

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวทำนายความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งตัวแปรเกณฑ์ คือ ความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การคงอยู่ในงานและการลาออกจากงาน
  - 1.1 ความหมายของการคงอยู่ในงาน
  - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่ในงานและลาออกจากงาน
  - 1.3 การวัดความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานและลาออกจากงาน
2. ความพึงพอใจในงาน
  - 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
  - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
  - 2.3 ความพึงพอใจในงานกับการคงอยู่ในงาน
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการคงอยู่ในงาน
4. ปัจจัยส่วนบุคคลกับการคงอยู่ในงาน
5. แนวทางการบริหารโรงพยาบาลเอกชน
6. บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. การคงอยู่ในงาน

### 1.1 ความหมายของการคงอยู่ในงาน (Intention to stay)

Turner (1972 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542) ได้กล่าวถึงการคงอยู่ในองค์การว่า หมายถึง การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกพึงพอใจ และปฏิบัติงานอยู่ของค์การนั้นเป็นเวลานาน

Muus, Stratton, Dunkin, & Juni (1993) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์การของพยาบาลว่า หมายถึง ระยะเวลาการทำงานของพยาบาลวิชาชีพตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งระยะเวลาที่วางแผนจะทำงานอยู่ต่อไปในอนาคต โดยวัดเป็นจำนวนปี

Chapin (1999 cited in Tang, 2003) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์การว่า เป็นกระบวนการในการธำรงรักษาบุคลากรไว้ทันทีที่ได้รับการว่าจ้างให้ทำงาน และต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่บุคคลทำงานอยู่กับองค์การ

Neuhauser (2002) ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์การไว้ว่า เป็นการธำรงรักษาบุคลากรโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้เกิดความจงรักภักดีและความยึดมั่นผูกพัน

Tomey (2000 cited in Tang, 2003) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์การว่าเป็นความสามารถในการธำรงรักษาบุคคลทันทีที่ได้รับการว่าจ้าง

จันทิรา ภาวิไล (2536) กล่าวถึงความหมายของการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพว่า เป็นการที่พยาบาลเข้ามาปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งและยังคงปฏิบัติงานอยู่จนถึงปัจจุบันโดยมีความมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานอยู่ต่อไปเรื่อยๆ

อมรรัตน์ เสตสุวรรณ (2539) กล่าวว่า การคงอยู่ในงานของพยาบาลนั้น หมายถึง การที่พยาบาลมีความตั้งใจที่จะยังคงปฏิบัติงานของตนในหน่วยงานเดิมต่อไป

พงศ์ หรดาล (2540) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ไว้ว่า หมายถึง การตอบสนองความต้องการให้บุคลากร เกิดความรักความพึงพอใจและมีความผูกพันกับสถานที่ทำงานหรือองค์การ ทำให้องค์การได้คนที่มีความรู้ความสามารถ อยู่ได้นานและทำงานอย่างเต็มใจ

จากความหมายของการคงอยู่ในงานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การคงอยู่ในงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเป็นระยะเวลานานที่สุดและไม่คิดที่จะลาออก

### ความสำคัญของการคงอยู่ในงาน

ความสำเร็จในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรจะต้องสร้างแรงบันดาลใจที่ทำให้เกิดความจงรักภักดี อุทิศตนและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Neuhauser, 2002) เป็นที่ยอมรับกันว่า วิชาชีพพยาบาลไม่สามารถแข่งขันด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพได้เหมือนวิชาชีพอื่นมากนัก นอกจากการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพิ่มค่าตอบแทนตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ให้โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ และมอบหมายความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการธำรงรักษาบุคลากรทางการพยาบาลไว้ แม้ว่ากระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานจะได้รับการพัฒนาเป็นอย่างมากในองค์การสุขภาพ แต่การที่จะธำรงรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด กลับเป็นความท้าทายอย่างมากสำหรับผู้บริหาร เพราะบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทางการพยาบาลในการการบริหารงานบุคคลที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสรรหา คัดเลือก ใช้ประโยชน์ รักษาไว้และพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานและองค์กร โดยเฉพาะงานการพยาบาลนั้นจำเป็นต้องใช้พยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติแก่ผู้มารับบริการที่มีความต้องการแตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มพูนขึ้นตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการได้รับการพัฒนาในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอน การรักษาให้พยาบาลคงปฏิบัติงานได้นานขึ้น ก็จะส่งผลต่อคุณภาพการพยาบาลและการบรรลุเป้าหมายตามนโยบายของหน่วยงาน ผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับ จึงควรหาแนวทางที่จะดึงดูดให้พยาบาลในหน่วยงานของตนมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป (อมรรัตน์ เสตสุวรรณ, 2539)

จากการศึกษาของ Branham (2002 cited in Neuhauser, 2002) ได้กล่าวไว้ใน Keeping the People Who Keep You in Business ว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร คือ ค่าตอบแทน แต่ภายหลังได้มีการสำรวจเกี่ยวกับเรื่องนี้หลายๆ ครั้ง พบว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยอันดับที่ 10 ใน 15 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนในการที่จะทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรขึ้น (Hay Group, 2002 cited in Neuhauser, 2002)

การคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลได้กล่าวไว้ว่า จะต้องมีความเชื่อว่าพยาบาลทุกคนมีความสำคัญ ไม่สามารถนำผู้อื่นที่อยู่ในองค์การสุขภาพมาทำหน้าที่แทนได้ และจะต้องมีความสามารถทำให้ทุกคนมีความสุขในการปฏิบัติงาน ถึงแม้จะต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากเกินไป การสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการให้ความสนใจและเอาใจใส่ ยอมรับความรู้ความสามารถของพยาบาล วิธีการดังกล่าวจะทำให้พยาบาลเกิดความยึดมั่นผูกพันภายในกลุ่ม ส่งผลให้ปฏิบัติงานบรรลุ

วัตถุประสงค์และภารกิจของโรงพยาบาล ธงชัย สันติวงษ์ (2545) กล่าวไว้ว่า การธำรงรักษาพนักงานเป็นการที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่นั้นนับว่าเป็นภาระที่นักบริหารจะต้องใช้ความพยายามค่อนข้างมาก ทั้งนี้ เพราะเป็นปกติธรรมดาของคนที่แตกต่างกันจะต้องมีความต้องการในสิ่งจูงใจต่าง ๆ แตกต่างกันไป ดังนั้นปัจจัยบางอย่างที่สามารถจูงใจหรือกระตุ้นการทำงานกับพนักงานคนหนึ่งนั้น อาจไม่สามารถใช้จูงใจบุคคลอื่นก็ได้ และในเวลาเดียวกันในกรณีของคนบางคนนั้น การจูงใจอาจกระทำได้ในบางวันเท่านั้น ครั้นเวลาล่วงไปการใช้ปัจจัยชนิดเดียวกันนั้น เพื่อจูงใจต่อไปอาจไม่เกิดผลดีก็ได้ และการธำรงรักษานุคลากรก็มีความสำคัญ ทำให้เกิดผลดีต่อองค์การ(พยอม วงศ์สารศรี, 2534; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542) ดังนี้

- 1) ทำให้หน่วยงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
- 2) ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถ
- 3) ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาคนภายนอก
- 4) ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ
- 5) เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจกับองค์การ

ดังนั้น การธำรงรักษานุคลากรพยาบาลที่ปฏิบัติงานให้คงอยู่ในงานนานที่สุด จึงนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน เนื่องจากเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยป้องกันการลาออกและการโอนย้ายของพยาบาลวิชาชีพในระดับหนึ่ง ลดปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพ ตลอดจนลดการสูญเสียงบประมาณในการผลิตพยาบาล การคัดเลือก การสรรหา ตลอดจนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่ในงานและลาออกจางาน

Lawer และ Hacman (1969 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2545) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน และความพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น ลดความสูญเสีย และการขาดงานน้อยลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะว่ากลุ่มพนักงานที่มีส่วนร่วมมีความรู้และผูกพันต่อแผนงานและมีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมากกว่า

Sanger, Richardson, และ Larson (1985) กล่าวว่า การคงอยู่ทำงานต่อไปของบุคลากรแสดงถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน

Taunton, Krampitz, และ Wood (1989) กล่าวว่า การคงอยู่ในงานแสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล การให้ความร่วมมือ ความตั้งใจที่อยู่ทำงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การคงอยู่ในงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีผลมาจากการที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็น มีความยุติธรรม มีการให้ข่าวสาร มีบุคลากรที่เพียงพอ ค่าตอบแทนเหมาะสม มี

โอกาสก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งเป็นวิชาชีพอิสระ มีส่วนร่วมในการปกครองและการตัดสินใจที่สำคัญๆ ด้วย

Friss (1991) กล่าวว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ควรให้ความสำคัญต่อการคงอยู่ของพยาบาล เพราะการที่พยาบาลออกจากงาน ไม่เพียงส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการนิเทศพยาบาลใหม่เท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความมั่นคงที่จะคงอยู่ของพยาบาลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ และการลดลงของคุณภาพการดูแลผู้ป่วย

Marriner-Tomey (1992) กล่าวว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ควรให้ความสนใจในการหาแนวทางรักษาพยาบาลให้คงอยู่ปฏิบัติงานต่อไป เพราะการลาออกของพยาบาลนอกจากจะทำให้องค์กรสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกและนิเทศพยาบาลใหม่ ยังส่งผลให้คุณภาพการบริการลดลงในระหว่างที่พยาบาลใหม่ฝึกปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งผลทางด้านจิตใจของพยาบาลที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่

Carter และคณะ (2001) กล่าวถึงการคงอยู่ในองค์กรว่า เป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้อยู่กับองค์กร

สมสุข ติลกสกุลชัย (2534) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานกับการคงอยู่ในงานว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการเข้าออกงานในทางลบ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานสูง จะมีอัตราการเข้าออกหรือเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำกว่า

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการคงอยู่ในงานว่า เมื่อใดบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานมาก ก็จะขาดงานน้อยลง ไม่มาทำงานสายและไม่ลาออกจากองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กรเป็นกระบวนการที่จะรักษาบุคลากรผู้ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกเข้ามาในหน่วยงาน ให้มีความพึงพอใจที่จะทำงานกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและคงอยู่ในองค์กรนานที่สุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การที่จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานได้นั้น ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ตลอดจนการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาภายในหน่วยงาน เพื่อให้พยาบาลวิชาชีพรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้พยาบาลมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานต่อไป ลดการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากการลาออก หรือโอน ย้าย

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงาน

Wolf (1981) กล่าวว่า เหตุที่ทำให้พยาบาลคงอยู่หรือไม่ เกิดจากปัจจัย 4 ด้าน คือ

1. พยาบาลผู้ปฏิบัติงานเอง เมื่อเข้ามาเผชิญกับสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงานแล้วพบว่าไม่เป็นไปตามที่ตนเองคาดหวังไว้ พยาบาลก็จะมองหางานใหม่ นอกจากนี้ภาระทางครอบครัวก็เป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้พยาบาลลาออกจากงาน
2. สภาพการทำงานและความรับผิดชอบในงานที่มากเกินไป ทำให้พยาบาลไม่สามารถให้การดูแลได้ตามความต้องการของผู้ป่วย ส่งผลต่อคุณภาพการบริการพยาบาล เป็นเหตุให้พยาบาลออกจากงานเนื่องจากความผิดพลาดในการทำงาน
3. ผู้นิเทศและการประสานงาน เพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลกับผู้นิเทศงานเป็นปัจจัยสำคัญของความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาพบว่า การขาดซึ่งภาวะผู้นำและทักษะการบริหาร ไม่ให้การสนับสนุนในการทำงาน ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ไม่เคยแสดงบทบาทในการให้รางวัลหรือลงโทษ เป็นเหตุให้พยาบาลไม่พึงพอใจ ซึ่งก็จะมีผลกระทบต่อคงอยู่ของพยาบาล
4. ระบบบริหาร นโยบายและปรัชญาของฝ่ายบริหารมีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการลาออกจากงาน การศึกษาในอดีตพบว่า เงินเดือนเป็นสิ่งแรกที่ทำให้พยาบาลไม่พึงพอใจในงาน ถึงแม้ว่าผลการศึกษาในปัจจุบันจะพบว่าเงินเดือนไม่ใช่ปัญหาที่สำคัญที่สุดเหมือนในอดีต แต่ก็มีผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและลาออกจากงานเช่นเดียวกัน

Taunton, Krampitz และ Wood (1989) กล่าวถึงรูปแบบของทฤษฎีการคงอยู่ (Theoretical models of retention) ไว้ว่า เกิดจากปัจจัย 4 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee characteristics) ได้แก่ โอกาสที่ได้ไปทำงานที่อื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การศึกษา ภาระครอบครัว
2. ปัจจัยด้านภาระงาน (Task requirement) ได้แก่ การปฏิบัติงานประจำ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร
3. ปัจจัยด้านองค์การ (Organization characteristics) ได้แก่ ค่าตอบแทน การได้รับความยุติธรรม โอกาสในการได้รับเลื่อนตำแหน่ง
4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Manager characteristics) ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจอิทธิพล แบบของภาวะผู้นำ

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมา จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ทำให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายคือการคงอยู่ในงาน ซึ่ง Taunton et. al. (1989) ได้กล่าวถึงความตั้งใจที่จะอยู่ในงานว่า เป็นการคาดคะเนความเป็นไปได้ของสมาชิกที่จะอยู่ในองค์การนั้นต่อไป เป็นการรับรู้ของบุคคล มิใช่พฤติกรรมการแสดงออก นอกจากนี้ Taunton et. al. (1989) ยังพบว่า การคงอยู่ในงานของบุคลากรอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามแบบแผนพลวัตของการคงอยู่ โดยมีปัจจัยด้านลักษณะองค์การและลักษณะผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญที่จะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้มีความตั้งใจที่จะคงอยู่ และก่อให้เกิดการคงอยู่ในงานของบุคลากรต่อไป

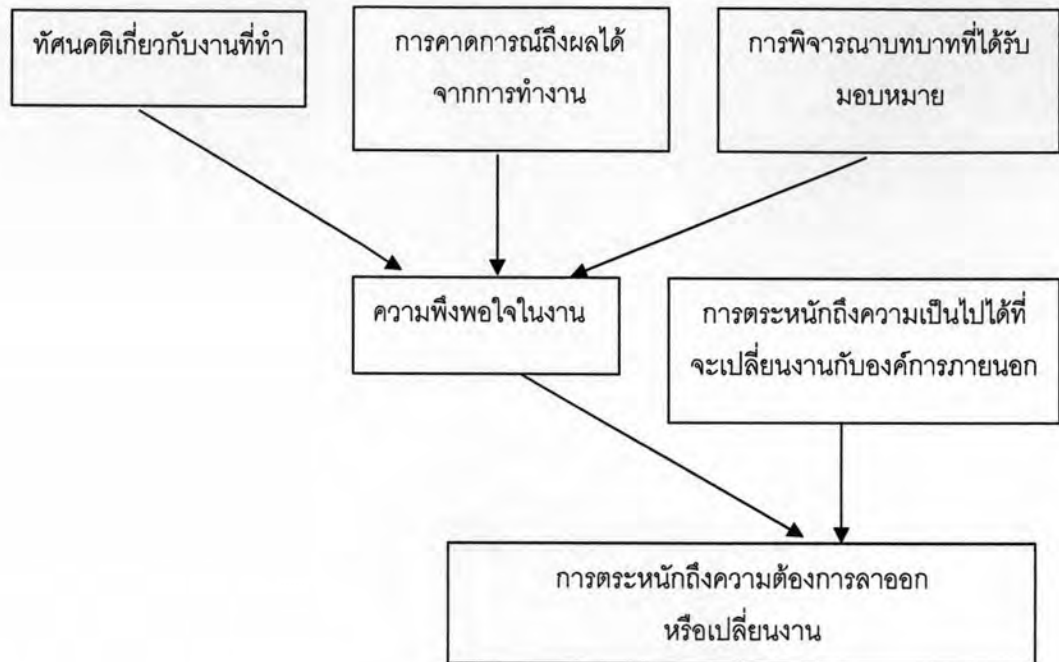
Riggs และ Rantz (2001) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาลเยี่ยมบ้าน ดังนี้

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ขอบบังคับ คำสั่งการและค่าตอบแทนที่รัฐให้ ทำให้มีผลต่อรายได้และผลประโยชน์ของบุคลากร
2. ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง นโยบายขององค์การ การสื่อสารและการควบคุมดูแล พบว่าพยาบาลต้องการโครงสร้างแบบเปิด มีความยืดหยุ่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความเสมอภาค เข้าถึงระบบสนับสนุนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีการสื่อสารแบบเปิดเผย
3. ปัจจัยด้านบทบาทของงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียดแก่บุคลากร พบว่าบุคลากรพยาบาลต้องการให้มีสัดส่วนผู้ป่วยกับพยาบาลที่เหมาะสม มีบทบาทที่ชัดเจน มีเวลาเป็นส่วนตัว ความเป็นอิสระและการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ ศาสนา ระดับการศึกษา ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

#### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงาน**

นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและพบว่า ความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลให้บุคคลเกิดการพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจว่าตนเองควรที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออก และจากการทบทวนเอกสารรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การที่บุคคลจะตัดสินใจลาออกจากงานหรือไม่นั้นเป็นผลมาจากความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งผลจากการศึกษาเหล่านั้นได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกัน ดังนี้

March และ Simon (1958) ได้เสนอแนวความคิดว่า การลาออกจากงาน มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การตระหนักถึงความต้องการลาออก และการตระหนักถึงความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนงาน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในภาพที่ 1



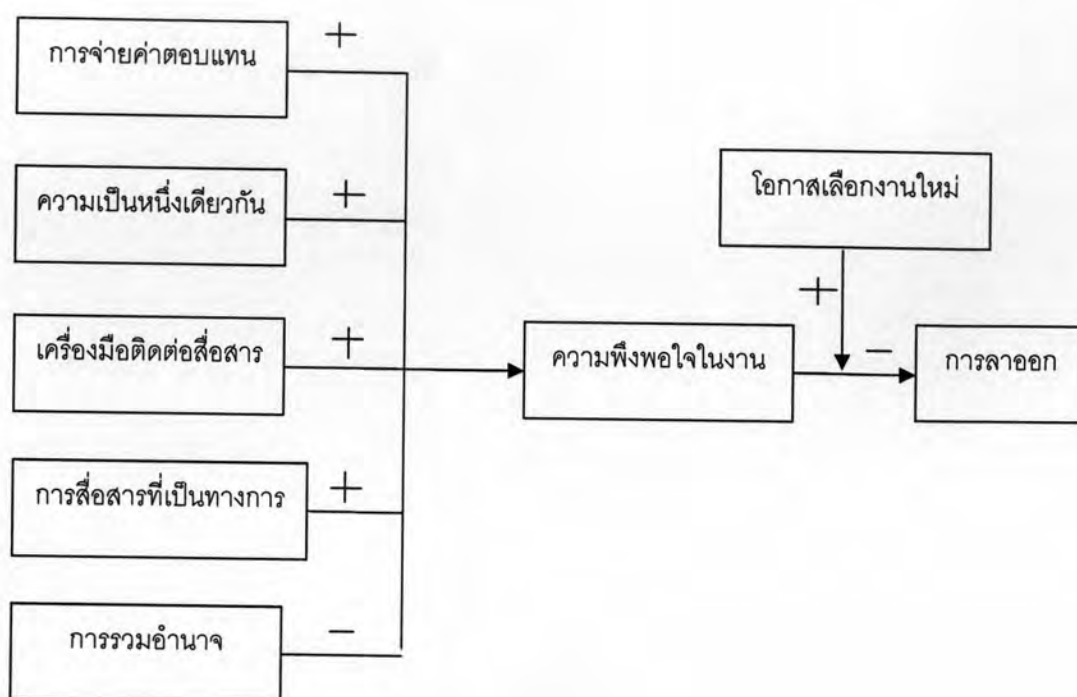
ภาพที่ 1: แสดงตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ March และ Simon (1958)

ที่มา : J.G.March and H.A.Simon, *Organization* (New York: Wiley, 1958), p.99.

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า บุคคลจะมีการพิจารณาถึงงานที่ทำและตัดสินใจว่าตนเองมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งความพึงพอใจนี้จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในลักษณะงานด้านต่างๆ เช่น วิธีการบังคับบัญชา ค่าตอบแทนที่ได้รับ เป็นต้น และพิจารณาการคาดการณ์ถึงผลได้ซึ่งสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน และสภาพการทำงาน ขณะเดียวกันก็จะเปรียบกับงานที่ทำและบทบาทที่ได้รับว่ามีความเหมาะสมเพียงใด สำหรับความเป็นไปได้ที่จะได้งานใหม่ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจลาออกจากงาน และจากผลการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า March และ Simon (1958) ให้ความสำคัญกับตัวแปรความพึงพอใจในงานและความเป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนงาน ซึ่งออกมาในรูปของการตระหนักถึงความต้องการลาออกหรือเปลี่ยนงาน

Price (1977) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรเบื้องต้นและตัวแปรแทรกซ้อนที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงาน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในภาพที่ 2



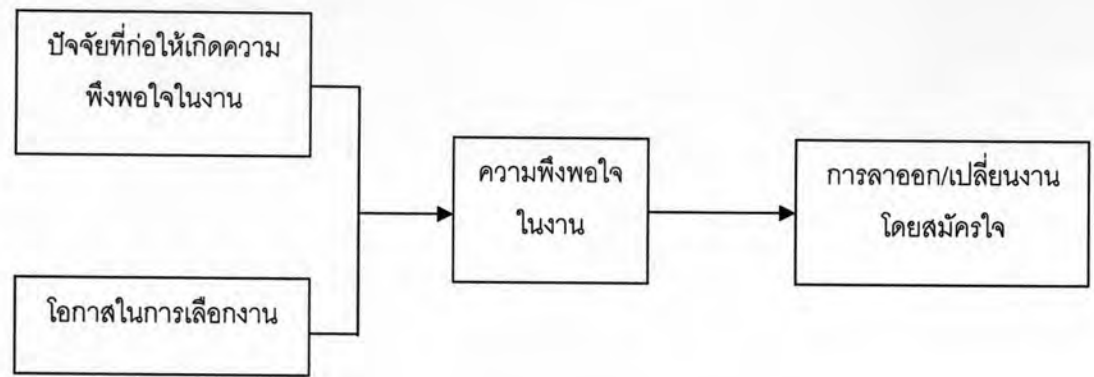


ภาพที่ 2 : แสดงตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price (1977)

ที่มา : James L. Price, The Study of Turnover (Iowa: Iowa State University, 1977), อ้างใน William H. Hobley, Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control (Mass: Addison-Wesley, 1982), p. 120

จากภาพที่ 2 Price (1977) ได้เสนอว่า ตัวแปรเบื้องต้นที่เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจลาออก ได้แก่ ระดับของการจ่ายค่าตอบแทน ความเป็นหนึ่งเดียวกัน หรือการมีส่วนร่วมในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการรวมอำนาจ ส่วนตัวแปรแทรกซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการเปลี่ยนงาน ซึ่งตัวแปรเบื้องต้น 4 ตัวแปร ได้แก่ ระดับของการจ่ายค่าตอบแทน ความเป็นหนึ่งเดียวกัน เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และการสื่อสารอย่างเป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความพึงพอใจในงาน ส่วนการรวมอำนาจจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับระดับความพึงพอใจในงาน โดยที่ระดับความพึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเปลี่ยนงานด้วย นอกจากนี้ โอกาสในการเปลี่ยนงานกับความพึงพอใจในงานจะมีความเกี่ยวพันกัน โดย Price (1977) ได้เสนอแนวคิดเบื้องต้นไว้ว่าความไม่พึงพอใจในงานจะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนงานได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีโอกาสในการเลือกงานใหม่สูง

ต่อมา Bluedorn (1982) ได้ศึกษาวิจัยทดสอบตัวแบบของ Price และเสนอตัวแบบที่ปรับปรุงขึ้นใหม่ โดยมองว่าโอกาสในการเลือกงานน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ด้วยเหตุผลที่เกิดจาก การเปรียบเทียบ (relative deprivation) ระหว่างองค์การที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับองค์การอื่น ซึ่งสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้

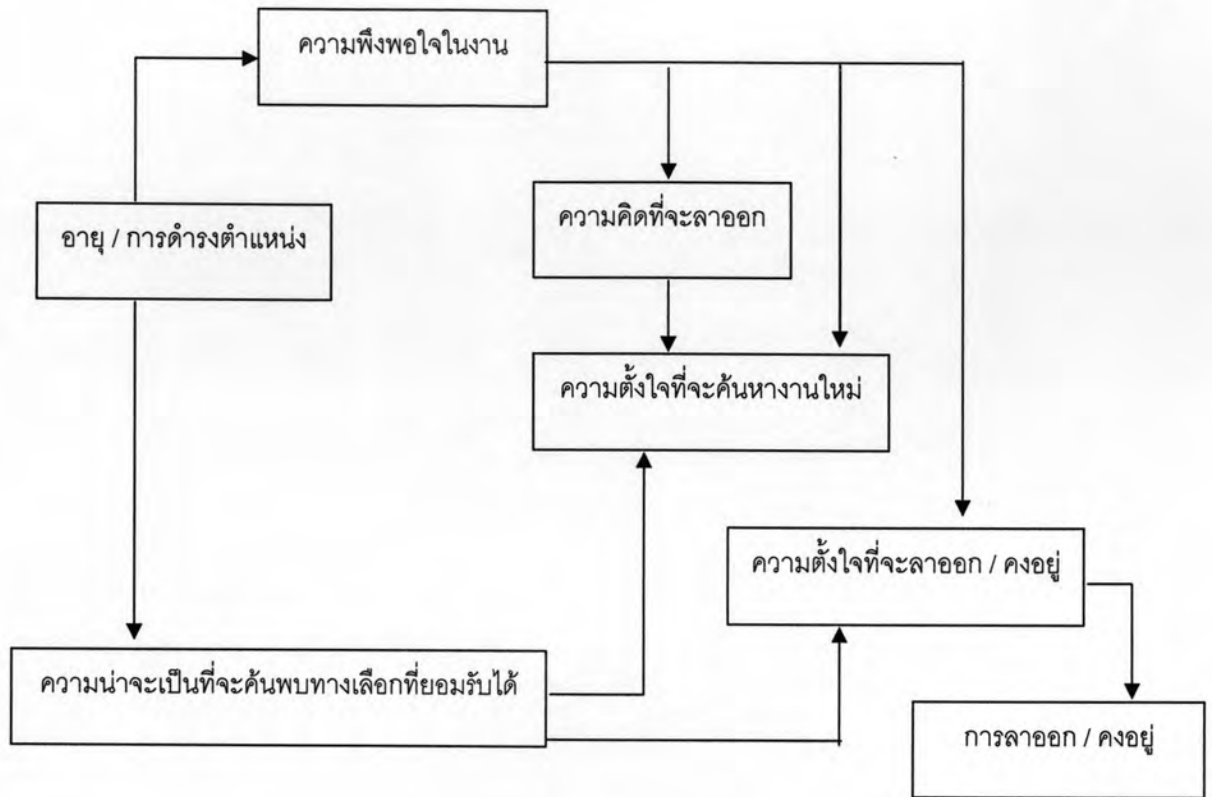


ภาพที่ 3: แสดงตัวแบบการลาออกของ Price (1977) ภายหลังจากปรับปรุงใหม่ โดยการทดสอบของ Bluedorn (1982)

ที่มา : Allen C. Bluedorn, " A unified model of turnover from organization"  
 Human relations 35 (February 1982): 135-153.

โดยสรุปตามแนวทางการศึกษาของ Price และ Bluedorn ได้ให้ความสำคัญกับตัวแปร 2 ตัว คือ ความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการเลือกงาน

Mobley และคณะ (1978) ได้เสนอตัวแบบการลาออกจากงาน โดยได้พัฒนาทำให้มีลักษณะมองเห็นภาพจนได้เด่นชัดขึ้น ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกหรือเปลี่ยนงานโดยสมัครใจ โดยมีกระบวนการดังภาพที่ 4 ซึ่งประกอบด้วย อายุ/การดำรงตำแหน่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความน่าจะเป็นที่จะค้นพบทางเลือกที่ยอมรับได้ ทำให้เกิดความคิดที่จะลาออก และความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ พร้อมทั้งการประเมินทางเลือกเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ในองค์การ ไปจนถึงการตัดสินใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ในองค์การต่อไปในที่สุด



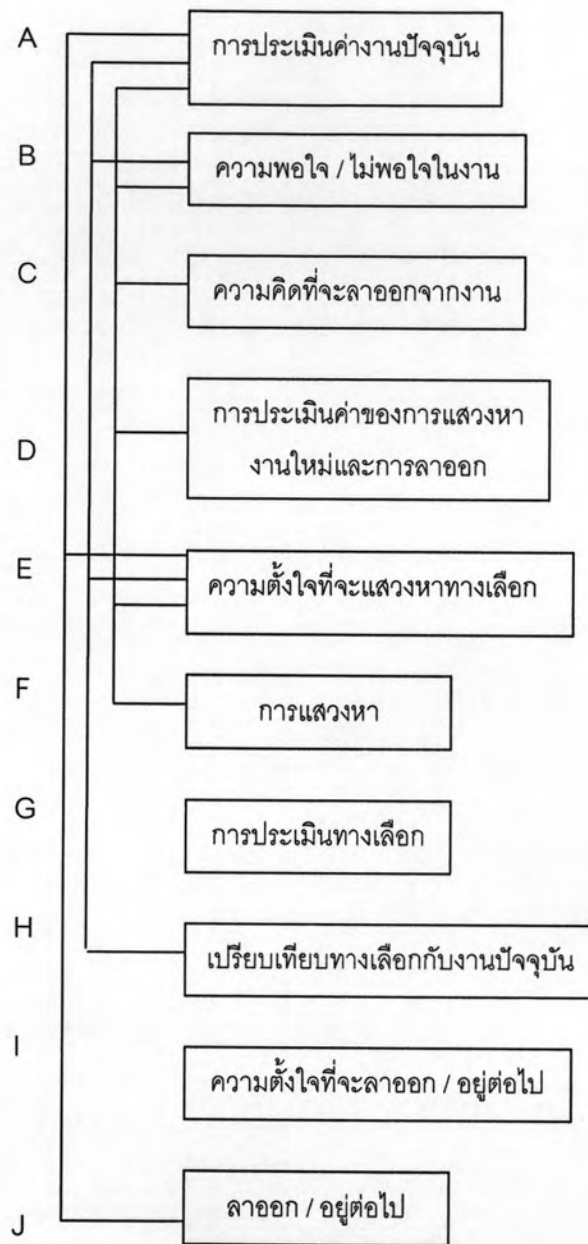
ภาพที่ 4 : แสดงตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley และคณะ (1978)

ที่มา : William H. Mobley and Others, " An evaluation of precursors of hospital employee turnover, " *Journal of Applied Psychology* 63 (1978) : 410.

จากตัวแบบนี้ พอสรุปได้ว่าความไม่พึงพอใจในงานนั้น อาจนำไปสู่ความคิดที่จะลาออกและความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ในองค์การ และผลสุดท้ายก็จะเกิดเป็นพฤติกรรมการลาออกหรือคงอยู่ในองค์การนั้นต่อไป

นอกจากนี้ Mobley (1982) ยังได้เสนอตัวแบบซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับกระบวนการตัดสินใจลาออกจากงาน รายละเอียดดังปรากฏในภาพที่ 5 ดังนี้





ภาพที่ 5 : แสดงตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley (1982)

ที่มา : William H. Mobley, Employee Turnover : Causes, Consequences and Control (Mass. : Addison - Wesley, 1982) P. 123.

กระบวนการ A แสดงถึงกระบวนการที่คนประเมินคุณค่างานของตน  
 กระบวนการ B แสดงถึงสถานะทางอารมณ์ ที่มีผลต่อระดับความพอใจกับความไม่พอใจ การศึกษาเกี่ยวกับการลาออกส่วนใหญ่ มักตรวจสอบถึงความสัมพันธ์โดยตรง

ระหว่างความพอใจในงานกับการเปลี่ยนงาน กระบวนการในภาพแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนที่เป็นไปได้ระหว่างความไม่พอใจในงานกับการลาออกจางาน

กระบวนการ C เป็นผลประการหนึ่งที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในงาน คือ การกระตุ้นความคิดในการลาออกจางาน

กระบวนการ D แสดงให้เห็นว่า ลำดับต่อไปของกระบวนการตัดสินใจถอนตัวออกจากงาน คือ การประเมินคุณค่าของประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการหยุดงาน ซึ่งรวมถึงการประเมินผลในการหางานใหม่ด้วย การประเมินคุณค่าของการลาออก มีการพิจารณาถึงการสูญเสียความอาวุโส ผลประโยชน์ที่จะได้รับและสิ่งอื่นๆ ถ้าค่าของการลาออกสูงและ/หรือประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับต่ำ คนอาจประเมินคุณค่างานที่ทำอยู่เสียใหม่ เพื่อชะลอความคิดในการลาออกและ/หรือ หาวิธีการที่จะถอนตัวออกจากองค์การในรูปแบบอื่น แต่ถ้าค้นพบทางเลือกที่ดีกว่าได้แล้วก็จะเข้าสู่กระบวนการต่อไป

กระบวนการ E เป็นความตั้งใจที่จะค้นหาทางเลือกใหม่

กระบวนการ F เป็นผลที่เกิดจากความตั้งใจที่จะค้นหาทางเลือก หากไม่พบบุคคลก็อาจจะค้นหาต่อไปด้วยการประเมินคุณค่าผลประโยชน์ที่คาดหวังและคุณค่างานที่มีอยู่เสียใหม่ การยอมรับสถานะปัจจุบันของงานลดความคิดในการลาออกและ/หรือ มีพฤติกรรมถอนตัวรูปแบบอื่นๆ เช่น มีการขาดงานเป็นต้น

กระบวนการ G เป็นการประเมินคุณค่าของทางเลือก เมื่อบุคคลสามารถค้นหาทางเลือกได้แล้ว (กระบวนการนี้สามารถตั้งสมมุติฐานเช่นเดียวกับการประเมินคุณค่าของกระบวนการ A)

กระบวนการ H เป็นการเปรียบเทียบงานปัจจุบันกับหนทางเลือก หากพึงพอใจกับหนทางเลือกใหม่ก็จะเกิดกระบวนการต่อไป

กระบวนการ I เป็นความตั้งใจลาออกเมื่อเกิดแรงกระตุ้นจากกระบวนการ H

กระบวนการ J เป็นกระบวนการสุดท้าย คือ การลาออก หากบุคคลเปรียบเทียบระหว่างงานที่ทำอยู่กับหนทางเลือกใหม่แล้ว เกิดความพอใจในหนทางเลือกใหม่ยอมนำไปสู่การลาออกในที่สุด แต่หากการประเมินค่าระหว่างหนทางเลือกใหม่กับงานที่ทำอยู่ พบว่า งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันดีกว่าทางเลือกใหม่ ก็ยอมไม่มีการลาออกและเกิดการคงอยู่ในองค์การเดิมต่อไป อย่างไรก็ตามการที่บุคคลยังคงอยู่กับองค์การเดิมต่อไป มิได้หมายความว่า บุคคลจะยังคงติดอยู่กับองค์การเดิมนั้นตลอดไป เพราะหากมีหนทางเลือกใหม่เกิดขึ้นและมากระตุ้นความคิดที่จะลาออกอีก บุคคลก็จะเริ่มใช้กระบวนการตัดสินใจถอนตัวออกจากองค์การอีกครั้ง จนกว่าจะเกิด

ความพึงพอใจในงานของตน หรือเห็นว่างานที่ตนทำอยู่มีแรงกระตุ้นจิตใจที่ดีที่ทำให้ตนยังคงดำรงอยู่กับงานหรือองค์การนั้นได้ต่อไป

โดยสรุปแนวทางการศึกษาตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley และคณะ (1978) และ Mobley (1982) นอกจากจะมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานกับกระบวนการลาออกจากงานหรือเปลี่ยนงานแล้ว ยังเพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ อายุและการดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคลเข้ามาด้วย

จากแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการคงอยู่และลาออกจากงาน โดยสมัครใจตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออกนั้นมีอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งหากนำมาจัดหมวดหมู่แล้วจะพบว่า มีปัจจัยที่เป็นตัวแปรหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ ศาสนา (Riggs & Rantz, 2001) ระดับการศึกษา (Taunton et al. , 1989) และภาวะครอบครัว (Wolf, 1981)
2. การมีส่วนร่วมในงาน(Lawer and Hacman, 1969) การมีส่วนร่วมในการปกครองและการตัดสินใจที่สำคัญ (Taunton et al. , 1989)
3. ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน (สมสุข ติลกสกุลชัย, 2535; ธงชัย สันติวงษ์, 2535; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542; March and Simon, 1958; Mobley et al. , 1978) รวมถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่
  - 3.1. สัมพันธภาพและการสื่อสาร (Taunton et al. , 1989)
  - 3.2. ค่าตอบแทน (Taunton et al. , 1989; Riggs & Rantz, 2001)
  - 3.3. ลักษณะของงาน เช่น สภาพการทำงานและความรับผิดชอบในงานที่มากเกินไป (Wolf, 1981) สัดส่วนที่เหมาะสมของจำนวนผู้ป่วยกับพยาบาล (Riggs & Rantz, 2001)
  - 3.4. ผู้บังคับบัญชา เช่น ทักษะการบริหาร (Wolf, 1981) แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจ อิทธิพล และแบบของภาวะผู้นำ (Taunton et al. , 1989)
  - 3.5. นโยบายและระบบการบริหาร เช่น การได้รับความยุติธรรม โอกาสในการได้รับเลื่อนตำแหน่ง (Wolf, 1981; Taunton et al. , 1989; Riggs & Rantz , 2001)
4. ความเป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนงาน (March and Simon, 1958)
5. โอกาสในการเลือกงาน (Price, 1977; Bluedorn, 1982)
6. ความน่าจะเป็นที่จะค้นพบทางเลือกที่ยอมรับได้ (Mobley et al. , 1978)

จะเห็นได้ว่าจากตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆดังกล่าวข้างต้น สามารถจำแนกตัวแปรออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ ตัวแปรที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ ระดับการศึกษา ภาวะครอบครัว ตัวแปรที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในงาน และตัวแปรที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ความเป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนงาน โอกาสในการเลือกงาน และความน่าจะเป็นที่จะค้นพบทางเลือกที่ยอมรับได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรหรือปัจจัยที่คาดว่าจะทำให้บุคลากรมีความคิดหรือความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กร 3 ตัวแปรด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยตัดตัวแปรที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรออกไป ซึ่งได้แก่ ความเป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนงาน โอกาสในการเลือกงาน และความน่าจะเป็นที่จะค้นพบทางเลือกที่ยอมรับได้ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรดังกล่าวอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหารในองค์กร

### 1.3 การวัดความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานและลาออกจากงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการใช้นิยามความหมายที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

Porter และ Steers (1973) กล่าวว่า ความตั้งใจที่จะอยู่ในงานเป็นตัวบ่งชี้ถึงการลาออกและมีผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน

Mobley (1977) กล่าวถึงองค์ประกอบของความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ซึ่งประกอบด้วย ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้า การมีทางเลือกในการปฏิบัติงาน

Ajzen และ Fishbein (1980) ได้กล่าวไว้ว่า ความตั้งใจเป็นการกระทำของบุคคลที่จะกระทำการใดๆก็ตามที่เป็นระบบและมีเหตุผล และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตน

Price และ Mueller (1981) กล่าวถึงความตั้งใจที่จะอยู่ในงานว่า เป็นการคาดคะเนความเป็นไปได้ของสมาชิกที่จะอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคล มิใช่พฤติกรรมการแสดงออก สามารถประเมินได้จากระยะเวลาที่วางแผนจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป

วิภาดา คุณาวิกติกุล (1994) ได้อธิบายว่า ความตั้งใจที่จะอยู่ในงานหมายถึง ความเป็นไปได้ในการรับรู้ของบุคคลที่จะมีส่วนร่วมอยู่ในองค์กรนั้นอย่างต่อเนื่อง

มานิต มานิตเจริญ (2538) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจที่จะอยู่ในงานว่า หมายถึง ความสนใจ เอาใจใส่ จงใจ เจตนาและมีความคิดที่จะปฏิบัติงาน

สมเกียรติ ศรีธรรมาธิคุณ (2542) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจที่จะอยู่ในงานว่า หมายถึง การจงใจ เจตนาและมีความคิดที่จะปฏิบัติงานอยู่ต่อไป ซึ่งเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคล ไม่ใช่พฤติกรรมการแสดงออก และสามารถประเมินได้จากระยะเวลาที่วางแผนจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป

### การวัดความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

Arnold และ Feldman (1982) ได้กล่าวไว้ว่า ความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to turnover) ประกอบด้วย Intention to quit และ Intention to search alternatives มีคำถาม 2 ข้อให้ตอบ คือ ความเป็นไปได้หรือเป็นไปได้ที่ท่านจะหาสถานที่ทำงานใหม่ในปีหน้า และท่านตั้งใจที่จะลาออกจากที่ทำงานเดิมไปยังที่ทำงานใหม่นั้น โดยใช้มาตรวัด 7 ระดับ

Michael และ Spector (1982) ใช้คำว่า Intention to quitting มีคำถาม 3 ข้อ คือ 1) บ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านคิดถึงการลาออกอย่างจริงจัง 2) ท่านต้องการที่จะลาออกจริงหรือไม่ และ 3) ท่านมีแผนการลาออกเป็นที่แน่นอนแล้ว

Hom และคณะ (1984) ใช้คำว่า Intention to quit โดยที่การลาออกนั้น ประกอบด้วยความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร และการออกจากวิชาชีพ คำถามมี 2 ข้อ คือ 1) ท่านตั้งใจที่จะออกจากวิชาชีพภายในระยะเวลาก่อนสิ้นปีนี้หรือไม่ และ 2) ท่านตั้งใจที่จะคงอยู่ในวิชาชีพต่อไป แต่ตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ภายในระยะเวลาก่อนสิ้นปีนี้หรือไม่ ถ้าตอบว่าใช่ = 1 และ ไม่ใช่ = 0

William และ Hazer (1986) ใช้คำว่า Intention to quit เมื่อกล่าวถึงการที่บุคคลมีความตั้งใจ ต้องการที่จะลาออกจากงาน และมีแผนการที่จะลาออกเป็นที่แน่นอนแล้ว และใช้คำว่า Intention to leave เมื่อหมายถึง การที่บุคคลมีแผนการที่จะลาออกจากองค์กร

Hinshaw, Smeltzer และ Atwood (1987) ใช้คำว่า Anticipated turnover โดยหมายถึง ระดับที่บุคคลรับรู้ว่าจะสิ้นสุดการทำงานในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นเมื่อใดในอนาคต นั่นคือเป็นการคาดการณ์ที่จะลาออกจากองค์กร

Hom และ Griffeth (1995) ใช้คำว่า Intention to quit โดยหมายถึง การประเมินการรับรู้ของบุคคลถึงโอกาสและความเป็นไปได้ของการที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์กร



จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลมีความตั้งใจที่จะอยู่ในงานหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจเป็นสำคัญ เพราะหากบุคคลไม่พึงพอใจในงานเมื่อไหร่ ก็จะกระตุ้นให้เกิดความคิดในการลาออกจางานและเกิดการเปรียบเทียบระหว่างงานที่ทำอยู่กับหนทางเลือกใหม่(Mobley, 1982) หากการประเมินค่าระหว่างหนทางเลือกใหม่กับงานที่ทำอยู่ พบว่า งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันดีกว่า ก็ย่อมไม่มีการลาออกและเกิดการคงอยู่ในองค์การเดิมต่อไป อย่างไรก็ตามการที่บุคคลยังคงอยู่กับองค์การเดิมต่อไป มิได้หมายความว่า บุคคลจะยังคงติดอยู่กับองค์การเดิมนั้นตลอดไป เพราะหากมีหนทางเลือกใหม่เกิดขึ้นและมากระตุ้นความคิดที่จะลาออกอีก บุคคลก็จะเริ่มใช้กระบวนการตัดสินใจถอนตัวออกจากองค์การอีกครั้ง จนกว่าจะเกิดความพึงพอใจในงานของตน หรือเห็นว่างานที่ตนทำอยู่มีแรงกระตุ้นจูงใจที่ดีที่ทำให้ตนยังคงดำรงอยู่กับงานหรือของค์การนั้นได้ต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การวัดความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานและลาออกจากงานนั้นมีทั้งแบบคำถามที่มีระยะเวลาเป็นตัวกำหนด (Price & Mueller , 1981; สมเกียรติ ศรีธรรมาธิคุณ, 2542) และที่ไม่มีระยะเวลาเป็นตัวกำหนด (Mobley , 1977; Ajzen & Fishbein, 1980; มานิต มานิตเจริญ, 2538; วิภาดา คุณาวิภคกุล, 1994) ดังนั้นในส่วนที่เป็นประเด็นของคำถามจึงมีทั้งที่เป็นแบบถามตรงๆ ถึงความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์การว่าใช่หรือไม่ เป็นไปได้หรือไม่ที่จะอยู่ในองค์การนั้นต่อไป และคำถามที่เป็นองค์ประกอบของความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ ได้แก่ ความต้องการที่จะลาออก การมีแผนการที่จะลาออก และโอกาสและความเป็นไปได้ของการที่จะตัดสินใจลาออกซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามการวัดความตั้งใจที่จะลาออกจางาน ของ น้องนุช ภูมิสนธิ์ (2539) ตามแนวคิดของ Michaels และ Spector (1982); Arnold และ Feldman (1982); William และ Hazer (1986) แบบวัดนี้มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ เกี่ยวกับการมีความคิด ความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ การมีแผนการเป็นที่แน่นอนและความเป็นไปได้ที่จะตัดสินใจคงอยู่ในองค์การต่อไป

## 2. ความพึงพอใจในงาน

ทรัพยากรการบริหาร (Administrative resource) เป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารงานขององค์การ ในบรรดาองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารนั้น บุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นองค์ประกอบที่เข้าไปสอดแทรกร่วมอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานองค์การ การบริหารงานคลัง หรือการบริหารงานบุคคลก็ตาม ดังนั้น ผู้บริหารงานองค์การโดยเฉพาะผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ ทำนุบำรุงให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมี

ปริมาณเพียงพอ ซึ่งการที่บุคคลากรจะอุทิศทั้งแรงกายและแรงใจให้แก่งานและหน่วยงานของเขา อันเป็นผลทำให้หน่วยงานและองค์กรนั้นสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายและก้าวหน้าไปอย่างไม่มีหยุดยั้งนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยองค์ประกอบในการจูงใจ กระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (จุฬา มนัสไพบุลย์, 2527; พรนพ พุกกะพันธ์, 2544) เนื่องจาก ความพึงพอใจในงานของบุคคลจะเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลไม่มีความพึงพอใจในงานย่อมเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้ผลผลิต ผลการปฏิบัติงานและคุณภาพการทำงานลดลง สถิติการลางาน ขาดงานมากขึ้น

## 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันออกไปตามทฤษฎีและแนวทางการศึกษาของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังต่อไปนี้

Muchinsky (1983) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ กล่าวคือ เป็นระดับของความ รู้สึกชอบ พอใจ และยินดีที่ตนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานนี้เป็นการตอบสนองที่เป็นเรื่องราวของแต่ละบุคคล

Newstrom และ Davis (1989) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่าเป็นเจตคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีข้อผูกพันหรือข้อตกลงระหว่างความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติกับผลตอบแทนที่ได้รับจากงาน และระดับของความพึงพอใจนี้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

Alpander (1992) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกพอใจที่จะปฏิบัติงานและเป็นผลจากการได้รับการจูงใจในระดับสูง ความพึงพอใจในงานมี 2 ลักษณะ คือ

1. ความพึงพอใจในงานภายนอก คือ ความตั้งใจที่จะทำงานที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น รางวัล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การได้รับการพัฒนาฝึกฝนเพิ่มเติม

2. ความพึงพอใจในงานภายใน คือ ความเต็มใจที่จะทำงานโดยได้รับการจูงใจจากลักษณะโดยธรรมชาติของปัจจัยนั้น เช่น ลักษณะงาน และความรู้สึกพอใจที่ได้รับมอบหมายงานเป็นพิเศษ

Rowland และ Rowland (1992) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นการทำงานตามความรู้ความสามารถของตนโดยได้รับแรงจูงใจอย่างมาก

Robbins (1993) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติเฉพาะแต่ละบุคคลที่มีต่องานของเขา

นภดล เชนะโยธิน (2531) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจหรือชอบใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนที่มิต้องงาน ซึ่งเมื่อพูดถึงคนมีความพึงพอใจในงานสูงนั้น มักหมายความว่า คนชอบและให้คุณค่าต่องานของตนเองสูง และมีความรู้สึกที่ดีต่องานของตน

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำ ซึ่งเป็นผลให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นภาวะความรู้สึกที่ดีหรือภาวะทางอารมณ์ที่ดี ซึ่งมีผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ภาวะความรู้สึกเหล่านี้จะมากหรือน้อยนั้น ล้วนขึ้นกับการทำงานของบุคคลว่าได้รับการตอบสนองของความต้องการมากน้อยเพียงใด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานและต่อปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะงาน นโยบายและการบริหารและความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น ความรู้สึกเหล่านี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิด ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงานนั้นต่อไป แต่ถ้าเมื่อใดที่เกิดความไม่พึงพอใจในงานบุคคลนั้นก็จะเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ท้อแท้ คับข้องใจ ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดงานและการลาออกตามมา

### ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจาก ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงานจะมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่ไม่พึงพอใจในงาน ช่วยลดการขาดงาน ลางาน ลดการมาทำงานสาย (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2537) ความพึงพอใจในงานช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นต่อองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน นำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น ส่งผลไปยังผลผลิตและกำไรขององค์กรในที่สุด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535) นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังมีผลต่ออัตราการลาออกจากงาน กล่าวคือ ถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงจะมีอัตราการลาออกจากงานต่ำ (Landy and Trumbo; 1980 Cavangh, 1989) และความพึงพอใจในงานก็ยังเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงานและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการพยาบาล เพราะถ้าพยาบาลมีความรู้สึกพึงพอใจในงานย่อมสามารถให้การดูแลผู้ป่วยได้ดีขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงกับผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ Sullivan และ Decker (1992) พบว่า การสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน มีผลให้พยาบาลทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ นำไปสู่คุณภาพบริการพยาบาลและทำให้พยาบาลคงอยู่ในงานได้นานอีกด้วย

### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

Mc Cormick และ Ilgen (1980) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) และความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกันอย่างแยกไม่ออก จะแตกต่างกันก็ตรงที่การจูงใจสนใจถึงพฤติกรรม แต่ความพึงพอใจในงานสนใจถึงความรู้สึกที่มีต่องาน เพราะความพึงพอใจในงานเกิดจากความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่องานนั้น ซึ่งบุคคลมักจะร่วมกันทำงานที่ตนเองชอบและหลีกเลี่ยงงานที่ตนเองไม่ชอบ ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลมาจากการจูงใจ มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคคลไว้หลายทฤษฎี ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีการจูงใจที่ว่าด้วยเนื้อหา ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นถึงความต้องการภายในว่าเป็นตัวกระตุ้น และเป็นตัวที่ทำให้พฤติกรรมนั้นคงอยู่ และทฤษฎีการจูงใจที่ว่าด้วยขบวนการ เป็นการจูงใจโดยการค้นหาว่าสิ่งใดเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในขบวนการของการจูงใจ (Sullivan and Decker, 1992; สวิง สุวรรณ, 2540)

ทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายความพึงพอใจในงาน โดยเป็นทฤษฎีความต้องการที่มุ่งเน้นหาสาเหตุถึงความเข้าใจสิ่งที่อยู่ภายในบุคคลหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้บุคคลปฏิบัติแนวทางนั้น ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการ ทฤษฎีเชิงเนื้อหานี้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน สารสำคัญของทฤษฎีเชิงเนื้อหา คือ ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ซึ่งเป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจที่เป็นขั้นตอน เขาเชื่อว่าการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเกิดจากความต้องการที่ได้รับการตอบสนองจึงจะเกิดความพอใจ ซึ่งได้แบ่งความต้องการออกเป็นลำดับขั้น คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการได้รับการยกย่องทางสังคม และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ส่วนทฤษฎีสองปัจจัย เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากแนวคิดของความต้องการของ Maslow (1954) โดย Herzberg และ Mausner (1993) เป็นผู้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยซึ่งเป็นองค์ประกอบหรือสาเหตุที่ทำให้มีความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจนั้นมักจะเกิดจากตัวงานที่ทำ ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ได้แก่ องค์ประกอบเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยที่พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจนั้นมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ได้แก่ องค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหารงาน การเงินเดือน ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน สภาพการทำงาน ชีวิตส่วนตัว สถานภาพในสังคม และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (The Process Theories of Motivation) ทฤษฎีกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคคล และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน เป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งพยายามให้คำอธิบายความต้องการของบุคคล ว่าทำอย่างไรที่จะให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยที่สามารถกระตุ้นให้พวกเขาอยากทำงาน ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งมีทฤษฎีที่พยายามอธิบายกระบวนการของการจูงใจที่สำคัญ ๆ ได้แก่

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ที่กล่าวว่า แรงจูงใจที่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้น ๆ มีความคาดหวังในสิ่งหนึ่งสิ่งใด และเขาจะประมาณความน่าจะเป็นไปได้ในผลลัพธ์ที่ต้องการ เขาสามารถเลือกการรับรู้ตามความคาดหวัง เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลประโยชน์มากที่สุด และพยายามทำให้ได้ตามที่คาดหวังของพวกเขา ซึ่งได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Lock ซึ่งได้อธิบายว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานเกิดจากความปรารถนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องการเวลา มีความสำคัญที่ชี้แนวทางของพฤติกรรมที่บุคคลต้องการทำอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค ทฤษฎีนี้อธิบายเกี่ยวกับความเชื่อด้านการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์การ เมื่อบุคคลเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้จากองค์การ และสิ่งที่บุคคลให้แก่องค์การเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งเมื่อเขาได้ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์เพื่อองค์การ และการเปรียบเทียบสิ่งที่เขาได้รับจากองค์การ ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ ฯลฯ และยังเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์การ ทั้งการลงแรงและผลตอบแทนนั้นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ หรือจากการเปรียบเทียบกับการทำงานลักษณะเดียวกัน

ทฤษฎีการอ้างอิง ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ผู้ปฏิบัติจะมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในกลุ่มระดับเดียวกัน เช่น การเปรียบเทียบกับคนที่อยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกัน เปรียบเทียบกับผู้มีการศึกษาระดับเดียวกัน ถ้าพบว่าตนได้รับการปฏิบัติด้วยความเสมอภาคก็จะมี ความพอใจในงาน หากพบว่าไม่ได้รับความเสมอภาคก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน

ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรงของ Skinner เป็นความคิดเกี่ยวกับการเสริมแรง เป็นการวางเงื่อนไขในการให้รางวัล อาจเป็นรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ เป็นสิ่งกระตุ้นให้คนเลือกใช้พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ซึ่งกำหนดเป็นตารางการเสริมแรง เช่น การกำหนดการต่อเนือง เป็นการให้รางวัลทุกครั้งที่พฤติกรรมอันพึงปรารถนาเกิดขึ้น หรือการกำหนดการเป็นครั้งคราว เป็นการให้รางวัลตามกำหนดช่วงเวลา

ทฤษฎีการจูงใจของ Likert ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พยายามหาความกระจ่าง "การบริหารแบบใดจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด" โดย Likert ได้พยายามหาคำตอบว่าระหว่างการบริหารงานแบบเผด็จการ หรือแบบที่ให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารทุกขั้นตอน Likert แสดงให้เห็นว่านักบริหารผู้นำเอาวิธีการมนุษยสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ โดยให้บุคคลผู้อยู่ในระดับต่ำกว่ามาร่วมให้การตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวของเขา จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า เป็นแรงจูงใจที่ดีกว่า และทำให้ได้ผลผลิตหรือการบริการจำนวนมากกว่าขึ้นในหน่วยงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่า มีผู้ให้ความสนใจและได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมากมาย ซึ่งพบว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล การบริหารงานขององค์การ และด้านลักษณะงานที่มีผลทั้งด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ และได้แนะนำแนวคิดซึ่งใช้ในการศึกษาคั้งนี้มาเสนอไว้พอเป็นสังเขปดังนี้ คือ

Stamps และ Piedmonte (1986) ได้สนใจศึกษาความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ทำงานทางด้านสุขภาพ เนื่องจากพบว่าบุคลากรที่ทำงานด้านสุขภาพที่ทำงานโดยอาศัยความเป็นวิชาชีพ จะมีการลาออกจากงาน เหนื่อยหน่ายจากการทำงาน และขาดงาน ด้วยสาเหตุของความไม่พึงพอใจในงาน โดยได้ทบทวนวรรณกรรมและศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดความพึงพอใจในงานของพยาบาลได้ 6 หัวข้อ คือ

- 1) ความมีอิสระในงาน (Autonomy)
- 2) ค่าตอบแทน (payment)
- 3) สถานภาพของงาน (Job status)
- 4) ลักษณะของงาน (Task requirement)
- 5) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction)
- 6) นโยบายขององค์การ (Organization policies)

โดยความมีอิสระในงานและสถานภาพของงาน แนวคำถามสร้างมาจากแนวคิดทฤษฎีสอนของความต้องการและทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ซึ่งเน้นในเรื่องปริมาณงานที่สามารถปฏิบัติได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องขึ้นกับใคร และโดยความคิดริเริ่มของตนเองอย่างอิสระ ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ทำ และได้รับการยอมรับในผลงานที่ทำนั้น

สถานภาพของงาน เน้นในเรื่องความรู้สึกเกี่ยวกับความสำคัญของวิชาชีพ ทั้งโดยตนเองและจากการมองของผู้อื่น

ด้านค่าตอบแทน ได้สร้างแนวคำถามจากทฤษฎีสอนของความต้องการและทฤษฎีความเสมอภาค ซึ่งเน้นในเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นเงินและประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจากการทำงาน รวมทั้งการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ลักษณะและนโยบายจากองค์การ ได้สร้างแนวคำถามจากทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg และทฤษฎี Social Reference Group โดยเน้นประเภทของงาน ลักษณะของงาน รวมทั้งความยากง่ายของงานที่พยาบาลต้องปฏิบัติในหน้าที่ประจำวัน และนโยบายองค์การซึ่งจะเน้นนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของพยาบาลที่ดำเนินอยู่

การปฏิสัมพันธ์ ใช้ทฤษฎีสอนของความต้องการและทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เป็นแนวคิดข้อคำถาม โดยเน้นความต้องการทางด้านสังคม และความต้องการทางด้านปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เมื่อ Stamps และ Piedmonte นำมาศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลแล้ว ได้สรุปผลการศึกษาของเขาว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

- 1) ค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นเงินและประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจากการทำงานว่ามีความเหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน
- 2) ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ปริมาณงานที่สามารถปฏิบัติได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องขึ้นกับใคร และโดยความคิดริเริ่มของตนเองอย่างอิสระ ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ทำ และได้รับการยอมรับในผลงานที่ทำ
- 3) ลักษณะของงาน (Task requirement) หมายถึง ประเภทของงาน ลักษณะของงาน รวมทั้งความยากง่ายของงานที่พยาบาลต้องปฏิบัติในหน้าที่ประจำวัน
- 4) นโยบายขององค์กร(Organization policies)หมายถึง นโยบายการบริหารงานและการปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลและฝ่ายการบริหารการพยาบาลใช้อยู่และจะดำเนินต่อไป
- 5) สถานภาพของวิชาชีพ (Professional status) หมายถึง ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำคัญของวิชาชีพ ทั้งโดยตนเองและจากการมองของผู้อื่น รวมทั้งการเห็นคุณค่าประโยชน์ของงานนั้นด้วย
- 6) การมีปฏิสัมพันธ์(Interaction) หมายถึง การมีโอกาสได้ติดต่อสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงาน ทั้งในวิชาชีพและนอกวิชาชีพในระหว่างเวลาปฏิบัติงาน

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กร เพราะเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคล นำมาซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บุคคลก็จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อองค์กร ส่งผลต่อจำนวนของผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และคุณภาพของผลผลิตที่ดีขึ้น (พวงเพ็ญ ชุณหปราณ, 2544) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพตามแนวคิดของ Stamps และ Piedmonte (1986) เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเป็นการบูรณาการแนวคิดจากหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานมาพัฒนาเป็นแนวคิดความพึงพอใจในงานซึ่งนำมาใช้กับบุคลากรทางด้านสุขภาพโดยตรง นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของโรงพยาบาลเอกชน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชนมี 4 ปัจจัย คือ สถานภาพของวิชาชีพ ลักษณะของงาน นโยบายขององค์กร และความเป็นอิสระ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Stamps และ Piedmonte (1986)



## 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการคงอยู่ในงาน

Sullivan และ Decker (1992) กล่าวว่า การสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานมีผลให้พยาบาลทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ นำไปสู่คุณภาพการบริการพยาบาล เยาวลักษณ์ เลหาะจินดา (2518) ศึกษาเรื่องความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลประจำการกลุ่มที่มีความตั้งใจที่จะอยู่ในงานต่อไป มีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มพยาบาลประจำการกลุ่มที่จะลาออกเนื่องมาจากมีทัศนคติที่ดีต่องาน และKunaviktikul (1994) ได้ศึกษาการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง ความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพทั้งหญิงและชาย จำนวน 375 คน ในโรงพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในประเทศไทย พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้เกิดความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน นอกจากนี้ Borda and Norman (1997) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่และออกจากงานของพยาบาล พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

## 3.การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

### 3.1 ความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

Vroom (1970) กล่าวว่า เป็นปริมาณของอิทธิพลที่บุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปร่วมในการตัดสินใจ เขาอธิบายว่า บุคคลจะได้รับ ความพึงพอใจจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วยตนเอง และจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องานและจะทำงานได้ดี คนจะมีการควบคุมตนเอง มิใช่ควบคุมโดยองค์การ

House (1977) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการแบ่งปันข้อมูล กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลในการทำงาน

Sashkin (1984) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่พนักงานได้แสดงบทบาทโดยตรงใน 4 ด้าน คือ การตั้งเป้าหมาย การตัดสินใจการแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2545) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหาร

ของพวกเขาให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้เข้าไปแสดงบทบาทโดยตรงในด้านการตั้งเป้าหมาย การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

### 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

House (1977) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมนั้น ประกอบไปด้วย การแบ่งปันข่าวสารกับผู้มีส่วนร่วมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กับคนที่มีบุคลิกครบจำไว้เพื่อไม่ให้มีอิทธิพลต่อคนอื่น เอาใจใส่กับความคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริง และความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยแสดงออก ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารกับบุคคลอื่น กระตุ้นให้มีการเสนอแนวทางแก้ไขตัว ทางเลือกต่าง ๆ ชะลอการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ไว้ก่อน จนกระทั่งทุกอย่างได้ถูกเสนอออกมาหมดแล้ว และชี้แนะกระบวนการกลั่นกรองทางเลือกและเลือกแนวทางแก้ไข (Fillee and House, 1977) นอกจากนี้ House ยังได้เสนอว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ (Hall, 1987) คือ การตัดสินใจจะต้องไม่เป็นระบบ routine ข่าวสารในการตัดสินใจจะต้องไม่เป็นมาตรฐานจนเกินไป และไม่เป็นระบบศูนย์กลาง ในการตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องให้เวลากับสมาชิกในการเข้าร่วมต่อกระบวนการตัดสินใจ

นอกจากนี้ House ยังได้เสนอว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อ รู้สึกถึงความจำเป็นของตนเองในเรื่องเสรีภาพที่ได้รับ รู้สึกถึงความชอบธรรมของตนต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้สึกถึงความสามารถของตนต่อการเข้าไปช่วยในการตัดสินใจ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

House กล่าวว่า โดยสรุปแล้วแนวทางการบริหารงานของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำจะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่จะปฏิบัติต่อกันในลักษณะที่มีศักดิ์ศรีอย่างเท่าเทียมกัน และยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้อิทธิพลต่อการกระทำ และการตัดสินใจของผู้นำ ปัจจัยกำหนด 3 ประการดังกล่าว สามารถแบ่งได้ดังนี้ คือ การได้รับแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (sharing of information) การได้รับแบ่งปันอำนาจ (sharing of power) การได้รับแบ่งปันอิทธิพล (sharing of influence)

ปัจจัยทั้ง 3 ที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นตัวชี้ให้เห็นว่า บรรดาผู้นำในองค์กรต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมกับการบริการมากน้อยเพียงไร และความ "มากกว่า" หรือ "น้อยกว่า" ดังกล่าวจะเป็นตัวที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานว่า จะเป็นเชิงบวกหรือลบ (positive or negative) การมีส่วนร่วมของปัจจัยทั้ง 3 นั้นจะแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการกระทำและการตัดสินใจที่แต่ละฝ่ายจะมีต่อกัน และโดยธรรมชาติของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมส่วนหนึ่ง คือ การลดอำนาจ (reduce power) ของผู้นำให้อยู่ในภาวะที่เท่าเทียมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จะเห็นได้ว่า แนวความคิดของ House ในเรื่องของแบบแผนความเป็นผู้นำนั้น เขาได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอย่างชัดเจน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น นอกจากนี้ เขายังได้ชี้ให้เห็นถึงแรงจูงใจของบุคคลที่มีความคาดหวังต่อผลตอบแทนที่เขาจะได้รับ เป็นที่น่าสังเกตว่า แนวความคิดของ House นั้นนอกจากเสนอถึงแบบแผนความเป็นผู้นำแล้ว เขายังให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทน และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทำให้มองเห็นถึงแนวทางการบริหารขององค์กรต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นับว่าเป็นแนวความคิดที่ทำให้เรามองเห็นถึงโครงสร้างการบริหารงานในอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง

Sashkin (1984) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่พนักงานได้แสดงบทบาทโดยตรงใน 4 ด้าน คือ การตั้งเป้าประสงค์ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้นและทำให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทั้ง 4 อย่างข้างต้นเพิ่มขึ้น ได้แก่

1. กำหนดสถานการณ์หรือการตัดสินใจที่เอื้ออำนวยให้พนักงานมีส่วนร่วม
2. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม
3. สร้างสรรค์บรรยากาศที่จริงใจและเปิดเผย
4. แบ่งปันข้อมูลกับพนักงานอย่างเปิดเผย
5. มีการพบปะสังสรรค์ที่นอกเหนือจากการประชุมในที่ทำงาน
6. พัฒนาทีมงานภายในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
7. เอาใจใส่และสนใจในมุมมองที่แตกต่าง
8. สร้างความมั่นใจว่าทีมงานมีแหล่งประโยชน์เพียงพอที่จะเคียงคู่ไปกับทักษะทางมือของพนักงาน
9. รับฟังการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในด้านดีและไม่ดี และมีความตั้งใจที่จะช่วยพนักงานพัฒนาให้ดีขึ้น

10. ฝึกอบรมพนักงานในเทคนิคการแก้ปัญหา
11. สนับสนุนส่งเสริมพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วม
12. เชื้ออำนาจความสะอาดให้กับกลุ่มงานในกระบวนการทำงานเป็นทีม
13. รับฟังข้อเสนอนะ ความคิดเห็นของพนักงานอย่างกระตือรือร้น
14. มีพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมา โดยไม่มีพฤติกรรมปกป้องตนเอง ซึ่งจะทำการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ

### ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สมยศ นาวิการ (2545) และ Swansburg (2002) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ได้บังคับบัญชามีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เมื่อบุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การถูกบอกให้กระทำบางสิ่งบางอย่างที่เขาไม่ต้องการกระทำหรือมองไม่เห็นความจำเป็น อาจจะถูกต่อต้าน ในทางกลับกันเมื่อบุคคลได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง จะมีความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีผลได้ผลเสียกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
2. เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ทำให้เกิดแรงจูงใจและเข้าถึงความต้องการของผู้บริหาร ทำให้เกิดความไว้วางใจและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้รู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรมากขึ้น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนด
4. การบริหารมีความง่ายขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการลดระดับสายงานของผู้บริหารและสายการบังคับบัญชา ดังนั้นความซ้ำซ้อนและการคลุมเครือในการมอบหมายงานจึงลดลง
5. การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพมากขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ซึ่งเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจทางการบริหารให้ดีขึ้น การรวมความรู้ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหาจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว

6. การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบทุกทิศทาง ทำให้ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้องตรงกัน เป็นการปรับปรุงการสื่อสารและเพิ่มความเข้าใจในองค์การของบุคคล

7. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงทีมงานและการประสานงานระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้น

8. ความพึงพอใจในงานเพิ่มสูงขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง ความเครียดและความเหนื่อยหน่ายน้อยลง ส่งผลให้ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

9. ลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความสูญเสียต่างๆ เช่น การขาดงานและการลาออก โอน ย้าย เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นจะมีความรู้สึกผูกพันกับงาน ลดความรู้สึกเฉื่อยชา การขาดงานและลาออกจากงานจึงน้อยลง

10. ได้ประโยชน์ในทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มขึ้นจากการที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ได้ประสบการณ์ในการมีส่วนร่วมกิจกรรมขององค์การ ได้ประสบการณ์จากการตัดสินใจในงาน

### รูปแบบของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย ทฤษฎีความต้องการของ Maslow และรูปแบบลักษณะงานในการออกแบบงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมสามารถทำนายการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจ เนื่องจาก การบริหารงานแบบนี้ จะช่วยให้พนักงานเติมเต็มความต้องการพื้นฐานของตนเองใน 3 ด้าน คือ ด้านความมีอิสระ ด้านงานที่มีความหมายและคุณค่า ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจ เหล่านี้เกิดจาก การได้รับการส่งเสริมความต้องการให้สูงขึ้น ในเรื่องความรู้สึกยอมรับและยึดมั่นผูกพัน ความมั่นคง ความท้าทาย และความพึงพอใจ ในอีกแง่มุมหนึ่ง ความรู้สึกในทางบวกเหล่านี้สนับสนุนให้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีเพิ่มขึ้น

รูปแบบของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมถึงปัจจัยที่ไม่คงที่ที่พิจารณาถึงสถานการณ์ที่หลากหลาย ที่การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อปัจจัยส่วนบุคคล รวมถึงค่านิยมของพนักงาน ทศนคติ และความคาดหวังที่มีผลต่อการตอบสนองการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ในการอภิปรายเรื่องของการปรับเปลี่ยนงานให้นำมาพบว่า คนบางกลุ่มไม่ยอมรับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นสิ่งดี ตัวอย่างเช่น จากการสำรวจผู้นิเทศงานในบริษัท จำนวน 229 คนพบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะประสบความสำเร็จในพนักงานที่ทำงานโดยไม่ใช้ทักษะ

ซ้ำ ๆ กัน เป็นผู้ที่มีความต้องการความเป็นอิสระสูง ในพนักงานที่มีความต้องการเป็นอิสระต่ำ จะไม่ตอบสนองและไม่ชอบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Ahmed A.Abdel-Halin, 1983: อ้างถึงใน Sashkin et al. , 1983)

จากการทบทวนแนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมดังกล่าว มีข้อค้นพบว่า รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของ Sashkin (1984) เป็นรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและเหมาะสมกับวิชาชีพพยาบาล เนื่องจาก ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายทั้งในเรื่องของกลวิธีในการทำงาน การออกแบบงานใหม่ ๆ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดและรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของ Sashkin (1984) ในการวิจัยครั้งนี้

### 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการคงอยู่ในงาน

Seashor และ Bowers (1963); Lawer และ Hacman (1969 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2545) ได้ทำการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานและความพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น ลดความสูญเสีย และการขาดงานน้อยลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะว่ากลุ่มพนักงานที่มีส่วนร่วมมีความรู้และผูกพันต่อแผนงานและมีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหาร Sashkin(1982) ได้เสนอรูปแบบทางทฤษฎีเกี่ยวกับ ผลจากการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยพบว่า ลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ จะส่งผลโดยตรงให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการควบคุมตนเอง หรือมีความเป็นอิสระในการทำงานมากขึ้น และผลทางอ้อมจะทำให้เกิดการยอมรับและความผูกพันต่อองค์กร Taunton และคณะ (1989) กล่าวไว้ว่า การคงอยู่ในงานแสดงถึงความพอใจในการทำงานของบุคคล ให้ความร่วมมือ ความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การคงอยู่ในงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีผลจากการที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็น มีความยุติธรรม มีการให้ข่าวสาร ค่าตอบแทนเหมาะสม มีโอกาสก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งเป็นวิชาชีพอิสระ มีส่วนร่วมในการปกครองและการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ด้วย นอกจากนี้ วิจิตร ศรีสุพรรณและคณะ(2544) ได้ทำการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระยะเวลาการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ คือ อายุ และโอกาสในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน และจากการศึกษาของ ละออ อริยกุลนิมิต (2546) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุดคือร้อยละ 12.6

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการคงอยู่ในงาน

จากการศึกษาและสำรวจงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับการคงอยู่ในงาน ดังนี้

**อายุ** อายุมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพัฒนาการและระดับวุฒิภาวะ ตามปกติเมื่อคนเราอายุมาก ระดับวุฒิภาวะก็จะเจริญขึ้นตามวัย สามารถคิดและมองเห็นเหตุการณ์ได้กว้างไกล มีความสุขุมรอบคอบ และสามารถปรับตัวได้ดีขึ้น (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) เช่นเดียวกับพยาบาลที่มีอายุมากขึ้น เนื่องจากทำงานมาหลายปีจึงทำให้มีตำแหน่งสูง และได้รับเงินเดือนมากขึ้นหรือมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น จึงเกิดความพึงพอใจในงาน และมีแนวโน้มที่จะเกิดการคงอยู่ ส่วนพยาบาลที่มีอายุน้อย จะมีประสบการณ์และความอดทนต่อความคับข้องใจน้อยและคิดว่าสามารถไปศึกษาต่อเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่นได้ ดังนั้นเมื่อมีปัญหา ก็อาจตัดสินใจลาออกได้ (พีรยา พงศ์สังกาจ, 2537) นอกจากนี้ คนที่มีอายุมากขึ้นโอกาสของการเลิกงานก็จะลดลง (Mayer and Allen, 1984; Mathieu and Zajac, 1990) นอกจากนี้ส่วนใหญ่คนที่อายุมากแล้ว มักมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ผลตอบแทนต่างๆที่ได้รับก็จะมีมากขึ้น การตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงาน ย่อมต้องมีการพิจารณาถึงการสูญเสียความอาวุโส ผลประโยชน์ และสิ่งอื่นที่ได้รับ (Mobley, 1982)

**สถานภาพสมรส** ครอบครัวเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญยิ่ง ผู้ที่แต่งงานแล้วจะได้รับแรงสนับสนุนทางสังคมจากคู่สมรส มีที่ปรึกษาระบายความรู้สึกคับข้องใจในการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยเหลือกันและกันในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยลดความเครียด และความเบื่อหน่ายงาน รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นด้วย พยาบาลที่แต่งงานแล้วจึงมีแนวโน้มที่จะเกิดการคงอยู่ (Maslach, 1982) จากการศึกษาของอัครี จิตต์ภักดี (2536) พบว่าพยาบาลที่แต่งงานแล้วจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพยาบาลที่เป็นโสด ทั้งนี้เพราะผู้ที่เป็นโสดนั้นมีอิสระในการตัดสินใจที่จะทำตามสิ่งที่ตนเองปรารถนา เช่น การย้ายงาน การศึกษาต่อ หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากขาดแรงสนับสนุนทางสังคมจากทางครอบครัว จึงส่งเสริมให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่พึงพอใจในงานและไม่ต้องการคงอยู่ในงานต่อไป Nichols (1971) และจรีพร กาญจนการุณ (2536) ทั้งนี้ได้ศึกษาพบว่า คนที่แต่งงานแล้วมักจะมีที่ยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่ไม่ได้แต่งงานหรือคนโสด เพราะคนที่แต่งงานแล้วต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่า จึงมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธการเปลี่ยนงานใหม่มากกว่าคนโสด แม้จะมีสิ่งจูงใจให้ทำเช่นนั้นก็ตาม (Herebinjak and Allutto, 1972; Mathieu and Zajac, 1990)

**ระดับการศึกษา** มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานดังที่ Mottaz (1986) กล่าวว่า คนที่มีการศึกษาสูงจะมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าโอกาสที่จะหางานใหม่นั้นจะไม่ลำบากมากนัก และสอดคล้องกับฟาริดา อิบราฮิม (2535) ที่กล่าวว่า พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาสูงมีความคาดหวังและค่านิยมทางวิชาชีพสูง ทำให้มีความอดทนต่อความขัดแย้งในบทบาทของตนเองได้ยาก หากการปฏิบัติงานจริงไม่เป็นไปตามที่รับรู้มาจากการศึกษา และยังมีโอกาสเปลี่ยนอาชีพได้ง่าย

**ระยะเวลาปฏิบัติงาน** จากการศึกษาของ Flippo (1966) กล่าวว่า ผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานนานจะมีโอกาสในการเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับตำแหน่งสูงขึ้นทำให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นแรงจูงใจให้อยู่ในองค์กรได้นาน Mowday และคณะ (1982) ศึกษาพบว่า ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนาน จะมีผลต่อการได้รับตำแหน่งที่พอใจ ได้รับรางวัลจากงานสูง และมีเพื่อนสนิทมาก จึงมีความต้องการลาออกจากงานน้อยกว่าคนที่เพิ่งเข้ามาอยู่ และมีความพึงพอใจที่จะอยู่ในองค์กรมากกว่า

## 5. แนวทางการบริหารโรงพยาบาลเอกชน

สถานพยาบาลของเอกชน หมายถึง สถานพยาบาลของเอกชนที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้ค้างคืนเกิน 25 เตียง ซึ่งได้รับอนุญาตให้จัดตั้งและดำเนินการตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พุทธศักราช 2504 (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2535) ในอดีตที่ผ่านมาโรงพยาบาลเอกชนมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากอุปสงค์ (Demand) ต่อการใช้บริการของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น จากอัตราการเพิ่มของประชากรและรายได้ต่อครัวเรือนสูงขึ้น รัฐบาลไม่สามารถจัดบริการสาธารณสุขได้อย่างเพียงพอ จึงมีนโยบายส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนในการจัดบริการด้านนี้ขึ้น โดยให้สิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีนำเข้าเครื่องมือแพทย์ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อกระตุ้นให้เกิดการให้บริการใน ส่วนที่รัฐยังไม่สามารถให้ได้อย่างทั่วถึง โรงพยาบาลเอกชนจึงมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้ที่มีรายได้ระดับปานกลางจนถึงระดับสูง หันมาใช้บริการของโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มขึ้น เพราะสามารถอำนวยความสะดวก รวดเร็ว และมีบรรยากาศภายในโรงพยาบาลที่ดีกว่าโรงพยาบาลของรัฐ (อรรถนพ แสงวณิช, 2536)

อัตราการขยายตัวของโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 จนถึงปัจจุบันทำให้ปริมาณการครองเตียงต่ำกว่า 50% ซึ่งมีผลต่อการลงทุน ทำให้โรงพยาบาลเอกชนต้องใช้กลยุทธ์การตัดราคา จึงจะทำให้โรงพยาบาลอยู่รอด บางแห่งต้องใช้การรวมกลุ่มเป็นพันธมิตร เพื่อช่วย



เพิ่มอำนาจการต่อรองราคาเวชภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ โรงพยาบาลหลายแห่ง มีการให้บริการแบบเหมาจ่ายในราคาพิเศษ มีโปรแกรมตรวจสุขภาพในราคาประหยัด เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรในองค์การอย่างคุ้มค่า บางแห่งเข้าสู่ระบบการให้บริการแก่ผู้ป่วยประกันสังคม เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงพยาบาล นอกจากนี้โรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งพยายามที่จะพัฒนาให้ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานของโรงพยาบาล เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและดึงดูดให้ผู้ป่วยบริการเข้ามาใช้บริการมากขึ้น (สุพัตรา มะปรางหวาน, 2546)

และในปัจจุบัน การขยายตัวของโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครก็ยังไม่มีการที่จะหยุดหรือลดน้อยลง สืบเนื่องมาจากนโยบายประกันสุขภาพถ้วนหน้า ส่งผลให้บริการสาธารณสุขกระจายทั่วถึงทั่วประเทศ สถานพยาบาลเอกชนจำนวน 103 แห่ง เข้าร่วมโครงการ เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพประกอบกับแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนา พ.ศ.2547-2551 ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย โดยการสนับสนุนให้โรงพยาบาลเอกชนในเมืองใหญ่ที่มีขีดความสามารถพัฒนาบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านบริการทางการแพทย์และสุขภาพให้มีระดับมาตรฐานคุณภาพสู่สากล (กระทรวงสาธารณสุข, 2546)

โรงพยาบาลเอกชนที่ดำเนินการในปัจจุบันสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. โรงพยาบาลมูลนิธิและสาธารณกุศล โรงพยาบาลประเภทนี้ดำเนินการโดยไม่มีมุ่งหวังผลกำไร และได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ เช่น โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน และโรงพยาบาลมิชชั่น เป็นต้น
2. โรงพยาบาลเอกชนทั่วไป ซึ่งจะจัดตั้งในรูปของบริษัทจำกัด โดยกลุ่มบุคคลร่วมทุน เพื่อบริการรักษาพยาบาล โรงพยาบาลชนิดนี้มีทั้งประเภทโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลรับรักษาเฉพาะโรค

พยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน มีลักษณะการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. พยาบาลที่ปฏิบัติงานเต็มเวลา (Full time) เป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนตลอดเวลาทำการ ซึ่งอาจแบ่งเป็นเวรเช้า บ่าย และดึก เวิร์ดะ 8 ชั่วโมง หรือเวรเช้า และดึก เวิร์ดะ 12 ชั่วโมง
2. พยาบาลที่ปฏิบัติงานล่วงเวลา (Over time) เป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนนอกเวลาทำการ หลังจากปฏิบัติงานในเวลาทำการแล้ว เช่น ปฏิบัติงานเวรเช้า และบ่าย หรือเวรบ่ายและดึกติดต่อกัน

3. พยาบาลที่ปฏิบัติงานบางเวลา (Part time) เป็นพยาบาลที่จ้างมาจากโรงพยาบาลอื่น เพื่อมาปฏิบัติงานเป็นบางเวลาในโรงพยาบาลเอกชน (เสาวลักษณ์ ลักษมีจรัสกุล และคณะ, 2537)

### การให้บริการต่าง ๆ ของโรงพยาบาลเอกชน

ในปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนนอกจากจะให้บริการด้านการรักษาพยาบาล ซึ่งเป็นงานหลักของโรงพยาบาลแล้ว ยังให้บริการด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการบริการที่สอดคล้องกับการรักษาพยาบาล หรืออาจเป็นบริการที่จะส่งผลให้มีผู้ใช้บริการของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น เช่น บริการเสริมความงาม ศูนย์พัฒนาสุขภาพ (Health club) การให้บริการเกี่ยวกับการดูแลรักษาสุขภาพ การให้บริการรถพยาบาล (Ambulance) สำหรับรับ-ส่งผู้ป่วย การให้บริการตรวจและรักษานอกสถานที่ และการให้บริการวิเคราะห์โรค (จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล, 2536)

การให้บริการด้านการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนมีนโยบายหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารโรงพยาบาล คือ ต้องสร้าง “ความพอใจให้กับผู้ป่วย” ซึ่งความพอใจของผู้ป่วยหรือผู้รับบริการจะเกิดขึ้นได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (อรรณพ แสงวณิช, 2536)

1. การบริการ โรงพยาบาลทุกแห่งจะเน้นด้านบริการเป็นอันดับแรก เช่น การอำนวยความสะดวก ความรวดเร็ว ความสะอาด การเอาใจใส่ของแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ทุกระดับด้วยอัธยาศัยไมตรี เป็นกันเอง เรียบร้อย รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความประทับใจที่ดีแก่ผู้รับบริการ

2. ประสิทธิภาพในการรักษาพยาบาลของแพทย์และพยาบาล เป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดผู้รับบริการให้มารับบริการที่โรงพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งจึงพยายามจ้างแพทย์และพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานประจำกับโรงพยาบาลด้วยอัตราค่าจ้างที่สูง นอกจากนี้โรงพยาบาลเอกชนยังมีการจัดตั้งศูนย์ประเภทต่าง ๆ ขึ้น เพื่อแสดงถึงความเชี่ยวชาญในการรักษาโรคเฉพาะทาง เช่น ศูนย์รักษาโรคหัวใจ ศูนย์โรคปอด ศูนย์รักษาโรคทางสมอง เป็นต้น ชื่อเสียงของโรงพยาบาลและแพทย์ผู้ชำนาญการที่ประจำอยู่ในโรงพยาบาลเอกชนแต่ละแห่ง จึงนับเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของการตัดสินใจเข้ารับบริการของโรงพยาบาลเอกชน

3. บรรยากาศภายในโรงพยาบาล บรรยากาศของความสวยงาม รื่นรมย์ ตลอดจนความสะอาดของสถานที่ภายในโรงพยาบาล นับว่ามีความสำคัญมาก เพราะช่วยให้ผู้ป่วยซึ่งรู้สึกไม่สบายจากการเจ็บป่วยอยู่แล้ว มีความรู้สึกสดชื่นเบิกบานขึ้น ไม่สลดหดหู่ หรือเศร้าใจ การ

สร้างภาพพจน์ของโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งจึงออกมาในลักษณะของ “ การบริการแบบโรงแรม ” เพื่อสร้างบรรยากาศภายในโรงพยาบาลให้ห่างจากความเป็นโรงพยาบาลมากที่สุด

4. ค่ารักษาพยาบาลที่สมเหตุสมผล (Reasonable price) โรงพยาบาลเอกชนทั่วไป ได้งบประมาณมาจากการร่วมทุนจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งมีงบประมาณของรัฐ ดังนั้น อัตราค่ารักษาพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนจึงค่อนข้างแพง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลของรัฐ อย่างไรก็ตามการคิดค่ารักษาพยาบาลต้องคำนึงถึงคุณธรรมด้วย โดยจะต้องไม่สูงเกินไปกว่าบริการที่ได้รับ นอกจากนี้โรงพยาบาลเอกชนต้องพยายามปรับปรุงให้มีการให้บริการที่ดี พร้อมกับให้คำแนะนำด้านการดูแลสุขภาพแก่ผู้ป่วยด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ป่วยเกิดความประทับใจในบริการ และเกิดความรู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่ได้จ่ายออกไป การเรียกเก็บเงินล่วงหน้าควรพยายามหลีกเลี่ยง เพราะมิได้ช่วยแก้ปัญหาที่แท้จริงแต่ประการใด และเป็นการทำให้อัตราเสี่ยงของโรงพยาบาลเสียอีก ทั้งยากต่อการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่อันอาจก่อให้เกิดการขัดแย้งจากการพูดจាកันกันได้โดยง่าย

#### กลยุทธ์การบริหารการพยาบาลเพื่อความเป็นเลิศ

ศิริพร ตันติพูลวินัย (2536) กล่าวว่า โรงพยาบาลที่ดำเนินกิจการในรูปแบบของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะมีแนวทางการบริหารการพยาบาล ดังนี้

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบเรียบง่าย ขั้นตอนน้อย ไม่มีพิธีรีตองมาก
2. มีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ผู้รับบริการรู้สึกได้ว่าได้รับการดูแลอย่างดี มีพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเอื้ออาทร ห่วงใย ดูแลให้ความช่วยเหลือตลอดเวลา
3. มีอิสระในการทำงาน พยาบาลในระดับปฏิบัติการ สามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ ทำให้เกิดความรู้สึกภูมิใจ และเลื่อมใสศรัทธาในงานที่ทำ
4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน พยาบาลที่มีผลงานดีเด่น จะถูกขอให้อำย้ายไปช่วยแผนกอื่น การย้ายถือเป็นการเลื่อนตำแหน่ง และเพิ่มเงินเดือน ดังนั้นผู้ต้องการเงินเดือนสูง จึงต้องพยายามทำงานพยาบาลข้างเคียงให้มีประสิทธิภาพ

## 6. บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย

ฝ่ายการพยาบาล เป็นหน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาลที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะสนับสนุนและผลักดันให้งานขององค์การประสบผลสำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจาก บุคลากรฝ่ายการพยาบาลเป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุด การปฏิบัติงานของผู้บริหารทางการพยาบาลจึงมีบทบาทสำคัญ ในการควบคุมอำนวยความสะดวกให้งานบริการพยาบาลเกิดคุณภาพ มีมาตรฐานตามเป้าหมายที่วางไว้ และผู้บริหารทางการพยาบาลนั้นมีหลายระดับตั้งแต่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของฝ่ายการพยาบาล รองลงมาคือผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ผู้ตรวจการ จนกระทั่งถึงหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีความใกล้ชิดกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด

เมื่อพิจารณางานของฝ่ายการพยาบาล ซึ่งมีเป้าหมายให้เกิดคุณภาพการพยาบาลนั้น การปฏิบัติงานด้านการดูแลผู้ป่วยนั้น อยู่ในระดับหอผู้ป่วย ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งอยู่ในฐานะที่รับผิดชอบในการบริหารหอผู้ป่วย จึงต้องมีบทบาทเป็น "ผู้ควบคุมคุณภาพการดูแล" (Ganong and Ganong, 1980) ซึ่งการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะปฏิบัติหน้าที่นี้ให้สำเร็จลงได้นั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องดูแลให้บุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยมีชีวิตความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานการพยาบาลอย่างเต็มศักยภาพ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานต่อไป ซึ่งจะนำมาสู่คุณภาพการบริการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพในที่สุด

กองการพยาบาล (2539) ได้มีการกำหนดบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น
2. เป็นสมาชิกของทีมสุขภาพ มีส่วนร่วมในการอภิปรายและให้ข้อคิดเห็นต่อทีมสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นผู้ประสานงานที่ดีในการรักษาพยาบาล
4. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ป่วยได้รับการบริการและสวัสดิภาพที่ดี
5. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
6. เป็นผู้นิเทศและเป็นครูแก่ผู้ปฏิบัติการพยาบาล
7. เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติการทางคลินิกในสาขาที่ตนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจปัญหาทางการพยาบาลได้อย่างถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติ

### หน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้บริหารระดับต้นที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากรพยาบาลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการพยาบาล จึงมีบทบาทในการควบคุมการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามนโยบาย รวมทั้งต้องมีบทบาทในการประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานเพื่อให้งานในหอผู้ป่วยมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายในที่สุด

Ganong และ Ganong(1980) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้คล้ายคลึงกัน 3 ประการ คือ บทบาทหน้าที่ในการบริหารการดูแลผู้ป่วยทั้งทางตรงและโดยอ้อม บทบาทในการบริหารบุคลากรในหน่วยงานของตนเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบทบาทหน้าที่บริหารงานการปฏิบัติการ เพื่อดำเนินตามนโยบาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและการจัดการงบประมาณ เป็นต้น

อภิรดี ชัยวีระไทย(2530) ได้ศึกษาสำรวจแนวคิดเกี่ยวกับทักษะ บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย และสรุปเป็น 6 ด้าน คือ

1. หน้าที่ต่อผู้ป่วย เป็นหัวหน้าทีมในการพยาบาลผู้ป่วย มอบหมายให้บุคลากรพยาบาลดูแลผู้ป่วยให้ได้รับการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ ซึ่งอาจจะให้การพยาบาลผู้ป่วยตามความจำเป็น และประเมินผลการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วย นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างแพทย์ ผู้ป่วยและครอบครัวผู้ป่วยอีกด้วย
2. หน้าที่ต่อแพทย์ โดยเป็นผู้ประสานงานระหว่างแพทย์ ผู้ป่วยและทีมสุขภาพดูแลรับผิดชอบและดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการรักษา
3. หน้าที่ในฐานะเป็นผู้บริหารทางการพยาบาล จัดให้มีการบริการการพยาบาลแก่ผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง ดูแลการปฏิบัติงานทั้งหมดในหน่วยงาน ร่วมมือกับผู้ตรวจการในการพยาบาลในการจัดทำคู่มือทางการพยาบาล คู่มือปฏิบัติงาน สำหรับหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบ ร่วมคัดเลือกบุคลากรพยาบาลสำหรับหอผู้ป่วยของตน นำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาบริการพยาบาล วางแผนเกี่ยวกับงบประมาณในหอผู้ป่วย
4. หน้าที่ต่อเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วย ปฏิบัติเป็นผู้นำเป็นตัวอย่าง แนะนำและนิเทศบุคลากรทางการพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาล ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของหอผู้ป่วย เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมวิชาการ

5. หน้าที่ต่อหน่วยอื่น ๆ ร่วมมือหรือจัดให้เจ้าหน้าที่ร่วมมือในการทำวิจัยใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริการพยาบาลของหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบ อำนวยความสะดวกแก่ อาจารย์พยาบาลในการจัดประสบการณ์สำหรับให้นักศึกษาพยาบาลฝึกปฏิบัติ เช่น จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการพยาบาลให้เพียงพอแก่ความต้องการ และช่วยนิเทศนักศึกษา พยาบาลที่มาปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถให้บริการการพยาบาลที่มี คุณภาพได้ตามวัตถุประสงค์

6. หน้าที่ต่อองค์กร เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล ร่วมเป็น กรรมการเฉพาะกิจในคณะทำงานต่าง ๆ

นอกจากนี้ Nation League for Nursing (NLN) ประเทศสหรัฐอเมริกา กองการ พยาบาล กระทรวงสาธารณสุข และสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ได้กำเนิดหน้าที่ความ รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้คล้ายคลึงกัน สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการบริการการพยาบาลซึ่งรวมถึงการที่มีความสามารถให้การพยาบาลแก่ ผู้ป่วย สามารถสาธิตการพยาบาลให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ สามารถให้การพยาบาลฉุกเฉินได้ใน กรณีที่จำเป็น สามารถประเมินสภาพ และปัญหาของผู้ป่วย ช่วยเหลือฟื้นฟูสมรรถภาพ ให้ สุขศึกษาแก่ญาติและผู้ป่วย สามารถใช้หรือดัดแปลงวัสดุอุปกรณ์ในการพยาบาล และมีเทคนิคใน การป้องกันตนเองและผู้อื่น จากการแพร่กระจายของเชื้อโรค

2. ด้านการบริหาร มีความสามารถในการบริหารงานในหอผู้ป่วย ให้เป็นไปตาม นโยบายของฝ่ายการพยาบาลและของโรงพยาบาล สามารถนิเทศงาน จัดอัตรากำลังของบุคคลใน หน่วยงานเหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็น การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน สามารถแก้ไขปัญหาคูฉุกเฉินและลดปัญหาข้อขัดแย้ง รวมถึง มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร

3. ด้านวิชาการ ให้ความร่วมมือแก่สถานศึกษาพยาบาลในการให้ความรู้ ข้อมูล ของผู้ป่วยแก่นักศึกษาพยาบาล จัดสรรสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสม ร่วมกับอาจารย์พยาบาลในการมอบหมายงานการดูแลผู้ป่วยแก่นักศึกษาพยาบาล นอกจากนี้ ยัง รวมถึงการให้ความร่วมมือแก่นักศึกษาที่ทำการวิจัย และกิจกรรมของสมาคมในวิชาชีพอีกด้วย

กองการพยาบาล (2539) ได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหาร ได้แก่

- 1.1 รับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล
- 1.2 วางแผนรับผิดชอบเกี่ยวกับหอผู้ป่วย
- 1.3 มอบหมายงานใหม่แก่เจ้าหน้าที่ตามระดับความรู้ความสามารถ
- 1.4 ติดตาม ควบคุม กำกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- 1.5 ประเมินผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และคุณภาพการ

พยาบาลของหน่วยงาน

- 1.6 พิจารณาความดี ความชอบของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน
- 1.7 ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่
- 1.8 จัดตารางเวรการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และควบคุมให้มีเจ้าหน้าที่

รับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วย ตลอด 24 ชั่วโมง

- 1.9 เยี่ยมตรวจและนิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- 1.10 รวบรวมสถิติรายงานของหน่วยงานประจำวัน ประจำเดือน ประจำปี
- 1.11 ปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่
- 1.12 ร่วมเป็นกรรมการเฉพาะกิจในคณะทำงานต่าง ๆ
- 1.13 เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 1.14 ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

2. ด้านการบริการพยาบาล ได้แก่

- 2.1 จัดระบบบริการรักษาพยาบาลในหน่วยงาน
- 2.2 กำหนดมาตรฐานการพยาบาลในหน่วยงาน
- 2.3 กำหนดความต้องการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือรวมทั้งเครื่องนอนและเสื้อผ้า
- 2.4 จัดหา ควบคุมการใช้ บำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ รวมทั้งเครื่องนอน

และเสื้อผ้า

- 2.5 ปรับปรุงงานบริการพยาบาลของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- 2.6 ควบคุมดูแลการจัดทำความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อย

ของอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม

- 2.7 ควบคุมและตรวจสอบการบันทึกรายงานทางการพยาบาล

### 3. ด้านวิชาการ ได้แก่

3.1 ควบคุมการจัดสอนสุขศึกษา

3.2 จัดทำ จัดหาเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการต่าง ๆ

3.3 สนับสนุนการทำวิจัยทางการพยาบาล ติดตามและนำผลการวิจัยมาปรับปรุงบริการทางการพยาบาล

3.4 จัดประสบการณ์ทางการพยาบาล ให้แก่นักศึกษาและผู้มาฝึกอบรมหรือดูงานทางการพยาบาล

3.5 เป็นผู้นำในการดำเนินงานวิชาการของหน่วยงาน

3.6 เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านบริหาร ด้านบริการ และด้านวิชาการ โดยเป็นผู้ประสานความร่วมมือกับบุคคลในทีมสุขภาพ ในการให้การดูแลรักษาผู้มารับบริการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ และในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นจะต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานของตนปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานบริการพยาบาลสูงสุด

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

McCloskey (1974) ได้ศึกษาอิทธิพลของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจในการออกจากงานของพยาบาล โดยศึกษาพยาบาลที่ออกจากโรงพยาบาลต่างๆ ภายในระยะเวลา 4 เดือน ในเมืองชิคาโกและซานฟรานซิสโก พบว่า การให้รางวัลด้านจิตใจสำคัญกว่าด้านเงินเดือนหรือความมั่นคงปลอดภัย และพยาบาลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะต้องมีโอกาสศึกษาต่อเนื่องหรือดูงานเพิ่มเติมมากกว่าตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าพยาบาล ตลอดจนต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้นิเทศ

Bluedorn (1982) พบว่า อายุและระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ โดยที่ความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่นั้นมีอิทธิพลโดยตรงกับความคิดที่จะลาออกจากองค์กร



Erez และ Arad (1986) ได้ศึกษาเชิงอธิบายว่าการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจะนำไปสู่การเพิ่มผลงาน องค์ประกอบทางด้านสังคมและแรงจูงใจในเรื่องของความผูกพันกับงานได้อย่างไร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานวิชาชีพที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะตัวในการทำงาน จำนวน 96 คน เป็นการวิจัยเชิงทดลอง ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าองค์ประกอบด้านสังคมและแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มปริมาณของงาน การเรียนรู้โดยใช้สถานการณ์จริง การยอมรับเป้าหมาย ความยึดมั่นผูกพันกับกลุ่มและความพึงพอใจในงาน องค์ประกอบด้านแรงจูงใจและความรู้ทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ แต่องค์ประกอบด้านความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับปริมาณงานและเจตคติต่องาน

Seybolt (1986) ศึกษาสาเหตุที่ทำให้พยาบาลเกิดการลาออก โอน ย้าย ก่อนเวลาอันสมควร พบว่า ความตั้งใจลาออกของพยาบาลจะแตกต่างกันตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนี้ กลุ่มพยาบาลที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 เดือนมีการลาออก โอน ย้ายน้อย เนื่องจากในระยะเวลาของการเรียนรู้และพยายามสร้างสัมพันธ์กับงานที่กำลังเริ่มปฏิบัติ กลุ่มพยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 6 เดือน- 1 ปี ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก โอน ย้าย อยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีอิทธิพล ได้แก่ ผลของการทำงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้ร่วมงาน กลุ่มที่ปฏิบัติงาน 1-3 ปี ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก โอน ย้าย อยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยที่มีอิทธิพล ได้แก่ ความเป็นอิสระและบทบาทการมีส่วนร่วม กลุ่มพยาบาลที่ปฏิบัติงาน 3-6 ปี ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก โอน ย้าย อยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยที่มีอิทธิพล ได้แก่ ความสำคัญของงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้ร่วมงาน กลุ่มพยาบาลที่ปฏิบัติงานมากกว่า 6 ปี จะมีการลาออก โอน ย้ายต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยที่มีอิทธิพล ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้ตรวจการ

วิภาดา คุณาวิฑิตกุล (1994) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง ความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพจำนวน 375 คน ในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในประเทศไทย พบว่า ในช่วงปีแรกของการปฏิบัติงาน พยาบาลวิชาชีพจะมีความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

Huntley (1994-1995) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาและการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลที่อยู่ห่างไกล จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลในรัฐนิวเซาท์เวลส์ 6 แห่ง จำนวน 158 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาและการคงอยู่ ได้แก่ ปัจจัยของวิชาชีพทางบวก คือ การเปิดโอกาสให้ศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและความพึงพอใจในงาน

Sanger, Richardson และ Larson (1995) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พยาบาลคงปฏิบัติงานในหน่วยบำบัดผู้ป่วยที่ได้รับอันตรายจากไฟไหม้ น้ำร้อนลวก(Burn unit) คือ การทำงานเป็นทีม มีโอกาสเรียนรู้และได้เห็นผู้ป่วยที่มีอาการหนักดีขึ้นหรือหายจากอาการบาดเจ็บ รวมทั้งความสัมพันธ์ของพยาบาลในหน่วยงาน และความท้าทายของงาน

Borda และ Norman (1997) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่และออกจากงานของพยาบาล พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

Moss และ Rowles (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่พยาบาลและรูปแบบการบริหาร โดยได้ทำการศึกษาในเจ้าหน้าที่พยาบาล จำนวน 623 คน ซึ่งมีสมมติฐานในการวิจัยว่าการใช้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมนั้นจะสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลได้ จากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่พยาบาลจะมากขึ้นเมื่อมีรูปแบบการบริหารเป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เยาวลักษณ์ เลาะห์จินดา (2518) ศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร พบว่าระดับความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออก โดยกลุ่มที่มีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปมีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มที่คิดจะลาออก

จรี เพ็ชรรัตน์ (2534) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ บุคลากร และอาสาสมัครในองค์การอาสาสมัคร จำนวน 23 องค์การ จำนวนตัวอย่าง 200 ราย พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ส่วนระยะเวลาระหว่างการเป็นสมาชิกและขนาดขององค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อัชรี จิตต์ภักดี (2536) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐและเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของ Stamps และ Piedmonte พบว่าความพึงพอใจในงานโดยรวมของพยาบาลทั้ง 2 กลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง แต่แตกต่างกันในหลายด้าน กล่าวคือ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐมีความพึงพอใจในความเป็นอิสระ การมีปฏิสัมพันธ์ และสถานภาพของวิชาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในค่าตอบแทน เงื่อนไขของงาน และนโยบายขององค์การ อยู่ในระดับต่ำ ส่วนพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนมีความพึงพอใจในสถานภาพของวิชาชีพอยู่ในระดับสูง มีความพึงพอใจในความเป็นอิสระ เงื่อนไขของงาน นโยบายขององค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ

ทัศนาศา บุญทองและคณะ (2537) ได้ศึกษากลุ่มพยาบาลที่ลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมพยาบาลแห่งชาติครั้งที่ 9 จำนวน 595 คน พบว่าร้อยละ 80.3 ต้องการลาออกจากวิชาชีพพยาบาล โดยต้องการลาออกถ้ามีโอกาส มากที่สุด ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ต้องการลาออกจากวิชาชีพพยาบาล คือ เงินเดือน ปัญหาการบริหาร งานหนัก สุขภาพ การอยู่เวร ต้องการศึกษาต่อ การเดินทางไป-กลับ ปัญหาครอบครัว ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานพบว่า เกิดจากสภาพแวดล้อม ความท้อแท้ เบื่อหน่าย ความขัดแย้ง และสวัสดิการ ตามลำดับ

ยุวดี เกตุสัมพันธ์ (2537) ได้ทำการสัมภาษณ์ระดับลึกพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราช ที่ยื่นใบลาออกและกำลังรอคำสั่งอนุมัติจำนวน 36 คน พบว่า สาเหตุของการลาออก โอนย้าย มีหลายสาเหตุ แต่สาเหตุร่วมส่วนใหญ่ที่พยาบาลกล่าวถึงมากที่สุดคือ สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ (ระบบการควบคุมบังคับบัญชา ตัวผู้บริหารฯ) ลักษณะของงาน (งานหนัก การอยู่เวร ความก้าวหน้า น้อย ความขัดแย้งในบทบาทและผู้ร่วมงาน รับผิดชอบงานมากโดยขาดซึ่งอำนาจ เสี่ยงต่อโรคฯ) และสาเหตุอื่นๆ (เงินเดือนและค่าตอบแทนน้อย สวัสดิการ การเดินทาง ต้องการศึกษาต่อฯ)

อมรรัตน์ เสตสุวรรณ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการดูแลตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงาน นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ ชีวิตส่วนตัว ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สถานะทางอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

แสงทอง ประสุวรรณ (2541) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ต่อไปถึงร้อยละ 85.03 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ ได้แก่ อายุ รายได้ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ภาระครอบครัว และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ ได้แก่ ภาระงานและการมีปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวแปรที่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ ได้แก่ โอกาสก้าวหน้า ค่าตอบแทน และการจัดตารางเวลาปฏิบัติงาน

อโณทัย วีระพงษ์สุชาติ (2541) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช พบว่า การเข้าถึงโครงสร้างที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมเกียรติ ศรีธรรมาธิคุณ (2542) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชาย โรงพยาบาลชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

ศุภรศรี เดชเกษม (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงานการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 374 คน ผลการศึกษาพบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลโดยรวมและรายด้านทุกด้าน คือ ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานและการพัฒนาบุคลากร และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประสพการณ์การทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน คือ ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่หรือลาออกของพยาบาลวิชาชีพนั้น มีหลายปัจจัย แต่ผลการศึกษาส่วนใหญ่ที่สอดคล้องกัน พบว่า ความพึงพอใจในงาน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

