



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ศึกษาเหตุผลและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร งานวิจัยและตำราต่าง ๆ ดังจะเสนอการศึกษาตามหัวข้อ ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงาน
 - 1.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
 - 1.3 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยคัดสรร
 - 2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.2 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
 - 2.3 บรรยากาศเพื่อนร่วมงาน
 - 2.4 ขนาดขององค์การ
 - 2.5 ตำแหน่ง ประสบการณ์ทางการพยาบาล ระดับการศึกษา และ

อายุ

1. ความพึงพอใจในงาน

1.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ในการทำงานนั้นทุกหน่วยงานย่อมต้องการได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่วนผู้ที่ทำงานก็ต้องการบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนความก้าวหน้า และสิ่งที่จะประสานความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย คือ สิ่งที่สูงใจให้เกิดกำลังใจ หรือความพึงพอใจในการทำงาน เพราะว่าการทำงานด้วยความพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่าการที่ทำด้วยความไม่พึงพอใจ สคอฟฟิลด์ (Schofield 1975: 242) กล่าวว่า ภาวะความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของงาน การสร้างความพึงพอใจในงาน จึงเป็นกุญแจหรือหัวใจของการบริหารงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความสมัครใจ (อรุณ วัชรธรรม 2522:205)

คำว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย แต่โดยเนื้อหาแล้วมีความคล้ายคลึงกัน เช่น

มอร์ส (Morse 1955: 27) ให้ความหมายของความพึงพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดพฤติกรรมเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองของความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

สตอโรสส์ และ เซเลส (Strauss and Sayless 1960: 119) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่านิยมและจิตใจ และสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

เบียร์ (Beer 1964: 320) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นทัศนคติที่บุคคลมีต่อหน่วยงาน งานที่เขาทำอยู่ เพื่อนร่วมงาน และความหวังทางจิตวิทยาในสภาพการทำงาน

ซีคอร์ด และ แบคแมน (Secord and Backman 1964: 391) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกิดจากความต้องการของบุคคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน

สมิท และ เคนคอลล (Smith and Kendall 1969: 37) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า เป็นความรู้สึกรวม ๆ ระหว่างความคาดหวังและประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจจึงรวมอยู่กับความคาดหวัง ไม่เพียงแต่งานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความคาดหวังส่วนบุคคลที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ และความต้องการทางจิตวิทยาของเขาด้วย

บีช (Beach 1970:460-461) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในงาน คือส่วนหนึ่งของขวัญในการทำงาน และความพึงพอใจของบุคคลมักจะได้รับจากงานของเขา ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งเป็นอิทธิพลเนื่องมาจากโครงสร้างของบุคลิกลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

สมิธ และ วากเลย์ (Smith and Wakelay 1972: 114-135) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานอันบ่งถึงระดับความพอใจในการได้รับการสนองความต้องการทั้งร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อมของเจ้าหน้าที่เหล่านั้นเพียงใด

กู๊ด (Good 1973: 320) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงคุณภาพ สภาพ หรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

แมคคอร์มิก และ อิลเกน (McCormick and Ilgen 1981: 303) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งของสมาชิกในองค์กรต่องานของเขา ซึ่งทัศนคตินี้ก่อให้เกิดโดยสมาชิกในองค์กรนั่นเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความพึงพอใจคืออิทธิพลอย่างหนึ่งที่ต่องาน

จากความหมายของความพึงพอใจในงานดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกและทัศนคติที่ต่องานของบุคคล อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานสามารถสนองความต้องการของแต่ละบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทำการแก้ไข ปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ให้สนองความต้องการในขอบเขตที่เหมาะสมของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

การที่พยาบาลวิชาชีพจะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ผู้บริหารต้องหาวิธีชักนำพฤติกรรมของพยาบาลวิชาชีพเหล่านั้นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากแรงจูงใจ อันมีมูลเหตุสำคัญ คือ

ความต้องการ (French 1964: 25)

การจูงใจ (Motivation) และความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกันอย่างแยกไม่ออก จะแตกต่างกันก็ตรงที่การจูงใจเป็นพฤติกรรมการทำงาน ส่วนความพึงพอใจเป็นความรู้สึกต่องาน (McCormick and Ilgen 1981: 305-306) ดังนั้นการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานควรเพ่งเล็งทั้งพฤติกรรมการทำงาน และความรู้สึกต่องานร่วมกัน

มาสโลว์ (Maslow 1954. 370-396) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ มีข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้ คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

มาสโลว์ ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ หรือ "Hierarchy of Needs" ตามทฤษฎีของมาสโลว์มีอยู่ 5 ระดับ คือ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological) ด้านความปลอดภัย (Safty) ด้านสังคม (Social) ด้านการได้รับการยกย่องในสังคม (Self Esteem) และด้านความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization)

เฮอริชเบิร์ก และคณะ (Herzberg 1959: 1 - 150) ได้เผยแพร่งานวิจัย เรื่อง "การจูงใจในการทำงาน" เพื่อเสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two - factor Theory) ที่พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากที่สุด มี 5 ประการ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมี 11 ประการ เรียกว่า ปัจจัยค่าจูน (Hygiene) ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร วิธีการบังคับ

บัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สถานะของอาชีพ และ ความมั่นคงในงาน

นอกจาก เฮอริชเบอร์ก และคณะ จะเสนอทฤษฎีองค์ประกอบนี้แล้ว พวกเขา ยังพบว่า การขาดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ไม่ได้นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด จากทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก และคณะ ดังกล่าว ได้มีผู้นำทฤษฎีของเขาไปทดสอบความเชื่อถือได้ ซึ่ง อีแวน (Evans 1970: 32) ได้ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของทฤษฎีองค์ประกอบนี้ และได้ขอสรุปสี่ประการคือ ประการที่หนึ่ง ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก เป็นทฤษฎีที่เน้นถึงระเบียบวิธีเป็นสำคัญ ประการที่สองทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ และยังให้ความสำคัญในเรื่องความพึงพอใจในงานได้อย่างเพียงพอ ประการที่สาม โดยส่วนรวมแล้ว ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของเงินเดือนน้อยเกินไป และประการที่สี่ ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญระหว่างบุคคลน้อยเกินไป

วรูม (Vroom, Quoted in Alday and Brief 1981: 116 - 122) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจโคนเนที่กระบวนการในการจูงใจ และเรียกว่าเป็นทฤษฎีความคาดหวังหรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) วรูม (Vroom) ให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่าบุคคลจะถูกใจด้วยเป้าหมายอะไร และถูกใจอย่างไร โดยความต้องการ เป็นเพียงองค์ประกอบในกระบวนการตัดสินใจว่าจะปฏิบัติอย่างไรของบุคคลเท่านั้น โดยการจูงใจจะเป็นผลของความต้องการที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และคาดคะเนการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ตามทัศนะของ เดวิด และเอ็ดเวิร์ด (David and Edward อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน และ บุสดี ภูมิคม 2520: 389-390) ทฤษฎีความคาดหวังจะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน คือ พฤติกรรมจะถูกกำหนดโดยแรงกดดันภายในบุคคลและสถานการณ์แวดล้อม เพราะบุคคลมีความต้องการ และความคาดหวังไม่เหมือนกัน บุคคลจะตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของเขาว่าจะใช้กำลังพยายามทำงานหนักมากน้อยแค่ไหน เมื่อบุคคลมีความต้องการและเป้าหมายไม่เหมือนกัน ความพึงพอใจจึงไม่เหมือนกัน จึงต้องทำความเข้าใจความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อจะได้จูงใจและให้ผลตอบแทน เขาได้อย่างดีที่สุด และบุคคลจะตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรม โดยอยู่บนพื้นฐานของ

ความคาดหวัง และมีแนวโน้มจะทำพฤติกรรมที่เขาเชื่อว่าจะได้รับผลตอบแทน

กล่าวคือ เมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายในใจของบุคคลนั้น จะต้องมี ความคาดหวังถึงผลที่จะตามมาจากพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยความคาดหวังจะเป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นของบุคคล เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย รูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย ความคาดหวัง (Expectancy) ความพอใจ (Valence) และ ผลลัพธ์ (Outcomes) โดย

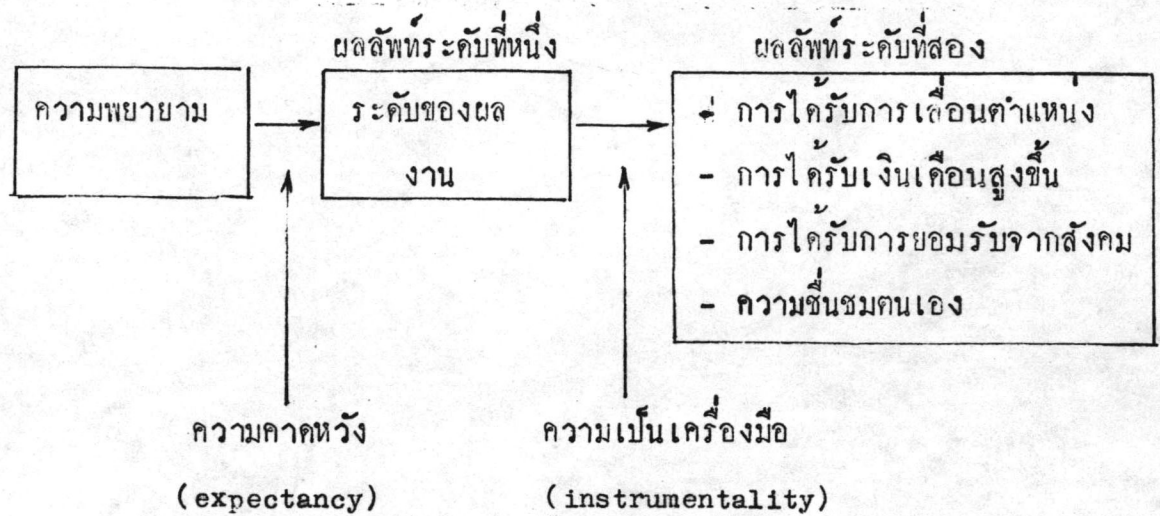
ความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นหรือการคาดคะเนของผู้ปฏิบัติงาน ว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นจะบรรลุผลลัพธ์อย่างหนึ่ง และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งได้

ความพอใจ คือ ความรุนแรงของความต้องการหรือความปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่ง ความพอใจนี้จะแสดงออกถึงความมากน้อยของความปรารถนาที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อเป้าหมาย โดยที่ความพอใจจะเกิดจากภายในตัวของบุคคลแต่ละคน ดังนั้นความพอใจของแต่ละบุคคลจึงแตกต่างกัน

ผลลัพธ์ คือ ผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและจูงใจ แบ่งเป็น ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (Primary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานสืบเนื่องมาจากการใช้ความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ระดับที่สอง (Secondary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่ติดตามมา หรือเกี่ยวพันกับผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง เช่นหลังจากได้เลื่อนตำแหน่งแล้ว ได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามมา เป็นต้น

การใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจในงาน จะมีกระบวนการปรากฏในแผนภาพ ดังต่อไปนี้ (Davis 1981: 67)

แผนภาพที่ 1 ทฤษฎีความคาดหวังกับการสร้างความพึงพอใจ



จากแผนภาพจะเห็นว่ากระบวนการจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ที่การเพิ่มคุณค่าของผลลัพธ์ในทางบวกโดยการเพิ่มผลตอบแทน และการทำให้งานกับผลลัพธ์มีความเกี่ยวเนื่องกันให้มากที่สุด ซึ่งตัวของความพึงพอใจเองแล้วจะบอกทิศทางของพฤติกรรมใคน้อยมาก ดังนั้นจึงต้องศึกษาในแนวของความคาดหวัง (คิน ปรัชญาพุดธิ์ 2527: 49) ทฤษฎีความคาดหวังเป็นวิธีหนึ่งที่จะส่งเสริมทฤษฎีการจูงใจอื่น เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) หรือ ทฤษฎีองค์ประกอบของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ที่มีข้อสมมติฐานว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคน สถานการณ์ทุกสถานการณ์ จะเหมือนกันและมีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว สำหรับการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน แต่ทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับ หรือ ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน ก็จะมีผลต่อการรับแรงจูงใจที่แตกต่างกัน หรือเมื่อมีสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ความคาดหวังของบุคคลที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.3 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

การที่พยาบาลวิชาชีพจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในโรงพยาบาลนั้น ถ้าโรงพยาบาลไม่มีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก พยาบาลวิชาชีพย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การจูงใจในการทำงาน คือการสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากรทำงานทุ่มเทเสียสละเพื่องานและหน่วยงาน

บาร์นาร์ด (Barnard 1966. 142-149) ได้กล่าวถึงบรรดาส่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ คือ วัตถุประสงค์ โอกาส สภาพทางกายที่พึงปรารถนา ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ความพึงพอใจในทางสังคม การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิชาการและทัศนคติของบุคคล โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง และสภาพของการอยู่ร่วมกัน

สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน ซดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแยกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในส่วนงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุด กับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในคันความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความสามารถที่หน่วยงาน

ความพึงพอใจในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกันกับหน่วยงาน

การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึงการปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถแตกต่างกัน

โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือ ความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

กิลเมอร์และคณะ (Gilmer and Others 1966: 34 - 38) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการ คือ ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์การและการจัดการ ค่าจ้าง ลักษณะของงานที่ทำการนิเทศงาน ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

ความมั่นคงปลอดภัย (security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้อยู่บังคับบัญชา

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสนำเสนอข้อคิดเห็นให้เกิดความพึงพอใจในงาน

องค์การและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน และการดำเนินงานของสถาบัน

ค่าจ้าง (wages) ได้แก่รายได้ประจำและค่าตอบแทนพิเศษ ที่องค์การให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) หมายถึงการได้ทำงานตรงตามที่ตนคิด ผู้ปฏิบัติชอบจะเกิดความพึงพอใจ

การนิเทศงาน (Supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจได้ ฉะนั้นการนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ปฏิบัติ

ย้ายงาน หรือลาออกจากงาน

ลักษณะทางสังคม (Social Aspect of the Job) คือถ้าผู้ปฏิบัติ
ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน

การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วย
งาน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง

สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง ห้องอาหาร
ห้องสุขา ชั่วโมงการทำงาน

ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน
เมื่อออกจากงาน การบริการและรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด
เป็นต้น

ล็อก (Locke 1976: 1302) ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1976 และ
เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้คือ ตังงาน
เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูล
สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน องค์การและการบริหาร

ตังงาน (Work) ได้แก่ความน่าสนใจในตังงาน ความแปลกของงาน
โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ และการควบคุม
การทำงานและวิธีการทำงาน

เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับความยุติธรรม และความ
ทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์การ

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) ได้แก่โอกาสในการเลื่อน
ตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ และหลักในการพิจารณา
เลื่อนตำแหน่ง

การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่การได้รับคำ
ยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือใน
ผลงาน

ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการรักษายาขาด การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักนอน

สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเสที่ คั่งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน

การบังคับบัญชา (Supervision) ได้แก่ รูปแบบของการบังคับบัญชา และการให้คู่มือให้โทษ การใช้เทคนิคในการบังคับบัญชา ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และทักษะในด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ผู้ร่วมงาน (Co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

องค์กรและการบริหารงาน (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เงินเดือน และนโยบายในการบริหารงานขององค์กร

โกเชลลี และบราวน์ (Ghiselli and Brown 1965: 430-433) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมี 5 องค์ประกอบ คือ รัศมีอาชีพ สภาพการทำงาน รัศมีอายุ รายได้ และคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

รัศมีอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูงหรือระดับสูง เป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบาย เหมาะแก่การปฏิบัติก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

รัศมีอายุ จากการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25 - 34 ปี และ 45 - 54 ปี จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ

รายได้ ได้แก่จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ

คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

แนวความคิดของบุคคลต่าง ๆ ที่ได้อ้างมา เกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน มีข้อน่าสังเกตว่าแต่ละแนวคิดมีความคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเฉพาะปัจจัยบางประการที่เหมาะสมกับลักษณะงานและการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ เพราะ ไมเออร์ (Myers 1970: 124) เชื่อว่า การรู้งานทำให้เกิดความพึงพอใจในงานอยู่ที่การวางเป้าหมายของงาน โดยลักษณะงานควรมีความสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัวของแต่ละบุคคล สามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้ โดยจะกล่าวถึง ปัจจัยคัดสรร ตามลำดับต่อไป

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยคัดสรร

การรู้งานพยาบาลวิชาชีพ ผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานอย่างเต็มสมรรถภาพของเขา ย่อมทำให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพ การศึกษา การรับรู้ความรู้สึกของพยาบาลวิชาชีพผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อโรงพยาบาล เป็นวิธีการศึกษาความพึงพอใจในงานของเขาได้ การรับรู้เป็นผลที่เกิดจากความต้องการ ความคาดหวัง และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ในบรรยากาศขององค์การ ตามทัศนะของสตีล (Steer 1977: 101 - 104) เขามองบรรยากาศขององค์การในแง่บุคลิกภาพของบุคคลที่สมาชิกขององค์การสามารถมองเห็นได้ไว้ดังนี้ บรรยากาศขององค์การที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การ บรรยากาศขององค์การมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างไป และ บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของคนที่ทำงานในองค์การนั้น ๆ

บรรยากาศที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจึงขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบในการทำงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ บรรยากาศเพื่อนร่วมงาน ขนาดขององค์การ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทางการพยาบาล ระดับการศึกษา และอายุ

2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ในการปฏิบัติงานทางการพยาบาลนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ของผู้บริหารทางการพยาบาลแบ่งเป็นหลายระดับคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของกองการพยาบาล พยาบาลผู้ชำนาญเฉพาะทางเป็นผู้บริหารระดับรองลงมา มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกิจกรรมการพยาบาลและช่วยเหลือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลในหน่วยงานย่อยแต่ละแผนก และในแต่ละแผนกประกอบด้วยหน่วยผู้ป่วยซึ่งมักจะแบ่งแยกตามประเภทของผู้ป่วยซึ่งมีหัวหน้าหน่วยผู้ป่วยเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

เนื่องจากการปฏิบัติกรพยาบาลเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อความปลอดภัยของชีวิตมนุษย์ไม่อาจลองผิดลองถูกหรือยอมให้มีการผิดพลาดเกิดขึ้นได้ (วิเชียร ทวีลาภ 2527: 4) ประกอบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านกรพยาบาลมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พยาบาลที่ปฏิบัติงานในระดับบริหาร จะต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลไปสู่บุคลากรพยาบาลให้ทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพยาบาลได้เป็นอย่างดี

ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยจะทำหน้าที่ประสานให้ผูปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์กันในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วยความเต็มใจ (ไพบุลย์ วงศ์ยะรา 2527: 14) เพราะผู้นำที่ไม่มีความสามารถยอมจะเป็นผู้ทำลายขวัญและความพึงพอใจในงานของพยาบาล ทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพและในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำมีความสามารถจะมีผลทำให้พยาบาลมีความขยันขันแข็งและมีความพึงพอใจในงาน เช่นการศึกษาของ แสงจันทร์ ศิลปพิพัฒน์ (2518: 63-76) พบว่า ความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยผู้ป่วย และหัวหน้าพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ

จากความสำคัญของผู้นำดังกล่าว จึงทำให้มีผู้ศึกษาค้นคว้าถึงแบบของผู้นำมากมาย ดังเช่น เอนเดอร์สัน (Anderson 1964: 239-243) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าหน่วยผู้ป่วยทางด้านผู้นำพบว่า หัวหน้าหน่วยผู้ป่วยที่มีการทำงานเป็นที่พอใจของผู้ใ้บังคับบัญชาคือ ผู้ที่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการให้การพยาบาลผู้ป่วยค่อนข้างสูงสวนการศึกษาของ ประไพ บิยจันทร์ (2523: บทคัดย่อ) เรื่องพฤติกรรมความเป็น

ผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยได้พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันควรจะอยู่ในระดับสูงทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพ

ผลจากการศึกษาไม่อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และเวลา (สฤกษ์ณี มีชูทรัพย์ 2523: 334) แซนฟอร์ด (Sanford 1966: 51) ก็เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีลักษณะกลาง ๆ จะนำไปใช้ทุกกรณีไม่ได้ เพราะการพยาบาล เป็นพลวัต คือมีกลไก ไม่หยุดนิ่ง ต้องเปลี่ยนแปลงเสมอ (พวงรัตน์ บุญานุรักษ์ 2528: 286) ดังนั้นในสภาพที่เป็นจริง ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่องาน โดยเฉพาะในการบริหารการพยาบาล บางครั้งถาปลอยใหญ่ใต้มงคับบัญชาเมื่ออิสระในการทำงานมากเกินไปก็อาจมีผลเสียต่อการรักษาพยาบาลซึ่งหมายถึงชีวิตของผู้ป่วย จึงต้องมีการควบคุมให้เหมาะสม โดยมีการแสดงออกที่ผู้ใต้มงคับบัญชาที่ปฏิบัติงานควยเห็นว่าผู้นำของเขาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทุกอย่างได้ดี ปัจจุบันจึงยอมรับว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีความเหมาะสม คือพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard 1982: 150) เป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ ประการแรก การแนะนำและการสั่งการของผู้นำ หรือเรียกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน ประการที่สอง การสนับสนุนด้านความสัมพันธ์ หรือเรียกว่า พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ประการสุดท้ายคือ ระดับความพร้อมหรือวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตามในการที่จะปฏิบัติงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง

สัทธิของพฤติกรรมผู้นำอธิบายได้ดังต่อไปนี้

มิติที่ 1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (High Task/Low Relationships) มีลักษณะเด่นอยู่ที่ การสั่งการ พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้กำหนดวากานนั้นควรจะทำเมื่อไร ใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้มงคับบัญชาน้อย การตัดสินใจมาจากผู้นำไม่ได้มาจากกลุ่ม

มิติที่ 2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์สูง (High Task/high Relationships) โดยมีลักษณะเด่นอยู่ที่ การชักชวน (Selling) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ จะมุ่งความสำเร็จของงานโดยคำนึงถึงความเชื่อ และความต้องการของกลุ่ม ผู้นำอาจจะกำหนดเป้าหมาย วางรูปแบบของงาน และเจาะจงความรับผิดชอบของบุคคลไว้แล้ว จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามหรือออกความเห็น แผนการที่ผู้นำกำหนดไว้เดิมนั้น อาจเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้นำแบบนี้ยังควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ แต่การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา

มิติที่ 3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์สูง (Low Task/High Relationships) มีลักษณะเด่นอยู่ที่การให้มีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำแบบนี้ จะไม่คำนึงถึงงาน แต่จะเน้นในเรื่องของกระบวนการที่จะทำให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ผู้นำยังคงมีการควบคุมการทำงานของกลุ่มบาง ตัวอย่างเช่น ผู้นำอาจกำหนดปัญหาและถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชากว่ากลุ่มมีวิธีการอย่างไร ในการที่จะทำงาน ร่วมกันให้สำเร็จ

มิติที่ 4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Low Task/Low Relationships) มีลักษณะเด่นอยู่ที่การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำลักษณะนี้จะดูแลอยู่ห่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไปตามหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แนวทางหรือกำลังใจ โดยไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน แต่จะกระทำไปตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระจายงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุม

ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นั้น พฤติกรรมผู้นำจะต้องสอดคล้องกับ วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่มีวุฒิภาวะตามความหมายของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถ (Ability) และมีความเต็มใจ (Willingness) ที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ตัวแปรต้นของวุฒิภาวะนี้ พิจารณาในแง่ที่สัมพันธ์กับงานที่ต้องปฏิบัติอย่างไรอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเท่านั้น

(Hersey and Blanchard 1982: 151)

แมคคลีแลนด (McClelland 1953, 1961 Quoted in Hersey and Blanchard 1982: 157) กล่าวถึงวุฒิภาวะของบุคคลโดยพิจารณาบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ พิจารณาบุคคลที่มีการศึกษาและประสบการณ์ และพิจารณาบุคคลในด้านความสามารถและความเต็มใจ

เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ค (Hersey and Blanchard 1982: 152) ได้แบ่งวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชา เป็น 4 ระดับ คือ

วุฒิภาวะระดับที่ 1 หมายถึง บุคคลที่ไม่มีความเต็มใจและไม่สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้

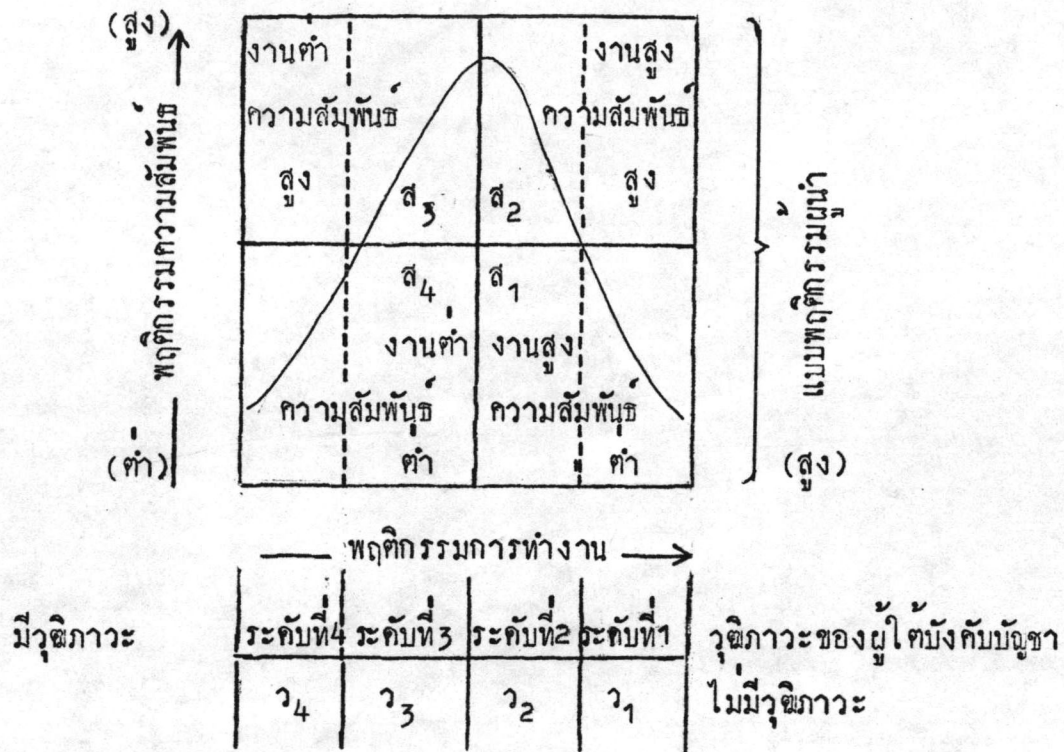
วุฒิภาวะระดับที่ 2 หมายถึง บุคคลที่มีความเต็มใจแต่ไม่สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้

วุฒิภาวะระดับที่ 3 หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้

วุฒิภาวะระดับที่ 4 หมายถึง บุคคลที่มีความเต็มใจและสามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ จึงต้องพิจารณาถึงระดับวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชาที่สัมพันธ์กับงานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสถานการณ์ที่เฉพาะ ดังแสดงได้ด้วยภาพข้างล่างนี้ (Hersey and Blanchard 1982: 152)

แผนภาพที่ 2 พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชา



จึงแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จของงาน กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้องเกิดจากการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชาและสถานการณ์ คือ

ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวุฒิภาวะระดับที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มีความเหมาะสมมากที่สุด

ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวุฒิภาวะระดับที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์สูง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวุฒิภาวะระดับที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์สูง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวุฒิภาวะระดับที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มีความเหมาะสมมากที่สุด

องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะนำมาพิจารณาประกอบแนวคิดของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ มีทั้งหมด 5 ด้าน คือ ฐานอำนาจ ระบบการควบคุม การเปลี่ยนแปลง ปัญหาและเจ้าของปัญหา และการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ฐานอำนาจ (Power Bases) เอทซियोนิ (Etzioni อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2524: 139) ให้ความหมายของอำนาจว่า เป็นความสามารถชักจูงหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น อำนาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) และอำนาจส่วนบุคคล อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึงความสามารถในการชักจูงให้บุคคลปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ ส่วนอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงความเคารพนับถือ ความผูกพัน ความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามผู้นำ ส่วนเฟรนช์และเรเวน (French and Raven, quoted in Gortwright and Zander 1968:259-269) ได้จำแนกฐานอำนาจออกเป็น 5 ประเภท คือ อำนาจกรไทรรางวัล อำนาจการบังคับบัญชา อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้อาจสรุปได้ว่า อำนาจชนิดใดเป็นอำนาจที่ดีที่สุด แต่อำนาจที่เหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ระบบการควบคุม (Control System) เป็นหน้าที่สำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารของผู้นำ คือผู้นำทุกคนจะต้องคิดควบคุมการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ได้สั่งการไปแล้วโดยสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด วุฒิชัย จานงค์ (2520: 143) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการควบคุม 3 ประการ คือ ประการแรก การควบคุมจะดำเนินการตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติงาน ประการที่ 2 การควบคุมจะทำการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้น ประการที่ 3 การควบคุมจะต้องปฏิบัติการแก้ไขหากมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานและวัตถุประสงค์

การเปลี่ยนแปลง (Change) เนื่องจากปัจจุบันองค์การต้องดำเนินอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีวงจรการเปลี่ยนแปลง

2 แบบคือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Participative Change) การเปลี่ยนแปลงนี้จะถูกดำเนินเมื่อ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความรู้และต้องการพัฒนาในทางที่ดียิ่งขึ้น กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ คือให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา หรือกำหนดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงแบบบังคับ (Directive Change) การเปลี่ยนแปลงนี้จะเริ่มด้วยการเปลี่ยนแปลงจากแรงผลักดันบางอย่าง เช่น ผู้บริหารระดับสูง กฎหมายเป็นต้น ซึ่งอาจมีผลต่อความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

ปัญหาและเจ้าของปัญหา (Problems and Their Ownerships) บ่งบอกถึงสถานการณ์ของปัญหา คือ ผู้นำเป็น เจ้าของปัญหา ผู้ใ้บังคับบัญชาเป็น เจ้าของปัญหา ทั้งผู้นำและผู้ใ้บังคับบัญชาเป็น เจ้าของปัญหา และทั้งผู้นำและผู้ใ้บังคับบัญชาไม่ เป็นเจ้าของปัญหา (Gordon 1970, Quoted in Hersey and Blanchard 1982: 224-227)

การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional Analysis) เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์และเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ พิจารณาได้ 2 แนวความคิดคือ โครงสร้างบุคลิกภาพ (Ego State) และทักษะในการติดต่อกับผู้อื่น การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะช่วยให้ผู้นำเข้าใจและสามารถจัดการผู้ใ้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น นอกจากนี้การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ความสำคัญ คือ ถ้าผู้นำมี โครงสร้างบุคลิกภาพแบบผู้ใหญ่และสนับสนุนให้ผู้ใ้บังคับบัญชามี โครงสร้างแบบเดียวกันแล้ว จะทำให้ผู้นำสามารถมีพฤติกรรมกับผู้ใ้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม (Hersey and Blanchard 1982: 67-79)

จะเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำมีหลายแบบ แต่การจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานอย่างรวบรัด จะต้องมีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะต้องแสดงออกถึงความสามารถนำกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และวุฒิภาวะของผู้ใ้บังคับบัญชาแต่ละคน ถ้าผู้นำสามารถมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยใช้อุปกรณ์ประกอบต่าง ๆ เช่น อำนาจ การควบคุม การเปลี่ยนแปลง การมุ่งปัญหา และการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้อย่างเหมาะสม โดยพยาบาลวิชาชีพผู้ใ้บังคับบัญชาก็เห็นด้วยกับพฤติกรรมของผู้นำของตน ย่อมจะทำให้พยาบาลวิชาชีพมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่าง

2.2 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งจะก่อให้เกิดปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน กริช สืบสนธิ์ (2525: 6 - 8) ได้ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การและสังคมที่สามารถแปรปรวนไปตามสภาวการณ์โดยหลักการแล้ว การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จะต้องส่งเสริมความเป็นมิตร และความเข้าใจอันดีภายในหน่วยงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคนให้ก้าวหน้าภายในหน่วยงาน

กริช สืบสนธิ์ (2525: 49 - 51) ได้รวบรวมการให้เหตุผลว่าทำไมจะต้องมีการรับส่งสารภายในองค์การ และควร บรรจุสารอะไรไว้อย่างไร เช่น แคท และ คาน (Katz and Knan 1966) ได้เสนอว่าการสื่อสารภายในองค์การมีความเกี่ยวข้องกับการผลิต การบำรุงรักษา การปรับปรุง และการจัดการ ส่วน ไทเยอร์ (Thayer 1968) เห็นว่าสารจำเป็นต่อไหลเวียนในองค์การในรูปของการบอกกล่าว การโน้มน้าวใจ การสั่งการ และการชี้แนะ ตลอดจนสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน เบอร์โร (Berle 1960) ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารมีหน้าที่ 3 ประการ คือ สื่อสารเกี่ยวกับการผลิต เพื่อให้การะกิจดูฉว่ง สื่อสารนวัตกรรมเพื่อเปิดทางใหม่ ๆ ในการทำงานแก่บุคลากร และสื่อเอกสารคงสภาพ เพื่อรักษาระบบและวิธีทางการทำงาน ส่วน โกลด์ ฮาเบอร์ (Goldhaber 1979) ได้กำหนดข่าวสาร ไว้ 4 รูปแบบ คือ สารการปฏิบัติ สารทบทวน สารมนุษยสัมพันธ์ และสารนวัตกรรม

สารการปฏิบัติ (Task Messages) ข่าวสารประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับการบริการ และกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นผลประโยชน์เฉพาะเจาะจงขององค์การ เช่น ข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงาน รวมถึงข่าวสารที่จำเป็นแก่พยาบาลวิชาชีพในการที่จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรม การประชุมพิเศษ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ เป็นต้น

สารทบทวน (Maintenance Messages) ข่าวสารประเภทนี้จะทำให้

พยาบาลวิชาชีพทุกคนทำงานต่อไปในโรงพยาบาลอย่างราบรื่นตามกฎหมายเกณฑ์ที่วางไว้ เช่น ประการศ เกี่ยวกับกฎและระเบียบ เพื่อให้พยาบาลวิชาชีพได้เกิดความรู้ เกี่ยวกับการทำงาน

สารมนุษย์สัมพันธ์ (Human Massages) สารประเภทนี้ เกี่ยวข้อง กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ และขวัญในการทำงาน เช่น คำชมเชยในการทำงาน การ สัมภาษณ์บุคคลดีเด่น การประชุมเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การสนทนาระหว่างหยุดพักงาน การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน การประชุมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ การแข่งขัน กีฬาภายใน ฯลฯ

สารนวัตกรรม (Innovation Massages) เป็นสารเกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ได้รับทราบ และแสดงออกซึ่งความคิดเห็น เช่น แผนการทำงาน โครงการใหม่ มีการบอกกล่าวให้ทราบเป็นรายบุคคล การประชุมบุคลากร เพื่อให้ทราบ ถึงความเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่ควรทำการตรวจสอบในองค์กร คือ ศึกษาความต้องการสารประเภทใด ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล ความแตกต่างระหว่างบุคคลในความต้องการสาร สารกับความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้พยาบาล วิชาชีพทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

การสื่อสารระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร สามารถอธิบายได้สองแบบ คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) และการ สื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การสื่อสารแบบเป็นทาง การมีผลมาจากการแบ่งสายการทำงาน และการบังคับบัญชาขององค์กร ส่วนการสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งการสื่อสารทั้งสองรูปแบบ ต่างก็มีข้อดีและข้อเสียในตัวเอง สุดแต่ว่าสารจะมีความสำคัญเพียงใด สื่อสารกับใคร และมีผลกระทบต่อขวัญและความพึงพอใจในงานเพียงใด

ในปัจจุบันนิยมการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากพบว่ามีความสำเร็จ ในการทำงานและการบริหาร คนในองค์กรจะมีการติดต่อกันมากขึ้น แต่สภาพแวดล้อม ขององค์กร เปลี่ยนไปแบบของการติดต่อสื่อสารในองค์กรก็จะเปลี่ยนไปด้วย ฉะนั้น

การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการสื่อสารจะเป็นผลดีแก่ตัวผู้ปฏิบัติงาน และองค์การผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจกับปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ต่อการติดต่อสื่อสารของบุคคลในองค์การ เช่น (นิภา แก้วศรีงาม 2527: 116) ภูมิหลังของแต่ละบุคคลจะมีผลต่อการแปลสาร ซึ่งได้แก่ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ รวมทั้งความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ถ้าองค์การใดมีสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกัน การติดต่อสัมพันธ์ก็จะเป็นไปอย่างราบรื่น ภาษาที่ใช้ในการติดต่อสัมพันธ์ ก็จะต้องใช้ภาษาเดียวกัน ระหว่างคู่สื่อสาร และจะต้องเป็นภาษาที่ผู้รับส่งเข้าใจได้ง่าย ตรงกันชัดเจน ไม่เกิดตีความไปคนละทาง ความสนใจ และความพร้อมในการรับรู้ ความสนใจจะทำให้บุคคลเกิดความพร้อมในการเตรียมตัวรับข่าวสาร หรืออีกนัยหนึ่ง พื้นฐานในการติดต่อสื่อสารของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้สภาพแวดล้อม และการยอมรับความจำเป็นในการสื่อสาร ความคิด (Cognitive) ของแต่ละบุคคลจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (กรีซ สืบสนธิ 2525 : 22 - 24)

การติดต่อสัมพันธ์ทั้งแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ จะมีลักษณะของการติดต่อ 2 ลักษณะ คือ (นิภา แก้วศรีงาม 2527: 162 - 163) การติดต่อสื่อสารทางเดียว และการติดต่อสื่อสารสองทาง การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One way Communication) เป็นการติดต่อจากฝ่ายหนึ่งซึ่งเป็นผู้ส่งข่าว ไปยังอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับสารเพียงทางเดียวโดยที่ฝ่ายรับสารไม่มีโอกาสโต้ตอบหรือซักถามในสารนั้น ๆ เลย การติดต่อแบบนี้มักจะเป็น คำสั่ง ข้อกำหนด หรือนโยบาย ที่จะต้องกระทำตามโดยไม่มีข้อแม้ อยู่ในรูปหลายลักษณะอักษรมากกว่าเป็นคำพูด และมีลักษณะเป็นทางการ ส่วนการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two ways Communication) เป็นการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ สร้างให้เกิดความเข้าใจข่าวสารได้มากกว่าการติดต่อแบบแรก โดยทั้งฝ่ายผู้ส่งสาร และฝ่ายผู้รับสารมีโอกาสที่จะโต้ตอบซักถามกันได้ การติดต่อแบบนี้จะอยู่ในรูปของการประชุม สัมมนา อภิปราย หรือการปรึกษารหว่างบุคคลในองค์การ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การติดต่อแบบสองทางจะพบเสมอในการติดต่อระหว่างงานหรือบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน หรือในองค์การที่มีการบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย

การติดต่อสื่อสารทั้งแบบทางเดียวและแบบสองทาง ล้วนมีประโยชน์ต่อการบริหาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์การ เช่น องค์การมีสถานการณ์ฉุกเฉิน ผู้บริหาร

จำเป็นต้องเลือกใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว เพื่อประหยัดเวลา และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ ส่วนงานที่ต้องการความคิดริเริ่ม ต้องอาศัยความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจึงจะเหมาะสม ซึ่งจะแบ่งการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การได้ 2 ระดับ คือ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดัเดียวกัน (Horizontal Communication) คือ บุคคลในองค์การที่มีสถานะตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับเดียวกัน มีความรับผิดชอบในงานที่มีความสัมพันธ์เท่าเทียมกัน จะมีลักษณะการติดต่อสัมพันธ์กันทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการติดต่อ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำการประสานงานเร็วขึ้น หรือการติดต่อแบบไม่เป็นทางการจะนำสู่การเจรจาตกลงในเรื่องของงานง่ายขึ้น

การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างระดับกัน (Vertical Communication) ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะทางการในโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา ซึ่งมี 2 ทาง คือ การติดต่อจากบนลงล่าง (Downward Communication) การติดต่อจะเป็นเรื่องการสั่งการ การบังคับบัญชา การออกคำสั่ง วิธีการก็ได้แก่การใช้หนังสือเวียน การตีประกาศ การออกวารสารภายในองค์การ การใช้เครื่องขยายเสียงประกาศ หรือประชุมเพื่อปรึกษาหารือ และ การติดต่อจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) จะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ทำให้บรรยากาศของสัมพันธ์ภาพดีขึ้น วิธีการก็เช่นการเสนอรายงานผลงาน การขอคำแนะนำ ขอร้องปรึกษา รวมทั้งขอร้องทุกข์ต่าง ๆ โดยติดต่อตามลำดับชั้น สิ่งเป็นหนังสือหรือการ เข้าพบเป็นการส่วนตัว

องชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522: 89 - 90) มีความเห็นวามบรรยากาศทางด้านการติดต่อสื่อสารมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์การ และจากการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ของการสื่อสาร กับความพึงพอใจในการทำงาน (กริช สืบสนธิ์ 2525: 27) ก็ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับข่าวสารที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อวางแผนทางสำหรับตนเองให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลัก และโครงสร้างขององค์การ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การ ซึ่ง ภิญโญ สาทร (2519: 137-138) ได้สรุปหลักการจัดองค์การที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารไว้ 7 ประการ คือ

(1) จะต้องจัดสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอนลงไป และให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้ทราบอย่างชัดเจน การแต่งตั้งบุคลากรคนใดให้ดำรงตำแหน่งอะไร มีหน้าที่อะไรบ้าง ต้องติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยใดบ้าง ต้องกำหนดไว้ในแผนภูมิขององค์การ (Organizational Chart) และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน (2) จะต้องให้รู้แนลงไปว่าใคร เป็นผู้บังคับบัญชาใครบ้าง ใครขึ้นตรง หรือรายงานต่อใคร หรือสังกัดหน่วยใด การติดต่อรายงานเรื่องต่าง ๆ จะต้องผ่านใคร (3) สายการติดต่อสื่อสารจะต้องพยายามให้สั้นที่สุด อย่าให้วุ่นหรืออ้อมค้อมจนฝายปฏิบัติกับฝายสั่งการห่างกันเกินไป ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้คำสั่งหรือข่าวสารบิดเบือน (4) การติดต่อสั่งการหรือสื่อสารภายในองค์การ จะต้องทำตามลำดับชั้นและไม่มีการข้ามชั้น เพื่อให้ทุกคนทราบว่าผู้บริหารทุกระดับมีอำนาจและมีความหมาย (5) ผู้บริหารทุกระดับควรมีความสามารถเฉพาะตำแหน่งอย่างแท้จริง (6) สายการบังคับบัญชาและสายการติดต่อสื่อสาร ควรปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่องกันไปไม่หยุดยั้งหรือไม่ขาดสาย ไม่ควรปล่อยให้ตำแหน่งว่างลงโดยไม่มีกรบรรจุใหม่โดยเร็ว (7) การจัดองค์การต้องคำนึงถึงเสมอว่า เมื่อมีการมอบหมายให้ผู้ใดรับผิดชอบเขาควรมีอำนาจหน้าที่วินิจฉัยสั่งการในทางปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จของงานด้วย

การปรับปรุงบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์การให้ดีขึ้น เป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจภายใน เดวิส (Davis อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ 2522: 90-91) ได้คิดค้นวิธีการหลาย ๆ อย่าง สำหรับผู้บริหารที่จะใช้เป็นแนวทางการติดต่อสื่อสารกับผูปฏิบัติงาน วิธีหนึ่งก็คือ "นโยบายเปิดประตู" (Open door Policy) หมายความว่า ยอมให้ หรือ เปิดโอกาสให้ผูปฏิบัติงานสามารถเข้าพบได้ตลอดเวลา หรือมีกล่องรับข้อเสนอความคิดเห็น (Suggestion Box) หรือจัดให้มีการรับประธานน้ำชา กาแฟ ระหว่างผู้บริหารกับผูใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีควรปรับปรุงพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานภายในของหน่วยงานดีขึ้น ทั้งยังทำให้บุคคลในองค์การมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผูใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

2.3 บรรยากาศเพื่อนร่วมงาน

บรรยากาศเพื่อนร่วมงาน เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ในลักษณะของการให้ความช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา การชี้แนะแนวทางแก่กันและกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและในหน้าที่การงาน ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงาน มีมิตรภาพ และพร้อมที่จะสนับสนุนเขา เขาก็มองเห็นงานที่ท้าทายที่สำคัญ ซึ่งก็ตรงกับที่ กมล ชูทรัพย์ และ เสถียร เหลืองอราม (2516 : 552-553) กล่าวไว้ คือ ถ้าบุคคลมีเพื่อนร่วมงานที่พอใจแล้ว แม้สิ่งอื่นจะไม่คอยดี เช่น ค่าจ้าง หรือ สภาพการทำงาน เขาก็ยังพอใจ เพราะมีเพื่อนที่ทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกระดับชั้น ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งจะมีผลสะท้อนไปถึงผลงานที่ปฏิบัติควย (นพพร พานิชสุข 2520 : 48-51) ทั้งยังเป็นปัจจัยข้อหนึ่งของความสำเร็จในงานอาชีพ สำหรับทางคานงานการพยาบาลที่จะต้องทำงานร่วมกันในการดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจึงเป็นข้อเชื่อมที่จะใ้ในงานคานบริการมีประสิทธิภาพดีขึ้น สุรีย์ จันทร์โมลี (2523 : 40) และ เพิ่มสุข สังขมงคล (2526 : 33) ได้พูดถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของพยาบาล คานความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลกับเพื่อนพยาบาล ว่า ควรมีความรู้สึกเป็นสมาชิกรวมหมู่คณะ ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในระหว่างสมาชิกพยาบาล เคารพในหน้าที่ความรับผิดชอบของกันและกัน ช่วยสร้างสรรค์ และส่งเสริมทั้งคานส่วนตัวและการปฏิบัติหน้าที่ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีความสามัคคี ร่วมมือซึ่งกันและกัน ติดตามประสานงานกันด้วยดี และร่วมมือกันสร้างชื่อเสียงอันดีแก่หน่วยงาน เพราะถ้าหน่วยงานใดมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก คอยจับผิดซึ่งกันและกัน ไม่ยกย่องกัน ไม่ยิ้มแย้มแจ่มใสคบกันฉันมิตร หน่วยงานนั้นย่อมเป็นหน่วยงานที่น่าเบื่อ ไม่น่าอยู่ ดังที่ เบอ์นาร์ค (Barnard 1966: 142-149) กล่าวว่าขาดสิ่งล่อใจ (Incentives) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ มัวร์ และ เบิร์น (Moore and Burns 1956 : 130-131) ที่ว่า ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม การที่คิดว่าคนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ต่างก็เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

2.4 ขนาดขององค์กร (Organization Size)

เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บรรยากาศในองค์กรน่าอยู่ หรือน่าเบื่อหน่าย เพราะมีผลต่อความสัมพันธ์ ทั้งด้านบริหาร และด้านปฏิบัติงานของบุคลากร (อารี เพ็ชรยุค 2529 : 104-105) สตีล (Steen 1977 : 100) ได้ศึกษาขนาดขององค์กรว่ามีอิทธิพลในทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร แต่กลับมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันของปฏิบัติงานขององค์กร หรือนำไปสู่ความไม่เต็มใจที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้นของปฏิบัติงานนั่นเอง เช่น โรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ พยาบาลวิชาชีพจะมีความพึงพอใจต่ำ เพราะแต่ละหน่วยงานจะเป็นเอกเทศ ไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กัน ความร่วมมือระหว่างกันจะน้อย มีการขาดงานมากขึ้น กระทบต่อกำลังขวัญ และทำให้เกิดความคับข้องใจ ส่วนในโรงพยาบาลขนาดเล็กจะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไว้วางใจเชื่อใจกันมากกว่าโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่

2.5 ตำแหน่ง ประสบการณ์ทางการพยาบาล ระดับการศึกษา และ อายุ

ตำแหน่ง เป็นสิ่งจูงใจ หรือความต้องการได้รับการยอมรับนับถือและความมีเกียรติจากคนอื่น มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของงานและดำรงตำแหน่งสำคัญในงาน ตามที่ มาสโลว์ (Maslow) จัดว่าเป็นความต้องการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ (Self-Esteem) และเฮอริทซ์เบิร์ก (Herzberg) จัดให้เป็นปัจจัยจูงใจ ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) เช่นจากงานวิจัยของ ลอธตัน คีร์น (2521 : 66-67) ที่พบว่า หัวหน้าหน่วยผู้ป่วยมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพยาบาลประจำการ

ประสบการณ์ทางการพยาบาล ได้มีการศึกษาว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาที่จบการศึกษา (Simpson 1985 : 70) พยาบาลที่มีประสบการณ์ทางการพยาบาล 1-5 ปี จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า พยาบาลที่ปฏิบัติงานระหว่าง 6-10 ปี หรือมากกว่า (จารุวรรณ เสวกวรรณ 2517 : 106)

ระดับการศึกษา พยาบาลประจำการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับวิทยาลัยแต่ไม่ได้อุปริญญาตรี (เขาวลัษณ์ เลาะห์จินดา 2518 : 221-223, Seashor and Thomas 1975 : 333-368)

อายุ พยายามลดประจำการที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี จะมีความพึงพอใจในงาน น้อยกว่าพยายามลดประจำการกลุ่มอายุ 26 ปี และสูงกว่า (เขาวลักษณะ เลอะจินคา 2518 : 210)

จึงแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับภูมิหลังของพยายามลด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน เพราะมนุษย์มีความแตกต่างกัน ความต้องการและความคาดหวังย่อมไม่เหมือนกัน ความพึงพอใจจึงแตกต่างกันตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ทางการพยาบาล ระดับการศึกษา และ อายุ

สรุปว่า สิ่งที่จะยึดเหนี่ยวให้พยายามลดอยู่ในหน่วยงาน และวิชาชีพได้นานที่สุด ก็คือการส่งเสริมให้พยายามลดทุกคนเกิดความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะผู้ที่ป็นผู้นำ ควรจะรู้ความคาดหวังหรือคะแนนความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะจูงใจให้เขาปฏิบัติงาน และได้ผลดีเป็นไปตามที่เขาคาดหวัง โดยผู้นำที่ดีจะต้องตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันเวลา มีความเข้าใจความสามารถของแต่ละบุคคล มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความสนใจในความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีวิธีการควบคุมงานที่เหมาะสม มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์อันดี และความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ รวมทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมาย เพื่อจะได้ทราบสายการเลื่อนชั้น และโอกาสก้าวหน้าของตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่ความคาดหวัง (Newcomer 1955 : 12) โดยเพื่อนร่วมงานจะเป็นผู้ให้ความร่วมมือสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือทั้งในหน้าที่การงาน และเรื่องส่วนตัว ทำให้บรรยากาศในการทำงานอยู่ ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรว่าจะเอื้ออำนวยให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นไปอย่างใกล้ชิดหรือห่างเหิน และเกี่ยวข้องกับภูมิหลังของพยายามลดที่มีความแตกต่างกันตามตำแหน่ง ประสบการณ์ทางการพยาบาล ระดับการศึกษา และอายุ ความต้องการและความคาดหวังย่อมไม่เหมือนกัน

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาทฤษฎีความคาดหวังมาใช้อธิบายความพึงพอใจในงาน โดยพิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัจจัยที่สนใจคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศเพื่อนร่วมงาน ขนาดขององค์กร ตำแหน่ง ประสบการณ์ทางการพยาบาล ระดับการศึกษา และ อายุ