั้งถ้าได้รบัจากผู้บ้งคับบญชทจะมีความหมยค็ือผู้ได้บ้งคับบญชท  
มาก จะท่่าให้ผู้ได้บ้งคับบญชทมีความภทกภูมิใจที่จจะได้รับการยกย่องและป็นที่ย้อมรบัขง  
ผู้บ้งคับบญชทและขงสั้งคม (กึคิ คยัคคานนท, 2536)

จากแนวคึคคั้ถล่ถ่วว่ หัวหน้าหอผู้ป่วยซึงป็นผู้บ้งคับบญชทที่อชู่โกถึจคิพชยบาด  
ประจ่่าการมากที่สุด จึ้จควรมีการแสดงความซึนชมค็ือการปฏิบัติงนและค็ือความส่ร็จในงน  
ขงพชยบาลประจ่่าการ และหัวหน้าหอผู้ป่วยจควรมีการแสดงความซึนชมเมือค็ือ เนื่องจากการ  
แสดงความซึนชมมีทังในทางบวกและในทางลบ การแสดงความซึนชมในลักษณที่ท่่าให้  
บุคคลเปลคความหมยไปว่ป็นเรื่งขงการส่่าอึยง จะก้อให้เกคผลเสีจค็ืออ้งค็ือการหรือการ  
ยกย่องชมเชยที่กระทำอย่างพรว่่าเพรื่อ จะท่่าให้การยกย่องชมเชยนั้ไม่มีความหมยและไม่ก้อ  
ให้เกคประโยชน การแสดงความซึนชมจึ้จควรกระทำโดยมีเจ็อนใจควบคู้ไปค็ือว่ ดังนั้การ  
แสดงความซึนชมขงหัวหน้าหอผู้ป่วยค็ือการปฏิบัติงนและค็ือความส่ร็จในงนขง

พยาบาลประจำการ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแสดงความชื่นชมเพื่อเป็นหลักที่แสดงถึงการยอมรับหรือความพอใจ จะทำให้การแสดงความชื่นชมมีความเป็นธรรมและมีความหมาย ไม่ก่อให้เกิดความลำเอียงและป้องกันการใช้การแสดงความชื่นชมอย่างพร่ำเพรื่อ เกณฑ์ที่ใช้มีคือมาตรฐานการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ดังที่ Ramey (1976 อ้างถึงใน อุคมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) กล่าวว่า เราจะไม่สามารถประเมินผลงานที่บุคลากรแต่ละคนกระทำได้อย่างถูกต้องและแน่นอน ถ้าไม่กำหนดผลงานมาตรฐานขึ้นไว้ก่อน ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2528) ที่กล่าวว่ามาตรฐาน (Standards) หมายถึงคุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งฝ่ายบริหารจะใช้เป็นบรรทัดฐานหรืออ้างอิงถึงมาตรฐานนี้ อาจหมายถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพยายามกระทำให้ได้ตรงตามรูปแบบดังกล่าว มาตรฐานจะช่วยให้สามารถสังเกตเห็นถึงการเปรียบเทียบผลการทำงานต่าง ๆ ว่างานที่ได้กระทำไปแล้วสูงกว่าต่ำกว่า หรือเสมอตัวกับที่ได้ตั้งเป็นมาตรฐานที่กำหนดเป็นคุณค่าไว้แล้ว

ดังนั้นการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ เป็นการแสดงความชื่นชม เมื่อพยาบาลประจำการมีการกระทำตามหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพทั้งในด้านการปฏิบัติการพยาบาล การบริหารจัดการ และงานวิชาการ

การแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ เป็นการแสดงความชื่นชม เมื่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานวิชาชีพ โดยจะมีหลักฐานแสดงความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ เช่น โล่ รางวัล ตำแหน่ง ประกาศนียบัตร หรือหนังสือกล่าวชมพยาบาลจากคนไข้ เป็นหลักฐานแห่งความสำเร็จ หรือเมื่อพยาบาลประจำการมีการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่พยาบาลวิชาชีพให้ดูต่างไปด้วยดี เช่น การทำโครงการที่ใครรับมอบหมายสำเร็จ การเขียนบทความ เป็นต้น

การแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จะมีพฤติกรรมอะไรบ้างนั้น ซึ่งพฤติกรรม หมายถึง การกระทำที่ปรากฏแก่การรับรู้ของผู้อื่นทั้งทางกาย วาจา และอื่น ๆ จะปรากฏให้เห็นเป็นภาพรวมของบุคคลผู้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ เป็นสิ่งที่เลือกทำเลือกประพฤติหรือแสดงออกได้ (กรีซ สิบสนธิ์, 2538) เนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลทำให้เกิดพฤติกรรมการสื่อสาร (เสนาะ ศิยาว์, 2537 ก.) การสื่อสารมี 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรหรือวัจนะภาษา กับการสื่อสารโดยสิ่งอื่นหรือวัจนะภาษา (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539) และสมยศ นาวิกาน (2538) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร มี 2

ลักษณะ คือ การติดต่อสื่อสารที่ใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูด (Verbal and Nonverbal Communication) ดังนั้นพฤติกรรมกรรมการแสดงความรู้สึกของหัวหน้าหอผู้ป่วย จะแบ่งเป็น พฤติกรรมที่เป็นวัจนภาษา คือ การกระทำหรือการแสดงออกโดยใช้คำพูด พฤติกรรมที่เป็นอวัจนภาษา คือ การกระทำหรือการแสดงออกโดยไม่ใช้คำพูด เป็นการแสดงสีหน้า กิริยาท่าทาง รวมทั้งการแสดงออกที่เป็นพฤติกรรมอื่น ๆ ได้แก่ การมอบหมายงาน การเสนอชื่อเป็นพยาบาลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณให้รับทราบโดยทั่วกัน เป็นต้น

ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีของ Herzberg et al. (1993) ในเรื่องการแสดงความรู้สึก มาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมกรรมการแสดงความรู้สึกของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้คือ Herzberg et al. (1993) กล่าวว่า พฤติกรรมการแสดงความรู้สึก อาจอยู่ในรูปของ Verbal recognition ได้แก่ การยกย่องชมเชย การแสดงความคิดเห็น การให้กำลังใจ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการได้รับรางวัล การมอบหมายงานหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

นอกจากนี้ มีผู้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรู้สึก ดังนี้

Likert (1961 อ้างถึงใน พรรณเรือง อมิตาภา, 2532) ได้กล่าวถึงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเองว่า

1. สนับสนุน เป็นมิตร และพร้อมที่จะช่วยเหลือมากกว่าเป็นศัตรู มีความจริงใจ ไม่ข่มขู่ สนใจความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเกรงใจ และคำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อหน่วยงาน

2. มั่นใจและสามารถกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

3. สามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่สถานภาพที่ดีขึ้น

4. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง โดยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำตามโอกาสอันควร

5. ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน และให้งานที่เหมาะสมกับตำแหน่งตามความสามารถของเขา

6. วางแผนและจัดตารางการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

7. เป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมการทำงานใหม่ ๆ

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2512) ได้กล่าวถึงวิธีที่ผู้บังคับบัญชาจะรับรู้การปฏิบัติงานดีเด่น มีดังต่อไปนี้

1. บอกผู้ได้บังคับบัญชาตรง ๆ ว่า เขาได้ทำงานดีเด่นและถ้าหากทำได้ควรจะบอกต่อหน้าบุคคลอื่น
2. เขียนหนังสือถึงผู้ได้บังคับบัญชาในทันทีทันใด และผู้บังคับบัญชาต้องคอยดูแลและติดตามให้ทราบแน่นอนว่าสำเนาหนังสือนั้น เจ้าหน้าที่เก็บรักษาไว้ในแฟ้มประจำตัวผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว การบอกหรือการเขียนเช่นนี้ ผู้บริหารเกือบไม่ได้ลงทุนอะไร แต่มีคุณค่าทางจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมาก
3. ให้ประกาศนียบัตรประกาศความดีงาม
4. ให้เงินรางวัลตอบแทนหรือให้โบนัสประจำปี
5. ให้เหรียญหรือประกาศนียบัตร พร้อมทั้งเงินรางวัล
6. เลื่อนขั้นเงินเดือน
7. เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานที่เหมาะสมสูงขึ้นไปอีก

หลุยส์ จ้าปาเทศ (2533) กล่าวว่า การชมเชยอยู่ในหัวข้อการยอมรับ (Recognition) ซึ่งถูกจัดเป็นอันดับที่ 2 ของ 16 อันดับของความสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg และเป็นแรงจูงใจภายใน ซึ่งถ้าผู้บริหารนำไปใช้ก็จะมีประสิทธิภาพอย่างสูง คนจะรักงานและขยันทำงานยิ่งขึ้น และการชมเชยเป็นการเสริมแรงทางบวกอย่างหนึ่ง

เสนาะ ศิยาวี (2537) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาควรพูดชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานดี การชมเชยเท่ากับเป็นการยอมรับว่างานของทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน ผลของคำชมยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานดีขึ้น โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายอย่างใด นอกจากนี้การเลื่อนตำแหน่งเป็นหนทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของทุกคน

Walker (1992) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่า จะต้องมีความเหมาะสมเข้าได้กับความสนใจและวัฒนธรรมของลูกจ้าง ได้แก่ การลงบทความในสิ่งพิมพ์ของบริษัท หนังสือพิมพ์ หรือวารสารที่เป็นสื่อของวิชาชีพ ซึ่งเป็นการแสดงความชื่นชมต่อการที่ลูกจ้างปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำ การแสดงความชื่นชมอาจเป็นรูปแบบอื่น ได้แก่ การให้วันหยุดหรือการปรบมือให้ในที่ประชุม หรืออาจอยู่ในรูปของรางวัลที่ตีค่าเป็นเงินได้ ได้แก่ เข็มรางวัล ดอกไม้ ของขวัญ หรือการอำนวยความสะดวกในเรื่องการจัดรถรับส่ง การจัดอาหาร ตัวเดินทาง ตัวกีฬาและอื่น ๆ ผู้บริหารสามารถให้ทุกคนมีส่วนร่วมโดยมีงบประมาณให้ เพื่อจัดเลี้ยงในโอกาสต่าง ๆ หรือเมื่อ



โครงการประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ลูกจ้างจะมีความพึงพอใจต่อการแสดงความชื่นชมเหล่านี้ และรางวัลของการปฏิบัติงานมักจะจัดให้เป็นกลุ่ม เพื่อสนับสนุนแนวคิดของการทำงานเป็นทีม

การแสดงความชื่นชม ได้แก่ การให้เข็มรางวัล การลงรูปในข่าวสารของบริษัท และการให้ความเอาใจใส่จากผู้อื่น เป็นต้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่าเงิน การแสดงความชื่นชม จึงเป็นสิ่งจูงใจที่หัวหน้าใช้จูงใจลูกน้องของตน (Locke, 1991 ; Cascio, 1995) การแสดงความชื่นชม นอกจากเป็นสิ่งจูงใจยังเป็นตัวเสริมแรงทางบวกอย่างหนึ่ง (Herzberg et al., 1993) และใช้เป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานที่ให้แก่บุคคลในองค์การที่มีประสิทธิภาพด้วย (Bass, 1985)

ฟาริกา อิบราฮิม (2537) ได้กล่าวถึง ทักษะเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติในฐานะหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ มีหลักการที่จะใช้ในการปกครองตนและทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในฐานะผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้เขาได้เรียนรู้นโยบาย เป้าหมาย และความต้องการของหน่วยงาน กระจายอำนาจ ให้มีโอกาสดำเนินการ ได้คิดริเริ่ม ได้ตัดสินใจ ได้เห็นความท้าทายของการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ มองเห็นความสามารถของตนเอง และได้ชื่นชมในความสำเร็จในคุณค่าความเป็นตัวเขาจากงานที่ปฏิบัติ หัวหน้าจะให้ข้อมูลย้อนกลับ และให้แรงจูงใจตามความเหมาะสม ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้สึกภูมิใจ ให้ความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญและมีความหมายในหน่วยงาน

2. มีหลักในการสื่อสาร รู้เวลา สถานที่และบุคคลที่สื่อสารด้วย สามารถฟังและกระตุ้นให้พูดตามความเหมาะสม เคารพในความเป็นส่วนตัวของแต่ละคน ให้ความรู้สึกว่าทุกคนมีส่วนร่วมที่สำคัญ จึงให้เวลาที่จะฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจ สนใจในเรื่องที่พูด สังเกตและใช้การสัมผัสตามความเหมาะสม ติดตามข้อสนทนาแต่ละครั้ง เมื่อต้องแจ้งให้ทราบถึงนโยบายของหน่วยงานจะสื่อสารให้ทราบโดยทั่วถึง อธิบาย และทำความเข้าใจให้ตรงกัน ทุกคนจะให้ความสนใจในนโยบายของหน่วยงานซึ่งคาดหวังให้ได้รับการปฏิบัติ เพราะหัวหน้าให้ความสำคัญกับทุกคนเป็นส่วนตัว ซึ่งถือเป็นการให้เกิดริเริ่มแก่กันและกันที่จะเคารพในความต้องการซึ่งกันและกัน

3. ใช้พลวัตรของกลุ่มในการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ในหอผู้ป่วย การเสริมสร้างให้เกิดการรวมกลุ่ม อาจกระทำอย่างไม่เป็นทางการ เช่น รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เป็นต้น และทุกคนสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพในกลุ่มอย่างเปิดเผย ในการทำงานกรรมการของแผนกการพยาบาลหรือหอผู้ป่วยทุกคน ต้องฝึกหัดนำและเป็นสมาชิกที่ดีของ

กลุ่ม และต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อคับข้องใจ ข้อเปิดเผยและข้อมูลที่จะให้ประโยชน์แก่ส่วนรวมในทุก ๆ เรื่อง

4. ให้แรงจูงใจ ทุกคนต้องรู้เป้าหมายของหน่วยงานและลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ว่าจะเป็นการพยาบาลหรืองานพิเศษอื่น ๆ ในรูปคณะกรรมการ ต้องฝึกสร้างวัตถุประสงค์ของคณะกรรมการและกิจกรรมในแผนงาน กำหนดเวลาในการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนเสร็จ มีการรายงานผลเป็นระยะ และให้ข้อมูลเพื่อการเสนอแนะตามความเหมาะสม รวมทั้งคำชมหรือโอกาสในการแก้ไข หัวหน้าต้องเข้าใจความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล ความจำกัดบางประการทุกคนต้องการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านความต้องการของตนเองและเป้าหมายของงานในความรับผิดชอบ สนับสนุนให้พบความสำเร็จ เพื่อสร้างความมั่นใจ มั่นคงและความรู้สึกภาคภูมิใจของทุกคน

5. ใช้หลักการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ย่อมมีการสับสน ตื่นเต้น กระตือรือร้นหรือต่อต้าน แล้วแต่ธรรมชาติของบุคคล หัวหน้าต้องรับการเปลี่ยนแปลงเตรียมใจ และความรู้ ความสามารถของคนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ให้โอกาสแสดงความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลง

6. มีหลักการใช้อำนาจ การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ด้วยเจตนาดีย่อมสร้างความสำเร็จในบทบาทผู้นำทางการพยาบาล

7. รู้หลักการจัดการกับความเสี่ยง

8. รู้หลักการจัดการกับความเครียด

9. หลักการตัดสินใจ

10. หลักการแก้ปัญหาและลดข้อขัดแย้ง

11. หลักการบริหารเวลา

12. หลักการเป็นที่เสี่ยง ผู้บริหารต้องไวต่อความต้องการของผู้อื่น จึงมีหน้าที่ให้การประคับประคอง แนะนำ ชี้แนะให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้กำลังใจและสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดในเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความรับผิดชอบในเชิงวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อสร้างความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคคลในความรับผิดชอบ

สุดท้าย มีจุฑทรัพย์ (2539) ได้กล่าวถึง แนวทางที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ดังนี้

1. ยกย่องชมเชยเมื่อเขากระทำความดี และแนะนำอย่างนุ่มนวลเมื่อเขาทำผิดพลาด ถ้าจะติก็เป็นการติเพื่อก่อและให้เหตุผลที่ดีพร้อมคำแนะนำที่ถูกต้อง

2. อธิบายหรือชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องงานที่เขาต้องรับผิดชอบให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพราะคนเราจะทำงานได้ดีเมื่อได้รับรู้สิ่งนั้น
3. ให้ความสำคัญในงานที่เขารับผิดชอบ จะช่วยให้เขารู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนสำคัญในหน่วยงาน
4. เปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา ซึ่งจะช่วยให้เขามีความรู้สึกรับเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบในงานนั้น
5. การนิเทศงาน ควรกระทำอย่างกว้าง ๆ ให้ความอบอุ่น และความมั่นใจแก่เขา ตามสมควร ไม่ใช่วิธีจ้องจับผิด
6. จัดอำนาจความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน
7. มีความยืดหยุ่นในการทำงานพอสมควร โดยคำนึงถึงทั้งผลงานและความพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย
8. ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยไม่มีอคติ
9. สนับสนุนให้เขาได้รับความก้าวหน้าทั้งในส่วนตัวและหน้าที่การงานตามโอกาสอันควร
10. การสั่งงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรอธิบายให้เข้าใจแจ่มแจ้ง ชัดเจน เพื่อความมั่นใจในการทำงานและให้อิสระในการทำงานแก่เขา ไม่ควรควบคุมจนเกินไป แต่ถ้ามีปัญหา ก็ควรช่วยเหลือแก้ไข
11. ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิด ควรเปิดโอกาสให้เขาได้ชี้แจง ไม่ใช่อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน
12. ควรใช้ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด ไม่อิจฉาริษยา และยอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้
13. ควรมีสติปะในการสั่งงาน การพูด การติชมและการฟัง ทั้งวางตัวให้เหมาะสมที่จะเป็นที่เคารพยกย่องของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยกตนข่มท่าน ควรระลึกเสมอว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีในตัวของตัวเอง
14. ให้คำปรึกษาช่วยเหลือผู้ที่มีปัญหาทั้งส่วนตัวและส่วนงานตามสมควร
15. สนใจเกี่ยวกับสวัสดิภาพ และรักษาผลประโยชน์ที่เขาควรจะได้รับในหน้าที่การงาน

16. เมื่อท่านทำผิดก็ควรยอมรับผิดและขอโทษ ไม่ควรโยนความผิดให้ผู้อื่น ซึ่งจะสร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

จากการศึกษาวรรณกรรม สรุปได้ว่าพฤติกรรมที่แสดงถึงความชื่นชมของหัวหน้า หรือผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ มีดังนี้

1. การยกย่องชมเชย
2. การแสดงความยินดี
3. การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลตามความสำคัญของงาน ความรู้

ความสามารถของบุคคล

4. การให้ประกาศนียบัตร
5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง
6. การลงบันทึกในแฟ้มประวัติบุคลากร
7. การลงบทความในสิ่งพิมพ์ วารสาร หรือหนังสือพิมพ์
8. การให้รางวัล ดอกไม้ ของขวัญ เข็มรางวัล เหรียญ หรือเงินรางวัลตอบแทน
9. การจัดเลี้ยง
10. การให้ความเอาใจใส่
11. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น
12. ให้ความสำคัญในงานที่พยาบาลประจำการรับผิดชอบ
13. สนับสนุนให้พยาบาลประจำการได้รับความก้าวหน้า
14. การให้ข้อมูลย้อนกลับทางด้านผลการปฏิบัติงาน
15. การยกย่องผลการปฏิบัติงาน
16. กำหนดวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน
17. การจัดสรรรับส่ง การให้ตัวเดินทาง ตัวกีฬา หรืออื่น ๆ
18. รับฟังพยาบาลประจำการด้วยความตั้งใจ สนใจในเรื่องที่พูด สังเกต และใช้

การสัมผัสตามความเหมาะสม

19. มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น

#### 4.4 พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามความคาดหวังของพยาบาลประจำการ

##### ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy theory)

Vroom (1964) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไร และจูงใจอย่างไร โดยความต้องการเป็นเพียงองค์ประกอบในกระบวนการตัดสินใจว่าจะปฏิบัติอย่างไรของบุคคลเท่านั้น โดยการจูงใจจะเป็นผลของความต้องการที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และคาดคะเนการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น กล่าวคือ เมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งภายในใจบุคคลนั้นจะต้องมีความคาดหวังถึงผลที่จะตามมาจากพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละคน โดยความคาดหวังจะเป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นของบุคคล เพื่อนำไปสู่เป้าหมายรูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้จะประกอบด้วยความคาดหวัง (Expectancy) ความพอใจ (Valance) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดย

ความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นหรือการคาดคะเนของผู้ปฏิบัติงานว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นจะบรรลุผลลัพธ์อย่างหนึ่ง และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งได้

ความพอใจคือ ความรุนแรงของความต้องการหรือความปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่ง ความพอใจนี้จะแสดงออกถึงความมากน้อยของความปรารถนาที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อเป้าหมาย โดยที่ความพอใจจะเกิดจากภายในตัวของบุคคลแต่ละคน ดังนั้นความพอใจของแต่ละบุคคลจึงแตกต่างกัน

ผลลัพธ์ คือ ผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและจูงใจ แบ่งเป็นผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (Primary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานสืบเนื่องมาจากการใช้ความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและผลลัพธ์ระดับที่สอง (Secondary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่ติดตามมา หรือเกี่ยวพันกับผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง เช่น หลังจากที่ได้เลื่อนตำแหน่งแล้วได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามมา คือ

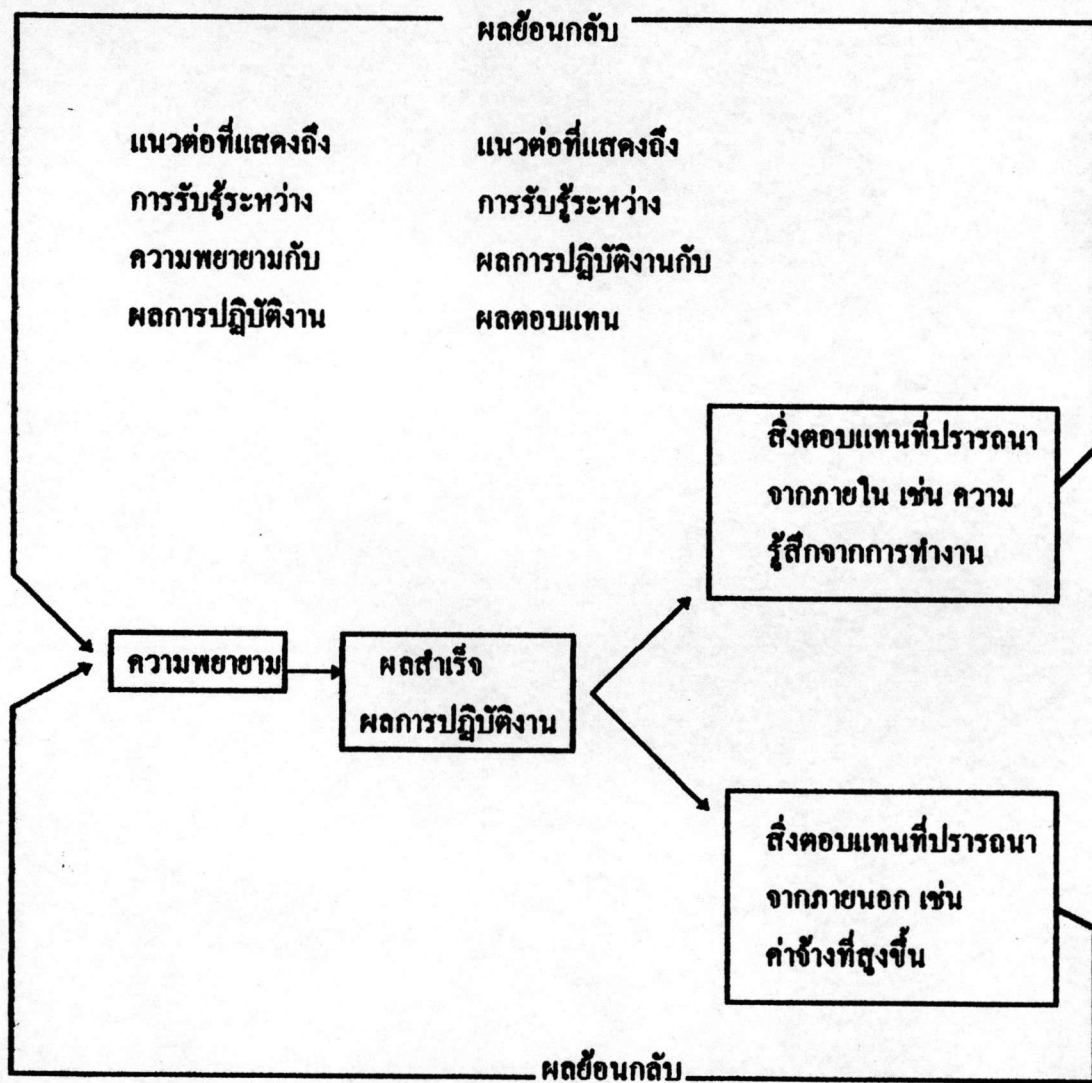
คนทำงานมีความคาดหวังและเรียกร้องต้องการจากองค์การให้จัดปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการพื้นฐานและความต้องการทางนามธรรมของตน ส่วนองค์การก็ต้องการให้คนทำงานมีพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่องค์การจัดให้ ตลอดจนสภาวะแวดล้อมในการทำงาน จะมีผลเป็นแรงจูงใจที่มีพลังมากน้อยเพียงใดต่อคนทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับการประเมินคุณค่าของคนทำงาน ในลักษณะที่ว่า 1) พฤติกรรมที่องค์การต้องการนั้นมีคุณค่าแก่ตนเพียงใด 2) จะคาดหวังได้มากน้อยเพียงใดว่าพฤติกรรมเช่นนั้นจะส่งผลดีแก่ตนได้จริง

คุณค่าของผลที่คาดหวัง ผลที่คนทำงานคาดหวังมี 2 แบบ คือ

1. ผลเบื้องต้นในการทำงาน ได้แก่ เงิน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การรับรู้ความสามารถของตน เป็นต้น
2. ผลลำดับรอง ได้แก่ สิ่งของที่เงินซื้อหาได้ สถานะที่สูงขึ้นเพราะการเลื่อนตำแหน่ง ความภูมิใจในความสามารถของตน เป็นต้น

คนจะคาดหวังผลเบื้องต้นซึ่งมีความจำเป็นต่อความอยู่รอดของชีวิตมาก่อน แล้วจึงคาดหวังผลลำดับรองต่อไป เงินเป็นสิ่งล่อใจที่มีคุณค่าและใช้เป็นรางวัลในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีรางวัลอื่น ๆ อีก ได้แก่ คำชม การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น สัญญัตถ์กษณ์แสดงสถานะ การปรึกษาหารือ และการยอมรับความคิดโดยหัวหน้า เพื่อการตัดสินใจทางการจัดการ ความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน และการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน รางวัลเหล่านี้ หัวหน้าเป็นผู้ให้การยอมรับ ยกย่องและประกาศเกียรติคุณ คนจะทำงานเพื่อผลงาน ซึ่งถือเป็นพลังจูงใจให้มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537 อ้างถึงใน กิรติ ดันเสถียร, 2538)

Gannon (1982) กล่าวว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น เมื่อรับรู้ถึงผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้น (ดังภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของ Gannon (Gannon, 1982)

จากภาพที่ 4 สรุปได้ว่าบุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้หนักขึ้น เมื่อรับรู้ว่าการพยายามที่ให้ไปจะส่งผลถึงความสำเร็จและสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ แนวคิดของการรับรู้ที่เกิดขึ้นมี 2 ประเภท คือ การรับรู้ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับสิ่งตอบแทนที่จะได้รับและเป็นที่ยอมรับ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับมี 2 ประเภท คือ

1. สิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยจากภายใน เช่น ความรู้สึกที่ได้รับจากการทำงาน
2. สิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเพิ่มค่าจ้าง เป็นต้น

สิ่งที่คนทำงานคาดหวังจะได้รับจากองค์กร คือ (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537 อ้างถึงใน กิรติ ตันเสถียร, 2538)

1. ค่าตอบแทน คนมีความเรียกร้องต้องการค่าตอบแทน เพื่อสนองความต้องการทางกายภาพ ความมั่นคงในชีวิต และความภาคภูมิใจของตน

2. ความมั่นคงในงาน

3. ความเป็นเพื่อน

4. การยอมรับผลงาน เป็นความเรียกร้องต้องการที่มาจากความต้องการภาคภูมิใจในตนเอง ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ และได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินรางวัล การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

5. งานที่ดี

6. โอกาสก้าวหน้า

7. สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย

8. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม

9. คำสั่งและการกำหนดทิศทางในการทำงานที่มีเหตุผล

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2516) ได้กล่าวถึง สิ่งที่เป็นความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน

2. ความพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลได้ทำงานที่ตนพอใจ มีความสุขในการทำงาน ผลงานย่อมดีกว่าผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจหรือทำตามหน้าที่

3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

4. การได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงพึงยกย่องและชมเชย สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและแก่ส่วนรวม



5. การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
6. การได้รับค่าจ้าง โดยธรรม อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทนโดยตรง และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนขึ้นเงินเดือนโดยธรรม จึงมีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมาก
7. ความเสมอภาค
8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน การมีปิยะวาจาข่มเป็นที่พอใจรักใคร่แก่ผู้วิสาสะ และผู้ร่วมงานเสมอ

9. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่อเราอยู่ที่ใดได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ เราย่อมมีความสุขและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในฐานะที่เป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์การนั้น ๆ

ดังนั้นการได้รับการยกย่องนับถือ และการยอมรับผลงานซึ่งเป็นความต้องการในด้านการได้รับการยกย่องนับถืออย่างหนึ่ง เป็นสิ่งที่เป็นความคาดหวังของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งพยาบาลก็มีความคาดหวังเช่นเดียวกัน Swansburg (1993) ได้ทำการสำรวจความคาดหวังของพยาบาลจบใหม่ 279 คน พบว่า ความคาดหวังอย่างหนึ่งของพยาบาลจบใหม่ ก็คือ ต้องการได้รับการแสดงความชื่นชมและสนับสนุน และสอดคล้องกับ ชลธรรมศิริ (2536) ที่กล่าวว่า การให้ความยอมรับนับถือและไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมหนึ่งของหัวหน้าที่ถูกต้องต้องการ นอกจากนี้ในองค์การที่มีความยืดหยุ่น หัวหน้าจะเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการช่วยให้พนักงานเข้าใจสิ่งที่เขาคาดหวัง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการให้การแสดงความชื่นชมที่มีความหมายและรางวัล (Walker, 1992) ดังนั้นพยาบาลประจำการจึงมีความคาดหวังที่จะให้หัวหน้าหอสผู้ป่วยแสดงความชื่นชมต่อการปฏิบัติงานของตน

ความสำเร็จในงานหรือการปฏิบัติงานให้สำเร็จดูลงไปตามความมุ่งหมายขององค์การหรือตามที่ได้รับมอบหมายให้ทำนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้คนเรามีกำลังใจทำงานหรืออยากทำงาน ความสำเร็จในงานเป็นการสร้างแรงกระตุ้นหรือเสริมกำลังใจ ทำให้คนภาคภูมิใจ มีความสุข มีความพอใจในความสำเร็จหรือในผลงานที่ทำไป (วัฒนา สุตรสุวรรณ, 2512) ดังนั้นเมื่อพยาบาลประจำการปฏิบัติงานได้สำเร็จ การรับรู้ผลงานหรือความสำเร็จในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าหอสผู้ป่วยจึงเป็นสิ่งที่พยาบาลประจำการมีความคาดหวังว่าจะได้รับจากหัวหน้าหอสผู้ป่วย ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งที่คนทำงานทุกคนปรารถนา (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) และบุคคลที่ถูกจูงใจจากการบรรลุความสำเร็จมีแนวโน้มจะก้าวหน้าและมีผลงานมากขึ้น (ยอศชาย ทองไทยนันท์, 2526) และ รัตนา ทองสวัสดิ์ (2532) กล่าวว่า แรงจูงใจแห่งความสำเร็จนี้สามารถกระตุ้นให้มีขึ้นในสถานที่ทำงาน เพราะจะทำให้แต่ละบุคคลอยากเสี่ยงที่จะทำและค้นคว้าเรื่องต่าง ๆ โดยการจัดการรางวัลหรือให้การยกย่อง

ในการได้ทำอะไร ก็ตามที่มีผลดีเลิศและกระตุ้นให้เขาเกิดความเชื่อว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น

สรุปได้ว่า การแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ เป็นสิ่งที่พยาบาลประจำการมีความคาดหวังว่าจะได้รับจากหัวหน้าหอผู้ป่วย

การศึกษาถึงความคาดหวังของพยาบาลประจำการที่จะให้หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของตน เพราะจะมีผลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ซึ่งจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับว่ามีความคาดหวังที่จะให้หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงความชื่นชมต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของตนมากน้อยเพียงใด

การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความคาดหวังของพยาบาลประจำการ เนื่องจากพยาบาลประจำการมีความคาดหวังถึงผลที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานของตน จึงเกิดการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ตนได้รับมาจริงกับสิ่งที่ตนคาดว่าจะได้รับมามากน้อยแค่ไหนจึงจะเหมาะสมถูกต้อง ถ้าสิ่งที่ได้รับจริงมากกว่าหรือเท่ากับที่คาดคิดไว้ ก็จะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกพึงพอใจ แต่ถ้าหากสิ่งที่เขาได้รับจริงน้อยกว่าที่คาดคิดไว้ ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (ชงชัย สันติวงษ์, 2535) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการพยาบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าหอผู้ป่วย จะได้ปรับพฤติกรรมตามที่พยาบาลประจำการมีความคาดหวังไว้ ซึ่งจะทำให้พยาบาลประจำการเกิดความพึงพอใจและเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และเมื่อพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจก็จะส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในงานและคุณภาพของงานสูงขึ้น

ดังนั้นพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ควรแสดงออกเมื่อพยาบาลประจำการมีการปฏิบัติงานและหรือมีความสำเร็จในงาน และเป็นสิ่งที่พยาบาลประจำการคาดหวัง ดังนั้นพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ จึงเป็นสิ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยควรแสดงต่อพยาบาลประจำการเมื่อพยาบาลมีการปฏิบัติงานและหรือมีความสำเร็จในงาน

จากกรอบแนวคิดนี้ สรุปได้ว่า พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ เป็นสิ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องปฏิบัติต่อพยาบาลประจำการ และเป็นสิ่งเดียวกับที่พยาบาลประจำการคาดหวัง ดังนั้นพฤติกรรม

การแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหรือผู้ช่วยต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรม การแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหรือผู้ช่วยต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามการรายงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วยและตามความคาดหวังของพยาบาลประจำการ จึงใช้กรอบแนวคิดเดียวกัน

## 5. พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหรือผู้ช่วยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจและสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน (Strauss and Sayless, 1960) ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานสูงก็จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดจากความพึงพอใจในงานของบุคคลก็คือคุณภาพของงาน และอัตราการย้ายออกจางานลดลง (Luthans, 1992) องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีดังนี้คือ (Locke, 1976)

1. งาน (Work) งานจะเป็นองค์ประกอบอันแรกที่จะทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจ หมายถึงว่าคนนั้นชอบงานนั้นหรือไม่ ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่แล้ว ก็จะมี ความพอใจในงานสูง
2. ค่าจ้าง (Pay) ค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างอื่นที่ถูกจ้างสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้
3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion)
4. การแสดงความชื่นชม (Recognition) การแสดงความชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานเกิดความพึงพอใจ
5. ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดหวังว่าจะได้รับก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้
6. สภาพการทำงาน (Working Condition)
7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาก็เป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน
8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers)
9. องค์การและการจัดการหรือการบริหาร (Organization and Management)

จากการวิจัยมีการศึกษาพบว่า การแสดงความชื่นชมมีผลต่อความพึงพอใจในงาน  
ดังนี้

England และ Stein (1961) ได้ทำการศึกษาดังองค์ ประกอบของความพึงพอใจ โดยใช้แบบสอบถามส่งให้ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งที่ไม่ใช่หัวหน้างานจำนวน 3,207 คน ใน สถานที่ทำงาน 26 แห่ง พบว่า สิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมี 11 ประการ คือ

1. สภาพการทำงาน (Working conditions)
2. บริษัท (Company)
3. ค่าจ้าง (Pay)
4. ชั่วโมงการทำงาน (Hours)
5. ผู้ร่วมงาน (Co-workers)
6. ชนิดของงาน (Type of work)
7. การบังคับบัญชา (Supervision)
8. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions)
9. การติดต่อประสานงาน (Communication)
10. การแสดงความชื่นชม (Recognition)
11. ความมั่นคงปลอดภัย (Security)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ England และ Stein ได้แบ่งกลุ่มผู้ทำงานออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้ คือ กลุ่มที่ทำงานระดับวิชาชีพ คนขายของ เสมียน ช่างฝีมือ งานฝึกฝน กรรมกร และบริการ ผลการศึกษาพบว่าในระดับความพึงพอใจในงานระหว่างกลุ่มทั้ง 7 นี้ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ

Charoonsri Roongsuwan (1969 อ้างถึงใน เขวถักษณ์ เถาะจินดา, 2518) ได้ ทำการวิจัยเรื่อง "เหตุที่พยาบาลไทยละทิ้งประเทศไทยไปทำงานวิชาชีพพยาบาลในประเทศ สหรัฐอเมริกา" ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าความไม่พอใจในงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พยาบาล ไทยไปทำงานในต่างประเทศ โดยมีเหตุผลของความไม่พอใจในงาน ดังนี้

1. ไม่สามารถเผชิญกับปัญหาประจำวันเกี่ยวกับการขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานและการขาดบุคลากร
2. ไม่มีเงินชดเชยสำหรับผู้ปฏิบัติเวรป่ายและเวรดึก
3. ขาดความเข้าใจในระดับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี

4. ระบบการปฏิบัติงาน ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ย่อยได้แสดงความคิดเห็น
5. ไม่ได้รับการยกย่องทั้งด้านความสามารถของวิชาชีพ และสมรรถภาพของพยาบาลแต่ละคน

6. ลักษณะงานไม่อิสระ

7. หหมดโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและการสร้างสรรค์

Sergiovanni (1973 อ้างถึงใน วินัย โกษกุลย์, 2537) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู โดยสัมภาษณ์และสอบถามครูกลุ่มตัวอย่างในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของ มอนโร รัฐนิวเจอร์ซีย์ จำนวน 3,382 คน พบว่า

1. การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Longest (1974 อ้างถึงใน ภาวินี นาวาพานิช, 2537) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความพอใจของพยาบาล ได้แก่ การได้รับการยกย่อง

Stubb (1977 อ้างถึงใน สุภาณี ทหารธรรม, 2537) ทำการศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการที่สำเร็จการศึกษาใหม่ จำนวน 30 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ของ Lambertson ซึ่งพัฒนาจาก Herzberg โดยให้อธิบายถึงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาค่าความถี่ของแต่ละองค์ประกอบของงาน แล้วทดสอบความแตกต่างด้วยสถิติไคสแควร์ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานมากที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบความสำเร็จ พยาบาลจะมีความพึงพอใจในงาน หากผู้ป่วยมีอาการดีขึ้นจากการให้การพยาบาลของพวกเขา และจะไม่พึงพอใจในงานมากหากไม่สามารถให้การพยาบาลผู้ป่วยตามแผนที่วางไว้

2. องค์ประกอบของการยกย่อง เป็นองค์ประกอบที่มีผู้ตอบให้เป็นองค์ประกอบความพึงพอใจในงานมากที่สุด และการได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้ป่วยหรือแพทย์ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของพยาบาล

3. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ  
ผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Gillies (1994) ได้ ทำการสำรวจสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพต้องการ เมื่อปี 1980 พบว่า  
สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญอย่างหนึ่ง คือการไม่ได้รับ  
การแสดงความชื่นชม

ดวงจิตร์ ก่อเจริญวัฒน์ (2536) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากร  
บางสาขาที่ขาดแคลน : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า

1. ลักษณะงาน ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในอาชีพ นโยบายในการ  
บริหารงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการได้รับการยกย่องและยอมรับนับถือ  
ที่บุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ภาครัฐ ได้รับรู้หรือมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ก่อให้เกิดความ  
พึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน และทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นไปใน  
ทางบวก

2. การได้รับการยกย่องและยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจใน  
การทำงานไปในทางบวกในระดับสูง กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานของตน  
คน ได้รับคำยกย่องชมเชย เชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารน้อยกว่า จะมีระดับความพึงพอใจใน  
การทำงานต่ำ และกลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานของตนได้รับคำยกย่องชมเชย  
เชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารเสมอ ๆ จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูง

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อการรักษาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ให้มีความต้องการ  
ทำงานอยู่กับหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของรัฐต่อไป คือ ความมั่นคงในอาชีพและการได้รับการ  
ยกย่องและยอมรับนับถือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อความต้องการลาออกจากงานของบุคลากร  
ด้านคอมพิวเตอร์ภาครัฐ คือ ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจต่ำ

สุภาพรณี ใจสิทธิ์กุล (2538) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของใจ  
ปัจจัยบำรุงรักษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลใน  
สถาบันการศึกษาพยาบาลภาครัฐ พบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลในสถาบันการศึกษาพยาบาลของรัฐ มีปัจจัยของใจ  
ปัจจัยบำรุงรักษา และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยของใจและปัจจัยบำรุงรักษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติงานของผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลในทางบวกระดับปานกลาง

Swansburg (1993) ได้สำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานและอาชีพของพยาบาล 1,921 คน พบว่า สาเหตุของความไม่พึงพอใจในงานและอาชีพ อันดับแรกคือ เงิน อันดับสองคือ การแสดงความชื่นชม อันดับสามคือ ชั่วโมงและการจัดตารางเวร

นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขนาดองค์การ ในหน่วยงานย่อยที่เป็นการทำงานเป็นกลุ่ม ๆ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าในหน่วยงานใหญ่ ๆ (Porter and Lawler, 1973 อ้างถึงใน อารี เพชรสุค, 2530)

จากงานวิจัยเหล่านี้ สรุปได้ว่าการแสดงความชื่นชมมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาล พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมจึงสามารถวัดความพึงพอใจในงานได้ ก็คือ พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ จึงใช้กรอบแนวคิดเดียวกับ พฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงความชื่นชมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเดียวกับความคาดหวังของพยาบาลประจำการ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Blegen et al. (1992) ได้ศึกษาการแสดงความชื่นชมในการปฏิบัติงานและความสำเร็จในงานของพยาบาลประจำการ จำนวน 341 คน พบว่า พยาบาลประจำการให้ความสำคัญต่อการได้รับเงินค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตัวงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับทางคำพูดเป็นการส่วนตัวและการลงบันทึกในแฟ้มประวัติ รองลงมาคือ การได้รับการยอมรับจากสาธารณชน การจัดตารางเวรที่ยืดหยุ่น และการเจริญเติบโตก้าวหน้า

McClosky (1974) ได้ศึกษาอิทธิพลของการให้รางวัลและแรงจูงใจต่ออัตราการลาออกของพยาบาลประจำการ 2 โรงพยาบาลในชิคาโกและซานฟรานซิสโก จำนวน 152 คน พบว่า การให้รางวัลทางด้านจิตใจสำคัญกว่าด้านความปลอดภัยและด้านสังคมในการที่จะให้พยาบาลคงอยู่ทำงานในโรงพยาบาลต่อไป และพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ต้องการโอกาสที่จะศึกษาต่อ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการได้รับการแสดงความชื่นชมในงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

Duxbury (1988 อ้างถึงใน ประชิด ศรราชพันธุ์, 2533) ได้ศึกษาพบว่า การได้รับการยอมรับจากผู้ตรวจการ มีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับความพึงพอใจและสัมพันธภาพระหว่างพยาบาลประจำการกับผู้ตรวจการ เป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมากหรือน้อยเป็นผลมาจากการรับรู้ของพยาบาล

อมรรัตน์ เสตสุวรรณ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานกับการคงอยู่ในงาน ตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 350 คน พบว่า พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ด้านการสร้างคุณค่าในตน ตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับน้อยครั้ง