

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากความคาดหวังในงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำเสนอสาระเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ
2. แรงจูงใจจากความคาดหวังในงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน
5. แนวทางการบริหารโรงพยาบาลเอกชน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ หรือองค์การราชการก็ตาม การทำงานทางด้านบริหารจะต้องควบคู่ไปกับการจูงใจคน การจูงใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะกระตุ้น และผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เนื่องจากงานของผู้บริหารจะบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างจริงจัง โดยปกติมนุษย์จะทำงานโดยใช้ความสามารถ เพียงร้อยละ 20-30 ของความสามารถที่มีอยู่ แต่ถ้าได้รับการจูงใจจะใช้ความสามารถถึงร้อยละ 80-90 (อุทัย หิรัญโต, 2525) การจูงใจจะทำให้คนใช้ความสามารถเพิ่มขึ้น หรือใช้ความสามารถที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ดังนั้นถ้าต้องการให้คนทำงานแบบทุ่มเททั้งกาย ใจ และเวลาให้แก่งานอย่างเต็มที่แล้ว เรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเรียนรู้และให้ความสนใจ

การจูงใจเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจและศึกษาอย่างกว้างขวางตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อแสวงหาวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัคมีประสิทธิภาพ และพัฒนาอยู่เสมอ การจูงใจจึงเป็นมรรควิธี (Means) ที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว (เอ็ด สาระภูมิ, 2529)

1. ความหมายของการจูงใจ

Beach (1970) ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้นๆ

Glueck (1982) ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง สภาวะภายในของบุคคล ซึ่งจะเป็ยตัวกำหนดทิศทางและระดับของพฤติกรรม ทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลมีพลังมากขึ้น และดำเนินเรื่องต่อไปอย่างต่อเนื่องจนบรรลุความต้องการของตน

Flippo (1971) ให้ความเห็นว่าการจูงใจจะแตกต่างจากการบังคับ โดยที่การบังคับ จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานด้วยการใช้อำนาจของผู้บริหาร แต่การจูงใจเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดแรงขับขึ้นมาจากภายในคนทำงานเอง ผู้บริหารที่ใช้วิธีการจูงใจ จึงต้องเข้าใจธรรมชาติความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นอย่างดี

พรพรราช ทวีษะประกา (2526) ให้ความหมายการจูงใจว่าหมายถึง เจือยใจหรือสภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรม หรือที่ไปยับยั้งพฤติกรรม หรือที่ไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่จะแสดงออก

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความหมายการจูงใจว่าหมายถึง ความพยายามที่จะให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ

ไพลิน ผ่องใส (2533) ให้ความหมายการจูงใจว่าหมายถึง การกระทำ หรือการแสดงออกโดยวิธีใดก็ตามที่จะทำให้นักในหน่วยงานทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การจูงใจหมายถึง สภาวะหรือเจือยใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

2. ความสำคัญของการจูงใจ

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1982) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการจูงใจว่า ตัวแปรต่างๆ เช่นความรู้ความสามารถ ระดับของความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนต่างๆ มีส่วนที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันแต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานคือ การจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติจะสูงกว่าเมื่อไม่มีการจูงใจ

Steers และ Porter (1975) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ระดับของแรงจูงใจ
2. ความรู้ความสามารถ
3. ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน

Steer และ Porter อธิบายไว้ว่า เมื่อบุคคลเริ่มทำงาน เขาอาจจะทำอย่างเต็มความสามารถหรือตั้งใจทำเพียงครั้งเดียว หรืออาจจะทำเพียงให้เห็นว่าได้ปฏิบัติหน้าที่แล้วเท่านั้นการจูงใจจะช่วยให้คนใช้ความพยายามมากขึ้น การจูงใจอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ เพราะบุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถเพื่อใช้ในการทำงานด้วย องค์ประกอบสุดท้ายคือ ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน เพราะการรับรู้ที่ผิดพลาด อาจทำให้ความพยายามในการทำงานเสียไปโดยไร้ประโยชน์ ผลการปฏิบัติงานอาจไม่ดีแม้ว่าจะมีแรงจูงใจ และความรู้ความสามารถที่ดีก็ตาม

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2535) กล่าวว่าในการพิจารณาความสำคัญของการจูงใจ อาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือความสำคัญที่มีต่อองค์การโดยรวม, ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร และความสำคัญต่อบุคลากรดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล ในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์การในเรื่องสำคัญๆ คือ

- 1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย
- 1.2 ทำให้้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูก

จ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์

ขององค์การ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพ

2.2 จัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน

2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และ

สนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร

3.3 มีขวัญในการทำงาน

จากแนวความคิดของบุคคลที่กล่าวไว้นี้ สรุปได้ว่าทุกองค์การจำเป็นต้องหาวิธีการจูงใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวมในอันที่จะได้คนดีมีความสามารถ มาทำงานร่วมกัน การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. ทฤษฎีการจูงใจ

Grohan-Murray and Dicroce (1992) ได้อธิบายถึงทฤษฎีการจูงใจไว้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎีคือ ทฤษฎีความต้องการ เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ เช่น ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก และทฤษฎีเหตุผลจูงใจ เช่น ทฤษฎีความคาดหวังของ วูม อย่างไรก็ตามทุกๆ ทฤษฎีพยายามอธิบายถึงสิ่งที่จะมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์และต้องการให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นคงอยู่ต่อไป (Sullivan and Decker, 1992)

3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจที่ได้รับการกล่าวถึงกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของนักจิตวิทยาชื่อ Abraham H. Maslow (1960) แนว

ความคิดของ Maslow คือ มนุษย์มีความต้องการและความต้องการนี้มีพื้นฐานตามลำดับชั้นกล่าวคือ ความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ คือ ความต้องการในสิ่งที่จำเป็นต่อร่างกายในการที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้และมนุษย์จะต้องหาทางสนองความต้องการนี้ก่อน จึงจะเอาใจใส่กับความต้องการในเรื่องอื่นๆ อีก เพราะมนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด Maslow ได้จัดลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ โดยลำดับตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุดไว้ 5 ลำดับ และได้กล่าวด้วยว่าเมื่อบุคคลได้รับความต้องการในขั้นนั้นๆ เป็นที่พอใจแล้วสิ่งนั้นก็ไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจได้อีก ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์มีดังนี้

3.1.1 ความต้องการทางร่างกาย

ความต้องการในระดับนี้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิตซึ่งได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย การรักษาโรค และความต้องการทางร่างกายอื่นๆ เช่น การพักผ่อนนอนหลับ เป็นต้น หากขาดปัจจัยเหล่านี้แล้ว ช่างที่มนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้สิ่งต่างๆ เหล่านี้ สำคัญต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ที่จะต้องค้นหาไม่หามาสนองความต้องการ Maslow กล่าวว่า หากบุคคลอยู่ในสภาพของการขาดอาหารบุคคลจะมีพฤติกรรม หรือการกระทำหรือความต้องการในเรื่องอาหารมาก สิ่งอื่นๆ จะมีความสำคัญรองลงไป นอกจากนี้ Maslow ยังกล่าวว่า หากความต้องการต่างๆ เหล่านี้ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่ใช่ตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้อีก เมื่อเป็นเช่นนั้น ความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นจะมีบทบาทในการกระตุ้นพฤติกรรมมากขึ้น

3.1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายแล้ว จะมีความต้องการในลำดับชั้นที่สูงขึ้นไป คือ ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย หากพิจารณาในสถานการณ์ของการทำงานก็หมายความว่า มนุษย์มีความต้องการที่จะทำงานเป็นหลักแหล่ง ไม่ถูกย้ายงานหรือถูกออกจากรานมีหลักประกันในการทำงาน มีรายได้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพ มีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตน เป็นต้น

3.1.3 ความต้องการด้านสังคม

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องการให้ผู้อื่นยอมรับตนเข้าเป็นหมู่เป็นพวก ในสถานภาพ ที่เป็นที่ยอมรับนับถือ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นพวกเดียวกัน

3.1.4 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ

ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองนั้นมีคุณค่า และต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่าของตน และปฏิบัติต่อตนให้สมกับคุณค่านั้นๆ ความต้องการนี้จะรวมถึงความรู้สึกส่วนตัวในความสำเร็จ และการตระหนัก หรือการได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถ ความสำเร็จ ต้องการมีชื่อเสียงมีเกียรติยศในสังคม

3.1.5 ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ต้องการประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ หรือปรารถนาสูงสุด ซึ่งแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันไป บุคคลที่บรรลุความต้องการนี้จะรู้สึกยอมรับตนเองและผู้อื่น มีความสุขในการทำงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มีผู้ศึกษาและแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

Holley และ Jennings (1983) ให้ความเห็นว่า ความต้องการในระดับต่ำไม่จำเป็นต้องถูกตอบสนองอย่างเต็มที่ ก่อนที่ความต้องการในระดับสูงกว่าจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไป ความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคลอาจจะได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วน จนเขารู้สึกพอใจ ในเวลาเดียวกันก็อาจมีความต้องการพื้นฐานบางส่วนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

Strauss และ Sayles (1960) ให้ความเห็นว่าบุคคลบางประเภทมีลำดับขั้นของความต้องการที่แตกต่างออกไป เช่น ศิลปินและนักวิทยาศาสตร์ จะมีความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต และได้รับการยกย่องนับถืออยู่ในลำดับก่อนความต้องการด้านสังคม

Porter (1961) ศึกษาความต้องการของมนุษย์ว่ามีลำดับขั้นความต้องการเป็น 5 ขั้นหรือไม่ เขาพบว่าผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางในหน่วยงานจะมีความต้องการเพียง 2 ลำดับเท่านั้นคือ ลำดับต่ำเป็นความต้องการทางร่างกาย และลำดับสูงเป็นความต้องการมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) ซึ่งเขาอธิบายไว้ว่าหมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่ได้มีโอกาสตัดสินใจอย่างอิสระ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง และทำงานโดยไม่ต้องการควบคุมอย่างใกล้ชิด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการจูงใจจะเป็นไปตามลำดับขั้นของความต้องการ ซึ่งมี 5 ลำดับจากต่ำไปหาสูง ความต้องการลำดับแรกคือ ความต้องการในสิ่งจำเป็นต่อร่างกายเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ มนุษย์จะต้องหาทางสนองความต้องการนี้ก่อน จนเป็นที่พอ

ใจถึงระดับหนึ่งแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปจึงจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม บุคคลบางประเภทจะมีลำดับขั้นของความต้องการที่แตกต่างออกไป เช่น ศิลปิน และนักวิทยาศาสตร์ จะมีความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต และได้รับการยกย่องนับถืออยู่ในลำดับก่อนความต้องการด้านสังคม และผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางจะมีความต้องการเพียง 2 ลำดับเท่านั้น คือ ลำดับต่ำเป็นความต้องการทางร่างกาย และลำดับสูงเป็นความต้องการมีอิสระในการทำงาน (Autonomy)

3.2 ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

Federick Herzberg (1966) ได้นำแนวคิดในเรื่องความต้องการของ Maslow มาศึกษาวิจัยในเรื่องการจูงใจให้คนทำงานโดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวน 200 คน เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้คนมีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของพนักงาน โดยจำแนกปัจจัยต่างๆออกเป็น 2 ประการคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน (Job content) ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดี และมีความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement)

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself)

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมของงาน (Job context) ซึ่งไม่มีส่วนในการจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นแต่อย่างใด ถ้าหน่วยงานใดขาดปัจจัยประเภทนี้จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision)

2.3 ความมั่นคงของงาน (Job Security)

2.4 เงินเดือน (Salary)

2.5 คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Quality of Interpersonal relation among peers)

จากแนวคิดของ Herzberg สมยศ นาวิการ (2525) ได้สรุปไว้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ส่วนปัจจัยค่าจูนเป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน

ไพลิน ผ่องใส (2533) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารต้องทำทั้งสองประการคือ พยายามลดความไม่พอใจโดยใช้ปัจจัยค่าจูน และให้ปัจจัยจูงใจไปพร้อมๆ กัน จึงจะเกิดประโยชน์ต่อองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าปัจจัยค่าจูน เป็นปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมของงาน ไม่มีส่วนในการจูงใจหรือทำให้เกิดความพึงพอใจแต่อย่างใด ถ้าขาดปัจจัยประเภทนี้ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นมา แต่ถ้าจัดให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยขจัดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ หากต้องการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีความพึงพอใจ จะต้องใช้ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของงาน ผู้บริหารต้องทำทั้งสองประการคือ พยายามลดความไม่พอใจ โดยใช้ปัจจัยค่าจูน และให้ปัจจัยจูงใจไปพร้อมๆ กัน จึงจะเกิดประโยชน์ต่อองค์การ

3.3 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

แนวคิดในเรื่องของการจูงใจอีกแบบหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางคือ ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom (1964) ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมนั้น เกิดจากปัจจัย 3 ประการคือ

1. ความคาดหวัง (Expectancy)
2. คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์ (Valence)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง

(Instrumentality)

1. ความคาดหวัง (Expectancy)

ความคาดหวังตามความหมายของ Vroom คือ ความน่าจะเป็น (Probability) ที่การกระทำอย่างหนึ่งจะมีโอกาสที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าพนักงานทำงานอย่างหนัก และตั้งใจเต็มที่โอกาสหรือความน่าจะเป็นจากการทุ่มเททำงานหนักของเขาจะทำให้เกิดผลผลิตในปริมาณสูงจะเป็นเท่าใด โอกาสหรือความน่าจะเป็นนี้จะอยู่ในระหว่าง 0 (คือไม่มีโอกาสหรือไม่มีทางเลย) ถึง 1 (คือมีโอกาสเต็มที่) ดังนั้นถ้าพนักงานเชื่อว่า ถ้าเขาทำงานเต็มที่ เขาจะสามารถทำผลผลิตได้ในปริมาณสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 1 ในทางตรงข้าม ถ้าเขาเชื่อว่าถึงแม้เขาจะพยายามทำงานหนักสักเพียงใด เขาก็จะไม่สามารถทำผลงานออกมาในปริมาณสูงได้เลย ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 0

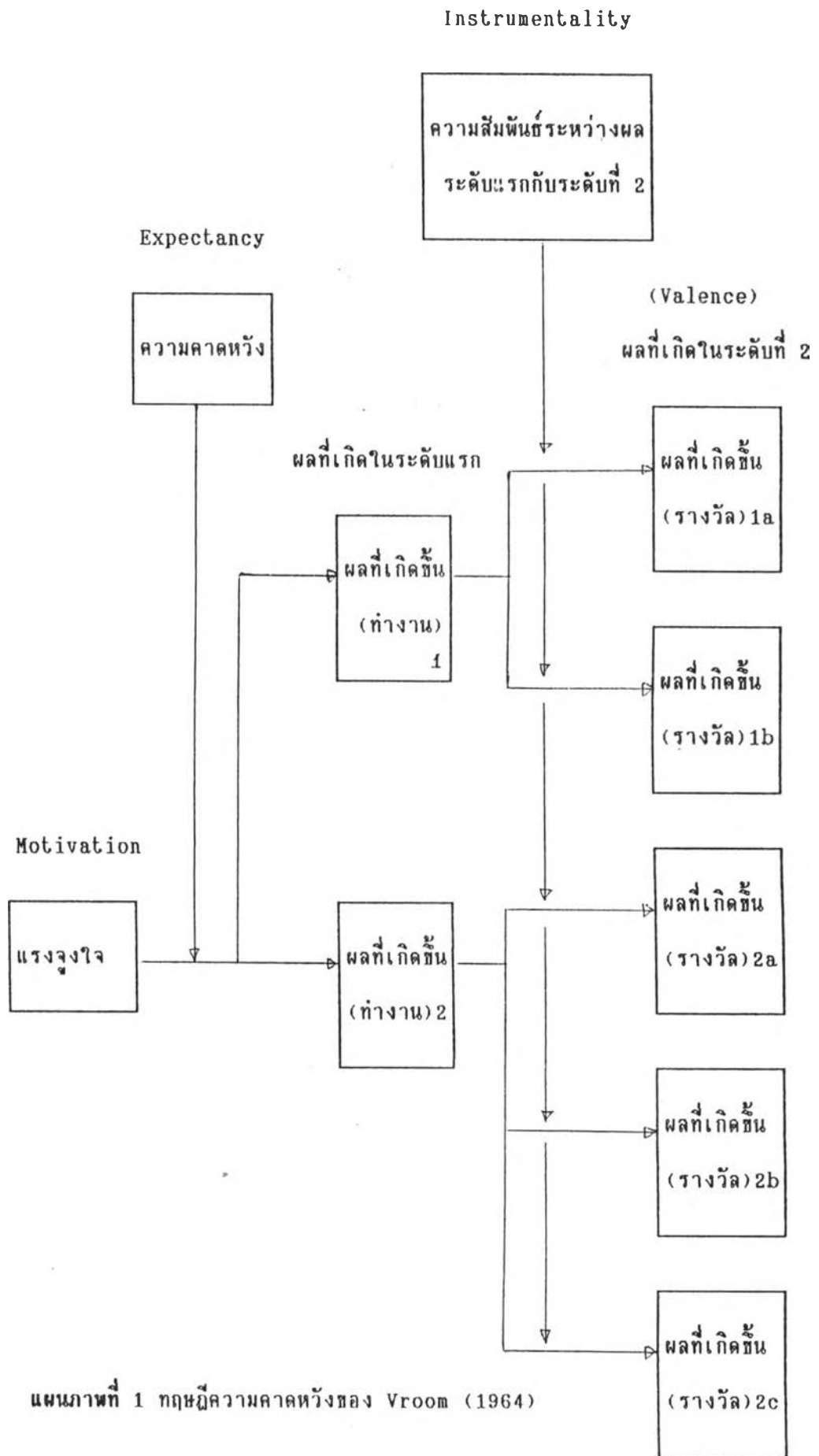
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง

(Instrumentality)

แรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับผลที่เขาได้รับ หรือที่เขาคิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำการนั้นสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว เช่น ถ้าพนักงานมีความเชื่อว่าถ้าผลผลิตของเขามีปริมาณสูง เขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลงานของเขามีความสัมพันธ์โดยตรงกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นผลลัพธ์ของการทำงานของพนักงานผู้นี้จะเป็น 2 ระดับคือ ระดับแรกได้แก่ปริมาณผลผลิตของเขา และระดับที่สอง ได้แก่ การได้เลื่อนตำแหน่งจึงอาจกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่พนักงานมีหรือไม่มี หรือมีมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สองดังที่กล่าวแล้ว

3. คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์ (Valence)

เป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ระดับที่สอง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจต่อผลลัพธ์ย่อมขึ้นอยู่กับความปรารถนาของคนๆ นั้น เช่น ถ้าพนักงานปรารถนาอย่างมากที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจของเขาจะมีค่าเป็นบวก ถ้าเขาไม่รู้สึกอะไรเลยต่อการได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าเขา รู้สึกไม่ชอบ หรือไม่ต้องการที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นลบ



แผนภาพที่ 1 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964)

Nadler และ Lawler (1977) กล่าวว่า ทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่ต่างจากทฤษฎีจูงใจอื่นๆ เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ที่มีข้อสมมติฐานว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคน และสถานการณ์ทุกสถานการณ์เหมือนกัน และผู้บริหารมีวิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวแต่ทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและระหว่างสถานการณ์ของงาน

Mitchell และ Biglan (1971) กล่าวว่าทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่ประสบความสำเร็จมาก เมื่อนำมาใช้ทำนายพฤติกรรมและทำความเข้าใจการตัดสินใจที่จะเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใดของบุคคล

ติน ปรัชญพฤกษ์ (2527) ให้ความเห็นว่า การจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ที่การเพิ่มคุณค่าของผลลัพธ์ในทางบวก และการทำให้งานกับผลลัพธ์มีความเกี่ยวเนื่องกันให้มากที่สุด

โพลิน ผ่องใส (2533) กล่าวว่าจากทฤษฎีความคาดหวัง เราสามารถใช้แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นหรือบังคับให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำที่จะให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยให้บุคคล "คาดหวัง" ผลตอบแทนที่เขาจะได้รับในอนาคตจากการกระทำหรือพฤติกรรมของเขาในปัจจุบัน

จากแนวคิดพอสรุปได้ว่าทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความคาดหวังในโอกาสที่จะใช้ความสามารถและความพยายามทำงานให้สำเร็จได้
2. คาดหวังว่าถ้าทำงานสำเร็จจะได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทน
3. รางวัลหรือผลตอบแทนนี้เป็นสิ่งที่พอใจหรือต้องการ

ทฤษฎีความคาดหวังจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และระหว่างสถานการณ์ของการทำงาน สามารถนำมาใช้จูงใจบุคคลให้เกิดพฤติกรรมที่ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยการให้ผลตอบแทนที่ตรงกับความต้องการของบุคคล และทำให้งานกับผลตอบแทนที่เขาได้รับมีความเกี่ยวเนื่องกันให้มากที่สุด

Nadler และ Lawler (1977) ได้เสนอแนะว่า ทฤษฎีความคาดหวัง

แสดงให้เห็นถึงข้อเสนอแนะที่ชัดเจนหลายประการในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

1. การพิจารณาถึงรางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้คุณค่า รางวัลจะจูงใจต่อเมื่อเหมาะสมกับบุคคล ซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการสังเกตพฤติกรรมของเขาในสถานการณ์ต่างๆ หรือจากการสอบถาม
2. การพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ผู้บริหารต้องระบุถึงระดับของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ เพื่อบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รางวัล
3. ระดับผลการปฏิบัติงานต้องสามารถบรรลุถึงได้ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าเป้าหมายยากเกินไป หรือเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึงแล้ว แรงจูงใจของเขาจะต่ำ
4. การเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงาน รางวัลที่เหมาะสมต้องสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจนภายในระยะเวลาสั้น
5. การให้รางวัลต้องเพียงพอ รางวัลที่มีความสำคัญน้อยจะเป็นตัวจูงใจที่มีประสิทธิภาพต่ำ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

ระบบการให้รางวัลขององค์การต้องกำหนดขึ้นมาเพื่อจูงใจพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น ระบบอาวุโสให้ประโยชน์ด้านความจงรักภักดี ไม่ใช่คุณภาพของผลการปฏิบัติงานในทำนองเดียวกันนโยบายการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นความลับ อาจทำให้พนักงานไม่สามารถกำหนดการเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานได้

ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีความคาดหวังเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เนื่องจากทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้จูงใจพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนได้อย่างเหมาะสม เพราะโรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งจะเน้นด้านบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูดผู้รับบริการ ให้มารับบริการในโรงพยาบาล ดังนั้นผู้บริหารในโรงพยาบาลเอกชนจะต้องพยายามจัดหาทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอ เพื่อสามารถให้บริการดังกล่าวได้ การใช้ทฤษฎีความคาดหวังจึงน่าจะมีความเหมาะสมด้วยเหตุผลดังกล่าว

แรงจูงใจจากความคาดหวังในงาน

Nadler and Lawler (1977) กล่าวว่า ทฤษฎีความคาดหวังมีสมมติฐานเกี่ยวกับการเกิดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การดังนี้

1. พฤติกรรมในองค์การเกิดจากเหตุ 2 ประการรวมกัน คือ แรงผลักดันภายในของแต่ละบุคคล และแรงผลักดันในสิ่งแวดล้อม มิใช่เกิดจากสาเหตุใดเพียงอย่างเดียว บุคคลแต่ละคนมีประสบการณ์ในอดีต ประวัติ การศึกษา ซึ่งทำให้เขามีความต้องการมีวิถีทางในการมองโลก มีความคาดหวัง ขณะเดียวกันสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

2. บุคคลจะเลือกตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในองค์การด้วยตนเอง ซึ่งอาจแบ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นสมาชิกขององค์การ เช่น การมาทำงาน การอยู่ในที่ทำงาน และพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งความพยายามในการปฏิบัติงาน เช่น การตัดสินใจว่าจะทำงานหนักแค่ไหนให้ได้ผลงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน

3. บุคคลแต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น ความต้องการผลตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ

4. บุคคลเลือกตัดสินใจกระทำในสิ่งที่รับรู้หรือคาดหวังว่าจะเป็นโอกาสที่ทำให้เขาได้รับผลลัพธ์ หรือผลตอบแทนที่เขาต้องการ และจะหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่เขาเห็นว่าจะได้รับสิ่งที่เขาไม่ต้องการ

Nadler และ Lawler ได้สรุปว่าจากสมมติฐานที่กล่าวแล้ว ทฤษฎีความคาดหวังที่อธิบายถึงกระบวนการเกิดแรงจูงใจ จากความคาดหวัง จึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวังในโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Performance-Outcome Expectancy) บุคคลเมื่อปฏิบัติงานไปแล้ว เขาคาดหวังว่าจะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และการทำงานอย่างหนึ่งอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ หรือผลตอบแทนได้หลายอย่างที่แตกต่างกัน

2. คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Valence) เป็นความพึงพอใจต่อผลลัพธ์หรือผลตอบแทน บุคคลแต่ละคนจะรู้สึกพอใจต่อผลลัพธ์หรือเห็นว่าผลลัพธ์แต่ละอย่าง

มีคุณค่าต่อตนเองมากน้อยแตกต่างกัน เช่น บางคนพอใจผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนมากกว่าการได้รับการยอมรับนับถือ ขณะที่บางคนให้คุณค่าผลตอบแทนที่เป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่สามารถทำให้งานสำเร็จ (Effort-Performance Expectancy) เป็นความเชื่อหรือความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่า เมื่อใช้ความพยายามในการทำงานแล้ว ตนเองสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จของงานได้มากน้อยแค่ไหน หากบุคคลคาดหวัง แม้ใช้ความพยายามแล้ว แต่ไม่อาจทำให้งานสำเร็จได้ แรงจูงใจจะต่ำกว่าเมื่อคาดหวังว่า หากใช้ความพยายามแล้วจะสามารถทำให้งานสำเร็จได้

แรงจูงใจจากความคาดหวัง จะมีค่ามากที่สุด เมื่อ

1. คาดหวังว่า เมื่อปฏิบัติงานแล้วมีโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผล
ตอบแทน
2. ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการหรือเห็นว่ามีคุณค่า
3. คาดหวังว่าความพยายามของเขาสามารถทำให้งานนั้นประสบผล
สำเร็จได้

Steers and Porter (1977) ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากความคาดหวังในงานกับองค์ประกอบทั้งสามเป็นสมการทางคณิตศาสตร์ดังนี้ Force of

$$\text{Motivation} = (\text{E-P expectancy}) \times (\text{P-O expectancy}) \times \text{Valence}$$

แรงจูงใจจากความคาดหวังของแต่ละคนสามารถคำนวณได้จากความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยที่แต่ละองค์ประกอบจะมีค่าได้ตั้งแต่ 0 ถึง 1 ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พนักงานชายคนหนึ่งเชื่อ หรือคาดหวังว่าหากเพิ่มความพยายามจะสามารถเพิ่มยอดขายได้ (มี E-P expectancy สูงให้มีค่าเท่ากับ 0.8) และเขาคาดหวังว่าเมื่อสามารถเพิ่มยอดขายจะได้รับเงินเพิ่มพิเศษเป็นผลตอบแทน (มี P-O expectancy สูงให้มีค่าเท่ากับ 0.8) และเขารู้สึกพอใจต่อการได้รับเงินเพิ่มพิเศษ (ให้มีค่าเท่ากับ 0.9) ในกรณีนี้แรงจูงใจจากความคาดหวังจะเท่ากับ $0.8 \times 0.8 \times 0.9 = 0.58$ สรุปว่าเขาจะมีความพยายามในการทำงานเนื่องจากมีแรงจูงใจ จากความคาดหวังสูง ในทำนองกลับกัน หาก E-P และ P-O

expectancy มีค่าเท่าเดิมคือ 0.8 แต่พนักงานผู้นั้นเห็นว่าการได้รับเงินเพิ่มพิเศษไม่มีคุณค่าสำหรับเขา (ให้มีค่าเท่ากับ 0.1) แรงจูงใจในกรณีนี้จะเป็น $0.8 \times 0.8 \times 0.1 = 0.06$ แสดงว่า

เขามีความปรารถนาน้อยมากที่จะทำงานนี้ คือมีแรงจูงใจต่ำนั่นเอง

Mitchell (1974) ได้รวบรวมผลงานที่มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง และสรุปไว้ว่ารูปแบบของความสัมพันธ์ที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจจากความคาดหวังในงานจะแสดงได้ดังสมการต่อไปนี้

$$W = E (IV)$$

เมื่อ W = Force of Motivation

E = E-P expectancy

I = P-O expectancy

V = Valency

ในทางปฏิบัติของการวิจัย Mitchell กล่าวว่า การคำนวณหาแรงจูงใจจากความคาดหวังในงาน จะให้บุคคลตอบคำถาม 3 ส่วนด้วยกันคือ

ส่วนที่ 1 ให้บุคคลบอกโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เขาคาดว่าจะได้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของเขา

ส่วนที่ 2 ให้ระบุว่าเขามีความพึงพอใจมากน้อยแค่ไหนต่อผลลัพธ์ หรือผลตอบแทนแต่ละชนิด

ส่วนที่ 3 ให้ระบุว่าความพยายามในการทำงานอย่างหนักของเขา จะมีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน ในการทำงานให้สำเร็จ

Hackman, Lawler and Porter (1983) ได้ใช้หลักการดังกล่าวสร้างแบบทดสอบหาแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานซึ่งประกอบด้วยข้อความ 3 ส่วนและผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่มีผู้ให้ความสนใจทำการศึกษาวิจัยกันมาก และกว้างขวางในหลายสาขาวิชาชีพ เพราะเชื่อว่าความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม เชื่อว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานมาก ผลผลิตของงานและองค์

การจะเพิ่มมากขึ้นด้วยทำให้องค์การได้รับผลกำไร นอกจากนี้ยังเชื่อว่าระดับของความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการลาออก โอนย้าย การขาดงาน การลางาน ถ้าองค์การใดมีผู้กระทำพฤติกรรมเหล่านี้มาก จะมีผลเสียต่อผลผลิตของงาน และทำให้องค์การต้องสูญเสียค่าใช้จ่าย และเวลาในการฝึกคนใหม่มาทดแทน

1. ความหมายของความพึงพอใจในงาน

Vroom (1964) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ทศนคติในงานและความพึงพอใจในงานนั้นสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ทศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานนั้น และทศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจนั่นเอง ความพึงพอใจในงานจะเป็นเครื่องมือวัดความรู้สึกต่อหน้าที่การงานที่ทำอยู่ ความพึงพอใจจะเป็นเครื่องเหนี่ยวนำบุคคลให้รู้สึกรักงานพึงพอใจที่ได้ทำงาน และไม่อยากลาออกจากหน้าที่การงานนั้น

Gilmer (1971) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าทศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานที่ทำ ทำให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในงานจึงเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจซึ่งเป็นองค์ประกอบภายใน ขณะเดียวกันก็เกี่ยวข้องกับรางวัลซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอก

Strauss และ Sayles (1960) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การบุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลได้

ไพลิน ผ่องใส (2533) กล่าวว่าความพอใจหมายถึงผลที่เกิดขึ้นจากการที่ความต้องการได้รับการบำบัด หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจูงใจหมายถึงสิ่งผลักดันให้เกิดผลของการกระทำ และผลของการกระทำที่บรรลุเป้าหมายนั้นย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าหมายถึงภาวะของความรู้สึกที่ดี หรือภาวะของอารมณ์ที่ดี ซึ่งมีผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ภาวะความรู้สึกที่ดีนี้มีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับว่าการทำงานของบุคคลนั้นได้สนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคคลมากน้อยเพียงใด ความพึงพอใจในงาน

นี้ เป็นสิ่งที่เอื้อบุคคลประเมินจากการปฏิบัติงานของตนเองในสภาวะที่เป็นปัจจุบัน

จากความหมายของความพึงพอใจในงานดังกล่าว พอสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่คั่งค้างของบุคคลและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องถ้าปัจจัยต่างๆ เหล่านี้สามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้น

2. องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

Gilmer (1971) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และได้สรุปปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) เช่น การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้น
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการจัดการภายในสถาบัน
4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่รายได้ประจำและค่าตอบแทนพิเศษ ที่องค์การให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. ลักษณะงาน (Intrinsic aspects of the job) ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน
6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคม (Social aspect of the job) ได้แก่ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
9. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ และชั่วโมงการทำงาน
10. ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits) ได้แก่เงินเดือน บำเหน็จตอบ

แทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

Harrell (1972) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมี 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)
 2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job)
 3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management)
1. ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน

ได้แก่

1.1 ประสบการณ์ ประสบการณ์ในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน บุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

1.2 เพศ มักพบว่าคนงานเพศหญิง จะมีความพอใจในงานมากกว่าคนงานเพศชาย

1.3 อายุ อายุจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่เริ่มทำงานใหม่ๆ ความพึงพอใจจะมีระดับสูง และจะค่อยๆ ลดลงจนกระทั่งเข้าสู่วัยอายุ 30 ปี จากนั้นจะค่อยๆ เพิ่มขึ้นอีก

1.4 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่คุณคนอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อน และการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.5 เชื้อชาติ พนักงานในโรงงานที่มีเชื้อชาติในระดับสูงแต่ทำงานที่เป็นงานประจำ พบว่ามักจะเบื่องานได้ง่าย และมีเจคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงาน เพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทาย และไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

1.6 ระดับเงินเดือน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีพอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูง จึงมีความพึงพอใจในการ

ทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.7 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากตัวผู้ทำงานเองจะสร้างคามพึงพอใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความแปลก โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน ความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ขนาดของหน่วยงาน หน่วยงานขนาดเล็กผู้บริหารระดับสูงหัวหน้างาน และพนักงานมีโอกาสได้ใกล้ชิดกัน รู้จักซึ่งกันและกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ พนักงานรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน บ้านที่อยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามีค -รถติดและเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

2.4 โครงสร้างของงาน ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงานย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ

3.1 ความมั่นคงในงาน จากการสำรวจพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่มีความมั่นคง และต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงเกษียณอายุแม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวเองในวัยชราก็ตาม ความมั่นคงในการทำงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานไปแล้ว

3.2 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับบุคคลที่ใช้ฝีมือ และความชำนาญงาน แต่มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความ

ชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง

3.3 การนิเทศงาน การนิเทศคือการที่แนะนำการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศมักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน และองค์การด้วยการสร้างความเข้าใจที่ดี ระหว่างผู้นิเทศ เณและพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.4 การสื่อสารกับผู้นับคัมบัญชา พนักงานมีความต้องการ ที่จะรู้ว่าการ ทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวนสารจากบริษัทหรือหน่วยงานต่างๆ จึงมีความหมาย และมีความสำคัญ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน

3.5 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความศรัทธาในความสามารถและความ ตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจ ในงานของหน่วยงานด้วย

จากการศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีของ Vroom (1964) เกี่ยวกับความพึงพอใจใน งาน พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะงาน (Job Content)
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Promotional Opportunities)
3. สิ่งสนับสนุนที่ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย
 - 3.1 การนิเทศงาน (Supervision)
 - 3.2 ผู้ร่วมงาน (Work Group)
 - 3.3 เงินเดือนหรือค่าจ้าง (Salary or Wages)
 - 3.4 ชั่วโมงการทำงาน (Hours of Work)

1. ลักษณะงาน (Job Content)

ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิด มีความหลากหลายใช้ความรับผิดชอบสูง มีอิสระที่จะตัดสินใจ มีการประเมินผลงานให้ผู้ปฏิบัติรับทราบจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ กิติมา ปริดิลก (2529) กล่าวว่างานที่มีความท้าทาย ก่อให้เกิดความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ จากการศึกษาของ Swansberg (1990) พบว่าปัจจัยความน่าสนใจ และความท้าทายของงาน กับความรู้สึกประสบความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด

นอกจากนั้นถ้าผู้ปฏิบัติมีโอกาสใช้ความสามารถ ทักษะความชำนาญที่เขาอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และได้รับความสำเร็จจากการทำงาน เขาจะยิ่งทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในงาน (Vroom 1964)

ลักษณะงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ งานที่มีความซ้ำซาก มีขั้นตอนการทำงานเพียงขั้นตอนเดียว หรืองานที่ผู้ปฏิบัติไม่มีอิสระในการทำงาน ต้องถูกควบคุมจากผู้บริหารที่วางแผนไว้ตายตัว เคร่งครัด และคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความเป็นตัวของตัวเองและไม่สามารถดำเนินงานตามความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจในงานได้

2. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Promotional Opportunities)

โอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่จูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่าความเจริญก้าวหน้าย่อมเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคนในการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น ผู้บริหารควรให้โอกาสก้าวหน้าแก่คนงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ให้โอกาสได้รับความรู้ความสามารถในการทำงาน ตลอดจนการฝึกอบรมหรือแสวงหาความรู้ได้อย่างเต็มที่ Vroom (1964) เสนอว่าถ้าบุคคลมองเห็นว่าผลของการได้รับการเลื่อนตำแหน่งมีคุณค่าสำหรับเขา ประกอบกับมีความเชื่อว่า งานของเขาทำให้เขามีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งเขาก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง จะมีคุณค่ามากถ้าหากบุคคลไม่คาดหวังมาก่อนว่าจะได้รับ และสำหรับผู้ที่ไม่คาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เขาจะเกิดความคับข้องใจน้อยกว่าผู้ที่คาดหวังว่าจะได้รับแล้วไม่ได้รับ

3. สิ่งสนับสนุนที่ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 การนิเทศงาน (Supervision)

จากการศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ส่วนใหญ่พบว่า การนิเทศหรือการบังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงาน เสนาะ ตีเฮาว์ (2532) ได้ให้ความเห็นว่าความเป็นผู้บังคับบัญชานั้นว่ามีส่วนในการสร้างขวัญที่ดีให้แก่คนงานในหน่วยงาน ได้ผลผลิตสูงขึ้น ท่าทางของหัวหน้าเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดขวัญ หากหัวหน้าไม่ตระหนักในหน้าที่ของการเป็นผู้นำ ไม่รู้จักวางแผนแก้ไขปัญหา และรับผิดชอบแล้ว

คำสั่งก็อาจไม่เป็นที่พอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากลูกน้องเห็นว่าหัวหน้าเป็นผู้ที่รักษาผลประโยชน์ให้แก่เขา และตั้งอยู่ในความเป็นธรรม มีความคิดริเริ่มและความสามารถในการชักจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วเขาจะฟังคำสั่ง และร่วมมือกันดี ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การนิเทศงานที่จะเป็นปัจจัยให้คนเกิดความพึงพอใจในงานนั้นหมายถึง แนวทางที่ผู้บังคับบัญชานำมาใช้ในเทศงาน และรวมถึงการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้วย

3.2 ผู้ร่วมงาน (Work Group)

ความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถือว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากที่สุด จากการศึกษาความพึงพอใจในงานของครูพลศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาของ สกล วรรณพงษ์ (2525) พบว่า ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานเป็นอันดับที่สอง และสุกัญญา แสงมุกข์ (2530) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศของผู้ร่วมงาน กับความพึงพอใจในงาน พบว่าเป็นไปในทิศทางบวก

ผู้ร่วมงานเปรียบได้กับการสนับสนุนทางสังคมของบุคคล และการมีปฏิสัมพันธ์ในระหว่างการทำงานก็คือ การแลกเปลี่ยนทางสังคมถ้าบุคคลมีโอกาสที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงานมาก เขาก็จะมีความพึงพอใจในงานมากตามไปด้วย นอกจากนี้ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีเจตคติคล้ายคลึงกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย แต่ถ้าหากสมาชิกของกลุ่มมีความขัดแย้งกันในวัตถุประสงค์ หรือมีสัมพันธ์ภาพที่ไม่ดีต่อกันหรือไม่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

3.3 เงินเดือนหรือค่าจ้าง (Salary or Wages)

เงินเดือนหรือค่าจ้างคือ เงินซึ่งได้รับเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน เป็นสิ่งที่มนุษย์สามารถนำไปแลกกับสิ่งอื่นที่มีความจำเป็นหลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่ อาศัย รวมทั้งช่วยให้มีความสนุกสนานเพลิดเพลินกับกิจกรรมที่ชื่นชอบ ยิ่งไปกว่านั้นเงินรายได้สูงยังทำให้เห็นว่าเป็นที่ยกย่อง และประสบความสำเร็จในงาน ความสำคัญของเงินจึงมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

เงินควรจะเป็นสิ่งเสริมแรงที่มีเงื่อนไข (Conditioned

Reinforcer) ผลตอบแทนทางการเงินควรจะเป็นผลลัพธ์ระดับแรกที่น่าไปสู่การได้มาซึ่งอาหารและผลลัพธ์ระดับที่สอง อื่นๆ เงินจะเป็นสิ่งจูงใจก่อนที่พนักงานจะกระทำหรือปฏิบัติและเป็นรางวัลหลังจากพนักงานกระทำหรือปฏิบัติแล้ว การจูงใจทางการเงินที่ใช้กันอยู่ในองค์การส่วนใหญ่ ได้แก่ การเพิ่มผลตอบแทนตามความสามารถ โบนัส อัตราตอบแทนต่อหน่วย หรือค่านายหน้า การมีส่วนร่วมในผลกำไร

3.4 ชั่วโมงการทำงาน (Hours of Work)

ชั่วโมงการทำงานเป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ก็มีความสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีการแบ่งเวลาการทำงานเป็นกะหรือช่วงเวลาการทำงานของคุณคนไม่เพียงแต่จะเกี่ยวข้องกับการใช้เวลาทำงานอย่างไร แต่ยังครอบคลุมถึงความสามารถในการใช้เวลาว่างที่เหลือจากเวลางานทำกิจกรรมที่เขาพอใจ งานของคุณคนมีผลต่อสิ่งแวดล้อมของเขา เพราะนอกเวลางานอาจต้องมีการพบปะกับเพื่อนฝูงหรือใช้เวลาอยู่กับครอบครัว ดังนั้นช่วงเวลาของการทำงาน การใช้เวลาว่าง และความพึงพอใจในงานจึงมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

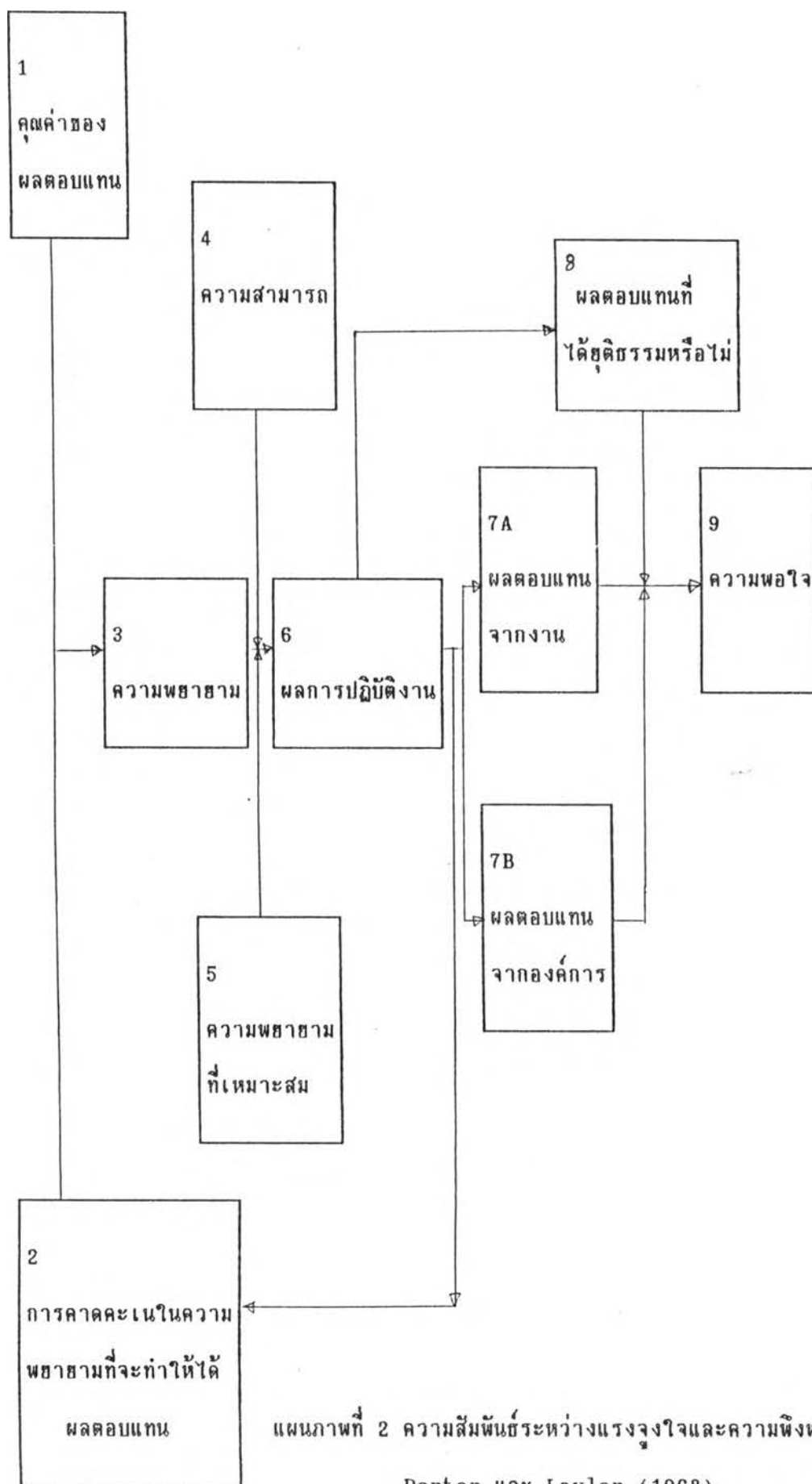
จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล เช่น อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน ลักษณะงาน โครงสร้างของงาน ท่าเลที่ตั้งและขนาดของหน่วยงาน และปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคง ความก้าวหน้า ความศรัทธาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจที่ติดกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของ Vroom ได้แก่ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และสิ่งสนับสนุนที่ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย การนิเทศงาน ผู้ร่วมงาน เงินเดือนหรือค่าจ้างและชั่วโมงการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน

โพลิน ผ่องใส (2533) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึงสิ่งผลักดันให้เกิดผลของการกระทำ และผลของการกระทำที่บรรลุเป้าหมายนั้นย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ

Porter และ Lawler (1968) กล่าวว่า ผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอ

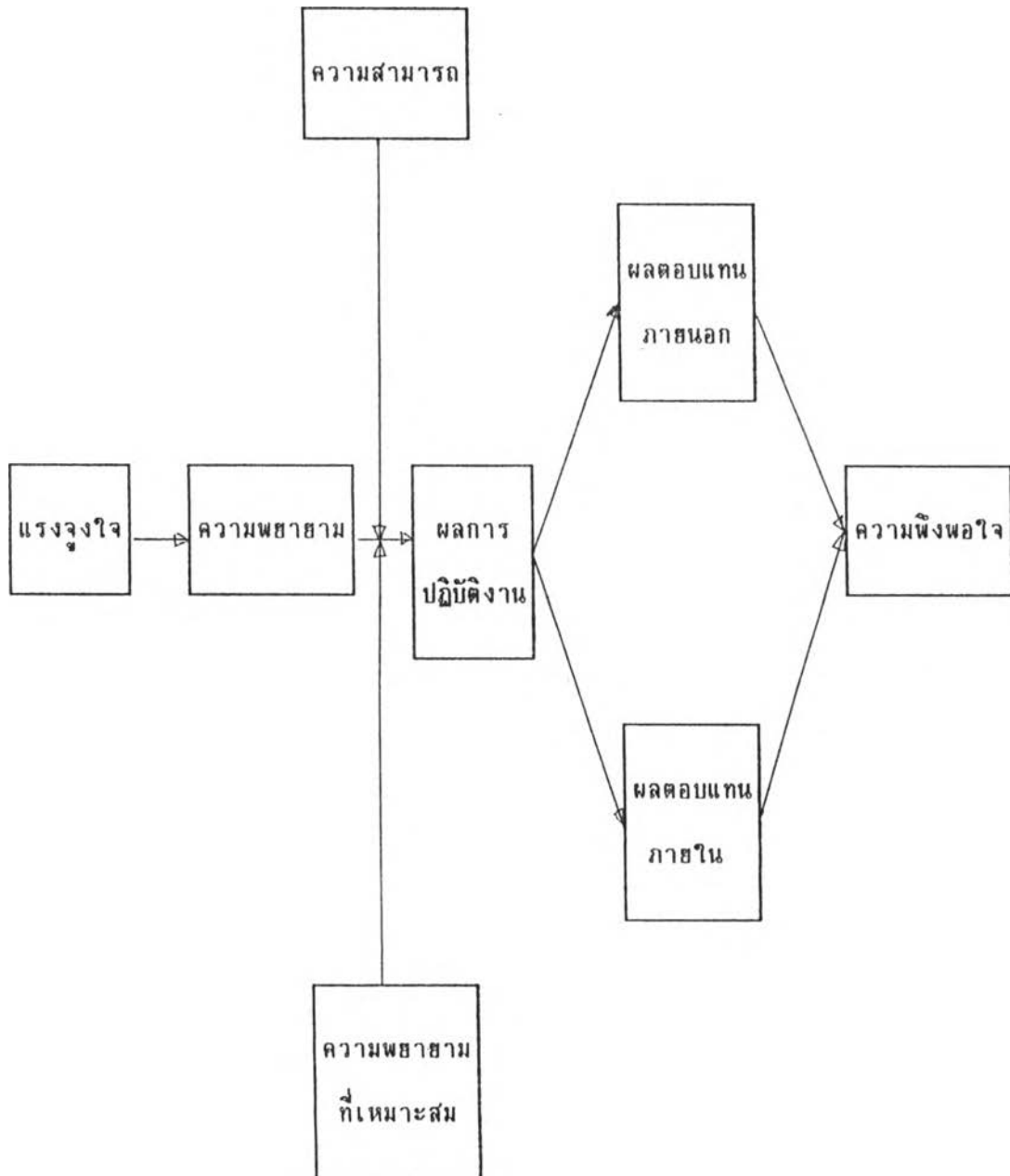
ใจ และการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดผลตอบแทน เขาได้ตั้งสมมติฐานว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจ และผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยผลตอบแทน การปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทน ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพอใจ องค์ประกอบของรูปแบบนี้ได้แก่ ความพยายาม (Effort) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลตอบแทน (Rewards) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจของ Porter และ Lawler (1968)

จากแผนภาพที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าบุคคลได้รับการมอบหมาย เขาจะมองถึงคุณค่าของผลตอบแทน (1) ที่เขาจะได้รับหากเขากำงานนั้นสำเร็จ นอกจากนี้เขายังคาดคะเนความพยายามที่จะทำให้เขาได้รับผลตอบแทน (2) ซึ่งความพยายามในการทำงานสิ่งนั้น (3) จะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของเขา (4) ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากไม่มีความรู้ความสามารถความพยายามก็อาจไม่เป็นผล หรือมีความรู้ความสามารถแต่ต้องใช้ความพยายามมากจนเขาคิดว่าไม่คุ้มกันเขาก็จะไม่ทำ แต่ถ้าอยู่ในระดับเหมาะสม (5) เขาจะปฏิบัติงานนั้น (6) ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้นแยกได้ 2 ด้านคือ ผลตอบแทนภายใน (7A-intrinsic reward) คือความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ สนุกกับงาน งานท้าทาย กับผลตอบแทนภายนอก (7B-extrinsic rewards) คือผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ ได้แก่ เงินเดือน สภาพการทำงาน ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นทั้ง 2 ด้านนี้จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้ปฏิบัติได้รับความพอใจ (9) มากน้อยเพียงใด ถ้าเขามีความพอใจมาก จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมเกิดขึ้น นอกจากนั้นบุคคลยังเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของเขา (6) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (8) ว่ายุติธรรมหรือมีความเหมาะสมกับความพยายาม และผลงานของเขาหรือไม่ หากเขาเห็นว่าไม่เหมาะสมการกระทำก็อาจไม่เกิดขึ้นตามที่องค์การต้องการ

Lawler (1977) กล่าวว่าแรงจูงใจทำให้บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องอาศัยความสามารถและความพยายามในระดับที่เหมาะสม จึงจะเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี อันจะนำไปสู่การได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจ (Lawler, 1977)

แนวทางการบริหารโรงพยาบาลเอกชน

สถานพยาบาลของเอกชน หมายถึง สถานพยาบาลของเอกชนที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้ค้างคืนเกิน 25 เตียง ซึ่งได้รับอนุญาตให้จัดตั้งและดำเนินการตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาลพุทธศักราช 2504 (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2535) ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาโรงพยาบาลเอกชนเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากอุปสงค์ (Demand) ต่อการใช้บริการของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น จากอัตราการเพิ่มของประชากร และรายได้ต่อครัวเรือนสูงขึ้น รัฐบาลไม่สามารถจัดบริการสาธารณสุขได้อย่างเพียงพอ จึงมีนโยบายส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนในการจัดบริการด้านนี้ขึ้น โดยให้สิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีนำเข้าเครื่องมือแพทย์ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการให้บริการในส่วนที่รัฐยังไม่สามารถให้ได้ อย่างไรก็ตาม โรงพยาบาลเอกชนจึงมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันผู้ที่มีรายได้ระดับปานกลาง และระดับสูง หันมาใช้บริการของโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มขึ้น เพราะสามารถอำนวยความสะดวก รวดเร็ว และมีบรรยากาศภายในโรงพยาบาลที่ดีกว่าโรงพยาบาลของรัฐ (อรรรณพ แสงวณิช, 2536)

โรงพยาบาลเอกชนที่ดำเนินการในปัจจุบันสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ

1. โรงพยาบาลมูลนิธิและสาธารณกุศล โรงพยาบาลประเภทนี้ดำเนินการโดยไม่มีมุ่งหวังผลกำไร และได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ เช่น โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน และโรงพยาบาลมิชชัน เป็นต้น
2. โรงพยาบาลเอกชนทั่วไป ซึ่งจะจัดตั้งในรูปของบริษัทจำกัด โดยกลุ่มบุคคลร่วมกัน เพื่อบริการรักษาพยาบาล โรงพยาบาลชนิดนี้มีทั้งประเภทโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลรับรักษาเฉพาะโรค

สัดส่วนผู้เข้ารับบริการระหว่างโรงพยาบาลของรัฐกับโรงพยาบาลเอกชน

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้ป่วยระหว่างโรงพยาบาลรัฐกับโรงพยาบาลเอกชนแล้ว พบว่า ในจำนวนผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาล 11 คน จะเป็นผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลรัฐ 6 คน และเป็นผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลเอกชน 5 คน และในจำนวนผู้ป่วยใน 2 คน จะเป็นผู้ป่วยในของโรงพยาบาลรัฐ 1 คนและเป็นผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชน 1 คน (อรรรณพ แสงวณิช, 2536)

อย่างไรก็ตามสัดส่วนเหล่านี้ โรงพยาบาลเอกชนมีแนวโน้มที่จะรับส่วนแบ่งตลาดผู้ป่วยในเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากในปัจจุบันโรงพยาบาลของรัฐรับผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอกเต็มความสามารถแล้ว และรัฐบาลไม่มีนโยบายที่จะตั้งโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครอีกเนื่องจากต้องการกระจายทรัพยากรไปสู่ต่างจังหวัดให้มากขึ้น ในอนาคตผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนจึงมีแนวโน้มที่จะสูงกว่าโรงพยาบาลของรัฐ

การปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน

พยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน มีลักษณะการปฏิบัติงานดังนี้

1. พยาบาลที่ปฏิบัติงานเต็มเวลา (Full time) เป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนตลอดเวลาทำการ ซึ่งอาจแบ่งเป็นเวรเช้า บ่าย และดึก เวรละ 8 ชั่วโมง หรือเวรเช้า และดึก เวรละ 12 ชั่วโมง
2. พยาบาลที่ปฏิบัติงานล่วงเวลา (Over time) เป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนนอกเวลาทำการ หลังจากปฏิบัติงานในเวลาทำการแล้ว เช่น ปฏิบัติงานเวรเช้า และบ่าย หรือเวรบ่ายและดึกติดต่อกัน
3. พยาบาลที่ปฏิบัติงานนอกเวลา (Part time) เป็นพยาบาลที่จ้างมาจากโรงพยาบาลอื่น เพื่อมาปฏิบัติงานเป็นบางเวลาในโรงพยาบาลเอกชน (เสาวลักษณ์ ลักษมีจรัสกุล และคณะ, 2537)

การให้บริการต่างๆ ของโรงพยาบาลเอกชน

ในปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนนอกจากจะให้บริการด้านการรักษาพยาบาล ซึ่งเป็นงานหลักของโรงพยาบาลแล้ว ยังให้บริการด้านอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการบริการที่สอดคล้องกับการรักษาพยาบาล หรืออาจเป็นบริการที่จะส่งผลให้มีผู้ใช้บริการของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น เช่น บริการเสริมความงาม ศูนย์พัฒนาสุขภาพ (Health club) การให้บริการเกี่ยวกับการดูแลรักษาสุขภาพ การให้บริการรถพยาบาล (Ambulance) สำหรับรับ-ส่งผู้ป่วย การให้บริการตรวจและรักษานอกสถานที่ และการให้บริการวิเคราะห์โรค (จรินทร์ เจริญศรี-วัฒนกุล, 2536)

การให้บริการด้านการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนมีนโยบายหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารโรงพยาบาลคือ ต้องสร้าง "ความพอใจให้กับผู้ป่วย" ซึ่งความพอใจของผู้ป่วย

หรือผู้รับบริการจะเกิดขึ้นได้จากสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (อรรถพร แสงวิเศษ, 2536, อาทิตย์ อุไรรัตน์ และอดุลศักดิ์ คีระจินดา, 2527)

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

2. ประสิทธิภาพในการรักษาพยาบาลของแพทย์และพยาบาล เป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดผู้รับบริการให้มารับบริการที่โรงพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งจึงพยายามจ้างแพทย์และพยาบาล ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานประจำกับโรงพยาบาลด้วยอัตราค่าจ้างที่สูง นอกจากนี้โรงพยาบาลเอกชนยังมีการจัดตั้งศูนย์ประเภทต่างๆ ขึ้น เพื่อแสดงถึงความเชี่ยวชาญในการรักษาโรคเฉพาะทาง เช่น ศูนย์รักษาโรคหัวใจ ศูนย์โรคปอด ศูนย์รักษาโรคทางสมอง เป็นต้น ชื่อเสียงของโรงพยาบาลและแพทย์ผู้ชำนาญการที่ประจำอยู่ในโรงพยาบาล เอกชนแต่ละแห่ง จึงนับเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของการตัดสินใจเข้าใช้บริการของโรงพยาบาล เอกชน

3. บรรยากาศภายในโรงพยาบาล บรรยากาศของความสวยงาม รื่นรมย์ ตลอดจนความสะดวกของสถานที่ภายในโรงพยาบาล นับว่ามีความสำคัญมาก เพราะช่วยให้ผู้ป่วยซึ่งรู้สึกไม่สบายจากการเจ็บป่วยอยู่แล้ว มีความรู้สึกสดชื่นเบิกบานขึ้น ไม่สลดหดหู่ หรือเศร้าใจ การสร้างภาพพจน์ของโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่ง จึงออกมาในลักษณะของ "การบริการแบบโรงแรม" เพื่อสร้างบรรยากาศภายในโรงพยาบาล ให้ห่างจากความเป็นโรงพยาบาลมากที่สุด

4. ค่ารักษาพยาบาลที่สมเหตุสมผล (Reasonable price) โรงพยาบาลเอกชนทั่วไป ได้งบประมาณมาจากการร่วมทุนจากแหล่งต่างๆ ซึ่งมีใช้งบประมาณของรัฐ ดังนั้นอัตราค่ารักษาพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนจึงค่อนข้างแพง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลของรัฐ อย่างไรก็ตามการคิดค่ารักษาพยาบาลต้องคำนึงถึงคุณธรรมด้วย โศกจะต้องไม่สูงเกินไปกว่าบริการที่ได้รับ นอกจากนี้โรงพยาบาลเอกชนต้องพยายามปรับปรุงให้มีการให้บริการที่ดีพร้อมกับให้คำแนะนำด้านการดูแลรักษาสุขภาพแก่ผู้ป่วยด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ป่วยเกิดความประทับใจในบริการ และเกิดความรู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่ได้จ่ายออกไป การเรียกเก็บเงินล่วงหน้าควรพยายาม

หลักเลียง เพราะมิได้ช่วยแก้ปัญหาที่แท้จริงแต่ประการใด และเป็นการทำให้อาชีพของโรงพยาบาลเลียงอีก ทั้งขาดต่อการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่อื่นอาจก่อให้เกิดการขัดแย้งจากการพูดจกกันได้โดยง่าย

กลยุทธ์การบริหารการพยาบาลเพื่อความเป็นเลิศ

ศิริพร ดันดีพลวณิช (2538) กล่าวว่า โรงพยาบาลที่ดำเนินกิจการในรูปแบบของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะมีแนวทางการบริหารการพยาบาลดังนี้

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

การแก้ไขสภาวะขาดแคลนพยาบาลคือการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้พยาบาลเกิดความสุข และความพึงพอใจในงานกระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างเต็มที่ ให้ทุกคนเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ตนได้ทำว่าเป็นงานที่มีคุณค่า และเป็นงานที่มีเกียรติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Seybolt, Pavett และ Walker (1978) ได้ศึกษารูปแบบของการเข้าออกงานของพยาบาล โดยอธิบายด้วยรูปแบบความคาดหวังของ Vroom (Vroom Model) พบว่ากลุ่มพยาบาล ที่ออกจากงานไปแล้วมีความพึงพอใจในงานต่ำกว่ากลุ่มพยาบาลที่ยังทำงานอยู่ ใน 4 ประเด็นได้แก่ความพึงพอใจโดยรวม ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในโอกาสที่จะใช้ความสามารถ ความพึงพอใจในการปราศจากความเครียดและความกดดัน ผู้ที่ออกจากงานไปแล้ว

มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพต่ำกว่าผู้ที่ยังทำงานอยู่ และให้คุณค่าของผลลัพธ์ต่ำกว่านอกจากนั้นยังรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนต่ำกว่าผู้ที่ยังทำงานอยู่

Marian Helen Snyder (1988) ได้ศึกษาแรงจูงใจ จากความคาดหวังในงานและความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยศิลปศาสตร์ พบว่า ความพึงพอใจของกลุ่มอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง อาจารย์ให้คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) สูง แต่ให้ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน (Instrumentality of rewards) ต่ำ และคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ และวิทยาลัยประสบความสำเร็จสูง กลุ่มอาจารย์มีความพึงพอใจงานมากในด้านความสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบ และมีความพึงพอใจในงานน้อยในด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน

David George Binnie (1984) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากความคาดหวังในงาน ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย พบว่า แรงจูงใจจากความคาดหวังในงาน ขนาดของมหาวิทยาลัย และประสบการณ์ของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

Marilyn Lois Lamborn (1986) ได้ศึกษาแรงจูงใจ จากความคาดหวังในงานและความพึงพอใจในงานของคณาจารย์วิทยาลัยพยาบาลพบว่า แรงจูงใจจากความหวังในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และสามารถเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Pritchard และ Deleo (1973) ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหนึ่งของแรงจูงใจจากความคาดหวังในงานกับผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในระบบที่มีการจ่ายค่าตอบแทน เป็นรายชั่วโมง กับระบบที่จ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้น ผลการวิจัยพบว่า หลังจากให้พนักงานที่ทำงานในระบบจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง โดยทำงานวันละ 4 ชั่วโมง เป็นเวลา 3 วัน เปลี่ยนมาทำงานในระบบที่จ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นอีก 3 วัน ผลการปฏิบัติงานจะดีกว่าเดิม ขณะเดียวกันเมื่อเปลี่ยนจากระบบจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นไปสู่ระบบจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง ผลการปฏิบัติงานจะต่ำกว่าเดิมแสดงว่าเมื่อ P-O expectancy สูง (ระบบที่จ่ายเป็นรายชิ้น) ผลการปฏิบัติงานจะดีกว่า เมื่อ P-O expectancy

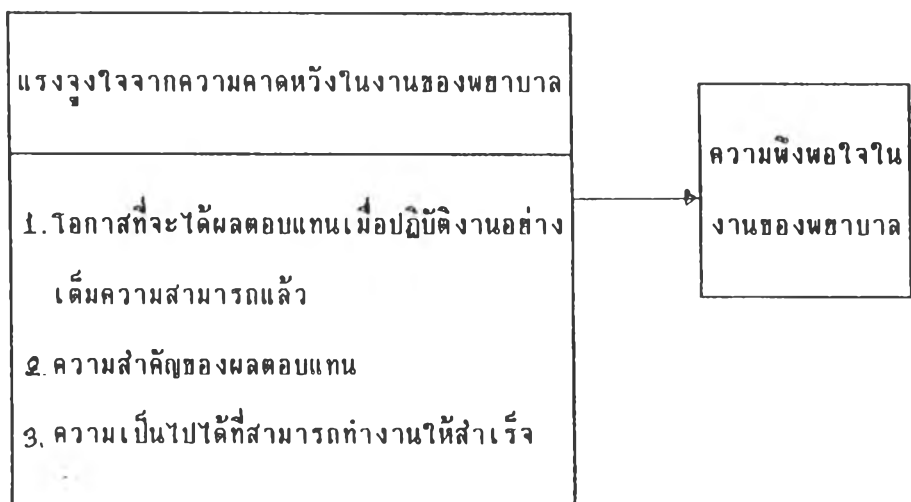
ต่ำ (ระบบที่จ่ายเป็นรายชั่วโมง)

Miskel, Defrin และ Wilcox (1980) ได้ศึกษาทฤษฎี แรงจูงใจจากความคาดหวังในงาน ในองค์การการศึกษาซึ่งเป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 102 คน กับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 131 คน พบว่า

1. แรงจูงใจจากความคาดหวังในงานเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งกลุ่มครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัย
2. แรงจูงใจจากความคาดหวังในงานเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม
3. ตัวแปรด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะของหน่วยงาน ไม่เป็นตัวทำนายความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน
4. องค์ประกอบทั้งสามประการของแรงจูงใจจากความคาดหวังในงาน คือ P-O expectancy, Valency และ E-P expectancy มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานทั้งกลุ่มครูโรงเรียนมัธยมศึกษา และอาจารย์มหาวิทยาลัย

บรรหาร ราชนัน (2529) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัว แรงจูงใจจากความคาดหวังในงานกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 3 พบว่าครู โรงเรียนมัธยมในเขตการศึกษา 3 มีแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะส่วนตัวที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน และพบว่าแรงจูงใจจากความคาดหวังในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปกรอบแนวคิดทฤษฎีที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ จากความคาดหวังในงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลโรงพยาบาล เอกชน ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดของการวิจัย