

การบำรุงรักษาบุคลากรพยาบาล

บุคลากรพยาบาลเป็นทรัพยากรหรือทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดในองค์การพยาบาลและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการบริการพยาบาล ดังนั้นการบำรุงรักษาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การได้นานที่สุด ซึ่งองค์การใดสามารถบำรุงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถให้คงอยู่ในองค์การได้ องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จในพันธกิจหรือเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งไม่ต้องสรรหาและพัฒนาบุคลากรใหม่เพื่อมาเข้าทำงานในองค์การซึ่งสาเหตุดังกล่าวส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

วิธีการบำรุงรักษาบุคลากรมีหลากหลายวิธีซึ่งหนึ่งที่มีความสำคัญคือ การจูงใจ(motivation)

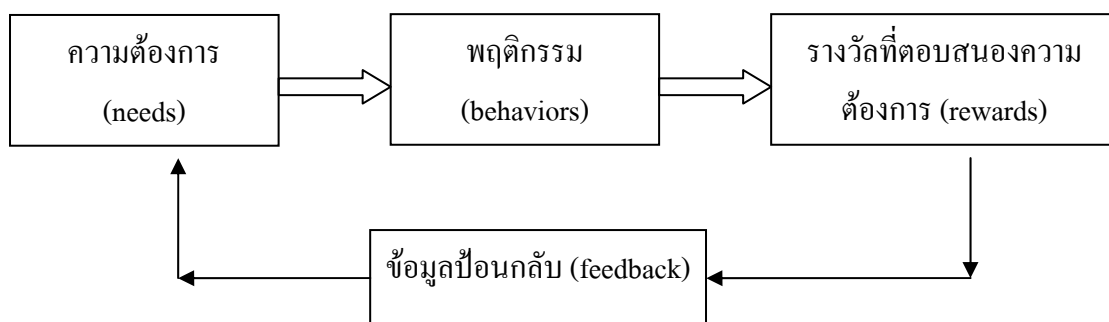
การจูงใจหรือแรงจูงใจ (motivation)

ความหมายของการจูงใจหรือแรงจูงใจ

การจูงใจหรือแรงจูงใจ (motivation) คือแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม และให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นเอาไว้ หรือหมายถึง **แรงกระตุ้นหรือความรู้สึก**ที่เกิดขึ้นทางด้านจิตใจ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนาหรือตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า แรงจูงใจเป็นตัวต้นกำเนิดให้เกิดพฤติกรรมต่างๆขึ้นนั่นเอง(สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546).

กระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ

เริ่มจากการที่มนุษย์เกิดความต้องการ (needs) อาจเป็นความต้องการพื้นฐานหรือความต้องการระดับสูงของบุคคล ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงเป็นแรงผลักดันภายใน ที่จะนำไปสู่การเกิดพฤติกรรม(behaviors) อย่างไรก็ดีอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ ซึ่งสิ่งที่ได้นั้นเปรียบเหมือนรางวัลหรือสิ่งตอบแทน (rewards) ที่สนองความต้องการ การได้มาซึ่งรางวัลจะเกิดการป้อนกลับ (feedback) ที่สร้างความมั่นใจให้กับบุคคลว่า พฤติกรรมที่ทำไปสามารถได้ผลลัพธ์เป็นสิ่งที่ต้องการ และสมควรทำอีกในอนาคต



กระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546, น.271)

แนวคิดและทฤษฎีของแรงจูงใจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจเป็นเรื่องที่น่าสนใจมากของผู้บริหารงานในองค์กรต่างๆ แม้แต่ตัวบุคคลากรเอง เนื่องจากการที่บุคลากรจะตั้งใจทำงานอย่างไรหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของบุคลากร เป็นสำคัญเพื่อให้การใช้แรงจูงใจบรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่คือ

1. **ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์** โดยทฤษฎีนี้จะต้องสร้างแรงจูงใจโดยคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์เป็นหลัก โดยทฤษฎีความต้องการของมนุษย์มีหลายทฤษฎี

1.1 **ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)** โดย Abraham Maslow: ลำดับความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ ดังนี้

- 1) *ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)*
- 2) *ความต้องการความปลอดภัย (Safety/Security needs)*
- 3) *ความต้องการทางด้านสังคม ความรัก และความพอใจ (Belonging and love needs)*
- 4) *ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่อง (Self-esteem needs)*
- 5) *ความต้องการความสำเร็จ และสมหวังในชีวิต (Self actualization needs)*

1.2. **ทฤษฎี ERG (Existence-Relatedness-Growth Theory)** โดย Clayton Alderfer

เป็นการย่อระดับความต้องการของ Maslow จาก 5 ชั้นเหลือ 3 ชั้น คือ *ความต้องการดำรงอยู่ (existence needs-E)* *ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs-R)* และ *ความต้องการการเจริญเติบโต/ ความก้าวหน้า (growth needs-G)* ทฤษฎีนี้มีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีของ Maslow โดยระบุว่า ความต้องการทั้ง 3 ชั้น สามารถเกิดขึ้นสลับกันได้โดยไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับชั้นเช่นเดียวกับทฤษฎีของ Maslow นอกจากนี้ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสามอย่าง สามารถสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลได้

หลักการนำทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์โดย Maslow และ ทฤษฎี ERG โดย Clayton Alderfer ไปใช้ คือ การที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาระบบรางวัลที่ให้ยืดหยุ่นได้ มีการมุ่งช่วยเหลือเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างหลายระดับของพนักงานได้

1.3 **ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg** โดย Frederick Herzberg ประกอบด้วย ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivating factors)

■ **ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors)** เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น เงินเดือนค่าตอบแทน ความมั่นคงของอาชีพ สภาพแวดล้อมขององค์กร สภาพการทำงาน นโยบายขององค์กร การบริหาร การบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

■ **ปัจจัยจูงใจ (Motivating factors)** เป็นปัจจัยที่กระทบต่อความพอใจของบุคคล เกี่ยวพันกับลักษณะของงานและ ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาส ความสำเร็จการยกย่อง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าและความสำคัญของงาน เป็นต้น

หลักการจูงใจตามทฤษฎีนี้ คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องบำรุงรักษา **ปัจจัยอนามัย** ให้เหมาะสมไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ และในขณะเดียวกันผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยพยายามกระตุ้น **ปัจจัยจูงใจ** ให้มีมากขึ้นเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรให้มากขึ้น

2. ทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวกับกระบวนการ

2.1 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) โดย J. Stacy Adams

หลักการของทฤษฎีนี้ คือ แรงจูงใจของบุคคลเกิดจากการรับรู้หรือเกิดความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น การเปรียบเทียบประกอบด้วย (1) เปรียบเทียบว่าสิ่งที่บุคคลให้กับงาน และสิ่งที่ได้รับจากงานเหมาะสมหรือไม่ (2) เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลอื่นให้กับงาน และสิ่งที่บุคคลนั้นๆได้รับจากงานเหมาะสม หรือไม่ (3) เปรียบเทียบว่ามีความแตกต่างระหว่างตนเองและบุคคลอื่นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ความรู้สึกไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อสัดส่วนของสิ่งที่ให้กับงานและสิ่งที่ได้รับจากงานไม่มีความสมดุลเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น

หลักการจูงใจตามทฤษฎีความเสมอภาคนี้ คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องพยายามสร้างความเที่ยงธรรมให้เห็นเป็นรูปธรรม การเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรมของบุคลากรเมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะการจ่ายเงินค่าตอบแทน การให้รางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์อย่างชัดเจนและสื่อสารชี้แจงให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting theory) โดย Edwin Locke

การกำหนดเป้าหมายเป็นกระบวนการที่กำหนดระดับความสามารถของบุคลากรเป็นขั้นๆ เพื่อให้บุคลากรทำงานให้บรรลุตามระดับนั้นๆ และพัฒนาความสามารถของตนเองต่อไป โดยอาศัยเป้าหมายเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำงาน บุคคลจะเปรียบเทียบความสามารถที่ทำได้กับสิ่งที่ถูกกำหนดให้เป็นคุณลักษณะของงาน ซึ่งบุคคลจะพยายามปรับปรุงและพัฒนาให้ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่ดีควรกำหนดให้สามารถบรรลุได้ คือ ทำทายแต่ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป

หลักการจูงใจตามทฤษฎีนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เจาะจงและชัดเจน ควรเป็นเป้าหมายที่มีความยากหรือมีความท้าทาย อย่างไรก็ตามเป้าหมายที่กำหนดนี้ต้องอยู่ในขอบเขตความสามารถของบุคลากรที่สามารถทำได้ ผู้บริหารและบุคลากรต้องร่วมกันสร้างการยอมรับและผูกพันในเป้าหมาย ควรมีการกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเป้าหมาย และเมื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารควรแจ้งให้บุคลากรทราบ พร้อมทั้งให้รางวัลตามความเหมาะสม นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการประเมินป้อนกลับ (feedback) อย่างสม่ำเสมอด้วยความปรารถนาดีและจริงใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวกับการเสริมแรงจูงใจ โดย Skinner

การเสริมแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลของการกระทำซึ่งแบ่งออกเป็น 4 อย่างคือ

1. การเสริมแรงจูงใจในทางบวก (positive reinforcement) หมายถึง การให้สิ่งจูงใจที่บุคลากรต้องการหรือชื่นชอบ เช่น การให้รางวัล คำชมเชย โบนัส เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดี รวมทั้งเพิ่มพฤติกรรมที่ดีให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

2. การเสริมแรงจูงใจในทางลบ (negative reinforcement) หมายถึง การกำหนดเงื่อนไขที่บุคลากรทำงานไม่ต้องการหรือไม่ชอบ เช่น ไม่เพิ่มเงินเดือนหากพยาบาลไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. การระงับพฤติกรรม (extinction) จุดประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อลดการกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ในขณะที่ประชุม หากผู้เข้าร่วมประชุมพูดคุยกัน เพื่อระงับการพูดคุยของผู้เข้าร่วมประชุม ประธานอาจใช้วิธีเรียกชื่อผู้เข้าร่วมประชุมที่พูดคุยกัน หรือกล่าวตักเตือน เป็นต้น การกระทำต่างๆ ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมยุติหรือลดการพูดคุย

4. การลงโทษ(Punishment) จุดประสงค์การลงโทษคือ เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งการลงโทษมีหลายวิธี เช่น การตัดเงินเดือน โยกย้าย และให้ออกจากงาน เป็นต้น การลงโทษควรรู้ใช้ในกรณีที่ขาดงาน และมาทำงานสายเป็นประจำ

เอกสารอ้างอิง

วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น

สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

เสนาะ ตีเขาวี. (2545). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 12) กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสาวลักษณ์ จิรธรรมคุณ. (2549). *การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร*. คณะพยาบาลศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล.เอกสารอัดสำเนา.

Kelly-Heidenthal, P. (2003). *Nursing leadership & management*. Canada, Thomson-Delmar learning.

Marquis, B.L.& Huston,C.J. (2006). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. (5 th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Roussel, L.(Ed.) (2006). *Management and Leadership for Nurse Administrators*. (4 th ed.).

Sudbury: Jones and Bartlett.