

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข
2. บรรยากาศองค์การ
3. ความพึงพอใจในงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข

โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข เป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการแก่ประชาชนในเขตศูนย์กลาง หรือเขตของส่วนภูมิภาค จัดเป็นโรงพยาบาลที่ให้การรักษาโรคได้ครบถ้วนทุกสาขาการรักษายาบาล ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองหรืออำเภอขนาดใหญ่ของจังหวัดที่มีประชากรหนาแน่น ซึ่งเป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางด้านต่าง ๆ เช่น การคมนาคม การศึกษา การเศรษฐกิจ และการรักษาความปลอดภัยของประเทศ มีจำนวนเตียง 501 - 1000 เตียง และเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการสนับสนุนด้านทรัพยากรแก่โรงพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขจึงได้จัดแบ่งขนาดของโรงพยาบาลศูนย์ออกเป็น 3 ขนาด ดังนี้ (ปฏิทินสาธารณสุข, 2538, หน้า 47)

1. โรงพยาบาลศูนย์ขนาดใหญ่ มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 801 - 1000 เตียง
2. โรงพยาบาลศูนย์ขนาดกลาง มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 651 - 800 เตียง
3. โรงพยาบาลศูนย์ขนาดเล็ก มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 501 - 650 เตียง

และเพื่อให้โรงพยาบาลศูนย์ทุกขนาดปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน กระทรวงสาธารณสุข จึงได้กำหนดหน้าที่ของโรงพยาบาลศูนย์ไว้ดังนี้ คือ (สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข,

2528, หน้า 11-12)

หน้าที่ของโรงพยาบาลศูนย์

1. ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค ให้การรักษาพยาบาลโรคทุกสาขาวิชาทางการแพทย์ และการฟื้นฟูสภาพทั้งประเภทผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในที่มาับการรักษาทั้งทางกายและจิต รวมทั้งร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบหน่วยสาธารณสุข เคลื่อนที่ และการรักษาพยาบาลในท้องที่ทางไกลทางวิทยุ
 2. ให้บริการส่งเสริมสุขภาพซึ่งได้แก่การอนามัยแม่และเด็ก และการวางแผนครอบครัว การโภชนาการ การศึกษา การอนามัยผู้สูงอายุ การป้องกันและรักษาผู้ติดยาเสพติด และการสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่าง ๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคและการสุขภาพตามแผนงานและนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัดแก่ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วยในโรงพยาบาล และแก่ประชาชนในเขตอำเภอที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นได้รับผิดชอบ
 3. ให้บริการชั้นสูตรสาธารณสุขทั้งภายในโรงพยาบาล และหน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งภายในจังหวัดและจังหวัดอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ
 4. ดำเนินงานทางด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่ แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำราและเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอแก่การสนับสนุนโรงพยาบาลต่าง ๆ ในเขตรับผิดชอบด้วย
 5. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาการทางวิชาการทั้งในด้านการแพทย์และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล
 6. รวบรวมสถิติข้อมูลต่าง ๆ และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขจังหวัด และศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขกลาง
 7. สนับสนุนโรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ทั้งในด้านการบริหาร บริการ และวิชาการ
- 7.1) ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์แก่โรงพยาบาลและสถานบริการ

สาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบตามที่ระเบียบของทางราชการจะถืออำนาจ

7.2) ให้การสนับสนุนด้านซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้และครุภัณฑ์การแพทย์แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ

7.3) จัดดำเนินการตามระบบรับ-ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพระหว่าง โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สถานีอนามัย และ ศูนย์บริการสาธารณสุขมูลฐานประจำชุมชน รวมทั้งสถาบันการแพทย์และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตจังหวัดพื้นที่รับผิดชอบ

7.4) สนับสนุนและนิเทศงานโรงพยาบาลทั่วไป / โรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ รวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

8. ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐานในเขตเมือง และในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายและจัดตั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐานของจังหวัดทั้งในด้านบริการ วิชาการ และบริหารด้วย

9. ดำเนินงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

บรรยากาศองค์การ

ความหมาย

สมัยศ นาวิการและดุสดี รุมาคม (2520, หน้า 596) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 277) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ

สตีเยร์ส (Steers, 1977, p.101) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การหมายถึงลักษณะ (characteristics) ของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของ

บุคลากร

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 667) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ คือกลุ่มลักษณะต่าง ๆ ที่บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ได้

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534, หน้า 455) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะในการทำงานเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

จากแนวคิดและนิยามที่ได้มีผู้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การไว้หลายท่านพอจะสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การหมายถึงลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ได้ ซึ่งลักษณะต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงาน

คุณลักษณะของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญดังนี้คือ (Brown & Moberg, 1980, p. 667)

1. เป็นการบรรยายลักษณะหรือสภาพต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ขอบเขตความเป็นอิสระของบุคลากร ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บริหารแสดงออกต่อบุคลากร ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในหน่วยงาน ความขัดแย้งและการแก้ปัญหาขัดแย้ง
2. เป็นเครื่องบ่งบอกถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. จะยังคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เมื่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เปลี่ยนผู้นำหรือรูปแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศองค์การย่อมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
4. บรรยากาศองค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และศึกษาบรรยากาศองค์การ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft cited in Halpin, 1966, pp.174-181) ได้จัดรูปแบบบรรยากาศองค์การและบรรยายคุณลักษณะของบรรยากาศองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. บรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลือกันมีงานทำพอเหมาะกับความสามารถมีความพึงพอใจในการ

แก้ปัญหา นอกจากนี้ยังรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกดีเป็นที่เคารพรักใคร่และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมบ่อย ๆ เพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบกฎ ข้อบังคับยังมีความสำคัญแต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงาน แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของผู้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีได้ บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเมื่ออิสระ และผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานดี ขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานดี แต่ไม่เท่ากับบรรยากาศแบบเปิด พฤติกรรมของผู้บริหารพร้อมที่จะอำนวยความสะดวก คอยช่วยเหลือเป็นครั้งคราว แสดงความกรุณาปรานีเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดมากกว่าบรรยากาศแบบเปิด

3. บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะที่ผู้บริหารจะเน้นผลงานคอยควบคุมตรวจสอบผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์กันที่มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลาทำให้ความสัมพันธ์ในหมู่คณะดีแต่ความสัมพันธ์กันที่มิตรมีน้อย ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีทำงานให้ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อยเพราะมุ่งคำนึงผลงานไม่สนใจความคิดเห็น หลักการ และเหตุผลของผู้อื่น ภาวะการนำเป็นของผู้บริหาร

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (familiar climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะของผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์กันที่มิตรผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงละเลยคำสั่งกฎระเบียบหรือการนิเทศงานทำให้บุคลากรขาดความสามัคคีในการทำงานบุคลากรไม่ค่อยทำงานแต่มีความสัมพันธ์กันส่วนตัวดี ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กันที่มิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจในงานหรือความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารละเลยการ

บริหารงานบุคคลแต่พยายามแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาไม่พยายามทำลายจิตใจของบุคลากร การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก บุคลากรจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ปฏิบัติหน้าที่เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (paternal climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะที่ผู้บริหารได้บริหารงานโดยใช้วิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตราและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรแต่มีประสบการณ์ความล้มเหลวเพราะบุคลากรไม่ยอมรับนับถือความรู้ความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรแบ่งเป็นกลุ่มและไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีได้ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลาของบุคลากรมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกให้ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจบุคลากรเสีย เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์อันดี และความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ทุกอย่าง ทั้งๆ ที่บางเรื่องรู้อยู่บ้างเล็กน้อยเท่านั้น ทำให้บุคลากรรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศแบบปิด (closed climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะที่ผู้บริหารได้บริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ และประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์อันดี และขาดความภาคภูมิใจในผลของการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับบุคลากรมีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม โดยปราศจากหลักการและเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพอใจของตนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่างขาดความเมตตา กรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อบุคลากร บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข

ส่วนบราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p.420) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ และบรรยายคุณลักษณะของบรรยากาศองค์การในแต่ละรูปแบบไว้ดังนี้ คือ

1. เน้นการใช้อำนาจจะมีลักษณะโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัดและใช้อำนาจในการตัดสินใจ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนชั้น การพิจารณาความดีความชอบ ลักษณะคนในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นลักษณะเพื่อความก้าวหน้าในงานของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น

2. เน้นการทำงานตามบทบาท จะมีลักษณะเน้นที่กฎระเบียบขององค์การ การแข่งขันจะอยู่ในกฎระเบียบ และจะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. เน้นผลงานจะมีลักษณะเน้นที่เป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ การใช้อำนาจส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กฎระเบียบอาจจะไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมีถ้าไม่ช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. เน้นผู้ปฏิบัติงานบรรยายกาองค์การที่มีลักษณะแบบนี้เป็นการสนองตอบต่อความต้องการของบุคคล คำึงถึงความพึงพอใจและองค์การคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติงานจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของตนเอง

จากคุณลักษณะของบรรยายกาองค์การที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ฮาลปินส์ (Halpin) เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานในองค์การ ส่วนบราวน์และโมเบอร์ก (Brown & Moberg) เน้นการใช้อำนาจ การทำงานตามบทบาทและการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับความพึงพอใจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทั้ง 2 ท่านมาผสมผสานกันเป็นคุณลักษณะของบรรยายกาองค์การได้ 3 แบบ คือ

1. บรรยายกาองค์การที่มีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นผลงานคือ จะเป็นบรรยายกาแบบเน้นผลงานเป็นหลัก มีการควบคุมและใช้อำนาจมีความเคร่งครัดในกฎระเบียบเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ต้องการ

2. บรรยายกาที่มีคุณลักษณะที่เน้นสัมพันธ์ คือจะเป็นบรรยายกาแบบเน้นบุคลากรเป็นหลักให้อิสระในการทำงาน ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับบุคลากรเป็นอย่างดีจนบางครั้งทำให้ผลงานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมาย

3. บรรยายกาที่มีคุณลักษณะเน้นผลงานและเน้นสัมพันธ์ไปด้วยกันคือ จะเป็นบรรยายกาที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายและให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารให้กำลังใจ

และคอยให้ความช่วยเหลือซึ่งผลงานที่ได้ก็จะตรงตามเป้าหมายที่ผู้บริหารวางไว้ และบุคลากรเองก็เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความภูมิใจในความสำเร็จของงาน

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

การศึกษา หรือการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การ ศึกษาจากการรับรู้ของบุคลากร ที่มีต่อองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ลิเกิร์ต (Likert, 1976, p.73) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การหมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์การ ผู้นำแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับมีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจหากการตัดสินใจมีผลกระทบถึงใครแล้ว ผู้นำจะขอความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานคนนั้น
3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานหมายถึง องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน
4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การหมายถึง อำนาจและอิทธิพลทั้งของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเอง
5. เทคนิคและวิทยาการที่ใช้ในองค์การหมายถึง เทคนิคที่ใช้ในองค์การมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วไปตามสภาพแวดล้อมเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในองค์การได้รับการจัดการอย่างดี
6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดี จะต้องมียุทธวิธียอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งในองค์การ องค์การพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็งทำงานหนักเพื่อเลื่อนตำแหน่งเพื่ออัตราค่าจ้างและเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า มุมมองของลิเกิร์ตเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ เน้นที่ผู้ปฏิบัติต้องได้รับข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีอำนาจและอิทธิพลในองค์การ ตลอดจนมีการนำเทคนิคและวิทยาการใหม่มาใช้ในองค์การ พร้อมทั้งมีการเสริมแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย

เจมส์และโจนส์ (James & Jones อ้างในกฤษฎา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 546) ได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. ด้านคุณสมบัติเฉพาะได้แก่ เป้าหมาย หลักปฏิบัติและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แหล่งวัสดุเงินทุน หน้าที่ขององค์การ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การ คุณสมบัติเฉพาะเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึกและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การได้

2. ด้านโครงสร้าง มีความสำคัญต่อบุคคลในด้านความรู้สึกเจตคติและความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบทางด้านโครงสร้างได้แก่ ขนาดขององค์การ อำนาจการตัดสินใจภายในองค์การ การแบ่งความรับผิดชอบ ลักษณะเด่นขององค์การมาตรฐานและการบริหารงานระบบขององค์การ ความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อย

3. ด้านการดำเนินงานขององค์การซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ เป็นต้นว่าลักษณะของผู้นำ การสื่อสารภายในองค์การ การควบคุมองค์การวิธีการในการควบคุมการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ ความร่วมมือและการประสานงานระหว่างบุคคลในองค์การมีมากน้อยเพียงใด วิธีการเลือกคนเข้าทำงาน วิธีการเรียนรู้และการสังคมของสมาชิก การฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล ลักษณะการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและอำนาจ

4. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานอันส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานองค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่ ลักษณะและสภาพของห้องทำงาน อุปกรณ์ในการป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน สถานที่ตั้งขององค์การ การคมนาคม ความต้องการของตลาดในด้านผลผลิต ความกดดันจากสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยของชุมชน สภาพมลภาวะบริเวณความร่มรื่น

5. ด้านค่านิยมและพฤติกรรม ค่านิยมของบุคคลในองค์การย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ วิธีการปฏิบัติตาม เหตุผลของบุคคลในการทำงาน กระบวนการดำเนินงานและพฤติกรรมต่าง ๆ การติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การ

สรุปได้ว่า เจมส์และโจนส์ (James & Jones) เน้นที่องค์การต้องมีโครงสร้างเป้าหมาย กฎเกณฑ์และหลักปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์การ ตลอดจนการดำเนินงานขององค์การและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ พร้อมทั้งค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การ

สตีเยิร์ส (Steers อ้างในภรณี กীরติบุตร, 2529, หน้า 28-29) ได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การกล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์การที่ควบคุมจากส่วนกลางมากเท่าไรย่อมจะเป็นการบิดขาดความยืดหยุ่นของบรรยากาศองค์การ ในทางตรงข้ามความอิสระของผู้ปฏิบัติงาน หรืออนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานยิ่งมากเพียงใด บรรยากาศองค์การย่อมเป็นไปอีกรูปหนึ่ง ทั้งสองลักษณะดังกล่าวย่อมมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

2. วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การพบว่าวิทยาการที่ใช้ในงานประจำวันมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศซึ่งเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกดขี่โดยมีความไว้วางใจกันและการสร้างสรรค์ ส่วนองค์การที่ใช้วิทยาการที่มีการเปลี่ยนแปลงคล่องตัว มักจะนำไปสู่บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไว้วางใจและสร้างสรรค์

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การมีผลต่อบรรยากาศองค์การเช่นกัน เช่น สภาพเศรษฐกิจ อาจจะเป็นแรงบีบให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน เปลี่ยนงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่เหลืก็อาจมีขวัญและกำลังใจไม่ดี และอาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้

4. นโยบายและการปฏิบัติของผู้นำ ย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์การเช่น ผู้นำที่จัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสารมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานของตนมีผลทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการ

ดำเนินงานขององค์การและการกระทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้บรรดาผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การยิ่งขึ้น

ส่วนมุมมองของ สตีร์ส (Steers) เกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศนั้น จะเน้นที่โครงสร้างขององค์การ, วิทยาการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในองค์การ นโยบายและการปฏิบัติของผู้นำภายในองค์การ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การด้วย

ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin & Croft cited in Halpin, 1966, pp. 150-151)

ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนแห่งหนึ่ง โดยศึกษาจากองค์ประกอบต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหารศึกษาใน 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติห่างเหิน (aloofness) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารโดยคำนึงถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรมีน้อย

1.2 มิติมุ่งผลงาน (production emphasis) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารคำนึงถึงผลงานมาก โดยผู้บริหารจะควบคุมตรวจสอบ สั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด บุคลากรต้องปฏิบัติตามคำสั่ง โดยเคร่งครัดปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

1.3 มิติผลักดัน (thrust) หมายถึงการรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารพยายามผลักดันองค์การให้ก้าวหน้าโดยไม่ใช้วิธีการนิเทศแบบใกล้ชิด แต่จะกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากร ด้วยวิธีการที่ผู้บริหารปฏิบัติงานของตนให้ดีที่สุดเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่บุคลากรปฏิบัติตาม

1.4 มิติกรุณาปรานี (consideration) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยแสดงถึงความมีเมตตากรุณาช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและถูกระส่วนตัวของบุคลากรเป็นอย่างดี

2. พฤติกรรมของผู้ร่วมงานศึกษาใน 4 มิติ ได้แก่

2.1 มิติขาดความสามัคคี (disengagement) หมายถึงการรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่าปฏิบัติงานโดยขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือ

ประสานงานกัน มีลักษณะต่างคนต่างทำ

2.2 มิติอุปสรรค (hindrance) หมายถึงการรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่า การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบายเพราะผู้บริหารใช้งานมากเกินไป บุคลากรอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยาก

2.3 มิติความรักหมั่นเคาะ (esprit) หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่ามีความรักในหมู่คณะ ปฏิบัติงานโดยมีขวัญและกำลังใจดีมาก เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

2.4 มิติมิตรสัมพันธ์ (intimacy) หมายถึงการรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่าผู้ร่วมงานรู้สึกสนุกในการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ส่วน ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin & Croft) ได้มององค์ประกอบของบรรยากาศองค์การว่า เน้นที่พฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน โดยพฤติกรรมของผู้บริหารจะเน้นถึงท่าทีของผู้บริหารที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนพฤติกรรมผู้ร่วมงานนั้น เน้นที่ท่าทีที่ผู้ร่วมงานแสดงถึงความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ฟอร์แฮนด์ (Forehand อ้างในสมยศ นาวิการและ ผลิตี รุมาคม 2520, หน้า 602-607) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้น ซึ่งบรรยากาศองค์การมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดและโครงสร้าง องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ ส่วนโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน และจะเกี่ยวข้องกับขนาดด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้นระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันมากขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำจะมีอยู่หลายแบบด้วยกันและการปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบ

สนองความพึงพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้นองค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ความซับซ้อน อาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ส่วนหนึ่งของระบบก็คือความแตกต่างระหว่างแผนงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ

4. เป้าหมาย องค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ แม้กระทั่งองค์การธุรกิจเหมือนกัน เป้าหมายกำไรเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ

5. สายใยการติดต่อสื่อสารจะเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศองค์การเพราะว่าสายใยภายในองค์การนั้น จะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานการณ์การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างจากเบื้องล่าง ไปสู่เบื้องบนหรือตามแนวอนาไฮในองค์การ จะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหาร โดยส่วนรวมภายในองค์การได้

ฟอร์แฮนด์ (Forehand) เน้นว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ จะต้องมีความขนาดและโครงสร้างขององค์การ เป้าหมายขององค์การ แบบฉบับของความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ตลอดจนความซับซ้อนของระบบภายในองค์การด้วย

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968, p. 81-82) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ จากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้าง โครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสามารถมีผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องงานได้

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ ปัจจุบันจะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ปัจจัยทางด้านความท้าทายจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาในเรื่องของแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากร แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศที่ยอมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานสูง

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน ปัจจัยนี้จะวัดในเรื่องของการให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติงานความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัล และการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงานภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญ การจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้นย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของบุคลากรทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของพวกเขาได้ การให้รางวัลในกรณีดังกล่าวเท่ากับแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษนั้นจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้งจะเป็นการวัดความเข้าใจ เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันและหน่วยงานที่แข่งขันกันภายในองค์การ องค์การจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวังปัจจัยนี้จะวัดความรู้สึกรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ ทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ จะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จที่สัมพันธ์กับมาตรฐาน และอาจจะคาดหมายได้ว่าระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยบุคลากรนั้น จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง จะเป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางด้านการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จสูงนั้นชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศองค์การที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของบุคลากรได้

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer) เน้นว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การต้องประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การ ความท้าทายของงาน ความอบอุ่นในการสนับสนุน การให้รางวัล การลงโทษ และความขัดแย้งภายในองค์การ ตลอดจนความเสี่ยงต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและต้องกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานภายในองค์การด้วย

โรงพยาบาลศูนย์เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ของกระทรวงสาธารณสุข ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การให้มากโดยการพยายามหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์การให้ได้มากที่สุด ซึ่งข้อมูลส่วนหนึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์การก็คือ การประเมินบรรยากาศองค์การซึ่งในการประเมินบรรยากาศองค์การ หรือการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การนั้น เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531, หน้า 43) กล่าวว่า เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์การที่กำลังปฏิบัติอยู่ ถ้าบุคลากรมีความเห็นที่ดีต่อบรรยากาศองค์การจะได้รับความไว้วางใจ และความเต็มใจในการทำงานของบุคลากร และยังก่อให้เกิดการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามกัน แต่ในทางตรงข้ามหากบุคลากรไม่พึงพอใจในบรรยากาศองค์การบุคลากรก็จะไม่ไว้วางใจองค์การ มีการทำงานด้วยความระแวงและไม่เต็มใจทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การไม่ดีขึ้นไปด้วย จากแนวคิดในการศึกษาบรรยากาศองค์การของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พบว่า มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันมาก โดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ พฤติกรรมของผู้นำและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า องค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำมาศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลศูนย์ได้ จึงนำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้คือ

บรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลศูนย์วัดจากการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ

1. โครงสร้างขององค์การ หมายถึงแผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การได้แก่ ภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ สายการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุมและเอกภาพในการบังคับบัญชา
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การหมายถึง วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้องค์การเกิดความคล่องตัว ได้แก่

การจูงใจ การวางแผน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ การวางแผนและมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน

3. พฤติกรรมของผู้นำหมายถึง ท่าทีของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

4. พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน หมายถึง ท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงลักษณะของการมีสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การยอมรับบทบาทของแต่ละฝ่าย การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ความสามัคคีในหมู่คณะ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สื่อสารกันด้วยความซื่อตรงและเปิดเผย

ความพึงพอใจในงาน

ความหมาย

อิวานชีวิก และแมทเทสสัน (Ivancevich & Matteson, 1990, p.655) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่าคือ ทักษะคติของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานของเขาซึ่งความพึงพอใจในงานจะเป็นผลมาจากการรับรู้ของเขาต่องาน

บลัม และเนเลอร์ (Blum & Naylor, 1968, p.368) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่าเป็นทัศนคติที่เป็นผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อมเช่น ค่าจ้าง สถานภาพ ความก้าวหน้า ความยุติธรรมของผู้บริหาร และความเหมาะสมของปริมาณงาน

กิลเมอร์ (Gilmer, 1966, pp. 254-255) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานคือผลของทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงานซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รู้สึกว่าได้รับความสำเร็จในผลงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่อง และรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในงาน

ลาร์สัน (Larson, 1991, p.390) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า เป็นทัศนคติที่เป็นผลมาจากงาน เช่น การมีอิสระในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้

ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจสูงสุด

กล่าวโดยสรุปความพึงพอใจในงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่เป็นผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อมได้แก่ ความสำเร็จในงาน อำนาจในการบริหารงาน และการมีสายสัมพันธ์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสมและกระตุ้นให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจัยจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน

การเสริมสร้างความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะจะสนับสนุนแรงจูงใจและระดับการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้นซึ่งในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากรนั้น ผู้บริหารต้องอาศัยปัจจัยจูงใจเป็นเครื่องมือ โดยปัจจัยจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงานได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงดังต่อไปนี้

ล็อกค (Locke, 1976, p.1328) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานดังนี้คือ

1. ความรู้สึกทำหายในงานที่ปฏิบัติอยู่และบุคคลนั้นสามารถได้ผลสำเร็จในการกระทำเพื่อสนองตอบความรู้สึกทำหายนั้น
2. ความสนใจของบุคคลที่มีต่องานนั้นโดยตรง
3. งานซึ่งไม่ก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายทางด้านร่างกายมากนัก
4. รางวัลจากการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล
5. สภาพแวดล้อมของการทำงานซึ่งสอดคล้องกับความต้องการทางด้านร่างกายของบุคคล และที่จะทำให้เป้าหมายของการทำงานประสบผลสำเร็จ
6. ความรู้สึกในตัวผู้ปฏิบัติงานว่า ตนเองมีคุณค่า
7. หน่วยงานที่มีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้สึกว่างานมีคุณค่าเช่น การทำให้งานที่ทำน่าสนใจ ค่าจ้าง การให้ความดีความชอบตลอดจนการปฏิบัติซึ่งจะลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและความคลุมเครือของบทบาทลง

เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 111-112) กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในงานดังนี้คือ

1. ปัจจัยด้านประชากร

1.1 ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อย จะมีความพึงพอใจต่องานน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานอายุมากกลุ่มอายุที่มีความแตกต่างของความพอใจอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีอายุสูงกว่าคือกลุ่มอายุ 16 - 29 ปี

1.2 โดยทั่วไปกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเพศชายและเพศหญิง ไม่มีความแตกต่างกันในด้านความพึงพอใจในงานอย่างเห็นได้ชัด

1.3 ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา และความพึงพอใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีความพึงพอใจในงานสูงระดับความพึงพอใจในงานจะต่ำ ในกลุ่มที่จบการศึกษาระดับวิทยาลัยแต่ไม่ได้ปริญญาตรี

2. ความสามารถ

มีการศึกษาวิจัย 2-3 เรื่องซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลกับความพึงพอใจในงานพบว่า ความสามารถของบุคคลจะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นและสามารถใช้ในการทำนายพฤติกรรม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความไม่พึงพอใจในงานได้เช่นกัน และพบว่าความแตกต่างระหว่างความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความสามารถที่ถูกคาดหวังว่าบุคคลนั้นมี จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับระดับความพึงพอใจในงาน

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

มีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามเราทราบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลมาจากความมากน้อยของความต้องการระดับที่สูงขึ้นไป ความต้องการเพื่อใช้ประสบผลสำเร็จ และความแตกต่างของบุคคลในระหว่างความต้องการรางวัลจากภายในเปรียบเทียบกับรางวัลจากภายนอก

กิลเมอร์ (Gilmer, 1967, pp. 380-384) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมี 10 ประการ ดังนี้คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัยได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งให้สูงขึ้น
3. ค่าจ้าง ผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นความสำคัญของค่าจ้างมากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานของรัฐ
4. ลักษณะของงานที่ทำ ถ้างานมีลักษณะตรงกับความต้องการมาก จะทำให้เกิดความพึงพอใจมาก
5. การนิเทศงาน การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่องานได้
6. ลักษณะทางสังคม ถ้าสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีจะเกิดความพึงพอใจมาก
7. การติดต่อสื่อสาร การขาดการติดต่อสื่อสารที่ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานอาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้
8. สภาพการทำงานได้แก่ แสง เสียง อากาศ และชั่วโมงการทำงาน
9. สิ่งตอบแทนที่เป็นประโยชน์แก่กุล เช่น เงินบำนาญตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล สวัสดิการที่พึงอาศัย
10. สถานที่ทำงาน และการดำเนินงานได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงานการดำเนินงาน และชื่อเสียงของหน่วยงาน

จากปัจจัยจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงานที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีมากมาย แต่สิ่งสำคัญที่สุดคือ การนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ควรเลือกให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และลักษณะงานของบุคลากร เพื่อบุคลากรจะได้มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงสุด

ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หอผู้ป่วย เป็นหน่วยงานที่ให้การรักษาพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วยที่มีความจำเป็น ต้องอยู่ในความดูแลใกล้ชิดจากแพทย์ และพยาบาลบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหน่วยงานระดับนี้ คือ "หัวหน้าหอผู้ป่วย" ซึ่งโดยสายงานแล้วเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญที่สุดเพราะนอกจากจะรับผิดชอบในการบริหารงานในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบแล้ว ยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารแผนกการ พยาบาล ระดับเหนือขึ้นไปกับบุคลากรพยาบาลในหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถ จะทำให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในกาให้บริการผู้ป่วยสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (Stevens, 1975, pp.9-15)

จากแนวคิดของบาร์เรตต์ (Barrett, 1968, pp.94-95) พอจะประมวลบทบาท ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยทั่ว ๆ ไปได้ ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องรักษาสวัสดิภาพและ สิทธิของผู้ป่วยตลอดเวลาที่ผู้ป่วยเข้ามาอยู่ในหอผู้ป่วย นอกจากนั้นจะต้องให้ความรู้กับผู้ป่วยได้ ด้วย
2. การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้บังคับบัญชาหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องสามารถ เป็นที่ปรึกษา และให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อีกทั้งสามารถใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ขณะเดียวกันก็สร้างความพึงพอใจในงานด้วย
3. เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้นำและสามารถบริหารกิจกรรม ทางพยาบาลให้เรียบร้อย ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็น ผู้ประกันคุณภาพการพยาบาล และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
4. สำหรับผู้ร่วมงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ประสานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน หรือแม้แต่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย กานองและกานอง (Ganong & Ganong, 1980, pp. 339 - 401) กล่าวไว้ดังนี้คือ

1. เป็นผู้วางแผนงานทุกอย่างเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ แผนกการพยาบาล เช่น การมอบหมายงานตามความเหมาะสม จัดให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลอย่าง ต่อเนื่อง เป็นต้น

2. เป็นผู้จัดระบบงานเช่น ความต้องการอัตรากำลังพยาบาลที่เหมาะสมกับลักษณะผู้ป่วย และกิจกรรมพยาบาล โดยมีการประเมินผลและวิเคราะห์งานอยู่เสมอ

3. เป็นผู้ดำเนินการจัดให้มีบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ ในทีมสุขภาพ สนับสนุนและมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่

4. เป็นผู้ควบคุมงาน เพราะต้องประเมินประสิทธิภาพของบริการพยาบาล นอกจากนั้นกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ทุกแห่งนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. รับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล
2. วางแผนงานในความรับผิดชอบเกี่ยวกับ
 - 2.1 แผนอัตรากำลัง
 - 2.2 แผนงานวิชาการ
 - 2.3 แผนพัฒนาบริการพยาบาล
 - 2.4 แผนการจัดการ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้
 - 2.5 แผนการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
 - 2.6 แผนการสอนศึกษาในหอผู้ป่วย
3. มอบหมายงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตามระดับความรู้ ความสามารถ
4. ติดตามควบคุมกำกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
5. ประเมินผลงานเกี่ยวกับ
 - 5.1 การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
 - 5.2 คุณภาพการพยาบาลของหน่วยงาน
6. พิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน
7. เป็นประธานการประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน
8. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่
9. จัดระบบบริการรักษาพยาบาลในหน่วยงาน
10. กำหนดมาตรฐานการพยาบาลเฉพาะสาขา

11. กำหนดวิธีการจัดหา ควบคุมการใช้ การบำรุงรักษาของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ รวมทั้งเครื่องนอนและเสื้อผ้า
12. ปรับปรุงงานบริการพยาบาลของหน่วยงาน
13. ควบคุมดูแลการทำความสะดวก และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม
14. จัดตารางเวรการทำงานของเจ้าหน้าที่และควบคุมให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง
15. ควบคุมการจัดสอนสุขศึกษาผู้ป่วยเป็นรายกลุ่ม
16. ควบคุมและตรวจสอบการบันทึกรายงานทางการพยาบาล
17. รวบรวมสถิติรายงานของหน่วยงานประจำเดือน ประจำปี
18. เยี่ยมตรวจและนิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
19. จัดทำ จัดหาเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการต่าง ๆ
20. สนับสนุนการทำวิจัยทางการพยาบาล และติดตามนำผลการวิจัยมาปรับปรุงบริการพยาบาล
21. ประชุมให้เจ้าหน้าที่ใหม่และผู้มาศึกษาอบรม ด้านทางการพยาบาล
22. จัดประสบการณ์ทางด้านการพยาบาลให้แก่นักศึกษาและผู้มาฝึกอบรมดูงาน
23. เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานทางวิชาการพยาบาล
24. เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล
25. ร่วมเป็นกรรมการเฉพาะกิจในคณะทำงานต่าง ๆ
26. เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
27. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

เมื่อพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นกุญแจสำคัญของความร่วมมือ ประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ต้องรู้และเข้าใจ แนวทางการรักษายาบาลผู้ป่วยแต่ละคน รู้ความต้องการการพยาบาล มีความใกล้ชิดกับผู้ป่วย มีความรู้ความชำนาญในเทคนิคการพยาบาลเป็นอย่างดี เรียกได้ว่าทำหน้าที่รับผิดชอบ

ข้อต่อการ พยายามมากกว่าพยายามธรรมดา ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นแก่หัวหน้าทอผู้ป่วยเพราะความพึงพอใจในงานเป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่หัวหน้าทอผู้ป่วยนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการ จูงใจเป็นเครื่องมือเพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของหัวหน้าทอผู้ป่วยได้ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หัวหน้าทอผู้ป่วยได้รู้สึกทั้งร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การใช้สิ่งจูงใจจึงควรเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม ผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์สามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการศึกษาความพึงพอใจในงานของหัวหน้าทอผู้ป่วยได้ ทฤษฎีดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์

การจูงใจสามารถบำบัดความต้องการของบุคคล และสามารถส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานได้ ซึ่งทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์เชื่อว่าโดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนจะมีเพียงสองชนิด คือ ความต้องการมีความสุขสบาย และความต้องการปลดปล่อยจากการเจ็บป่วย แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้นต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลัง โดยวิธีการเรียนรู้แต่อย่างใดก็ตาม โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตวนเวียนหาสิ่งต่าง ๆ มาคล้ายกัน จึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มาเหมือน ๆ กันจนในที่สุดมนุษย์ทุกคนต่างก็จะเรียนรู้ถึงความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการจะมีมากน้อยแตกต่างกันไปด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่ามนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกันความต้องการทั้ง 3 ชนิด จะมีดังนี้คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 392-394)

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (achievement) คนที่มีความต้องการประสบผลสำเร็จสูง โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ชอบที่จะทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง และมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จผลให้ได้ด้วยฝีมือของตนเองคนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จตามที่ได้อ้างไว้เป็นสำคัญมากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่จะได้จากการทำงานนั้น คนพวกนี้จะมีบุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการ คือ

1. จะตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย

2. ต้องการจะทราบถึงความเป็นไปของงานที่ก้าวหน้าไปแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และจะไม่ชอบการทำงานยาวนานเรื่อยเปื่อยโดยไม่รู้จักจบสิ้น โดยที่ไม่อาจเห็นชัดถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ

3. คนกลุ่มนี้ต้องการที่จะควบคุมผลการทำงาน ที่เกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังความพยายามไป และจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด รวมทั้งการไม่ชอบทำงานประเภทที่ขึ้นกับโชคหรือที่คาดการณ์ผลไม่ได้ จุดมุ่งหมายของคนเหล่านี้ คือ ต้องการจะทำโครงการใดโครงการหนึ่งที่ชัดเจนเป็นการเฉพาะ โดยมีขอบเขตจำกัดแต่จะไม่นิยมทำงานที่ต้องขึ้นกับโอกาสที่เอาแน่นอนไม่ได้ หรือที่ต้องขึ้นกับคนอื่น

2. ความต้องการด้านอำนาจ (power) คือ ความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นและจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมเหนือต่อทั้งทรัพย์สิน สิ่งของและในทางสังคม คนประเภทที่นิยมชมชื่นต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้ ต่างจะพยายามมุ่งใช้วิธีสร้างอิทธิพลเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่นและบ่อยครั้งต่างจะไม่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่คนประเภทนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูงถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางด้านต่างๆ ที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจได้เต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้มีดังนี้คือ

1. นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ
2. เชื่อในคุณค่างานที่ทำ
3. พร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ
4. เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใด ๆ

3. ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (affiliation) คือ การให้น้ำหนักความสำคัญต่อไมตรีจิต และความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้คนที่มีความต้องการทางสายสัมพันธ์มากจึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของฝ่าย

อื่น ๆ ให้มาก ดังนั้น คนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การหวังจะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อสารกับคนอื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะหาตลอดเวลา

ประโยชน์จากการทราบถึงความต้องการตามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้ก็คือ คนทุกคนจะมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยมีมา ทั้งในแง่ของความต้องการด้านความสำเร็จ ด้านอำนาจและด้านสายสัมพันธ์ ดังนั้น จึงเป็นข้อคิดที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารการพยาบาลทุกคนต้องทำการประเมินถึงความเข้มแข็งของความต้องการที่มีอยู่ในตัวบุคลากรของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้ออกแบบกลยุทธ์วิธีการที่จะใช้จูงใจ เพื่อให้บุคลากรทุกคนต่างฝ่ายต่างได้รับการตอบสนองความต้องการมากที่สุด ตามลักษณะชนิดของความต้องการที่แต่ละคนมีอยู่

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่เป็นผลมาจากงานของเขา และปัจจัยแวดล้อมซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถสนองตอบความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และกระตุ้นให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยที่มีผลทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานนั้น มีนักวิชาการ ได้ศึกษาไว้มากมายและมีความคล้ายคลึงกันมาก ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมจึงนำมาดัดแปลงเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีปัจจัยทั้งหมด 3 ปัจจัยได้แก่ ความสำเร็จในงาน อำนาจในการบริหารงานและการมีสายสัมพันธ์ โดยผู้วิจัยเชื่อว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถใช้ศึกษาความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากบทบาทหน้าที่และลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องใช้อำนาจในหน่วยงานของตนเพื่อจะทำให้ได้รับทรัพยากร ได้รับการสนับสนุน และได้รับความร่วมมืออันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1982, p.433) กล่าวว่าผู้บริหารจะใช้อำนาจในรูปแบบสามมิติคือ ผู้บริหารจะใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมาย และใช้อำนาจกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน หรือบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ได้รับความร่วมมือหรือสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังใช้อำนาจกับผู้บริหารในระดับสูงกว่าตนเพื่อให้ได้ทรัพยากร หรือการสนับสนุนที่

จำเป็นต่อการดำเนินงาน ดังนั้น อำนาจจึงเป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าทอผู้ปวยในอันที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Hoelzel, 1989, p.10) และจากการศึกษาของนักวิชาการพบว่าบุคลากรในระดับนักบริหารมีความต้องการผลตอบแทนทางใจมากกว่าผลตอบแทนในรูปของเงิน (ภุชญา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 361) ดังนั้น ความต้องการด้านความสำเร็จในงาน และความต้องการมีสายสัมพันธ์จึงเป็นความต้องการที่สามารถสนองตอบความต้องการของหัวหน้าทอผู้ปวยได้อย่างเหมาะสม

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงาน

ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 29-31) กล่าวว่าจากความแตกต่างของบรรยากาศในองค์การมีผลทำให้เกิดความแตกต่างที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การ 2 ประเด็นคือความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิชาการ พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างแน่นอระหว่างบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่าบรรยากาศที่มีการปรึกษาหารือกันมีความเปิดเผยและมุ่งเอาใจใส่ที่บุคลากรที่ความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงาน ความพึงพอใจในงานเป็นผลบางส่วนจากการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจห่วงใยต่อบุคลากรมีการแสวงหาคำแนะนำและการมีส่วนร่วมจากบุคลากรเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์การและผู้บริหารเอาใจใส่เป็นส่วนตัวต่อความเป็นอยู่ของตนก็จะมีคามพึงพอใจในงานสูงขึ้นและจากผลการศึกษาวิจัยของลิทวินและสตรินเจอร์ (Litwin & Stringer) สรุปว่าบรรยากาศแบบเผด็จการที่รวมอำนาจในการตัดสินใจไว้เบื้องบน และพฤติกรรมของบุคลากรถูกควบคุมโดยกฎระเบียบและวิธีการที่วางไว้อย่างเป็นแบบแผนไม่เพียงแต่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานต่ำแต่ยังมิผลทำให้เกิดความพึงพอใจและความคิดริเริ่มต่ำและทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ในทางตรงข้ามในบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรกันฉันท์พี่น้องเป็นความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรก็นำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง ทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางบวกมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์พร้อมสมควรแต่การปฏิบัติงานก็ยิ่งต่ำอยู่เฉพาะในบรรยากาศซึ่งมุ่งที่การบรรลุถึงเป้าหมายเท่านั้น ซึ่งการเน้นการบรรลุถึงวัตถุประสงค์จะส่งผลให้ผลงาน

และพฤติกรรมในการสร้างสรรค์ ทั้งยังนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูงตลอดจนทัศนคติต่อกลุ่ม
เป็นไปในทางบวก และมีระดับการสนองตอบการจูงใจเพื่อความสำเร็จสูง

ถึงแม้ว่าการสร้างบรรยากาศซึ่งมุ่งที่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และมุ่งที่บุคลากรจะ
ช่วยให้เกิดผลงานและความพึงพอใจก็ตามแต่ก็ไม่ใช่เครื่องประกันได้ว่าจะต้องเกิดผลดังกล่าว
เสมอไปในทุกกรณี ถ้าบุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อิทธิพลของบรรยากาศที่จะมีต่อ
การปฏิบัติงานย่อมน้อยลง อย่างไรก็ตามถ้าบรรยากาศกระตุ้นแรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จ
และสามารถสนองตอบความต้องการของบุคลากรได้ อิทธิพลของบรรยากาศที่มีต่อการปฏิบัติและ
ความพึงพอใจก็ย่อมสูงไปด้วยเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คูก (Cook, 1966, 345-346-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ
บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 303 คน
ในรัฐนิวเจอร์ซีย์โดยใช้แบบสอบถาม Organizational Climate Descriptive
Questionnaire (OCDQ) และ Leadership Behavior Descriptive
Questionnaire (LBDQ) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะ
ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบต่าง ๆ จำนวนครู อายุของครูใหญ่จะเป็น
ตัวแปรหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบต่าง ๆ

จิบสัน อีแวนเชวิชและดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1973,
pp. 334-335) ศึกษาการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจ
ในงานในโรงพยาบาลขนาด 450 เตียง บรรยากาศองค์การวัดโดยใช้แบบสอบถามซึ่งดัดแปลง
มาจากฮาลปีนและครอฟท์ ซึ่งเป็นมิติของบรรยากาศ 8 มิติ มีข้อคำถาม 64 ข้อ ความพึงพอใจ
ในงานวัดความพึงพอใจ 3 ด้าน คือ ความพึงพอใจที่ได้รับความสำเร็จตามความรู้สึนึกคิด
(self actualization) ความพึงพอใจในควมมีอิสระในการทำงาน (autonomy) และ
ความพึงพอใจในการได้รับการยกย่อง (esteem) โดยสอบถามจากพยาบาลผู้บริหารและ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์โรค ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจเกี่ยวกับความสำเร็จตามความรู้สึกนึกคิดของพยาบาล (self actualization) ได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศซึ่งมีอุปสรรคอยู่ในระดับต่ำ (hindrance) ขาดความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำ (disengagement) และมีขวัญอยู่ในระดับสูง (esprit) ความพึงพอใจเกี่ยวกับอิสระในการทำงานได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศซึ่งมีมิติอุปสรรคอยู่ในระดับต่ำ ส่วนความพึงพอใจเกี่ยวกับการได้รับความยกย่องจะได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศที่มีการขาดความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำ และบรรยากาศที่มีขวัญอยู่ในระดับสูง

ไลออน และอิแวนเชวิช (Lyon & Ivancevich, 1974, pp.635-648) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานในโรงพยาบาลทบวงมหาวิทยาลัย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ 35 คน และผู้บริหาร 99 คน ใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (OCDQ) ของฮาลบิน และครอนท์ และวัดความพึงพอใจทั้งหมด 9 ด้าน ผลการศึกษาพบว่ามิติบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลและความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การจะขึ้นกับมิติของบรรยากาศและประเภทของความพึงพอใจมิติของบรรยากาศทางมิติจะ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

การ์เซีย (Garcia, 1980, 2375-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา 66 แห่ง ในรัฐโอไฮโอ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และแบบประเมินประสิทธิผลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใสมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง กับประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผล

ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527, บทคัดย่อ) ศึกษาบรรยากาศองค์การโรงเรียนกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 500 คน จาก 54 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDQ ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเป็นแบบเข้มเข้ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษโดยส่วนรวมเป็นแบบรวบอำนาจส่วนพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษโดยส่วนรวมเป็นแบบมุ่งงาน

นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงานของครูใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนแบบรวบอำนาจแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส แบบอิสระและแบบสหสัมพันธ์

พูนทรัพย์ ตีมาก (2528, บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล และความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์จากวิทยาลัยพยาบาล 10 แห่ง จำนวน 192 คน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDQ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมทั้ง 2 แบบคือ กิจสัมพันธ์และแบบสัมพันธ์ภาพ ส่วนบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส(open climate) นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ

อัมพันธ์ ไชยทองศรี (2530, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ และพยาบาลเทคนิคที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน 74 โรงพยาบาล จำนวน 739 คน โดยใช้แบบสอบถามซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (OCDQ) ของฮาลปีนและครอฟท์และใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเองวัดความพึงพอใจในงานของพยาบาลมีทั้งหมด 11 ด้าน ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชนกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลมีความสัมพันธ์กันอย่างมากมีนัยสำคัญ โรงพยาบาลชุมชนส่วนใหญ่มีบรรยากาศแบบเปิด และพยาบาลมีความพึงพอใจทั้งในระดับปานกลางและสูง ส่วนโรงพยาบาลชุมชนที่มีบรรยากาศแบบปิดจะไม่พบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในระดับสูง

เจิมจันทร์ เดชปิ่น (2533, บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และบรรยากาศองค์การในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 127 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 703 คน จากโรงพยาบาล 127 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของลิตวิน และสตรินเจอร์ ส่วนการวัดพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลใช้เครื่องมือของเบลล์และ

มอร์ตัน ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการเป็นแบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีมส่วนบรรณาคองค์การในฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าบรรณาคองค์การในฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการแตกต่างกันตามพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2534, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรณาคองค์การ ความรู้สึกทั่วหัว ความทนทานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ จำนวน 340 คน และหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 228 คน (เพื่อประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ) โดยใช้แบบสอบถามวัดบรรณาคองค์การ (OCDQ) ของฮาลบินและครอนท์ ซึ่งผู้วิจัยดัดแปลงมา ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับความทั่วหัว ความทนทานและวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการนั้นผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลการศึกษาพบว่าบรรณาคองค์การ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติผลักดัน มิติกรุณาปราณี มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการและบรรณาคองค์การ ความรู้สึกทั่วหัว ความทนทาน มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานบางส่วน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าบรรณาคองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยส่วนใหญ่การวัดบรรณาคองค์การจะวัดโดยใช้แบบสอบถามของฮาลบินและครอนท์ ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าจะมองบรรณาคองค์การในมุมมองอื่น ๆบ้างคือ โครงสร้างขององค์การ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ พฤติกรรมของผู้นำและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับความพึงพอใจในงานผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของแมคเคลแลนด์ที่กล่าวไว้ 3 ปัจจัย คือ ความสำเร็จในงาน อำนาจในการบริหารงาน และการมีสายสัมพันธ์ เพราะเชื่อว่าปัจจัยเหล่านี้สามารถทำให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพได้ดังที่ให้เหตุผลไว้ในข้างต้นแล้ว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สรุปมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข

