



บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้แบ่งวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญของผู้ปฏิบัติงาน แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ของขวัญกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

ความหมายของขวัญ

คำว่า "ขวัญ" (morale) หรือ "ความพึงพอใจในงาน" (job satisfaction) มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความไว้อย่างต่าง ๆ กัน เช่น

สตาล (Stahl 1971 : 165 - 168) ให้ความหมายไว้ว่า "ขวัญเป็นความสามารถที่ทำให้คนทั้งกลุ่มอยู่ด้วยกันได้ และทำงานร่วมกันตามความมุ่งหมาย"

ไพกออร์ และเมเยอร์ (Pigor and Mayers 1973 : 210) ให้ความหมายว่า "ขวัญเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ"

เชอร์แมน และชรูเดน (Shermann and Chruden 1968 : 434) กล่าวว่า "ขวัญ หมายถึง ทศนคติหรือท่าทีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำ หมายถึงความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และต้องการปรับตัวเอง"

ปทานุกรมของ Webster (1971 : 1168) ให้คำจำกัดความไว้ว่า "ขวัญ คือสภาวะของจิตใจและน้ำใจที่นำไปสู่การทำงานด้วยความตั้งอกตั้งใจ และทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้"

เดวิส (Davis 1967 : 58 - 59) กล่าวว่า "ขวัญ หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของแต่ละคนหรือกลุ่ม ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อทำให้เกิด

ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถ" และยังเปรียบเทียบ "ขวัญ" ในการทำงานไว้ว่า คล้ายกับ "สุขภาพ" ของร่างกายมนุษย์ เพราะขวัญอาจเป็นไ้ทั้งในความหมายที่สูงหรือต่ำ เป็นไ้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกาย ขวัญจึงต้องการการสนใจอย่างสม่ำเสมอ ต้องการการวินิจฉัยและการรักษาเช่นเดียวกับสุขภาพ

จากความหมายและคำจำกัดความที่กล่าวมานี้ สรุปไ้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจที่ก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือ และมีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นโดยทางพฤติกรรมและความคิด และขวัญเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นหรือลดลงไ้

ความสำคัญของขวัญ

ขวัญเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารบุคคล เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความราบรื่นและความสำเร็จในผลงานของหน่วยงานและองค์การมาก หน่วยงานหรือองค์การใด ถ้าคนทำงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสัจย์ ซื่อ สันใจทำงาน มีความคิดริเริ่ม และมีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะของการมีขวัญดี หน่วยงานหรือองค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงมีผลทำให้การดำเนินงาน การขาดงานลดน้อยลงด้วย เป็นผลดีต่อการผลิตงาน การผลิตบริการ มีผลดีต่อการทำงานให้ไ้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งความคิดเห็นที่ เบอร์เกอร์ และคณะ (Berger, et al. 1980 : 142) เสนอไ้ว่า ขวัญ ความพึงพอใจในงาน สิ่งจูงใจ ความต้องการของแต่ละบุคคล ความสามารถในการปฏิบัติงาน และผลผลิตของงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก เพราะผลงานในโรงพยาบาลขึ้นอยู่กับทั้งการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและเทคโนโลยี การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ขวัญ ความพอใจในงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานด้วย

ในทางตรงข้าม ถ้าคนงานในหน่วยงานขาดพลังความคิด ทำงานแบบเนือย ๆ ไม่มีขวัญในการทำงาน อาจทำให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานนั้นไ้ มีผู้สรุปความสำคัญของขวัญที่มีต่อการปฏิบัติงานไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้ (สมคิด รักษาสัจย์ 2520 : 7)

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งไ้งานบรรลุผลผลิตสมความคาดหวังของหน่วยงาน

2. สร้างวินัย มีความเชื่อมั่น ทำให้มีการปฏิบัติตามระเบียบคำสั่งด้วยความ
เต็มใจ
3. เสริมสร้างให้มีความรัก ความซื่อสัตย์ภักดีต่อหน่วยงานและต่อผู้นำหน่วย
งาน
4. ช่วยทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ เกิดความมั่นคง มีพลังที่จะฟันฝ่า
และต่อสู้อุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยดี
5. ทำให้ผู้นปฏิบัติงานมีความสนใจและเข้าใจในงานและหน่วยงานโดยส่วน
รวมในเกณฑ์สูง
6. ทำให้ผู้นปฏิบัติงานมีกำลังที่จะคิดอ่าน หรือมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุง
งานให้ดียิ่งขึ้นไป
7. ทำให้ผู้นปฏิบัติงานมีความภูมิใจที่ได้ร่วม เป็นสมาชิกในหน่วยงานหรือ
องค์กรนั้น ๆ

จึงสรุปได้ว่า ชวัญมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างมาก ถ้าชวัญของ
ผู้ที่ทำงานดี หรือชวัญของคนส่วนรวมในองค์กรดี ย่อมมีผลทำให้งานที่ทำหรืองานของ
องค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีด้วย (Yoder, et al. 1958 : 6) และการที่ชวัญของกลุ่มอยู่
ในระดับสูง จะช่วยสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการพยาบาลที่ดีด้วย (Lewis 1979 : 32)

องค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดชวัญดี

เฮิร์สเบิร์ก, มิวส์เนอร์ และซินเคอร์แมน (Herzberg, Mausner and
Synderman 1959 : 78 - 79) เสนอถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดมีชวัญดีแก่ผู้น
ปฏิบัติงานไว้ว่า

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของหัวหน้างานที่มีต่อผู้นปฏิบัติงาน หัวหน้างาน
มีความสำคัญเพราะเปรียบเหมือนผู้นประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้นปฏิบัติงาน เขาจึงมี
อิทธิพลอย่างสูงต่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ คนส่วนมากชอบที่จะทำงานที่
ตนถูกใจ และสามารถทำได้ดี เพราะทำให้เขามีโอกาสใช้ความสามารถทางสติปัญญา
และพัฒนามุคคุณภาพตนเอง

3. การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ เขาจะรู้สึกพอใจต่อการทำงาน ถ้าเขารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

4. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและประสิทธิผลขององค์การ ถ้าทุกคนหรือส่วนใหญ่เข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

5. ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจและการบำเพ็ญรางวัล การให้รางวัลจะช่วยจูงใจให้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีกำลังใจ

6. สุขภาพทางกายและจิตใจที่สัมพันธ์กัน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อันเป็นผลโดยตรงจากกายภาพ จึงถือว่าปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและจิตใจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้าเขามีปัญหาเขาอาจทำงานไม่ได้ดี

การวัดขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

การวัดขวัญ ไม่อาจวัดได้โดยตรงเหมือนวัดขนาดหรือปริมาณของสิ่งของ เพราะขวัญเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจ การวัดจึงต้องอาศัยวิธีทางอ้อม แบ่งได้เป็น

3 วิธี คือ

1. วัดจากการทดลอง ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาเพื่อวัดท่าทีของคน ซึ่งทราบได้จากการแสดงปฏิกิริยา ความคิดเห็นและการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ รวมถึงวัดทางจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งเร้า

2. การวัดบุคคลิกหรือลักษณะบางอย่างซึ่งแสดงถึงขวัญของคน โดย

ก. วัดจากพฤติกรรมที่บอกถึงความมั่นคง หรือหวั่นไหว ความมีหวัง หรือสิ้นหวัง ความเปื้อนหนายหรือกระตือรือร้น ความเฉื่อยชาหรือความเตรียมพร้อม

ข. วัดจากการแสดงออกในทางความคิดเห็นหรือท่าทีที่มีต่อองค์การ เช่น ความคิดเห็นในเรื่องสภาพการทำงาน หรือต่อคำสั่งต่าง ๆ

ค. วัดจากพฤติกรรม ซึ่งแสดงถึงกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การร้องทุกข์ การขาดงาน การมาทำงานสาย เป็นต้น

3. การวัดจากผลงานที่กระทำ

สำหรับวิธีการในการวัดขวัญ เอกเคิล และคณะ (Eckles et al 1974 : 508 - 509) ได้เสนอไว้ 3 วิธีการคือ

1. การสังเกต (Personal observation) การสังเกตเป็นวิธีที่ง่ายและใช้ได้ผลดีที่สุด แต่ผู้สังเกตซึ่งคือผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและต้องใช้อย่างถูกต้องเพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งจากคำพูดและการกระทำของผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องระวังการแสดงออกที่แสร้งทำ และเหตุการณ์บางอย่างอาจเกิดขึ้นโดยไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญของผู้ปฏิบัติงานเลยก็ได้ การสังเกตนี้ผู้บริหารควรทำอย่างมีสติ ต่อเนื่อง และเป็นระบบ หลักการของการสังเกตอยู่ที่การเริ่มและสังเกตผล

2. การสัมภาษณ์ (Informal interview) ควรทำโดยผู้บริหาร การสัมภาษณ์ที่ใดผลควรมีการวางแผนตั้งคำถามไว้ก่อน ควรจัดบรรยากาศให้เป็นกันเอง เลือกเวลาที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกเป็นอิสระ เพื่อจะได้แสดงความคิดเห็นออกมาอย่างจริงใจ

3. การสำรวจความคิดเห็นและออกแบบสอบถาม (Survey and questionnaire) โดยอาศัยแบบสอบถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า ที่สำคัญคือ ข้อคำถามควรครอบคลุมการแสดงออกของขวัญ การตั้งคำถามอาจใช้ในรูปแบบให้ตอบว่า เห็นด้วย หรือไม่ หรืออาจให้เลือกตอบในลักษณะที่แสดงระดับของความรู้สึก เช่น พอใจมาก พอใจพอสมควร ไม่พอใจ เป็นต้น เพราะการตอบในลักษณะนี้ ผู้ตอบจะสะดวกใจกว่าแบบตอบที่ให้อธิบายความ

วิธีการวัดขวัญที่เสนอไว้ 3 วิธีนั้น วิธีการสังเกตเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด และใช้ผลดีที่สุด ร.ศ. วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521 : 243 - 244) ได้รวบรวมอาการต่าง ๆ ที่แสดงว่ามีขวัญดีที่สามารถสังเกตเห็นได้ไว้ดังนี้

1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสรื่นเริง
2. งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา
4. สมาชิกในหน่วยงานให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

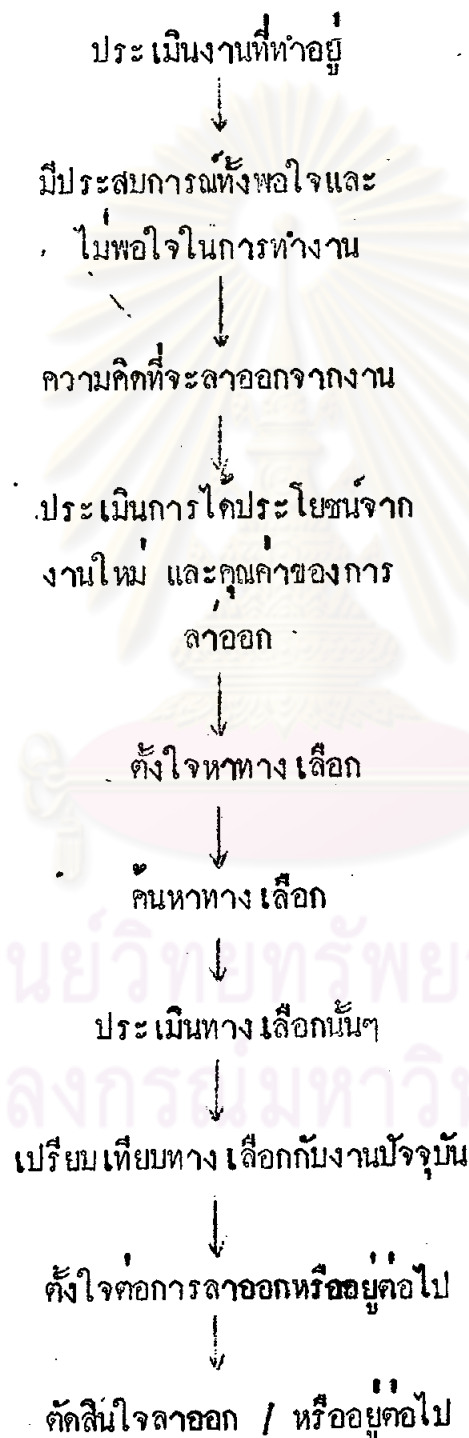
5. สมาชิกในหน่วยงานจะวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน
7. สมาชิกในหน่วยงานยอมรับการมอบหมายหน้าที่พิเศษเพิ่มเติมด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส
8. สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงสภาพความเป็นปกติสุขที่อยู่ตามเดิม แม้จะมีเหตุผิดปกติบางอย่าง เกิดขึ้นก็ตาม

สำหรับลักษณะอาการต่อไปนี้ เป็นลักษณะที่แสดงว่าขวัญของผู้ปฏิบัติงานไม่คืนที่ ซึ่งรวบรวมได้ คือ ผลการปฏิบัติงานไม่ดี อัตราการลาออกหรือโยกย้ายงานสูงขึ้น การขาด-ลามากขึ้น มีการทะเลาะกันในกลุ่มสมาชิกของหน่วยงาน มีการร้องอุทธรณ์ต่อสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ มากผิดปกติ มีการสนใจต่อประโยชน์ภายนอก มีการแบ่งกันเป็นกลุ่มเล็กๆ และแตกแยกกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาเยาะแหย่ต่อผู้บังคับบัญชา มีคำร้องทุกข์หรือร้องเรียนจากประชาชนมากขึ้น

นอกจากนี้ อาจพบว่าในวาระการเลื่อนเงินเดือนประจำปี หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จะมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งท้อแท้ เบื่อหน่ายงานที่ทำ เมื่อปรากฏว่าผลงานและความสามารถของตนไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาพอใจได้ อาจเกิดความรู้สึกต่อต้านและแสดงออก เช่น ท้อถอย เบื่องานและขาดงานบ่อย ๆ มีลักษณะก้าวร้าวและมีสิ่งกีดขวางเพื่อนร่วมงาน (กานดา ประภัสสร 2520 : 26 - 30)

ในบรรดาพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกถึงขวัญไม่คืนนั้น การลาออกหรือการขอย้ายงานไปอยู่ที่อื่น นับเป็นสิ่งที่รุนแรงที่สุด โดยเฉพาะในวงการพยาบาล เพราะในการที่จะผลิตพยาบาลที่มีคุณภาพในการดูแลผู้ป่วยขึ้นมาแต่ละคน จะต้องเสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมประมุขในวงเงินสูง เมื่อมีการไม่พอใจในงาน ไม่มีกำลังขวัญในการทำงานแล้วขอลาออก ทำให้เสียทั้งเงินเสียทั้งคุณภาพที่ให้การดูแลผู้ป่วยด้วย (Bayley 1981 : 21) แต่ถาพิจารณาให้ลึกซึ้งลงไป อาจจะต้องให้ความสนใจผู้ที่ตัดสินใจลาออกหรือโยกย้ายงาน เพราะกว่าจะตัดสินใจเช่นนั้นได้ ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ

เขาคงคิดไตร่ตรองอย่างมาก หากหนทางเลือก ที่พิจารณาแล้วว่าหนทางอื่น จึงต้องใช้
วิธีนี้ ก็คงจะเห็นได้จากขั้นตอนในการกำหนดการตัดสินใจลาออกของ สเตียร์ และ
ปอตเตอร์ (Steers and Porter 1979 : 342) ที่แสดงไว้ คือ



แผนภูมิที่ 1 แสดงขั้นตอนการตัดสินใจลาออกหรือโยกย้ายออกจากงาน
ของผู้ปฏิบัติงาน

ขวัญไม่ตี เกิดได้จากหลายสาเหตุ สามารถจำแนกออกเป็นสาเหตุจากปัญหา การปฏิบัติงาน และสาเหตุจากปัญหาส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง ดังนี้

สาเหตุจากปัญหาการปฏิบัติงาน

1. คัดคอในสายการบังคับบัญชาไม่ถูกต้อง ขาดการสื่อสารที่ดี
2. ลักษณะงานไม่ตรงกับความถนัดหรือความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
3. สิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี
4. การมอบหมายงานไม่ยุติธรรม
5. ไม่เชื่อฝีมือหัวหน้างาน
6. ขาดการสนับสนุนหรือคำชมเชยจากฝ่ายบริหาร
7. ได้รับความทดแทนไม่เหมาะสม
8. ผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง
9. การส่งเสริมหรือการเลื่อนตำแหน่งไม่เป็นธรรม
10. หน่วยงานหรือองค์การมีข้อจำกัดมากเกินไป

สาเหตุจากปัญหาส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน

1. มีปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับดินที่อยู่อาศัย เช่น อยู่ในสลัม ในการเดินทาง มาทำงานไกล และไม่สะดวก
2. มีปัญหาเรื่องการเงิน
3. ปัญหาเรื่องสุขภาพไม่สมบูรณ์

สรุปได้ว่า ถ้าฝ่ายบริหารต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ฝ่ายบริหารจะต้องคำนึงถึงความต้องการ ความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ รวมทั้งมีการเตรียมสถานที่สิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ควรมีการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานด้วย และที่สำคัญที่สุด ฝ่ายบริหารหรือหัวหน้าจะต้องมีความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาขวัญ และคงไว้ซึ่งการมีขวัญสูงตลอดเวลา

จากแนวความคิดเรื่องขวัญของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดที่กล่าวมานี้ มีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญ เกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือวัดขวัญ และวิธีแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญ ดังนี้

เทียมสร ทองสวัสดิ์ (2518 : 38 - 57) ได้สร้างแบบสำรวจประเมินความพึงพอใจของพยาบาล โดยอาศัยองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของพยาบาล 4 ประการ คือ หน่วยงาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสิ่งแวดล้อม จำนวน 66 ข้อ ได้ตรวจสอบความตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 14 ท่าน หากความตรงตามสภาพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือผู้ตรวจการ ได้ค่า .87 หากค่าความเที่ยงภายนอก ได้ค่า .86 และหากค่าความเที่ยงภายใน ได้ค่า .84 และ .84

เพ็ญศรี ชุนไช (2518 : 26 - 53) ได้ศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และศึกษาองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญ กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นอาจารย์พยาบาล 4 สถาบัน จำนวน 141 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 50 ข้อ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจัดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และถ้าพิจารณาในแต่ละด้านขององค์ประกอบของขวัญ และโดยส่วนรวม ก็พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ถ้าพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์พยาบาลที่อยู่ในสถาบันเก่าและใหม่ พบว่ามีความแตกต่างกันทั้งโดยส่วนรวมและแต่ละด้าน และพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญของอาจารย์มากที่สุด ได้แก่

1. การลาออกหรือโยกย้ายไปสู่งานใหม่ของบุคลากรในหน่วยงาน
2. ความคิดเห็นในการปฏิบัติหน้าที่ขัดแย้งกันกับเพื่อนร่วมงาน
3. อุปสรรคหรือความคับข้องใจต่าง ๆ ในขณะที่ปฏิบัติงาน
4. ขาดสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเหมาะสมสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน

แสงจันทร์ ศิลปพิพัฒน์ (2518 : 63 - 76) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในงานของพยาบาล ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ โดยใช้แบบสำรวจลักษณะความเป็นผู้นำของ สัจจินต์ ปรีชามารุต จำนวน 27 ข้อ และแบบสำรวจความพึงพอใจในงานที่ปรับปรุงจาก บราวฟิลด์ และโรธ (Brayfield and Rothe) จำนวน 18 ข้อ กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ พยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วย ของโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ 16 แห่ง จำนวน 892 คน พบว่า

1. ความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์เชิงนิมิตกับความพึงพอใจในงาน

2. ความเป็นผู้นำของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์เชิงนิมิตกับ ความพึงพอใจในงาน

3. หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

4. หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเป็นผู้นำสูงกว่าพยาบาลประจำการ

5. ความเป็นผู้นำของหัวหน้าพยาบาล มีความสัมพันธ์เชิงนิมิตกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ละอ อ ตันศิริรินทร์ (2521 : 41 - 74) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ เพื่อสำรวจความพึงพอใจในงานอันเนื่องมาจากหน่วยงาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสิ่งแวดล้อม เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โดยใช้เครื่องมือของเทียมศร ทองสวัสดิ์ ที่สร้างไว้เมื่อ พ.ศ. 2518 จำนวน 66 ข้อ กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการทั้งโรงพยาบาลส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 14 แห่ง จำนวน 572 คน พบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐโดยส่วนรวมและแต่ละค่าน อยู่ในระดับปานกลาง

2. พยาบาลในโรงพยาบาลส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

3. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความพึงพอใจในงานมากกว่าพยาบาลประจำการ

อุทุมพร พรนฤสุวรรณ (2521 : 51 - 90) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของครูปฏิบัติการคลินิก ในโรงเรียนพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เครื่องมือที่ใช้ตัดแปลงมาจากของ จารุวรรณ เสวกรวรรณ ที่ศึกษาไว้ในปี พ.ศ. 2517 และของ เขาวลัดกันต์ เลาหะจินดา ที่ศึกษาไว้ในปี พ.ศ. 2518 ทั้งหมด 64 ข้อ กลุ่มตัวอย่างประชากร เป็นครูปฏิบัติการคลินิกที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนพยาบาลไม่ต่ำกว่า 1 ปี ของ 5 สถาบัน จำนวน 210 คน พบว่าความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน

และสวัสดิการมีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำ ครูในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีความพอใจในงานแตกต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานมานานกว่า 5 ปี ก็พอใจในงานต่างจากครูที่ปฏิบัติงานนาน 3 - 4 ปี แต่ไม่แตกต่างจากครูที่ปฏิบัติงานนาน 1 - 2 ปี

สโลคัม และคณะ (Slocum, et al. 1972 : 338 - 341) ได้วิเคราะห์ถึงความพอใจและการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาล จำนวน 39 คน และบุคคลที่ต่ำกว่าระดับวิชาชีพ คือ ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานผู้ช่วยและเสมียนประจำตึก จำนวน 41 คน ซึ่งทั้งหมดปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลระดับกลาง รัฐเพนซิลวาเนีย แบบสอบถามสร้างขึ้นตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ ปอตเตอร์ (Porter) 5 ประการ คือ

1. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่
2. ความต้องการทางสังคม คือ การมีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น และพัฒนาผู้เกี่ยวข้อง
3. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม รู้สึกว่ามีเกียรติเมื่ออยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระที่จะคิด ทำ และมีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต มีความเจริญก้าวหน้า มีคุณค่าและมีความสามารถในตำแหน่งหน้าที่

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มระดับวิชาชีพมีความพอใจที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการในเรื่องได้รับการยกย่องในสังคม และต้องการความมีอิสระมาก ทั้ง 2 กลุ่มมีความพอใจในความต้องการพื้นฐานต่างกัน และต่างก็มีความพอใจในเรื่องความมั่นคงของงานมากกว่า แต่เฉลี่ยแล้ว กลุ่มระดับวิชาชีพมีความพอใจโดยส่วนรวมและโดยเฉลี่ยสูงกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง

นิวแมน (Neumann 1974 : 443) ได้วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และผู้ช่วยพยาบาลที่สอบผ่านใบประกอบโรคศิลป์แล้ว จาก 4 โรงพยาบาล จำนวน 760 คน โดยใช้แบบสอบถามของ ซีคลาเชค (Sedlacek)

จำนวน 70 ข้อ ข้อคำถามที่มีความสำคัญมาก มี 4 เรื่อง คือ เรื่องของแรงจูงใจ ภายใน เรื่องของการนิเทศควบคุมงาน เรื่องของการให้เงินและให้รางวัล เรื่องของปริมาณงานที่มากเกินไปและความเครียดที่เกิดจากงาน ซึ่ง 4 เรื่องนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ การยอมรับนับถือ การมีอำนาจหน้าที่ และการให้บริการแก่สังคม ผลการศึกษาพบว่า สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับพยาบาลประจำการที่จะทำให้เกิดความพอใจและไม่พอใจ ได้แก่ เรื่องของการให้บริการกับเรื่องของการรายได้

นิคอล (Nichols 1974 : 10 - 15) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างประชากร เป็นพยาบาลที่สอบผ่านใบประกอบโรคศิลป์แล้ว และมีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว จำนวน 181 คน เกือบครึ่งหนึ่ง เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ชั่วฉับมีความสำคัญต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานอย่างมาก ถ้าเขาพอใจในสิ่งที่เขาคิดว่าสำคัญ เขาก็จะปฏิบัติงานนั้นต่อไป แต่สาเหตุสำคัญที่ทำให้เขาต้องลาออกหรือโยกย้ายงาน ได้แก่ ชนิดของงาน ความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้ร่วมงาน อัตราเงินเดือน และพบอีกว่าพยาบาลจะมีความพอใจสูง ถ้าเขามีสิ่งต่อไปนี้

1. มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน
2. พพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย
3. ได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม
4. ได้ทราบผลประเมินการปฏิบัติงาน
5. อยู่ในการปกครองที่มีประสิทธิภาพ
6. มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

แม็คโคลสกี (McCloskey 1974 : 239 - 247) ได้ศึกษาเรื่องของอิทธิพลของการให้รางวัลและแรงจูงใจต่ออัตราการลาออกหรือโยกย้ายงาน ของพยาบาล 2 โรงพยาบาล ในชิคาโกและซานฟรานซิสโก จำนวน 152 คน ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลที่จบใหม่ ๆ มีอัตราการโยกย้ายงานมากกว่าพยาบาลที่จบมานานกว่า พยาบาลที่เป็นโสดทำงานได้นานกว่าพยาบาลที่สมรสแล้ว ซึ่งในกลุ่มพยาบาลที่สมรสแล้วนั้น อัตราเงินเดือนของสามีไม่มีผลต่อการขอลาออกหรือโยกย้ายงาน และพบว่าพยาบาล

ในแผนกสูติกรรมและแผนกกุมาร ทำงานได้นานกว่าพยาบาลที่อยู่ในหน่วยผู้ป่วยหนักที่
 ต้องดูแลใกล้ชิด (intensive care) พยาบาลที่อยู่ในห้องพักฟื้น (recovery room)
 พยาบาลแผนกศัลยกรรมและพยาบาลในแผนกอายุรกรรม

บริฟ (Brief 1976 : 55 - 57) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการลาออก
 หรือโยกย้ายงานของพยาบาลในโรงพยาบาล เพื่อเป็นแนวทางในการเสนอแนะวิธีดำเนิน
 งาน พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้มีการลาออกหรือโยกย้ายงานมี 3 อย่าง คือ ค่าจ้างหรือ
 เงินเดือน ความรับผิดชอบที่ครอบครวั และความไม่พอใจในงานที่ทำ และพบว่าความไม่
 พอใจในงานนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่สุด สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน ได้แก่

1. ลักษณะของงานที่ขาดการใช้ทักษะในด้านต่าง ๆ ไม่มีการจำแนกงานให้
 ชัดเจน ไม่มีอิสระในการตัดสินใจและไม่ทราบผลการประเมินการปฏิบัติงาน
2. พยาบาลไม่ได้ปฏิบัติงานตามประสบการณ์ซึ่งได้คาดหวังไว้
3. ไม่พอใจในงานที่ทำ
4. ยกเอาความรับผิดชอบทางครอบครวัมาเป็นข้ออ้างในการลาออกหรือ
 โยกย้ายงาน

ไฮเนน (Heinen 1979 : 48 - 51) ศึกษาความพึงพอใจในงานของ
 พยาบาลเสริม (float staff) โดยออกแบบสอบถามแบบปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ
 ที่ถามเกี่ยวกับความชอบ ไม่ชอบในลักษณะงาน ความต้องการความคิดเห็นเพื่อยกฐานะ
 ในการทำงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระด้วย ได้แจกแบบสอบถาม
 2 ครั้ง ห่างกัน 2 ปี ผู้เขียนได้นำปัญหาซึ่งทราบจากผลการสำรวจครั้งแรกมาปรับปรุง
 แก้ไข เมื่อครบ 2 ปี ต่อมา ก็แจกแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง พบว่ามีทัศนคติที่ดีมากขึ้น ซึ่ง
 นับว่าเป็นความสำเร็จในการแก้ปัญหา และผลการสำรวจครั้งหลังนี้ ทำให้ทราบว่า
 พยาบาลมีความต้องการการชี้แจงงาน (job description) อย่างกว้างขวาง และ
 ควรจะมีกฎเกณฑ์เพื่อให้พยาบาลเสริม (float staff) ได้อยู่ประจำหน่วยงานอย่าง
 ต่อเนื่องบ้าง



ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การคิดหาประสิทธิภาพในด้านการบริหารงาน มีความยากมาก เพราะไม่มีผลงานที่เป็นหน่วยและบริการที่ตีราคาได้ นักบริหารจึงมักใช้คำอธิบาย "ประสิทธิภาพ" ของงานต่าง ๆ กัน เช่น "การทำงานของเราได้ผลคุ้มค่าหรือคุ้มทุน" "การทำงานได้ผลเกินทุน" "การทำงานของเราได้ผลสมควรมุ่งหมายทุกประการ" หรือ "การทำงานของเราได้ผลเกินคาด" เป็นต้น

มีผู้ให้ความหมายของ "ประสิทธิภาพ" ไว้ต่างกัน เช่น "ประสิทธิภาพ คือ สัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไปทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กับผลที่ได้รับจากการลงทุนลงแรงนั้น" (input output ratio) (อมร วิทยาศาสตร์ 2522 : 20, Simon 1976 : 180) "ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผลของความสำเร็จในงาน กับผลที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จ" (Simon 1976 : 181)

ภิญโญ สาทร (2517 : 272) อธิบายว่า "เมื่อใดผลของการกระทำเกิดขึ้นมากกว่าการบรรลุผลตามเป้าหมาย และผลอันนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ไม่เป็นที่พอใจ เราเรียกการกระทำนั้นว่าไม่มีประสิทธิภาพ แต่ตามผลของการกระทำอันไม่พึงปรารถนา และไม่เป็นที่พอใจเกิดขึ้นเหมือนกัน แต่เป็นเรื่องไม่สำคัญและเล็กน้อย เราก็คือว่าการกระทำนั้นยังมีประสิทธิภาพ"

ในด้านการปฏิบัติงานของพยาบาล วรณวิไล ชุมภิรมย์ (2517 : 25-50) ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพยาบาลไว้ว่า "หมายถึง พลังหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับพยาบาล เพื่อช่วยให้งานบังเกิดผลดี ได้แก่ สมรรถภาพและอุปนิสัยในการปฏิบัติงาน สมรรถภาพในการปฏิบัติกิจกรรมพยาบาล บุคคลลักษณะส่วนตัวและสังคม ลักษณะการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลและความคิดริเริ่ม"

เนื่องจากการประเมินหาประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะในงานที่ให้ผลผลิตในรูปของการให้บริการพยาบาล จึงจำเป็นต้องหาตัววัดซึ่งอาจต้องใช้วิธีเปรียบเทียบกับสิ่งอื่นที่คล้ายคลึงกัน เพื่อกำหนดว่า ผลเช่นใดที่นับว่ามีประสิทธิภาพ

หรือไม่มีประสิทธิภาพ เช่น

- เปรียบเทียบกับองค์การที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน
- เปรียบเทียบกับความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
- เปรียบเทียบกับคุณภาพของผลงาน
- เปรียบเทียบกับความพอใจของผู้รับ เป็นต้น

บางคนพิจารณาประสิทธิภาพจากประเภทของผู้ใช้ประโยชน์จากผลงาน โดยถือว่า จะนับว่างานนั้นมีประสิทธิภาพดี ถ้าผลงานนั้นเป็นการบริการและให้ประโยชน์แก่ประชาชนและสังคมส่วนรวม และจะถือว่าไม่มีประสิทธิภาพในทางที่ผิด ถ้าเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ตนเอง (ไพจิตร เอื้อทวิกุล 2522 : 9)

แต่เวลาปฏิบัติงานจริง มักพบปัญหาว่าทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ประเมินหาสาเหตุได้คือ (Barnard 1972 : 19-20)

1. การร่วมมือกันในกลุ่มมีน้อยเกินไป
2. มีเหตุการณ์ที่เป็นที่พอใจของบางคนเกิดขึ้น แต่ไม่เป็นที่พอใจของอีก

หลาย ๆ คน

3. ในการร่วมมือกันทำงาน ขาดความเป็นระเบียบ ไม่มีผู้นำความคุมให้สภาพของงานอยู่ในระดับอันเหมาะสม

ร.ศ. วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521 : 568) ได้รวบรวมสาเหตุที่ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต่างออกไปได้แก่

1. คนเข้าทำงานใหม่ ใช้วิธีทำงานตามความคิดของตน หรือทำตามวิธีที่
2. การฝึกอบรมหรือการให้ความรู้ในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ
3. ไม่มีการควบคุมและดูแลการทำงานให้เป็นระเบียบตั้งแต่แรก
4. งานไม่ได้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนด
5. ไม่ได้ใช้เครื่องมือให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่
6. คน ๆ เดียวทำงานหลายอย่างมากเกินไป และงานแต่ละอย่างไม่ค่อย

เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน

7. การแบ่งงานหรือการกระจายงานไม่เท่าเทียมกัน

8. เอาคนที่เงินเดือนหรือค่าจ้างแพง ๆ มาทำงานด้านธุรการหรือเสมียน
9. คนมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ
10. งานอย่างเดียวกัน มีคนทำหลายคนหรือหลายหน่วยงาน
11. มีแบบฟอร์มและการรายงานที่เลิกใช้เลิกทำแล้ว แต่เจ้าหน้าที่ยังคงใช้ เพราะไม่มีใครบอกกล่าวให้ทราบ
12. เจ้าหน้าที่หรือสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงาน ไม่มีโอกาสเสนอข้อแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมอันเป็นเหตุจูงใจที่จะกระตุ้นในคนทำงาน เช่น แนวทางการบริหาร ลักษณะของผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน และขวัญหรือกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

จาสกี และเวอร์รา (Jaski and Verra 1981 : 29 - 32) อธิบายว่า องค์กรที่มีการจัดองค์การและการอำนวยความสะดวก จะช่วยเพิ่มผลผลิตและช่วยปรับปรุงขวัญของบุคลากรพยามาล โดยที่แผนกพยามาลควรจะวางหลักการจัดองค์การ คือ

1. ให้มีเอกภาพในการปฏิบัติ (unity of action)
2. ให้มีเอกภาพในการควบคุม (unity of command)
3. การใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อยู่ในลักษณะ เป็นกลุ่ม โดยมีศูนย์กลาง (the scalar chain of authority and management)
4. มีการจัดช่วงแห่งการบังคับบัญชาที่ได้ผลดีที่สุด (optimal span to control)

ส่วนในด้าน การอำนวยความสะดวก ควรจะวางหลักการในการติดต่อทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การบันทึกรายงาน และการติดต่อทางวาจา เช่น การรับ-ส่ง เหว ควรเน้นในเรื่องความสะดวกในการติดต่อระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงานพยามาล มีการจูงใจโดยนำทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) และ เฮอส์เบิร์ก (Herzberg) มาใช้และมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ด้วย

ปอร์ตเตอร์, ลอร์เลอร์ และ แฮกแมน (Porter, Lawler and Hackman 1975 : 428 - 434) ใ้ข้ออธิบายลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกแต่ละคน และต่อพฤติกรรมของสมาชิกด้วย
2. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถและมีไหวพริบในการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกทุกเวลา และคอยที่จะพัฒนาปรับปรุง เป้าหมายของสมาชิกด้วย
3. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความตั้งใจและมีความสามารถในการแบ่งงานให้สมาชิกได้รับฉันทานุมและได้มีภาคภูมิใจเอง

เบอร์เกอร์ และคณะ (Berger, et al. 1980 : 70) ได้เสนอว่าปัจจัยที่จะช่วยให้พยาบาลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น สัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมของผู้นำ เพราะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำควรเป็นบุคคลที่ยืดหยุ่น มีการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน มีความเข้าใจในหน้าที่และสิ่งที่ไม่ใช่หน้าที่ โดยเฉพาะสิ่งที่จะทำให้เกิดการขัดแย้ง

ลักษณะของงานที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจที่จะทำ ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพดีนั้น ควรจะมีลักษณะดังนี้ (Potter, et al. 1975 : 301 - 304)

1. งานนั้นจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกว่ามีความรับผิดชอบในส่วนองงานอย่างอิสระ
2. งานนั้นมีผลงานซึ่ง เป็นสิ่งที่มีความหมาย หรือมีคุณค่าสำหรับแต่ละคน
3. งานนั้นจะต้องมีการแจ่งผลกลับมาให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

นอกจากนี้ ถ้าผู้ปฏิบัติทราบว่างานที่ตนกำลังทำอยู่นั้นมีความสำคัญมาก เช่น สำคัญต่อชีวิตผู้ป่วย ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้พยายามทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ อีกด้วย (Beyers and Phillips 1971 : 101) หรือลักษณะของงานที่เพิ่มพูนความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทำให้สิ้นตัวตลอดเวลาที่ทำงาน โดยที่ผู้

ปฏิบัติงานมีอิสระในการใช้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความพยายาม ก็จะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพควย (Porter, et al. 1975 : 411)

สำหรับแนวทางในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้พยาบาลได้ใช้ เป็นหลักปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ คือ (Abdellah, et al. 1960 : 26)

1. พยาบาลต้องสร้างสัมพันธภาพกับผู้ป่วยอย่างสม่ำเสมอ ต้องมีทักษะในการปฏิบัติการพยาบาล และมีความสามารถในการตัดสินใจให้การช่วยเหลือผู้ป่วย
2. ต้องมีความสามารถสังเกตและรายงานอาการและอาการแสดงที่มีผิดปกติ และมีความสามารถในการติดต่อและสร้างสัมพันธภาพในงานควย
3. ต้องเข้าใจความหมายของอาการและอาการแสดงทั้งกล่าว กำหนดปัญหาการพยาบาลและวิธีการพยาบาลที่เหมาะสมกับสภาพของผู้ป่วย
4. กำหนดแผนการพยาบาล ที่มุ่งผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง และมีการแก้ปัญหา
5. ต้องให้การวินิจฉัยพยาบาล กำหนดวิธีพยาบาลที่ชัดเจน และพยายามให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลที่ต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นอีกที่มีอิทธิพลที่อาจสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ฐานะทางสังคม ความรู้สึกต่องาน การมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การให้รางวัล

ทั้งหมดที่กล่าวมา เป็นเรื่องของการสร้างคนใหม่ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวิจัยเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ดังจะกล่าวต่อไป คือ

วรรณวิไล ชุมภิรมย์ (2517 : 25 - 50) ได้สร้างแบบสำรวจประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาล แบบสำรวจยี่คุณลักษณะ 5 อย่าง คือ สมรรถภาพและอุปนิสัยในการปฏิบัติงาน สมรรถภาพในการปฏิบัติกิจกรรมพยาบาล บุคคลิกลักษณะส่วนตัวและสังคม ลักษณะการเป็นผู้นำทีมพยาบาล และความคิดริเริ่ม จำนวน 89 ข้อ ได้ทดสอบความตรงของเครื่องมือ และตรวจสอบความเที่ยงภายนอกได้ .705 ค่าความเที่ยงภายในได้ .954 และ .946

อมรศรี เพชรวชิโร (2518 : 38 - 67) ได้ศึกษาเปรียบเทียบถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในกรุงเทพมหานคร ทั้งโรงพยาบาล รัฐบาล และเอกชน เพื่อหาเกณฑ์เฉลี่ยในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างประชากร คือ พยาบาลประจำการของ 13 โรงพยาบาล จำนวน 240 คน ใช้เครื่องมือของ วรณวิไล ชุ่มภิรมย์ ที่สร้างไว้ เมื่อปี 2517 จำนวน 89 ข้อ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพยาบาลทั้งในโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชน มีเกณฑ์เฉลี่ยอยู่ในระดับดี และไม่มี ความแตกต่างกันทั้งคุณลักษณะโดยส่วนรวมและแต่ละท่าน สำหรับพยาบาลที่มีวุฒิ ต่ำกว่าปริญญาตรีและพยาบาลที่มีวุฒิระดับปริญญาตรี ก็มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ แตกต่างกัน เช่นกัน แต่ถาพิจารณาในแต่ละท่าน พบว่า มีความแตกต่างกันในเรื่อง คุณลักษณะความคิดริเริ่ม โดยที่พยาบาลระดับปริญญาตรี มีมากกว่าพยาบาลที่ระดับต่ำกว่า ปริญญาตรี

กฤษยา ตันติผลาชีวะ (2521 : 72 - 165) ได้สร้างแบบสำรวจประเมิน ผลการปฏิบัติงานพยาบาล แบบสำรวจสร้างตามหน้าที่หลักการพยาบาล 5 หมวด ได้แก่ การดูแล การป้องกัน การส่งเสริมสุขภาพ การฟื้นฟูสุขภาพ และการร่วมปฏิบัติ จำนวน 72 ข้อ ได้ทดสอบความตรงของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 27 ท่าน ได้ตรวจ สอบความตรงตามสภาพโดยหัวหน้าหน่วยและผู้ตรวจการ ได้ค่า .94 หากค่าความ เทียงภายในได้ .98 และ .96 และค่าความเที่ยงนอกได้ .63

เยาวลักษณ์ พึ่งสุข (2521 : 40 - 98) ได้สร้างแบบสำรวจเพื่อประเมิน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูพยาบาลปฏิบัติการคลินิก โดยสำรวจถึงคุณลักษณะที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงาน 4 ประการ คือ สมรรถภาพในการปฏิบัติกิจกรรมด้านการศึกษาพยาบาล สมรรถภาพในการบริหารวิชาชีพ สมรรถภาพในการบริการพยาบาล และบุคลิกลักษณะ ที่ดีของครูปฏิบัติการคลินิก จำนวน 126 คน มีการนำแบบสำรวจไปตรวจสอบความตรงของ เนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 24 ท่าน ตรวจสอบหาความเที่ยงภายนอก ได้ค่า .92 หากค่า อำนาจจำแนกเพื่อเก็บแบบสำรวจที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .13 ถึง .65 ไว้ แล้ว นำไปหาความเที่ยงภายนอกอีกครั้ง ได้ค่า .95

ความสัมพันธ์ของขวัญกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis 1967 : 60 - 64) ให้ความเห็นว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดมีขวัญในการทำงานสูง ก็มีใ้ทำให้มีผลงานสูงตามเสมอไปทุกกรณี พบว่า ผลงานอาจสูงทั้ง ๆ ที่ขวัญของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ หรือผลงานต่ำทั้ง ๆ ที่ขวัญของผู้ปฏิบัติงานสูง หรือผลงานสูงขึ้น ๆ เมื่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้นก็ได้ แม้ว่าขวัญมิได้เป็นปัจจัยเดียว ที่มีส่วนสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่ก็เชื่อว่า ในการทำงานถ้าขวัญไม่ต่ำแล้ว ก็ไม่สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติคนนั้นหรือกลุ่มบุคคลนั้นทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง เป็นเวลานานได้

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 390 - 395) ได้อธิบายรูปแบบของการควบคุมงาน เพื่อให้เกิ่ทั้งขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีและผลผลิตสูง ได้แก่

1. แบบที่ไม่คำนึงถึงความพอใจของคนงาน (negative method) ดังแผนภูมิที่ 2

นิยมมากในการบริหารสมัยก่อน เป็นวิธีที่บังคับและขู่จะลงโทษถ้าผลงานออกมาไม่ถูกต้อง คนงานต้องทำงานตามความต้องการขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ ให้ความสำคัญของงานเป็นหลักใหญ่ เป็นการปรับคนให้เป็นไปตามเงื่อนไขของงาน โดยไม่ได้คำนึงถึงการตอบสนองความต้องการและความพอใจทางอื่น ๆ ของคนงานเลย ลักษณะเช่นนี้ ขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะต่ำ ผลผลิตขององค์การอาจจะสูงได้แต่ในระยะแรก และเป็นไปในระยะสั้นเท่านั้น

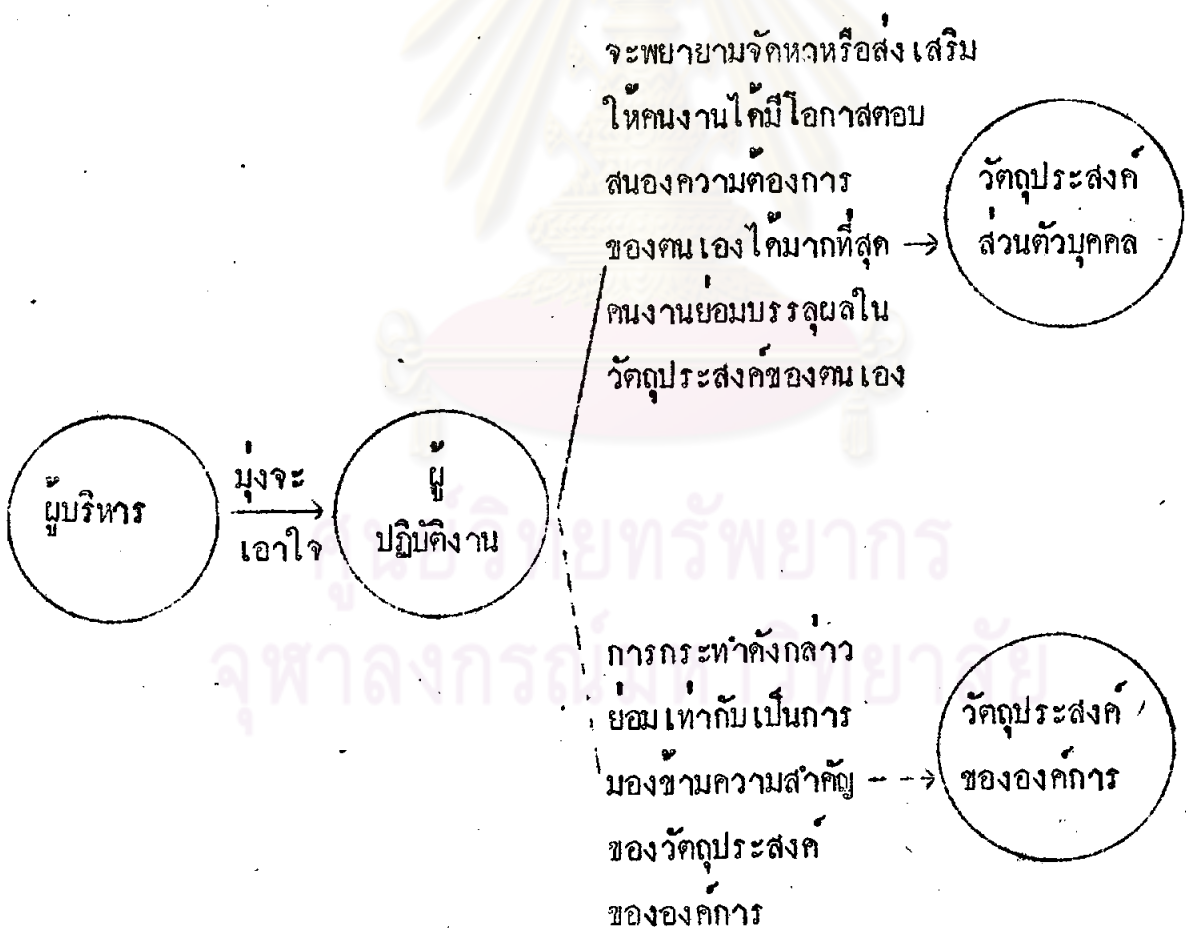


แผนภูมิที่ 2 การบริหารที่ไม่คำนึงถึงความพอใจของคนงาน

2. แบบที่คำนึงถึงความพอใจของคนงาน (positive method) แบ่งได้ เป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. ผู้บริหารใช้แบบการควบคุมงานที่คำนึงถึงความพอใจของคนงาน (positive method) อย่างเต็มที่ ดังแผนภูมิที่ 3

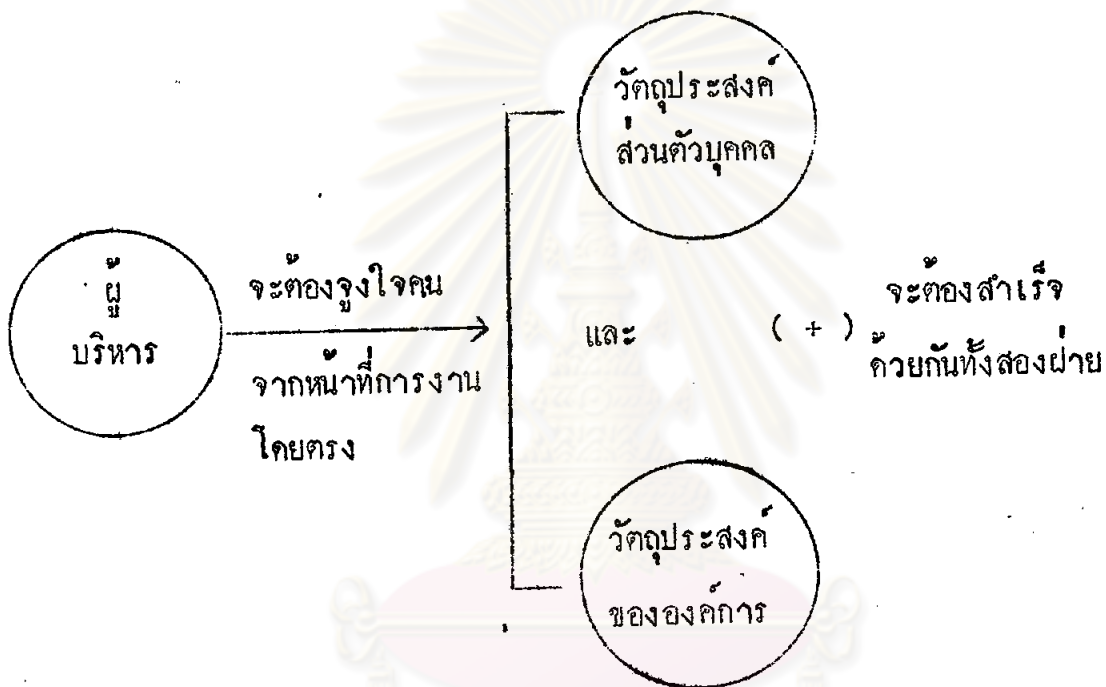
เป็นลักษณะที่ผู้บริหารจัดให้มีสภาพของการทำงานที่เป็นอิสระมาก เพื่อช่วยให้คนงานสามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ เช่น ให้อำนาจหรือกำลังใจมากกว่าลงโทษ ผู้บริหารพยายามจัดหาทุกสิ่งทุกอย่างให้คนงานตามที่เรียกร้อง ทำให้คนงานจะเอาเปรียบได้ และทำให้ค่าใช้จ่ายทางฝ่ายบริหารสูงมากด้วย วิธีนี้ขวัญของคนงานจะสูง แต่ผลผลิตมักต่ำ เป้าหมายขององค์การเสีย



แผนภูมิที่ 3 การบริหารที่คำนึงถึงความพอใจของคนงานมากเกินไป

ข. ผู้บริหารใช้แบบการควบคุมงานที่คำนึงถึงความพอใจของคนงาน (positive method) อย่างเหมาะสม ดังแผนภูมิที่ 4

เป็นลักษณะที่ขณะที่คนงานกำลังหาความพอใจตอบสนองสิ่งจริงใจของตนอยู่นั้น ต้องควบคู่ไปกับการที่องค์การสามารถประสบความสำเร็จด้วย แบบนี้ขวัญของคนงานจะดี และผลผลิตขององค์การก็จะสูงด้วย



แผนภูมิที่ 4 การบริหารแบบผสมผสานความพึงพอใจของคนงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า ผลจากการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจผู้ปฏิบัติงาน คำนึงถึงความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยให้เขาบรรลุทั้งวัตถุประสงค์ส่วนตัวควบคู่ไปกับบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จะมีผลทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดี ผลงานที่ได้ก็ย่อมสูงและมีประสิทธิภาพด้วย

ซึ่งลักษณะการควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานให้ได้ตามนี้ เป็นลักษณะที่ตรงกับกรมองคนตามทฤษฎี Y ผู้บริหารจะมีความเข้าใจผู้ปฏิบัติงาน มีการ เปิดโอกาสให้ผู้

ปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นไปได้ ทำให้กำลังขวัญของเขาดี มีผลทำให้การใช้ทรัพยากรคนก็ขึ้น ทั้งผู้ปฏิบัติงาน องค์กร และสังคมต่างก็ได้รับประโยชน์จากผลงานอันเกิดจากพฤติกรรมที่ดีของผู้ปฏิบัติงานด้วย (Pigor and Myers 1973 : 9 - 10)

สำหรับปัจจัยที่เป็นแรงเสริมกำลังใจให้คนพอใจอยากทำงาน และไม่พอใจอยากทำงานนั้น เฟรดเคอริก เฮิร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ปัจจัยทางสุขอนามัย (Hygiene factor) ได้แก่ เงิน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร การควบคุมบังคับบัญชา ชีวิตส่วนตัว ฐานะและความมั่นคง

2. ปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation factor) ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและความเจริญ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยทางสุขอนามัย เป็นปัจจัยแวดล้อมของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานได้ ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องกับงานโดยตรง เป็นส่วนใหญ่ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน แต่ทั้งสองอย่างไม่ใช่สิ่งที่ตรงข้ามกัน เพราะถ้าทำให้ความไม่พอใจหมดไป สิ่งที่เกิดขึ้นไม่ใช่เป็นความพอใจ แต่เป็น "ความไม่มีความรู้สึกไม่พอใจ" ถ้าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีการแสวงหาปัจจัยทางสุขอนามัยอยู่เสมอ โดยมีการเรียกร้องให้มีการปรับระดับอยู่ตลอดเวลา เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ไม่นานก็จะเรียกร้องใหม่ เพราะการรักษาระดับความพอใจไว้ได้เพียงชั่วคราว ถ้ารู้สึกว่าปัจจัยทางสุขอนามัยบกพร่องหรือหายไป จะรู้สึกเดือดร้อนอย่างยิ่ง พวกนี้จะพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความยากลำบากอย่างที่สุด ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่แสวงหาแต่ปัจจัยจูงใจในการทำงาน จะเป็นกลุ่มที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรและสังคมที่ควรสนับสนุนอย่างยิ่ง (Steers and Porter 1979 : 392-395)

มีผู้เสนอแนวทางการออกแบบงาน เพื่อจูงใจและทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจกับผลงาน อันจะมีผลทำให้เกิดงานที่มีผลผลิตสูงและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ (Eckle et al 1974 : 359 - 360)

1. วิเคราะห์สถานการณ์การทำงานทั้งหมด ถ้าเห็นว่าการทำงานมีปัญหา ไม่สามารถทำงานเดิมได้ ให้เปลี่ยนงานใหม่
2. ให้เลือกงานที่ยังไม่มีผลผลิต ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ทำให้มีขวัญดี เพราะเป็นโอกาสที่จะวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลว และพิจารณาความสัมพันธ์และผลที่เกิดขึ้นระหว่างการออกแบบงานใหม่กับผลของการจูงใจและผลผลิต
3. เริ่มทำการทดลองโครงการย่อย ๆ (pilot project) โดยอาจทดลองในหน่วยงานเล็ก ๆ ด้วยวิธีการสังเกตและประเมินอย่างง่าย ๆ
4. ประเมินหาสิ่งจูงใจและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
5. มีการติดต่อกันที่ดี โดยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่เขาจะได้รับจากการทำงานด้วย
6. พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลงาน
7. เพิ่มการสนับสนุนของผู้บริหารให้มากขึ้น
8. ฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นตัวแทนมากขึ้น ทำให้เขามีโอกาสจัดการงานบางอย่างที่เป็นงานของผู้บริหาร
9. ฝึกงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
10. เพิ่มความร่วมมือร่วมกัน
11. ตั้งเป้าหมายให้สูง โดยต้องการผลงานที่ดี เพิ่มความรับผิดชอบ ทำให้เกิดการเพิ่มอำนาจหน้าที่ในการทำงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

สรุป

จากแนวความคิดและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น สรุปได้ว่าการปฏิบัติงานที่ให้ได้ผลงานและมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับการมีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี ขวัญในการปฏิบัติงานจะดี ก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากมีความพอใจที่องค์การได้ตอบสนองความต้องการในทางที่ดีมีประโยชน์แก่คนในองค์การด้วย