

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลของพยาบาลใหม่ ความผูกพันต่อเป้าหมายและความตั้งใจคงอยู่ในงาน ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศิริราชที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 2 ปีโดยใช้ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน เอ ล็อค และแกรี่ พี ลาธัม (Edwin A. Locke and Gary P. Latham ,1990) จากการรวบรวมเอกสาร ข้อมูล ตลอดจนแนวความคิดที่เกี่ยวกับการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. การลาออกกับความตั้งใจลาออกและความตั้งใจคงอยู่ในงาน
  - 1.1 ข้อมูลการลาออกของพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช
  - 1.2 ความหมายของการลาออกกับความตั้งใจลาออกและความตั้งใจคงอยู่ในงาน
  - 1.3 ผลกระทบที่เกิดจากการลาออกจากงาน
  - 1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกและการคงอยู่ในงานของพยาบาลต่างประเทศและในประเทศ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและการตั้งเป้าหมาย
  - 2.1 ทฤษฎีการเปรียบเทียบทางสังคม (Social exchange Theory)
  - 2.2 แรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic motivation)
  - 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในงาน
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทในแต่ละช่วงเวลาของพยาบาลใหม่
  - 3.1 ช่วงชีวิตและช่วงอาชีพ (Life stage and Career stage)
  - 3.2 ช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากนักศึกษามาเป็นพยาบาลวิชาชีพ
  - 3.3 การเปลี่ยนแปลงบทบาทตามประสบการณ์ทำงานโดยเบนเนอร์
4. สมมติฐานการวิจัย

#### 1.การลาออกกับความตั้งใจลาออกและความตั้งใจคงอยู่ในงาน

##### 1.1ข้อมูลการลาออกของพยาบาลใหม่โรงพยาบาลศิริราช

มาริษา สมบัติบุรณ และคณะ (2546) ทำการศึกษาสาเหตุการลาออกของพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล โดยทำการศึกษาในพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล สังกัดฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ที่ดำเนินการอนุมัติขอลาออกระหว่างวันที่ 1 มีนาคม ถึง 30 กันยายน 2545 ด้วยวิธีการสัมภาษณ์การลาออก (Exit Interview) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ลาออกส่วนใหญ่ไม่ได้

เป็นข้าราชการ แต่เป็นพนักงาน หรือลูกจ้างชั่วคราวของมหาวิทยาลัยร้อยละ 41.9 และเมื่อจำแนกตามระดับงานพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้คณะฯ (พร.) คิดเป็นร้อยละ 40.6 รองลงมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินอุดหนุน (พม.) คิดเป็นร้อยละ 18.1 เป็นกลุ่มของผู้ลาออกที่มากเป็นสองอันดับแรกจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ได้ทำการวิจัยไว้

จากงานวิจัยข้างต้นพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลส่วนใหญ่เมื่อลาออกไปแล้วยังคงประกอบอาชีพพยาบาลอยู่แต่จะไปทำงานกับองค์กรที่เป็นเอกชนร้อยละ 41.5 พยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐร้อยละ 18.5 ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาในบุคลากรที่เป็นพยาบาลใหม่ในกลุ่มนี้ให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจากผู้ที่เพิ่งเริ่มเข้าทำงานในองค์กรหากได้รับสิ่งต่างๆตามเป้าหมายที่ตนได้คาดหวังไว้ย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และนำไปสู่ความสามารถในการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นพยาบาลที่มีสมรรถนะสูงขึ้นได้โดยราบรื่น โดยการป้องกันความไม่พึงพอใจในงานตั้งแต่รับบทบาทพยาบาลใหม่ (Lu, While & Barribell, 2005, pp. 222)

## 1.2 ความหมายของการลาออกกับความตั้งใจลาออกและความตั้งใจคงอยู่ในงาน

### ความหมายและประเภทของการลาออก

พอร์ตเตอร์ ลอร์เลอร์ ทรี และแฮคแมน (Porter, Lawler III & Hackman, 1965 cited in Mobley, 1990) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Voluntary Individual-initiated turnover) หมายถึงการที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลนั่นเอง โดยที่บุคคลนั้นไม่ได้ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Involuntary Individual-initiated turnover) หมายถึงการที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลนั่นเอง เช่น ย้ายงานตามสามี หรือคลอดบุตร ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่กับองค์กร ในขณะที่องค์กรเองก็ต้องการให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรเช่นกัน

3. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Involuntary organization-initiated turnover) หมายถึงการที่องค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาวะเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

4. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Voluntary organization -initiated turnover) หมายถึงการที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลเอง

### ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Intention to stay)

การคงอยู่ในงานมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านในเรื่องของความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กรของแต่ละบุคคล โดยปฏิบัติงานอยู่ในองค์การด้วยความเต็มใจและพอใจ จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นนานที่สุดและไม่คิดจะลาออก ลักษณะดังกล่าวนี้ น่าจะสรุปได้ว่าเป็นความสามารถในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร และสามารถใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การ ที่สามารถทำให้บุคลากรของตนเกิดความพึงพอใจและเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร ส่งผลดีต่อองค์การในด้านของการเพิ่มปริมาณของผลผลิตทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณ ทำให้องค์การไม่ต้องเสียบุคลากรที่มีความสามารถ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อสายตาคนภายนอก ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ปฏิบัติงานต่อไปให้ยาวนานที่สุด (ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2542) ดังนั้นการรักษาให้บุคลากรคงอยู่ในงานจึงเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรพยาบาลนั้น ต้องใช้เวลา และทรัพยากรต่างๆ ในการฝึกอบรมเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 4 ปีในการเป็นพยาบาลวิชาชีพ ต่อจากนั้นยังต้องมีการทำงานภายใต้การดูแลของพยาบาลอาวุโสอีกระยะเวลาหนึ่งจึงจะได้บุคลากรที่ดีและมีความสามารถ เนื่องจากงานพยาบาลเป็นงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง และเป็นงานที่ต้องใช้ความอดทนอย่างยิ่ง

ในงานวิจัยทางการพยาบาลพบว่า การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ สัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ความรับผิดชอบต่องาน ค่าตอบแทนที่ได้รับ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ความตั้งใจที่จะทำงานต่อไป หรือการขาดงาน ล้วนใช้เป็นตัวแปรในการอธิบายความตั้งใจคงอยู่ในงานได้ (Borda & Norman, 1997) ส่วนในด้านของการบริหารงานนั้นพบว่า การเตรียมพยาบาลให้มีความพร้อมสู่ภาวะผู้นำนั้นสามารถเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพยาบาลได้โดยการสนับสนุนให้มีโอกาสได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะพยาบาลที่จบการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลสามารถเตรียมความพร้อมในการทำงานด้านบริหารได้ดีกว่าสาขาอื่นๆ ในการเป็นผู้นำในองค์การพยาบาล ดังนั้นการกระจายอำนาจในการบริหารงานจึงช่วยพัฒนาความเป็นวิชาชีพของพยาบาลมากขึ้น (Kleinman, 2004)

Taunton, Krampitz & Wood (1989: 14 -19, อ้างถึงในปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2546) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นรูปแบบทางทฤษฎีเรื่องของการคงอยู่ (Theory model of retention) ไว้ 4 ด้านด้วยกันคือ

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee characteristics) ได้แก่ โอกาสที่จะได้ไปทำงานที่อื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การศึกษา ภาระครอบครัว
2. ปัจจัยด้านภาระงาน (Task requirement) ได้แก่ การปฏิบัติงานประจำ การมีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสาร

3. ปัจจัยด้านองค์การ (Organization characteristics) ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทน การได้รับความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในการได้เลื่อนตำแหน่ง

4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Manager Characteristics) ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจ อิทธิพล แบบของภาวะผู้นำ

ออสบอร์น (Osborne, 2004) ได้สรุปถึงสาเหตุที่บุคคลยังคงอยู่ในองค์การมีดังนี้ โอกาสเติบโตในงาน การได้ทำงานที่มีความตื่นเต้นท้าทาย การได้มีเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม การมีผู้นำที่ดี ที่ทำงานมีความสุขสนุกสนาน และมีการจ่ายผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ส่วนสาเหตุที่ทำให้บุคคลลาออกจากองค์การมีดังนี้ การไม่ได้รับการยอมรับในที่ทำงาน การขาดความก้าวหน้าในอาชีพ การขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีกับหัวหน้า การขาดผู้นำที่ดี ระบบการบังคับบัญชาที่มีหลายชั้น ขาดความนับถือตนเอง และสุดท้าย คือเห็นแก่รายได้ที่มากกว่า

ละออ อริยะกุลนิมิต(2546) ศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานพยาบาล และตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานพยาบาล ในโรงพยาบาลศูนย์ด้วยวิธีการสกัดตัวประกอบหลัก และหมุนแกนแบบอโรโคโนลด้วยวิธีแวนิแมกซ์ พบว่า ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในงานพยาบาลมีจำนวน 10 ตัวประกอบดังนี้

1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 12.6
2. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 11.7
3. การให้อิสระในงานสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.6
4. การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.2
5. การพัฒนาวิชาการและวิจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.7
6. การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.6
7. การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.1
8. การมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงานสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.0
9. การมีโครงสร้างขององค์การเป็นแบบแบนราบสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.5
10. การให้โอกาสก้าวหน้าในงานสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.0

ไอเซน และพิชบายน์ (1980) อ้างถึงใน มนิศรา โอมะคุปต์ (2535) กล่าวถึงความตั้งใจ (Intention) ในฐานะที่เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลในการกำหนดพฤติกรรม และตั้งข้อสันนิษฐานว่าพฤติกรรมทางสังคมโดยทั่วไปสามารถทำนายได้ถึงความตั้งใจ หากมีวิธีการวัดความตั้งใจที่ดีและเหมาะสมจะทำให้สามารถทำนายการเกิดพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง (ธีระพร อุวรรณโณ, 2535) โดยเฉพาะเมื่อวัด

ความตั้งใจในช่วงระยะเวลาที่ใกล้มีพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นและความตั้งใจเป็นตัวแปรในการทำนายได้ดีกว่าตัวแปรอื่นๆ

วานัส (Wanous, 1983 cited in Muchinsky, 1999) พบว่าความคาดหวังของบุคคลที่ไม่สอดคล้องกับการตอบสนองจากการทำงานมีผลต่อการลาออกในเวลาอันรวดเร็ว และพบว่าประสบการณ์ในการทำงานจริงที่ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังจากการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีผลต่อความตั้งใจลาออกหรือคงอยู่ในองค์กร

มอบลีย์ (Mobley, 1990) ศึกษาพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความตั้งใจที่จะอยู่ หรือลาออกจากองค์กรในฐานะที่เป็นตัวแปรสำคัญในการทำนายพฤติกรรมการลาออกที่จะเกิดขึ้นจริงใน 6 เดือน ถึง 1 ปี และเชื่อว่าความตั้งใจที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์กรนั้น เป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้นจริง

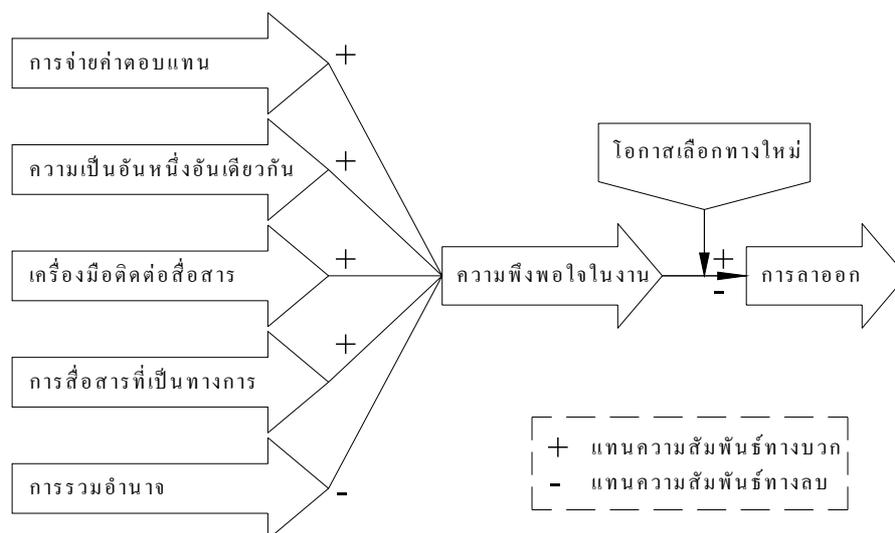
โควินและเฮนส์เบอร์เกอร์ (2005) ทำการศึกษาเรื่องความต้องการคงอยู่ในงานของพยาบาลใหม่ในออสเตรเลีย การศึกษานี้ได้ทำภายหลังจากที่นักเรียนพยาบาลจบการศึกษาประมาณครึ่งปี ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากนักศึกษามาเป็นพยาบาลวิชาชีพว่าเป็นช่วงเวลาของการสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มการคงอยู่ของพยาบาล ด้วยการสร้างแนวความคิดของตนเอง เนื่องจากมีการศึกษาในพยาบาลใหม่เช่นกัน และมองว่าการพัฒนาความคิดของพยาบาลใหม่แต่ละคน นำไปสู่การทำนายการแผนการคงอยู่ในงานต่อไป

การลาออกตามแนวความคิดของเจมส์ แอล ไพรซ์ (James L. Price, 1977, cited in Hom and Griffeth, 1994)

รูปแบบการลาออกตามแนวความคิดของไพรซ์ ดังภาพที่ 2.1 เสนอโมเดลของตัวแปรเบื้องต้น และตัวแปรสอดแทรก (Interventing Variable) ที่เข้ามาสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงาน โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลอเมริกาในปี 1977 โดยได้ทำการศึกษาในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน ข้อมูลข่าวสารที่ส่งถึงพนักงาน และวิธีการสื่อสารที่เป็นทางการ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจในงาน แต่การรวมอำนาจ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ในการศึกษานี้มีตัวแปรสอดแทรกที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนงานได้แก่ ความพึงพอใจในงานกับโอกาสในการเลือกงานใหม่ โดยผู้ที่มีโอกาสในทางเลือกใหม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลาออก ส่วนผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก ดังนั้นความพึงพอใจในงานและโอกาสในการเปลี่ยนงานเป็นตัวแปรสอดแทรกที่กำหนดว่าบุคคลจะลาออกจากงานหรือไม่ ไพรซ์เสนอว่าถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานมาก จะเปลี่ยนงานน้อย และความไม่พึงพอใจในงานส่งผลให้บุคคลตัดสินใจเปลี่ยนงาน ก็ต่อเมื่อบุคคลมีโอกาสในการเลือกงานใหม่สูง

ภาพที่ 2.1

การลาออกตามแนวความคิดของไพร์ซ์



ที่มา : ไพร์ซ์ (Price, 1997, cited in Mobley, 1982, pp. 120 - 121)

ต่อมาไพร์ซ์ได้ร่วมทำงานวิจัยร่วมกับมุลเลอร์ (Price and Mueller, 1981, cited in Hom and Griffeth, 1994) โดยทำการศึกษากลุ่มพยาบาล เรื่องการทำงานที่มีความซ้ำซาก การมีโอกาสในการตัดสินใจในเรื่องงาน การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ การสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น การได้รับผลตอบแทนที่มีความเหมาะสม และการได้รับโอกาส พบว่าส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และส่งผลต่อการเพิ่มอัตราการคงอยู่ในงาน ความรู้สึกถึงความเป็นวิชาชีพ และต่อมาในปี 1986 นักวิจัยทั้งสองท่านได้ศึกษาถึงตัวแปรทางการให้ความสำคัญกับครอบครัว ความเป็นวิชาชีพและโอกาสทางการเงิน พบว่าสามารถใช้ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของการลาออกได้ 18% จากนั้นได้มีการพัฒนาการศึกษาของไพร์ซ์และมุลเลอร์ต่อเนื่อง จากแต่เดิมที่ทำการศึกษาเฉพาะในกลุ่มพยาบาลเท่านั้น เพื่อนำมาพัฒนาต่อ โดยกริฟเฟธและฮอมในปี 1990 ได้รวมการศึกษาเรื่องการลาออกของมอบลีย์ ในปี 1977 ลีและมิชเชล ในปี 1994 และสแตียร์และมาวเดย์ ในปี 1981 ไว้ด้วยกัน เพื่อให้ได้โมเดลที่สามารถใช้ได้กับพนักงานในองค์กรที่ไม่ใช่เฉพาะพยาบาลเท่านั้น

การลาออกตามแนวคิดของ มอบลีย์ ฮอร์เนอร์ และโฮลลิงเวิร์ธ (Mobley ,Horner and Hollingworth, 1977)

มอบลีย์ ฮอร์เนอร์ และโฮลลิงเวิร์ธ (Mobley,Horner and Hollingworth, 1978, cited in Mobley, 1982) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary turnover) อธิบายได้ว่า ความไม่พึงพอใจในงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นให้คิดถึงการลาออก จากนั้นบุคคลจะเริ่มหางานใหม่ และถ้าบุคคลสามารถที่จะหางานใหม่ได้ บุคคลก็จะต้องตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออก และเกิดเป็นพฤติกรรมการอยู่หรือลาออกจากองค์การของบุคคลในที่สุด โดยมีตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการลาออก คือ ตำแหน่งที่ว่างงานในขณะนั้น

มอบลีย์ และคณะได้ทดสอบตัวแปรนี้กับพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลจำนวน 203 คน โดยใช้สมการถดถอยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถึงแม้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงานโดยตรง แต่จากผลการวิจัยที่ได้ให้ข้อสนับสนุนว่า ความไม่พึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกนั้นมีผลโดยตรงกับการลาออกจากงาน

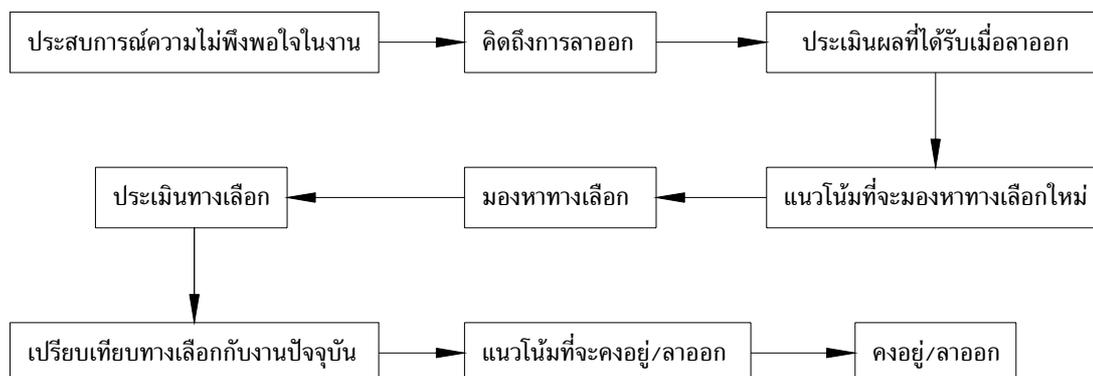
การลาออกเป็นการเลิกอย่างถาวรของบุคคลจากการจ้างงานขององค์กร ส่วนความพึงพอใจในงานแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำถึงปานกลางกับการลาออก นั่นคือ เมื่อมีความพึงพอใจในงานสูงจะทำให้เกิดการลาออกต่ำ พนักงานที่พึงพอใจกับงานของเขาจะลาออกน้อยกว่าผู้ที่ไม่พึงพอใจในงาน แต่พนักงานที่ไม่พึงพอใจบางคนก็ไม่เคยลาออก และในที่สุดคนอื่น ๆ ที่พึงพอใจกับงานก็เปลี่ยนไปอยู่องค์กรอื่น นอกจากนี้การขาดงานซึ่งเป็นการเลิกทำงานชั่วคราวกับองค์กรนั้นแตกต่างจากการลาออกซึ่งเป็นการเลิกทำงานอย่างถาวร และมีผลกระทบอย่างมากมายต่อบุคคล ดังนั้นการตัดสินใจลาออกจึงไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่ายๆ แต่ต้องมีกระบวนการในการไตร่ตรองหาเหตุผลอย่างระมัดระวัง ความพึงพอใจในงานจะกระตุ้นกระบวนการลาออกทั้งหมด บุคคลที่พึงพอใจกับงานของเขาอาจจะไม่เคยแม้แต่จะคิดเกี่ยวกับการลาออก แต่สำหรับบุคคลที่ไม่พึงพอใจ นั่นอาจเป็นความไม่พึงพอใจที่เป็นจุดเริ่มให้บุคคลมีความคิดเกี่ยวกับการลาออก (Luthans, 2001)

ถ้าพิจารณาในภาพที่ 2.2 จะเห็นว่าความไม่พึงพอใจในงานทำให้เกิดความคิดเกี่ยวกับการลาออก ที่จุดนี้ แต่ละคนมีการวิเคราะห์ประเมินค่าผลประโยชน์สำหรับงานใหม่และเปรียบเทียบกับงานเดิมที่จะลาออก ผลประโยชน์เหล่านี้ประกอบด้วย ผลประโยชน์มากมายที่เกี่ยวกับระบบอาวุโส (เช่น ระยะเวลาการพักร้อนและเงินโบนัส) การสูญเสียระบบเงินสงเคราะห์และระบบการรักษาพยาบาล และระดับของความมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ลดลง (ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานของระบบอาวุโสในองค์กรที่พบบ่อยๆ) บนรากฐานของการประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ แต่ละคนอาจจะนำมาใช้ในการตัดสินใจในการเลือกงานใหม่ บุคคลจะประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกเหล่านี้เพื่อให้ได้งานที่เป็นที่ยอมรับ และใช้ช่วยในการตัดสินใจว่าจะลาออกหรือจะยังคงอยู่ในที่สุดความตั้งใจที่จะ

ลาออกก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมการลาออกขึ้นจริงๆ ถึงแม้ว่าความพึงพอใจในงาน และไม่พึงพอใจในงานยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณา เนื่องจากนั้นอาจจะเป็นตัวกระตุ้นกระบวนการลาออกทั้งหมดและเป็นจุดเริ่มให้บุคคลเกิดความคิดเกี่ยวกับการลาออก มอบลีย์โมเดลนั้นไม่ได้พัฒนาขึ้นมาใช้กับพนักงานที่ออกจากงานอย่างหุนหันพลันแล่นหรือถูกผลักดันให้ออกในช่วงเวลาที่ยากลำบาก และไม่ได้ใช้กับพนักงานที่ออกจากงานก่อนที่จะมองหาทางเลือกใหม่ แต่ต้องมีการพิจารณาทางเลือกใหม่แล้วก่อนลาออก

ภาพที่ 2.2

โมเดลของมอบลีย์แสดงขั้นตอนการลาออกจากงาน



ที่มา: มอบลีย์(Mobley, 1982, pp. 123)

การลาออกจากงานมักเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการวิจัยทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ การลาออกไม่ได้เป็นปรากฏการณ์ทางทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังมองเห็นในทางปฏิบัติอีกด้วย นายจ้างย่อมไม่ต้องการจ้างบุคคลที่ต้องการเปลี่ยนงานอยู่เสมอ เนื่องจากมูลค่าของการสรรหาคัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานที่สูงมากดังนั้นการลาออกในทางจิตวิทยาจึงน่าจะเป็นเกณฑ์ที่นำมาใช้อ้างอิงอย่างมีคุณค่า และคุณประโยชน์ต่อความมั่นคงในการว่าจ้างได้ (Muchinsky, 1999) ในด้านของปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนมากผู้ที่ลาออกโดยสมัครใจมักมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ผู้ที่ลาออกเนื่องจากถูกเลิกจ้าง ในบางองค์การให้การลาออกของพนักงานเป็นไป เพื่อนำไปสู่โอกาสของคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอันเป็นคุณค่าของการลาออกจากงาน

### 1.3 ผลกระทบที่เกิดจากการลาออกจากงาน

การลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กรก่อให้เกิดผลกระทบต่างๆมากมาย ทั้งต่อองค์การ ตัวบุคคล สังคม ซึ่งผลกระทบนั้นมีทั้งข้อดี และข้อเสียตามที่มอบลีย์ได้กล่าวไว้ดังนี้(Mobley, 1982, pp.15 -34)

#### ผลต่อองค์การ

ผลดีต่อองค์การ ได้แก่ อาจทำให้ได้คนใหม่ หรือคนที่มีประสิทธิภาพดีกว่าเข้ามาทำงานแทนคนเก่าที่ทำงานไม่ดี และมีความเหนื่อยหน่าย ก่อให้เกิดความรู้ แนวคิด และเทคโนโลยีใหม่ๆจากการที่รับคนใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา นอกจากนี้ การที่คนในองค์กรมีการเปลี่ยนงานมากจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารหาวิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่ดีขึ้น เป็นการลดพฤติกรรมต่างๆที่ไม่พึงปรารถนาในบุคคลที่ต้องการเปลี่ยนงานแต่ไม่สามารถทำได้ เช่น ไม่มีทางเลือก มีความจำเป็นทางครอบครัว บุคคลเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมการผละงานรูปแบบต่างๆ เช่น การขาดงาน การเฉื่อยชา ดังนั้นถ้าบุคคลประเภทนี้มีโอกาสเปลี่ยนงานจะทำให้พฤติกรรมการผละงานลดลง มีโอกาสส่งเสริมผู้ที่ยังอยู่กับองค์การต่อ ในการเลื่อน หรือเปลี่ยนตำแหน่ง และการให้อำนาจกับผู้ที่ยังอยู่ในองค์การต่อไป

ผลเสียต่อองค์การ ได้แก่ เป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ทั้งทางตรงและทางอ้อม ค่าใช้จ่ายทางตรงได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการรับสมัคร คัดเลือก และฝึกอบรมคนใหม่เข้ามาแทนที่ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม ได้แก่ ผลผลิต และประสิทธิภาพลดลงระหว่างการฝึกคนใหม่เข้ามาแทนที่คนเดิม ถ้าคนที่ออกจากองค์การไปเป็นผู้ชำนาญงาน มีความสามารถสูง จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ รวมถึงรูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์การหากผู้ที่ลาออกไปเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารหรือเป็นคนที่มีความสำคัญของกลุ่ม การลาออกของเขาจะมีผลกระทบกับคนที่ยังคงอยู่ ในแง่ที่ทำให้ปริมาณงานมีมากขึ้น และผลงานอาจจะด้อยประสิทธิภาพลง ทำให้ขวัญและกำลังใจของคนที่อยู่ในองค์การลดลง การลาออกของบุคคลหนึ่งอาจจะมีผลต่อทัศนคติของคนที่เหลืออยู่ ซึ่งจะมีผลทำให้อัตราการเปลี่ยนงานสูงขึ้น เนื่องจากขวัญและกำลังใจไม่ดี และในทางอื่นทำให้เขาทราบว่ามีทางเลือกอื่นๆที่เกี่ยวกับงานใหม่มากมาย ในขณะที่แต่เดิมไม่เคยสนใจจะเปลี่ยนงานใหม่ นอกจากนี้ยังจะทำให้คนส่วนใหญ่ได้ตระหนักถึงเหตุผลต่างๆ ที่ทำให้เกิดความต้องการเปลี่ยนงานทำให้สูญเสียโอกาสที่ดีทางธุรกิจจากการเปลี่ยนงานของบุคลากรในองค์กร อาจเป็นสาเหตุให้ต้องระงับ หรือเลื่อนโครงการสำคัญ เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพิ่มภาระทางการบริหาร ต้องมีการวางแผนการจัดการใหม่เพื่อมิให้เกิดผลเสียทางธุรกิจ

#### ผลต่อตัวบุคคล

ผลดีต่อตัวบุคคล ได้แก่ บุคคลที่ลาออกไปอาจได้งานดีกว่าเดิม รวมทั้งได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น บุคคลที่ลาออกจากองค์การได้มีโอกาสผ่อนคลายความเครียดจากงานเดิมด้วย และเมื่อประสบความสำเร็จในงานจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

สูงขึ้น มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น บุคคลที่ได้รับเลือกเข้าทำงานในหน่วยใหม่ จะเกิดแรงกระตุ้นทำให้มีความพยายามสูงขึ้น และการที่มีคนใหม่ประสิทธิภาพสูงเข้ามาแทนคนเดิม จะกระตุ้นให้คนเก่าที่คงอยู่มีชีวิตชีวามากขึ้น

ผลเสียต่อตัวบุคคล ได้แก่ การออกจากงานทำให้สูญเสียประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงานเดิม เช่น ความอาวุโส การเปลี่ยนงานใหม่อาจทำให้เกิดความเครียด หากไม่สามารถจัดการกับความเครียดนั้นได้ ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และบุคคลในครอบครัว ในด้านครอบครัว การเปลี่ยนงานอาจมีผลกระทบต่อหน้าที่การงาน และความก้าวหน้าของอีกฝ่ายหนึ่งได้ เพราะต้องเสียค่าใช้จ่าย และเสียเวลาหางาน รวมทั้งสิ้นสุดความสัมพันธ์กับบุคคลที่คุ้นเคยในสังคมเดิม ทำให้คนที่ยังอยู่แสวงหาเหตุผลว่าอะไรทำให้ต้องออกจากรางาน และแสวงหาทางเลือกใหม่ตามไปด้วย

#### ผลต่อสังคม

ผลดีต่อสังคม ได้แก่ การเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าสู่หน่วยงานใหม่เป็นความจำเป็นสำหรับพัฒนาประเทศ และรายได้ที่สูงขึ้นช่วยเพิ่มรายได้เฉลี่ยของประชากรด้วย หากลาออกจากงานที่เครียดเป็นการลดรายจ่ายทางสังคมที่ต้องใช้ดูแลในการรักษาสุขภาพของบุคคลนั้นๆ อันเป็นผลมาจากความเครียดจากการปฏิบัติงาน

ผลเสียต่อสังคม ได้แก่ การที่มีคนลาออกจากงานทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นตามด้วย ทำให้ไม่สามารถขยายการลงทุนได้ เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร

### 1.4งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกและการคงอยู่ในงานพยาบาลในต่างประเทศ และในประเทศ

บอร์ดาและนอร์แมน (Borda & Norman, 1997) ศึกษาความสัมพันธ์ของการคงอยู่ในงานและอัตราการขาดงานของพยาบาลใน Malta พบว่าพยาบาลที่มีความพึงพอใจในงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พึงพอใจกับค่าตอบแทน มีโอกาสก้าวหน้าในงาน มีความพึงพอใจในงานและจะยังคงอยู่ในงานต่อไปอีก 12 เดือนข้างหน้า โดยความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับพยาบาลชาย แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพยาบาลหญิง แต่สัมพันธภาพในที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับพยาบาลหญิง ความตั้งใจคงอยู่ในงานมีความสัมพันธ์กับการขาดงานในพยาบาลหญิง แต่ไม่มีความสัมพันธ์ในพยาบาลชาย และความกลัวที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของการคงอยู่ในงาน

วิภาดา กุลณวิกิจกุลและคณะ (Kunavikitkul W et al., 2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง ความพึงพอใจในงานและความตั้งใจคงอยู่และลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย พบว่าพยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาคในไทย พบว่ามีความขัดแย้งในงานในระดับปานกลาง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สามารถจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้ และมีความไม่พึงพอใจในรายได้ ขณะเดียวกันมีทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน ความ

ตั้งใจคงอยู่ในงานมีความสัมพันธ์กับ ผู้บริหาร โอกาสในการได้รับความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ พยาบาลส่วนใหญ่ 97.1%ยังมีความต้องการคงอยู่ในงานสูง แต่ในอีก 5 ปีข้างหน้าความต้องการคงอยู่ในงานลดลงเหลือ 78.5%ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาลในอนาคตข้างหน้าเนื่องมาจากทางเลือกในงานที่มีมากและโรงพยาบาลเอกชนที่เปิดโอกาสให้กับพยาบาลที่มีประสบการณ์ทำงานแล้วด้วยการเสนอเงินเดือนที่สูงกว่าปัจจุบัน จากการศึกษานี้พบว่ามีความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปรที่ทำการศึกษา แต่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจคงอยู่และการลาออกจากอาชีพพยาบาล และพยาบาลที่มีความขัดแย้งในงานมีความพึงพอใจในงาน รายได้ และรับรู้ถึงความก้าวหน้าในอาชีพต่ำ พยาบาลที่จัดการกับความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมมีความพึงพอใจในงานต่ำ

แอฟเกอร์ และคณะ (Apker et al., 2003) ทำการศึกษาถึง การทำนายขององค์การพยาบาล และความเป็นวิชาชีพ จากผลกระทบของบทบาทพยาบาล การได้รับการยอมรับในวิชาชีพ ความมีอิสระ และการได้รับความช่วยเหลือด้านการสื่อสาร พบว่ามีการเพิ่มขึ้นของการลาออกก่อนเกษียณอายุของพยาบาลวิชาชีพมากกว่าการอยู่จนเกษียณอายุ โดยได้ทำการศึกษาถึงตัวแปรต่างๆ ดังนี้

การสื่อสารที่ดีภายในองค์การเป็นตัวแปรสำคัญรวมถึงนโยบาย และวิธีการทำงานที่มีความท้าทายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลยังคงอยู่กับองค์การต่อไป นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องทำให้พยาบาลในองค์การรู้สึกว่าเป็นเจ้าของด้วย สามารถแสดงความปรารถนา และตัดสินใจร่วมกับองค์การได้อย่างเหมาะสมตามรูปแบบ ค่านิยม และความคิดขององค์การ เช่นการสื่อสารจากพยาบาลรุ่นพี่สู่รุ่นน้องเล็กให้ได้เรียนรู้ “วิถีทางในการทำงาน” และได้บังเกิดความเข้าใจในการเป็นพยาบาลตามบทบาทของวิชาชีพนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมและสร้างผลงาน

การแสดงความเป็นองค์การ (Organization Identification) เกิดขึ้นได้เมื่อพยาบาลพิจารณาว่าในสิ่งที่สนใจ และรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์การ จากนั้นได้ตัดสินใจ และบังเกิดความเข้าใจในชีวิตการทำงานในรูปแบบขององค์การของตน

การมีอิสระในการทำงานตามวิชาชีพ (Professional Autonomy) หากพยาบาลคนใดทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบตามวิชาชีพของตน มีแนวโน้มที่จะเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันต่องานเหล่านั้น แต่ในสภาพการทำงานจริงนั้นบทบาทของพยาบาลกลับถูกลดลง รวมทั้งปริมาณทรัพยากรที่จำกัดภายในองค์การ ข้อผูกมัดในการดูแลผู้ป่วย ข้อจำกัดต่างๆ ของการทำงาน การขาดอิสรภาพ ปริมาณงานมากมายที่ต้องทำให้เสร็จทันเวลา ดังนั้นการสนับสนุนให้พยาบาลเกิดความร่วมมือกับองค์การด้วยนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติที่มาจากความต้องการร่วมกันย่อมส่งผลให้การลาออกลดลง

บทบาททางการพยาบาล (Nursing Roles) ถึงแม้ระบบการดูแลสุขภาพในปัจจุบันจะเป็นระบบที่เน้นการดูแลสุขภาพขั้นพื้นฐาน แต่พยาบาลยังคงได้แสดงบทบาทของตนตามความเหมาะสม

นอกเหนือจากการดูแลผู้ป่วยตามปกติ มีพยาบาลจำนวนไม่น้อยที่พิจารณาไตร่ตรอง และให้ความสำคัญกับบทบาทของตนอันเป็นสิ่งที่ช่วยให้บทบาทของพยาบาลมีความน่าสนใจ และช่วยให้เกิดความพร้อมที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป ดังนั้นถ้าไม่มีการเตรียมความพร้อมด้านบทบาทการพยาบาล ตั้งแต่ต้นย่อมเป็นสาเหตุให้เกิดการลาออกของพยาบาลได้ เพราะความต้องการทำงานในบทบาทพยาบาลของตนลดน้อยลง

การรองรับด้านระบบการสื่อสาร (Supportive Communication) เมื่อเกิดการลดขนาดขององค์กรลงสิ่งที่ตามมาคือ บทบาทของพยาบาลที่สูงขึ้นเนื่องจากต้องเข้ามารับบทบาทผู้บริหารงานและยังต้องรับผิดชอบบทบาทเดิมในการดูแลผู้ป่วยซึ่งเป็นสิ่งสำคัญนั้น นอกจากนี้การเรียนรู้การติดต่อสื่อสารและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเทคโนโลยีต่างๆเพื่อก่อให้เกิดการเชื่อมโยงและสร้างความสัมพันธ์ต่อการทำงานขึ้นมาส่งผลให้เกิดความเครียด และเหนื่อยหน่ายในการทำงานดังนั้นการรองรับการเรียนรู้ด้านระบบการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ทีมงานทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน ขณะเดียวกันเรื่องของเทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์ไม่ได้เป็นเรื่องยากสำหรับคนรุ่นใหม่ ในการเริ่มเรียนรู้และทำความเข้าใจ ขณะที่เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับยุคนี้ แต่เป็นเหมือนยาขม สำหรับคนรุ่นเก่า ดังนั้นหากสามารถรักษาพยาบาลใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรไว้ได้ย่อมเป็นสิ่งที่เหมาะสม

จากงานวิจัยของแอฟเกอร์และคณะดังกล่าวพบว่า พยาบาลที่มีอิสระในวิชาชีพของตนภายในองค์กรที่ทำงานอยู่หากมีการติดต่อสื่อสารที่ดีกับหัวหน้า และผู้ร่วมงานอื่นๆ รวมถึงการได้รับความช่วยเหลือต่างๆย่อมทำให้รู้สึกได้ถึงอิสระในการทำงาน และส่งผลต่อความรู้สึกรักงาน และจากงานวิจัยนี้พบว่าความมีอิสระในการทำงานตามวิชาชีพนั้นเป็นตัวทำนายที่สำคัญเพื่อใช้บอกถึงความต้องการเป็นพยาบาลในองค์กรของตนและความเป็นพยาบาลวิชาชีพ ในระยะสั้นคือการแสดงออกให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ ส่วนในระยะยาวคือความรักในวิชาชีพของตนเอง ส่วนด้านการช่วยเหลือด้านการสื่อสารอันเป็นตัวแปรที่ใช้บอกความสามารถในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา ย่อมส่งผลให้เกิดความรู้สึกถึงคุณค่าในงาน และความซาบซึ้งกับองค์กรอันเป็นเครือข่ายที่สำคัญของการทำงานอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารควรมหาผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้ให้ความรู้ หรือวิทยากรที่สามารถให้ความรู้ และแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าของการเป็นพยาบาลวิชาชีพ

แรมเบอร์ และคณะ (Rambur et al., 2003) ทำการศึกษาพยาบาลในมลรัฐ Vermont ของสหรัฐอเมริกา ในเรื่องความตั้งใจลาออกพบว่ามีสาเหตุมาจากโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเช่นจากการไม่ได้รับการสนับสนุนสู่ระดับที่สูงขึ้น สถานการณ์ต่างๆในชีวิตเช่นปัญหาครอบครัว การโยกย้าย หรือความไม่พึงพอใจในงาน เช่น ไม่พอใจในค่าตอบแทน หรือการบริหารงาน หากแต่มีความแตกต่างกันในพยาบาลที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เวลาในการทำงานต่อสัปดาห์ เพศ บทบาทในงานและลักษณะงานที่ทำ ส่วนสิ่งที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในงานได้แก่ ผลตอบแทนทดแทนที่เพียงพอ การได้รับความรู้ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความยืดหยุ่นต่างๆจากนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหาร

ไคลน์แมน (Kleinman, 2004) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา และการรักษาให้พยาบาล คงอยู่ในองค์กร เนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของตำแหน่งพยาบาลที่ว่างลงและอัตราการลาออก 21.3 % จากการสำรวจของ American Organization of Nurse Executive ในปี 2002 ด้วยการสร้างการเตรียม ความพร้อมให้กับบุคลากรพยาบาลเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำ และการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความก้าวหน้าใน การศึกษาต่อ พบว่าสามารถช่วยรักษาพยาบาลให้คงอยู่ในองค์กร ในโรงพยาบาลที่เป็นเครือ Magnet Hospital ของสหรัฐอเมริกา ระหว่างปี 1983 -1991 โดยมี อัตราการลาออกที่ลดต่ำลงเหลือ 10 % ด้วย วิธีการสร้างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในองค์กร การมีความ คาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานที่สูง ที่สามารถทำให้เป็นจริงได้

โควินและเฮนส์เบอร์เกอร์ (Cowin & Hengstberger, 2005) ทำการศึกษาถึงแนวความคิด เกี่ยวกับตนเองของพยาบาลใหม่ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยซินี ใน ออสเตรเลีย กับการความตั้งใจคงอยู่ในงานพบว่าสามารถนำแนวความคิดเกี่ยวกับตนเองมาใช้เป็นตัวชี้วัด เพื่อทำนายการคงอยู่ในงานพยาบาล ส่งผลให้พยาบาลใหม่ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มขึ้น ภายหลัง การทำงาน 6 เดือนยังคงมีความต้องการทำงานพยาบาลต่อไป

ภัทรา ศรีเจริญ (2534) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานของ พยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช พบว่าพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราชส่วน ใหญ่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบัณฑิตจบใหม่ในภาพรวม ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อบัณฑิตจบใหม่ในหน้าที่ การงาน และลักษณะงาน แต่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน พยาบาลส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบัณฑิตจบใหม่ในภาพรวม และมีทัศนคติที่ไม่ ดีต่อบัณฑิตจบใหม่เงินเดือน และค่าตอบแทน สภาพการทำงาน ชีวิตส่วนตัว แต่พยาบาลส่วนใหญ่แล้วยังมี ความต้องการทำงานอยู่กับฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชต่อไป ส่วนปัจจัยหลักที่มีต่อความ ต้องการเปลี่ยนงาน ได้แก่ ชีวิตส่วนตัว การควบคุมการบังคับบัญชา และเงินเดือนและค่าตอบแทน ตามลำดับซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมอบลีย์ และคณะ

มาริษา สมบัติบุรณ และคณะ (2546) ทำการการศึกษาสาเหตุการลาออกของพยาบาล และผู้ช่วยพยาบาล โดยทำการศึกษาในพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล สังกัดฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ที่ดำเนินการอนุมัติขอลาออกระหว่างวันที่ 1 มีนาคม ถึง 30 กันยายน 2545 ด้วย วิธีการสัมภาษณ์การลาออก (Exit Interview) ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ลาออกส่วนใหญ่เป็น พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้คณะ (พร.) คิดเป็นร้อยละ 40.6 ของผู้ลาออกทั้งหมด สาเหตุการ ลาออกส่วนใหญ่มาจาก เงินเดือน และค่าตอบแทนน้อย คิดเป็นร้อยละ 50.8 ย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมคิด เป็นร้อยละ 46.2 สวัสดิการการรักษาไม่ดี คิดเป็นร้อยละ 29.2 มีปัญหาทางเศรษฐกิจ คิดเป็นร้อยละ 23.1 ขาดความมั่นคงในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 18.5 และสวัสดิการไม่เพียงพอ ภาระงานหนัก ลาออกไปศึกษาต่อ เป็นสาเหตุในลำดับท้ายๆ

ปิยะนารถ ยาทัม (2547) ศึกษาถึงปัจจัยที่จะเป็นตัวทำนายการลาออกจากงาน ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศิริราช โดยใช้โมเดลของมอบลีย์ และคณะพบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรทำนายที่สำคัญที่สุด ( $\beta = -.345$ ) ความตั้งใจจากทางเลือกใหม่ ( $\beta = .278$ ) และความตั้งใจจากงานปัจจุบันมีอำนาจในการทำนายน้อยที่สุด ( $\beta = -.192$ ) โดยในกลุ่มตัวแปรย่อยทั้ง 3 ตัวแปรมีความสามารถในการร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ 34.40 % ยกเว้นความตั้งใจจากงานปัจจุบันที่ไม่สามารถทำนายในกลุ่มอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี โดยเฉพาะในกลุ่มพยาบาลที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีนั้นเมื่อเพิ่มตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่าเป็นตัวแปรทำนายสำคัญที่สุด ( $\beta = -.535$ ) ความตั้งใจจากทางเลือกใหม่ ( $\beta = .400$ ) สามารถเพิ่มความความสามารถทำนายการลาออกจากงานได้ โดยมีอำนาจการทำนายร่วมกัน 44.80 % แต่ความพึงพอใจในงาน และแรงดึงดูดใจในงานปัจจุบันไม่มีอำนาจในการทำนายที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เปรมจิตร์ คล้ายเพ็ชร์ (2548, น.108 -122) ศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมขององค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรและความตั้งใจลาออกของพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราชพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพันขององค์กร ความตั้งใจลาออกในระดับปานกลาง แต่มีความผูกพันขององค์กรด้านจิตใจในระดับสูง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทุกด้านโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความผูกพันขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการรวบรวมผลงานวิจัยที่ได้มา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการศึกษาให้พยาบาลคงอยู่ในงานนั้นมาจากโอกาสของทางเลือกในงานใหม่ กับความพึงพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจาก การได้ใช้ความสามารถของตนเอง ความมีอิสระในการทำงาน ความต้องการด้านรายได้ที่พอเพียง ความต้องการใช้เวลาว่าง ความต้องการดำเนินชีวิตด้านครอบครัว ความมั่นคงทางอาชีพ การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน โอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ดังนั้นสำหรับกลุ่มพยาบาลใหม่ที่ยังมีความรัก และผูกพันกับที่ทำงานไม่มากนัก ตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานไม่ยาวนาน อีกทั้งสวัสดิการต่างๆ และความมั่นคงน้อยกว่าพยาบาลที่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ เมื่อเทียบกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานานกว่า ทำให้พยาบาลใหม่เหล่านี้มองหางานใหม่ตามที่ตลาดแรงงานมีความต้องการ และส่งผลให้ความตั้งใจคงอยู่ในงานพยาบาลลดลงอันส่งผลต่อการเกิดการลาออกในที่สุด

## 2.ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและการตั้งเป้าหมาย

จากการรวบรวมงานวิจัยทางด้านจิตวิทยาองค์กรโดยอเล็กซานเดอร์ แฮสแลม (Haslam, 2004, pp.61) ได้ศึกษารวบรวมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสังคม เรียกว่าการกำหนดเอกลักษณ์

ทางสังคม (Social Identities) โดยเมโย (Mayo, 1994, cited in Locke, 1990) พบว่าการที่แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมตามกลุ่มสังคมเป็นไปเพื่อการดำรงชีวิต ดังนั้นต้องมีการเปิดรับความคิดทั้งด้านที่ถูกต้องและด้านที่ผิดพลาด หรือล้มเหลวร่วมกัน เนื่องจากจากระบบการคิดของเราเปลี่ยนไปจาก “ฉัน” และ “ตัวฉัน” เป็น “เรา” และ “พวกเรา” ทำให้มนุษย์มีความสามารถเหนือสังคมของสิ่งมีชีวิตชนิดอื่น เพราะเราสามารถอยู่ร่วมกันและสร้างพฤติกรรมขององค์กรขึ้นมาได้ ทำให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้ทำตามไปในทิศทางที่เหมาะสมมากกว่าการทำตามหน้าที่

เรื่องการสร้างแรงจูงใจในองค์กรมีแนวคิดอยู่สองกลุ่มตามแนวคิดทางด้านการรู้คิด (Cognitive approaches) จากทฤษฎีหลักทั้งสองดังนี้ (Haslam, 2001, pp. 94) ด้วยกันคือ

2.1. ทฤษฎีการเปรียบเทียบทางสังคม (Social exchange theory) ได้กล่าวถึงสามทฤษฎีด้านการสร้างแรงจูงใจดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) โดยวิกเตอร์ เอช วูม (Victor H Vroom) ที่ได้สร้างขึ้นในปี 1960 และได้รับการนำมาพัฒนาต่อ โดยพอร์เตอร์และลอเลอร์ (Porter and Lawler) ในปี 1968 ตั้งสมมติฐานว่าความพยายามในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กัน สิ่งที่สำคัญคือการรับรู้ถึงผลลัพธ์ภายหลังการแสดงผลพฤติกรรมที่จะทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดระดับความพึงพอใจของบุคคลอันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี

ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) จึงนิยมนำมาใช้ในการจูงใจอย่างมาก โดยผู้ที่คิดทฤษฎีนี้คือ วูม (Vroom) ตั้งสมมติฐานว่าพนักงานจะถูกจูงใจหากเขาจะได้รับสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ทางบวก เช่น โบนัส รางวัล และหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ทางลบ และยังคาดว่าพนักงานใช้เหตุผล เกี่ยวกับงานของตนและความสามารถที่จะตัดสินใจว่าจะทำงานอย่างไรนั้นสามารถนำมาใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน และความพยายามในการปฏิบัติงานอีกด้วย

ทฤษฎีนี้มีความเด่นชัดในเรื่องของการคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้มากที่สุด โดยที่รูปแบบของผลลัพธ์นั้นอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดแต่เป็นเรื่องของคุณค่าและความเป็นไปได้ในการได้รับรางวัลอันเป็นผลสะท้อนมาจากการตัดสินใจที่มีเหตุผลของมนุษย์เพื่อแสดงผลพฤติกรรมออกมาตามความคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนอย่างไรและมีความเป็นไปได้เพียงใดดังภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสามตามความคิดของวูม สามารถอธิบายได้ว่าผลลัพธ์ของทั้งสามปัจจัยนี้นำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงาน จากความชำนาญ และความสามารถของแต่ละคน ร่วมกับการรับรู้บทบาท และโอกาส ในการสร้างแรงจูงใจไปสู่ผลลัพธ์ ที่แต่ละบุคคลต้องการโดยวูมเสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า “VIE” (Valence, Instrumentality, Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) มี 3 ปัจจัยใหญ่ๆที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของคนงาน คือ Valence of reward, Instrumentality, และ Expectancy

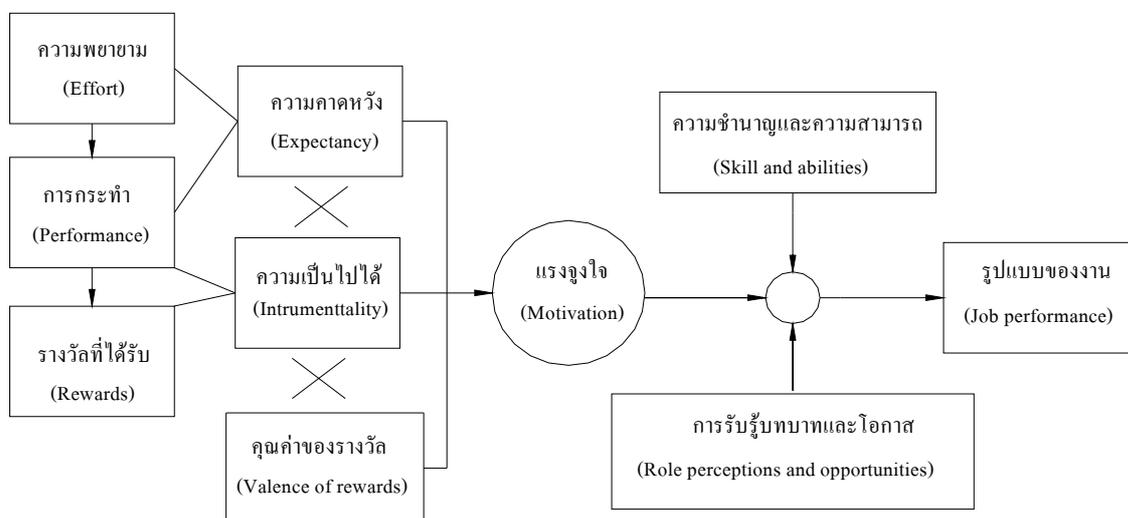
Valence of reward เป็นแรงจูงใจของบุคคลในการสร้างความเชื่อของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองปรารถนา (คุณค่าของความสำเร็จ) จากระดับความชอบของแต่ละบุคคลในผลลัพธ์ที่ได้มาว่าคุณค่าของผลลัพธ์ หรือรางวัลนั้นคุ้มค่าเพียงใด ได้แก่ ค่านิยม สิ่งจูงใจ ทัศนคติ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ

Instrumentality ความเป็นไปได้ หรือโอกาสของผลลัพธ์ในระดับแรกที่จะได้รับผลตอบแทนจากความน่าจะเป็นของรางวัล การรับรู้ความสามารถของบุคคลในการใช้ระดับความสามารถในการปฏิบัติงานกับรางวัลที่คาดหวัง

Expectancy การรับรู้ความน่าจะเป็นของความพยายาม หรือการกระทำที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน (ความคาดหวังในเรื่องความสำเร็จ) ให้ไปสู่ผลลัพธ์ในระดับที่ 1 เช่นพนักงานต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง พบว่าการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับเกณฑ์ที่ดีอันเป็นผลลัพธ์ระดับที่ 1 นำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งอันเป็นผลลัพธ์ระดับที่ 2

ภาพที่ 2.3

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจตามแนวคิดของวรูม



ที่มา: กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg & Baron, 2000, p. 134)

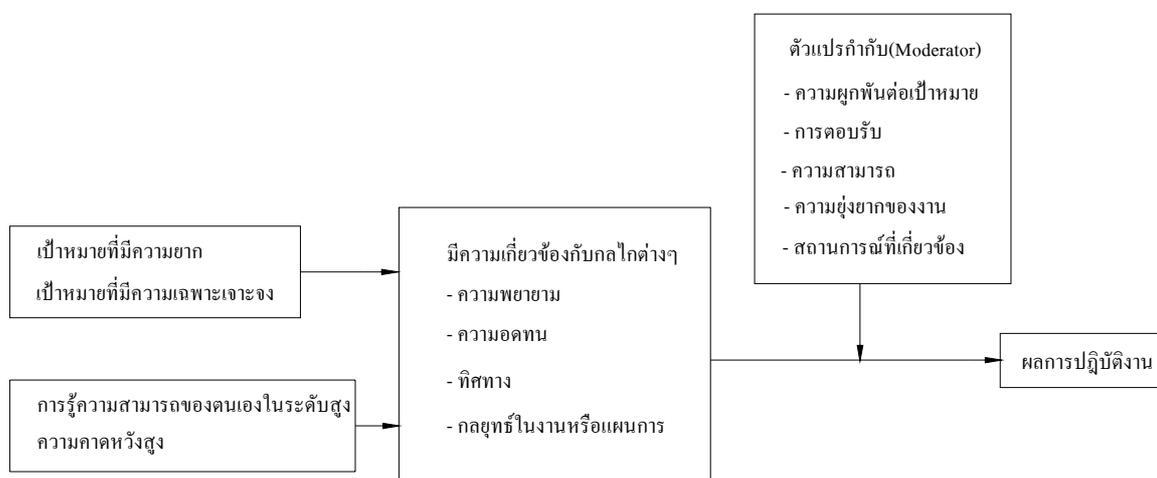
2.1.2 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal setting Theory) โดยเอ็ดวิน เอ ล็อค และแกรี พิลลาแธมได้สร้างขึ้นเมื่อปี 1990 มีความเหนือกว่าทฤษฎีความคาดหวังในด้านที่เน้นเป้าหมายของความคิดแต่ละคนเพื่อนำไปสู่การสร้างพฤติกรรม มีความเชื่อว่าแต่ละคนมีแรงจูงใจที่มีความมุ่งมั่นและเฉพาะเจาะจงในการไปสู่เป้าหมายตามที่ได้ตั้งเอาไว้ (Kanfer, 1994, cited in Haslam, 2001) การนำเป้าหมายมาใช้ในการจูงใจเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะมีความสัมพันธ์กับความ

ปรารถนา หรือความต้องการของแต่ละบุคคล ไปสู่ความตั้งใจและก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการ ด้วยวิธีการที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ในขณะที่บางคนกล่าวไว้ว่าวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ผิวเผินเกินไปและคงอยู่ได้ไม่นาน (Kelly, 1991 ,cited in Haslam, 2001) เป้าหมายที่มีความแตกต่าง บวกกับแรงจูงใจที่แตกต่าง และความรู้ความสามารถที่ตนมี จะได้ผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้คนสร้างงานที่เกิดจากความคิดของตนเอง (Task self Inventory)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อกค (Locke's Goal Setting Theory) เป็นทฤษฎีที่มีการนำมาใช้โดยมีงานวิจัยและทำการวิเคราะห์เมตาจำนวนมากที่สรุปถึงผลลัพธ์เชิงบวกของการนำทฤษฎีการตั้งเป้าไปใช้ให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Locke and Latham, 1990, p.71) เป็นเทคนิคการจูงใจแบบหนึ่งโดยมีเป้าหมายของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นร่วมกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงาน โดยมีตัวแปรกำกับ คือ ความผูกพันต่อเป้าหมาย การได้รับการตอบกลับ ความสามารถ ความยุ่งยากในงานและ สถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4

แนวคิดตามทฤษฎีของล็อกคและลาแธม



ที่มา: เซอร์เมอร์ธอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น(Schermerthorn, Hunt & Osborn, 2006, pp.165)

เป้าหมาย (Goal) คือสิ่งที่คนพยายามที่จะบรรลุโดยผ่านพฤติกรรมและการกระทำ Goal-setting theory เน้นไปที่การจูงใจพนักงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และยังเน้นว่า การปฏิบัติงาน ที่ทำไปนั้นจะต้องได้มาซึ่ง การบรรลุผลสำเร็จของงานอันเป็นที่ยอมรับในระดับหนึ่ง

ล็อกคและลาแธมเสนอแนะว่าพนักงานที่มีเป้าหมายมีความพยายามทำงานที่ส่งผลต่อระดับของแรงจูงใจและการบรรลุผลสำเร็จของงาน เหมือนกับที่เราต้องการเรียนให้ได้ A เพื่อให้ได้งานที่ดีทำ พนักงานก็มีเป้าหมายที่จะกำหนดทิศทางของพฤติกรรมในองค์การ พนักงานขายมีเป้าหมาย

ประจำสัปดาห์หรือประจำเดือนที่จะต้องทำให้ได้ ผู้บริหาร ขององค์กรใหญ่ๆ ก็พยายามที่จะได้มาซึ่ง การเติบโตของกำไรและเป้าหมายคุณภาพ

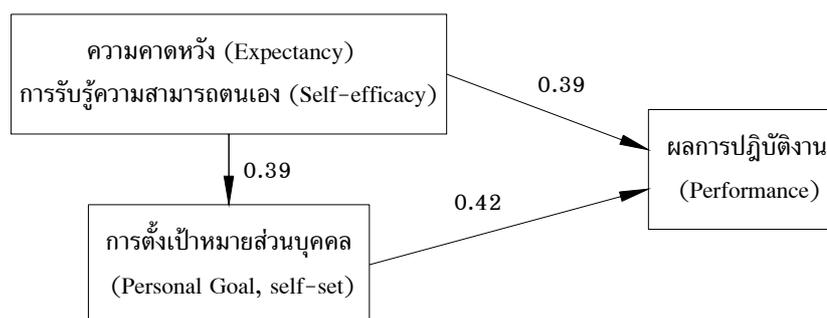
การตั้งเป้าหมาย ถูกนำมาใช้ในองค์กรไม่เพียงแต่เพื่อผลักดันระดับของผลการปฏิบัติงาน ที่พนักงานได้รับการจูงใจให้มอบให้กับงานและองค์กร แต่ยังช่วยทำให้แน่ใจว่า ผลการปฏิบัติงาน สามารถนำไปสู่เป้าหมายในอนาคตข้างหน้า ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายได้อธิบายถึงชนิดของเป้าหมายที่มี ประสิทธิภาพที่สุดในการสร้างแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายชนิดไหนนำไปสู่แรงจูงใจและผล การปฏิบัติงานที่ดี ตามทฤษฎี มีปัจจัยที่สำคัญ 2 อย่าง คือความเฉพาะเจาะจง (specificity) และ ความยาก (difficulty) ซึ่งเมื่อใช้ร่วมกันแล้ว จะนำไปสู่ระดับของแรงจูงใจและผลสำเร็จของงานที่สูงขึ้น ความเฉพาะเจาะจงของเป้าหมาย (Specific goal) จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าเป้าหมายที่ คลุมเครือ และมีกระบวนเป็นปริมาณเช่น ต้องทำกำไรให้ได้ 10% ซึ่งจะได้ผลดีกว่าบอกว่าทำให้ได้มาก ที่สุดเท่าที่จะทำได้ (vague goal) โดยไม่มีการกำหนดความแน่นอนลงไป

ความยากในการบรรลุเป้าหมาย (Difficult goal) จะนำไปสู่แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน ที่สูงกว่าเป้าหมายกลางๆ difficult goal คือเป้าหมายที่ยากแต่ไม่ใช่ว่าเป็นไปไม่ได้สำหรับพนักงาน ส่วนมากที่จะทำได้ ในทางปฏิบัติ พนักงานก็สามารถบรรลุเป้าหมายง่ายๆได้อยู่แล้ว ข้อเสนอของ Goal-setting theory ก็คือ เป้าหมายที่ระบุชัดเจนและยากจะนำไปสู่แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานที่ สูงกว่าเป้าหมายที่ง่าย กลางๆ ไม่ชัดเจนหรือไม่ซับซ้อนของเป้าหมายเลย งานวิจัยมากมาย สนับสนุนข้อเสนอของทฤษฎีนี้ และยังพบด้วยว่าแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานที่มาจาก การตั้งเป้าหมายนั้นแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรมด้วย

สิ่งสำคัญคือเมื่อผู้บริหารตั้งเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับในเป้าหมายนั้นด้วย และ ยังต้องมีข้อผูกมัดทางใจที่จะต้องไปให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ บางครั้งผู้บริหารและพนักงานอาจ ตั้งเป้าหมายร่วมกัน (participate in goal setting) เพื่อเพิ่มการยอมรับและความผูกพัน(Commitment) ในเป้าหมายนั้น การมีความเชื่อในตัวบุคคลว่าเขาสามารถทำพฤติกรรมบางอย่างให้เป็นผลสำเร็จสูง (self-efficacy ) ยังเป็นสิ่งยืนยันได้ว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจที่จะทำเป้าหมายที่ยาก ความเชื่อนี้จะ นำไปสู่การยอมรับ ความผูกพันต่อเป้าหมาย และแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมาย และ goal setting จะ ได้ผลที่สุดเมื่อพนักงานได้รับทราบผลสะท้อนกลับจากการทำงานของตนว่าเขาทำงานเป็นอย่างไร ดัง ภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง การตั้งเป้าหมาย และผลการปฏิบัติงานว่ามี ความสัมพันธ์กันทั้งสามปัจจัย

## ภาพที่ 2.5

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถตนเอง (Self-efficacy) การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goal) และผลการปฏิบัติงาน (Performance)



ที่มา: ล็อกและลาธัม (Locke and Latham, 1990, pp. 70)

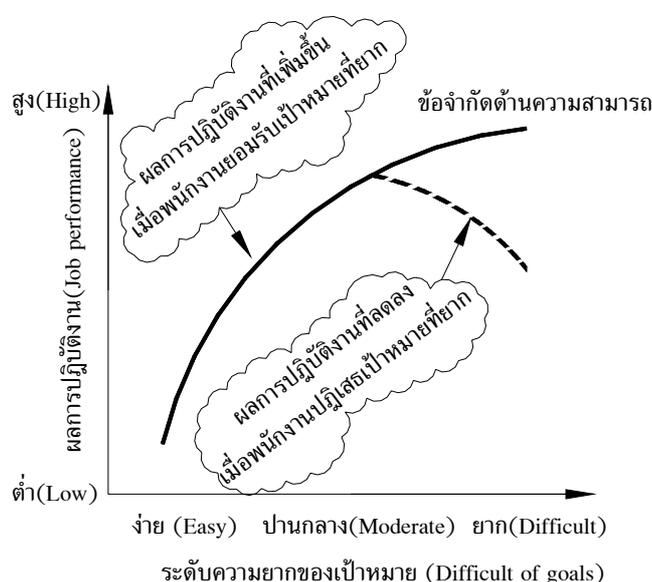
ดังนั้น Self efficacy theory ซึ่งนับว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) จากการศึกษาของอัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura, 1997) โดยได้มีผู้ให้นิยามของ Self efficacy ไว้ว่าเป็นความเชื่อมั่นของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถในการขับเคลื่อนแรงจูงใจ ทักษะทางความคิด และกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้สามารถทำงานที่เฉพาะเจาะจงได้สำเร็จลุล่วงโดย Self efficacy เป็นการรับรู้ถึงความสามารถของตนที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสามารถที่แท้จริง หรือทรัพยากรที่มีอยู่เลย (Luthans, 2002) ทั้งนี้แบนดูราได้เน้นถึงการสร้าง Self efficacy ที่มีความเฉพาะเจาะจง (Specific Self efficacy) ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะงานที่กระทำมีความแตกต่างจาก General Self efficacy ที่มีความเชื่อว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จในงานเท่ากันไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม Self efficacy มีความสำคัญในด้านแรงบันดาลใจต่อเป้าหมาย ความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลนั้น และการรับรู้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

การตั้งเป้าหมายที่ยากแต่มีความสามารถที่จะทำได้ (Self efficacy expectations) ควรมีความเฉพาะเจาะจงในการตั้งเป้าหมายนั้น ขณะเดียวกันต้องมีความยากและท้าทายที่จะทำให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จตามผลปฏิบัติงานที่ต้องการ แต่ละคนล้วนมีข้อจำกัดในด้านความสามารถส่วนบุคคล อย่างไรก็ตามเป้าหมายที่มีความยากเกินไปจนบุคคลคิดว่าไม่มีความสามารถที่จะทำได้ และระยะเวลาที่ยาวนานเกินไป อาจทำให้บุคคลลดความสามารถในการทำงานหรือปฏิเสธเป้าหมายนั้น ดังภาพที่ 2.6 สิ่งสำคัญคือการตั้งเป้าหมาย (Assigned goal) นั้นควรตั้งไว้ที่ระดับใด ถึงจะสามารถทำให้บุคคลเกิดการยอมรับและเกิดความผูกพันกับเป้าหมาย ดังนั้นควรทำให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย เพราะการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Personal goal) นั้น

ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมากกว่าการได้รับมอบหมายจากผู้อื่น ส่งผลให้เกิดความเข้าใจ และซาบซึ้งในจุดมุ่งหมายของตน อีกทั้งยังไม่ปฏิเสธเป้าหมายที่ตนได้มีส่วนร่วมในการออกเสียง อันเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.6

แสดงถึงผลการปฏิบัติงานขึ้นกับการยอมรับเป้าหมายและความยากของเป้าหมาย



ที่มา: กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 1993, pp.124, cited in Locke&Latham,1990)

#### การวัดความผูกพันต่อเป้าหมาย (The measurement of goal commitment)

ความผูกพันต่อเป้าหมายและการยอมรับเป้าหมายมีความคล้ายคลึงกันและมักจะใช้แทนกันในงานวิจัยของล็อกและลาธัม(Locke & Latham, 1990) และได้ข้อสรุปของความแตกต่างว่าการยอมรับเป้าหมาย (Goal Acceptance) เป็นการเริ่มข้อตกลงตามเป้าหมาย ส่วนความผูกพันต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) เป็นความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงต่อเป้าหมายจนถึงระยะสุดท้าย โดยมีวิธีการวัดความผูกพันต่อเป้าหมายดังนี้

1.อีเรซและไซดอน (Erez and Zidon, 1984, cited in Locke and Latham, 1990) พบว่าความผูกพันต่อเป้าหมายเป็นตัวแปรต่อเนื่อง (continuous variable) โดยวิธีการวัดทำได้โดยการใช้คำถามรูปแบบต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย เช่น “คุณผูกพันกับการยอมรับเป้าหมายสู่.....

เพียงใด”, “สิ่งต่างๆไม่สามารถทำให้ฉันเพิกเฉยต่อเป้าหมาย”, “ฉันเต็มใจร่วมมือเต็มที่เพื่อความสำเร็จในครั้งนี้”

2. การวัดความผูกพันต่อเป้าหมายทางอ้อมทำได้โดยการเปรียบเทียบระหว่างการวัดระดับเป้าหมายที่มอบให้ กับเป้าหมายของตนเองที่ตนเป็นผู้ตั้งจากนั้นจึงสรุปความพยายามในการไปสู่เป้าหมาย พบว่าวิธีการวัดทางตรงมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .71 และวิธีการวัดทางอ้อมมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .86 และวิธีการวัดทางตรงสัมพันธ์กับวิธีการวัดทางอ้อมเท่ากับ .59 และพบว่าความรู้สึกผูกพันที่แสดงออกมาจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อระดับเป้าหมายส่วนบุคคลได้รับการควบคุม (Locke & Shaw, 1984, cited in Locke & Latham, 1990)

3. การวัดความผูกพันต่อเป้าหมายโดยวิธีการวัดจากการประเมินของผู้คนรอบข้างทั้งด้านความสามารถและความเหมาะสมในการทำงาน ว่าพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการพิสูจน์ความผูกพันต่อเป้าหมาย จากการที่ผู้ยอมรับเป้าหมายนั้นต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะทำให้สำเร็จมากกว่าการปฏิเสธ (Salanick, 1977, cited in Locke & Latham, 1990)

จากการรวบรวมแนวความคิดต่างๆจากงานวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้งระหว่างความผูกพันต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันยังมีปัจจัยอื่นๆอีกที่เป็นตัวกำหนดความผูกพันต่อเป้าหมาย

#### บริบทของความผูกพันต่อเป้าหมาย (Determinant of Goal Commitment)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับในความปรารถนาหรือความพยายามในการยอมรับระดับเป้าหมาย จากความพยายามของแต่ละคนที่เชื่อว่าการทำตามเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ

**อำนาจ (Authority)** ผลของการใช้อำนาจเพื่อการสร้างเป้าหมายด้วยตนเองด้วยการตั้งระดับของผลการทำสิ่งต่างๆตามเป้าหมายด้วยตนเอง ตามที่ไลเคิร์ต (Likert) ได้ศึกษาในปี 1967 พบว่าเป้าหมายในการขายของเซลส์แมนและเป้าหมายในการขายของผู้จัดการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันค่อนข้างสูง โอลด์แฮม (Oldham, 1975, cited in Locke & Latham, 1990) ศึกษาพบว่าอำนาจจากผู้บังคับบัญชามีสำคัญกับแนวโน้มของการทำงานหนักเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ ความผูกพันต่อเป้าหมายส่งผลสะท้อนต่อการยินยอมทำตามอำนาจอย่างถูกต้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและอำนาจเป็นสิ่งที่ถูกกล่าวถึงมานานแล้วว่าอำนาจนั้นต้องมาจากบุคคลอันควรและบุคคลนั้นต้องได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ ด้วย เพราะฉะนั้นบุคคลที่มีอำนาจจึงควรมีความเข้าใจในการสื่อสารและมอบหมายคำสั่ง มีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีความสนใจบุคลากรของตน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำตามเป้าหมายได้ทั้งกายและใจ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนในการไปสู่เป้าหมายและพนักงานสามารถรับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือนี้ย่อมส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ความเชื่อในอำนาจที่ตนมี ด้วยวิธีการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยวิธีการพูดให้คำแนะนำร่วมกับการแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถไปให้ถึง เป้าหมายจากวิธีการต่างๆ รวมถึงแรงกดดันจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความรู้สึกในการมีความผูกพันกับเป้าหมายของพนักงาน(Locke & Latham, 1990, pp. 135 -136) มีความเชื่อว่าการมอบหมายเป้าหมายจะเกิดประสิทธิภาพเมื่อ

1. อำนาจที่นำไปสู่การตั้งเป้าหมายมีความถูกต้อง
2. การตั้งเป้าหมายต้องเข้าร่วมกับการให้รางวัลและการลงโทษ
3. การตั้งเป้าหมายต้องนำไปสู่ผลทางบวกกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง
4. การตั้งเป้าหมายต้องนำไปสู่ความถูกต้องตรงตามข้อมูลมากที่สุด
5. การตั้งเป้าหมายต้องสนับสนุนความรู้สึกประสบความสำเร็จ
6. การตั้งเป้าหมายนำไปสู่การพัฒนาตนเอง
7. การตั้งเป้าหมายต้องนำไปสู่การทำลายคนให้พัฒนาตนเอง
8. รูปแบบของการใช้อำนาจต้องประกอบไปด้วย ความสามารถในการมองเห็นได้อย่าง

เป็นรูปธรรม ได้รับการสนับสนุน มีความเชื่อถือได้ จัดเตรียมสิ่งต่างๆเพื่อความพร้อมในการไปสู่เป้าหมาย การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ได้รับความรู้และเป็นสิ่งที่ชื่นชอบ

อิทธิพลจากกลุ่ม (Peer group Influence) เป็นสิ่งที่พบมากในวงการอุตสาหกรรม ความผูกพันกับผลการผลิตที่ได้มาตรฐานเป็นผลมาจากความสามัคคี เหนียวแน่นของกลุ่ม เช่นเดียวกับการศึกษาของซีซอร์ (Seashore, 1954, cited in Locke & Latham, 1990)พบว่าระดับความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและความปรารถนาของกลุ่มนำไปสู่ผลผลิตที่มาก เช่นเดียวกับการศึกษาของมัดซุย,คาคุยามา และอนกลาโต (Matsui, Kakuyama and Onglatco, 1987, cited in Locke & Latham, 1990) ศึกษาพบว่าเป้าหมายของแต่ละคนนั้นสูงขึ้นเมื่อมีการทำงานเป็นกลุ่ม และได้รับมอบหมายทั้งเป้าหมายของตนเองและของกลุ่ม ยิ่งถ้าผลการปฏิบัติงานได้รับการสะท้อนกลับทั้งของกลุ่มและของตนเอง ยิ่งส่งผลให้เพิ่มความผูกพันกับเป้าหมายมากขึ้น เพราะการมีความผูกพันเท่ากับเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบของตนเองไปสู่ผู้อื่น อันนำไปสู่การสร้างแรงกดดันทางสังคม

การได้สังเกตดูการทำงานจากต้นแบบที่มีความยากมากกว่าแบบง่าย ส่งผลให้ผู้ที่ตั้งความผูกพันต่อเป้าหมายนั้นเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนสูง(self efficacy) ขึ้นได้จากตัวแบบที่มีการทำงานที่ดีและแบนดูรา (Bandura, 1986)ได้เสนอว่าการได้เห็นรูปแบบที่ดีนั้นเป็นเทคนิคที่มีอำนาจในการจูงใจสูง

การแข่งขันภายในกลุ่มสามารถช่วยสนับสนุนความผูกพันต่อเป้าหมายได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยวิธีการบอกให้ทราบว่าขณะนี้เขากำลังได้รับการประเมินอยู่ร่วมกับใครในกลุ่มและตนเองนั้นอยู่ในระดับใดในตอนี้ จากการศึกษาของโรเบิร์ตและฮอลล์(Robert & Hall, 1987, cited in Locke & Latham, 1990) พบว่าการแข่งขันทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นมากกว่าเมื่อไม่ได้รับการเปรียบเทียบ

และเป้าหมายที่ตั้งขึ้นจะอยู่ในระดับสูงและมีความเฉพาะเจาะจงกว่าเช่นกัน เพราะการสะท้อนผลกลับทำให้บุคคลต้องแข่งขันเพื่อพัฒนาตนเองด้วย

สาธารณสภาพ (Publicness) การเปิดเผยข้อผูกพันของตนถึงเป้าหมายของตนในที่สาธารณะได้ผลดีมากกว่าการตั้งเป้าหมายเฉพาะกับตนเอง เนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่แต่ละคนไม่ต้องการให้ผู้อื่นรับรู้หากไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ว่าตนเองนั้นขาดความซื่อสัตย์หรือไม่มั่นคง และต้องยอมรับความอับอายในภายหลัง เป้าหมายจะยิ่งได้ผลดีเมื่อตั้งในที่สาธารณะและบุคคลนั้นตั้งเป้าหมายของตนเองไว้ตลอดเวลา

สิ่งจูงใจและรางวัล (Incentive and rewards) จากทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจทางจิตวิทยาต่างๆล้วนมีความเห็นตรงกันว่าความผูกพันในการกระทำต่างๆเปลี่ยนแปลงได้จากความขึ้นชอบสิ่งจูงใจหรือรางวัล จากการศึกษาของแคมเบลล์ (Campbell, 1984, cited in Locke & Latham, 1990) พบว่าการกระตุ้นให้กลุ่มตัวอย่างทำงานที่ได้รับมอบหมายพร้อมกับเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงมีนัยสำคัญกับการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และฮูเบอร์ (Huber, 1985, cited in Locke & Latham, 1990) ศึกษาพบว่า การจ่ายเงินมีประสิทธิภาพต่อการทำงานมากกว่าเมื่อไม่จ่ายเงินในการตั้งเป้าหมายเดียวกัน และจากการศึกษาของโมเวน (Mowen, 1981, cited in Locke & Latham, 1990) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและระดับความยากของเป้าหมายพบว่า การให้ผลตอบแทนตามชิ้นงานจะให้ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำในระดับเป้าหมายที่มีความยากในระดับน้อยถึงปานกลาง และผลการปฏิบัติงานจะสูงขึ้นทันทีหากเป้าหมายนั้นมีความยากในระดับสูง ส่วนวิธีการให้เป็นโบนัสนั้นจะให้ผลงานที่สูงกว่าในงานที่มีเป้าหมายง่ายและปานกลาง แต่เมื่อเป้าหมายนั้นอยู่ในระดับที่ยาก พบว่าผลการปฏิบัติงานลดต่ำลงจนเท่ากับการให้ผลตอบแทนตามชิ้นงานในเป้าหมายที่มีความง่ายและยากปานกลาง สรุปได้ว่าการใช้วิธีให้เงินโบนัสควบคู่ไปกับผลการปฏิบัติงานจะดีกว่างานที่มีเป้าหมายยากปานกลาง หากเป้าหมายที่มีความยากมากขึ้นควรใช้วิธีการให้ผลตอบแทนตามชิ้นงาน

การบริหารตนเองหรือการได้รับรางวัลจากภายใน (Self-Administered or Internal Reward) จากการศึกษาของอีวานเซวิชและแมคมอาฮอน (Ivancevich & McMahon, 1982, cited in Locke & Latham, 1990) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในกลุ่มผู้เข้าร่วมงานวิจัยที่เป็นวิศวกร อย่างไรก็ตามการให้ผลตอบแทนสะท้อนกลับจากการประเมินตนเองได้ส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานร่วมกับการสะท้อนผลกลับจากผู้บังคับบัญชา การให้เหตุผลนี้ยังไม่กระจ่างนักแต่เชื่อว่าการที่ตนเองสามารถบอกได้ถึงสิ่งที่ตนเป็นผู้ควบคุมการกระทำย่อมดีกว่าการที่ผู้อื่นเป็นคนบอก เช่นเดียวกับงานวิจัยของแมสเตอร์และคณะ (Master et al. 1977, cited in Locke & Latham, 1990) ที่พบว่าการที่ตนเองเป็นผู้ให้รางวัลส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจมากกว่าการได้รับรางวัลจากผู้อื่น

การลงโทษ (Punishment) การสร้างความผูกพันด้วยวิธีการตั้งสถานการณ์ว่าหากทำไม่ได้ตามเป้าหมายจะถูกลงโทษนั้นต้องเป็นสิ่งที่ทำโดยสมัครใจเท่านั้น ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องคอยสนับสนุนในการให้พนักงานได้พยายามไปถึงจุดหมายและไม่ผลักดันให้พวกเขาไปสู่ความล้มเหลว การใช้เหตุผลในการลงโทษส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพหากรู้วิธีการใช้อย่างถูกต้องและต้องได้รับการยอมรับด้วยเช่นกัน

คุณค่าที่มีและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (General Valence and Instrumentality) คุณค่าของเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะใช้สิ่งใดในการจูงใจแต่ละคน และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นมีนัยสำคัญกับความผูกพันในเป้าหมายจากการศึกษาของยูลค์และลาธัม (Yulk & Latham, 1978, cited in Locke & Latham, 1990) บุคคลที่ได้เลือกเป้าหมายเองย่อมมีความผูกพันต่อเป้าหมายนั้นด้วย การได้รับเป้าหมายก่อนการตั้งเป้าหมายด้วยตนเองก่อให้เกิดความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย ทางที่ดีคือเมื่อเป้าหมายที่ทำความยาก ควรให้แต่ละบุคคลได้มีโอกาสกำหนดเป้าหมายด้วยตนเองตามที่ต้องการจริงๆ ก่อนที่จะมอบเป้าหมายในงานให้กับพวกเขา เนื่องจากสิ่งที่แต่ละบุคคลได้รับคือความพึงพอใจจากภายใน เช่นเดียวกับความผูกพันในองค์กร หรือความพึงพอใจในงาน

สรุปว่าการที่ความผูกพันต่อเป้าหมายนั้นจะมีอิทธิพลมากมายเพียงใดยังคงเป็นสิ่งที่นักพฤติกรรมศาสตร์สนใจอยู่ งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจค่อนข้างมีน้อย จอห์น พี เมเยอร์, โธมัส อี เบคเคอร์และคริสเตียน แวนเด็นเบิร์ก (Meyer et al., 2004) ทำการศึกษาและสร้างโมเดลความผูกพันของพนักงานและแรงจูงใจจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่าความผูกพันมีจุดกำเนิดมาจากสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคมและมีความพิเศษที่สามารถใช้ทำนายการลาออก จากการการศึกษพฤติกรรมองค์กรของพนักงานที่มีศักยภาพ (Mowday, Porter and Steers, 1982, cited in Meyer et al., 2004, pp.991) และความผูกพันยังถูกนำมาใช้เป็นตัวประกอบในการอธิบายถึงผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร(Organizational citizenship behavior) ได้อีกด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับความก้าวหน้าในการติดตามเป้าหมายและการรับระดับของเป้าหมาย  
ความคาดหวังในความสำเร็จ และการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง (Expectency of success and Self-efficacy)

ความรู้สึกเชื่อมั่นถึงความสามารถของตนเองนั้นมีส่วนสำคัญมากที่จะรักษาความผูกพันต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคลไปจนตลอดการกระทำสู่เป้าหมาย เมื่อบุคคลได้รับผลสะท้อนกลับที่บอกว่าตนนั้นทำได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ย่อมส่งผลให้มีความพยายามในการทำให้ดีขึ้นในผู้ที่มีการรับรู้ในความสามารถของตนเองสูงมากกว่าผู้ที่รับรู้ในความสามารถของตนเองต่ำ และจากการศึกษาของ ลีค เฟรเดอริค ลี และบ็อบโก(Locke, Frederic, Lee and Bobko, 1984, cited in Locke & Latham,

1990) พบว่าความผูกพันมีนัยสำคัญกับการรับรู้ความสามารถของตนเองเพื่อการตั้งเป้าหมายแต่ไม่สามารถนำไปใช้ในการมอบหมายเป้าหมายได้ การได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานสามารถเพิ่มความผูกพันต่อเป้าหมายได้ เพราะบุคคลมักเพิ่มระดับเป้าหมายภายหลังรับทราบผลสำเร็จ แต่นั่นกลับส่งผลให้ความผูกพันต่อเป้าหมายเดิมที่เคยทำได้นั้นลดลง แต่ไปเพิ่มความผูกพันกับเป้าหมายใหม่เพิ่มขึ้น

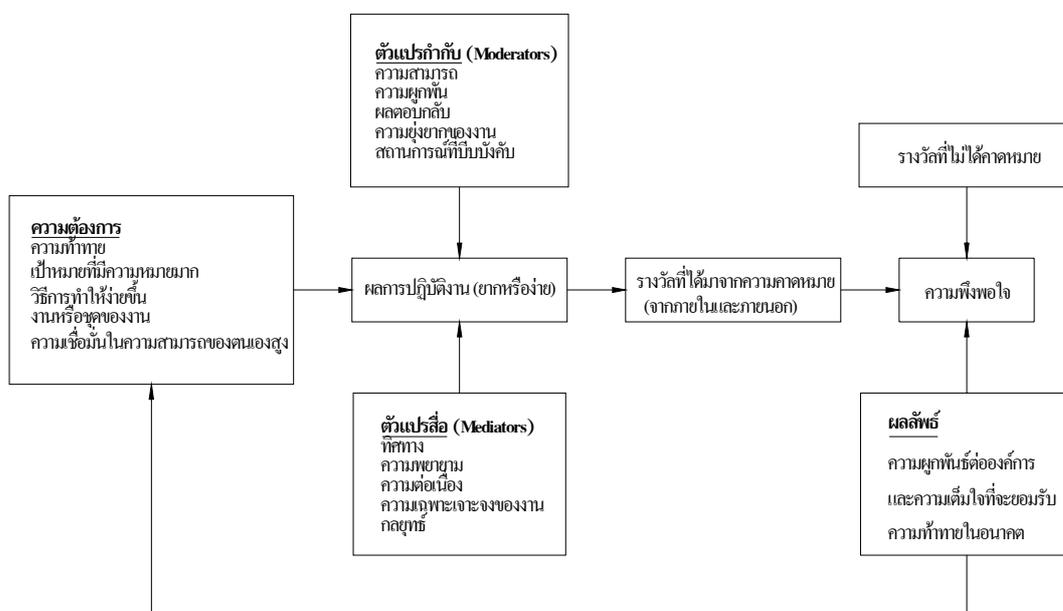
ความเข้มของเป้าหมาย (Goal Intensity) จากพลังทางความคิดหรือพลังทางอารมณ์ที่นำไปสู่รูปแบบหรือแนวคิดในการไปสู่จุดมุ่งหมายหรือแผนการให้กลายเป็นจริงได้ แฮนเดอร์สัน (Handerson, 1963, cited in Locke & Latham, 1990) ได้ทำการศึกษาคراءةหนังสือของนักเรียนเกรด 5 พบว่าในการอ่านหนังสือตามวัตถุประสงค์ที่ครูตั้งไว้ ผู้ที่อ่านอย่างตั้งใจจริงและสนใจในรายละเอียดตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์จะอ่านด้วยความระมัดระวังและรอบคอบมากกว่ากลุ่มที่อ่านเพียงผิวเผิน โดยนักเรียนทั้งสองกลุ่มนี้มีระดับสติปัญญาไม่แตกต่างกัน สาเหตุที่ความเข้มของเป้าหมายมีผลต่อความผูกพัน เชื่อว่าเกิดจากขั้นตอนของการคิด (cognitive process) ทำให้บุคคลมองเห็นคุณค่าของความแตกต่างจากสิ่งต่างๆที่เป็นตัวเลือก ว่าสิ่งใดที่มีความหมายกับตน สอง คือ ขบวนการในการทำให้บุคคลตระหนักถึงการยอมรับในเป้าหมายและก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมตามแผนการที่ดี ตามการรับรู้ความสามารถที่สูงของตน

ส่วนสิ่งที่เป็นปัจจัยในด้านปริมาณของความผูกพันต่อเป้าหมาย เทอร์บอร์ก (Terborg, 1978 cited in Locke & Latham, 1990) ได้ทำการศึกษาพบว่าได้แก่ ความยินยอมในการทำตามอำนาจแม้โดยส่วนตัวจะไม่พึงพอใจ แต่มีความเป็นเอกลักษณ์ในรูปแบบที่ตนมีความชื่นชอบ จากตัวตนภายในของแต่ละบุคคลที่เลือกทำตามความผูกพันเนื่องมาจากความชอบและเห็นด้วยกับเป้าหมาย

บทสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อเป้าหมาย (Factor Affecting Goal Commitment) จากการศึกษาของล็อกและลาแธม (Locke and Latham, 1990) มีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยของฮอลเลนเบคค์และไคลน์ (Hollenbeck and Klein, 1987, cited in Haslam, 2004) ดังภาพที่ 2.7 ที่เน้นการนำทฤษฎีความคาดหวังมาใช้ อย่างไรก็ตามความแตกต่างของปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยภายนอกเช่น ความมีอำนาจนั้นเป็นเรื่องของกระบวนการคิดและเป็นสิ่งที่มาจากภายในเช่นกัน ทำให้การรวบรวมปัจจัยต่างๆของล็อกและลาแธม มีความแตกต่างกับฮอลเลนเบคค์และไคลน์ อยู่บ้าง จะเห็นว่าปัจจัยในด้านของความเชื่อนั้นส่งผลต่อทั้งด้านคุณค่าของเป้าหมายที่บุคคลสนใจว่ามันจะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นกับตนเช่นไร ขณะเดียวกันยังส่งอิทธิพลต่อความคาดหวังที่มีต่อความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะพยายามทำให้ได้ตามเป้าหมาย รวมถึงการสร้างความรู้สึกปรารถนาที่จะยอมรับเป้าหมาย การแข่งขันสามารถทำให้บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองนั้นสามารถทำได้ดีกว่าที่เป็นอยู่ได้เพียงใด ปัจจัยเหล่านี้ขึ้นกับขบวนการคิดของบุคคลนั้นว่าตนเองมีความเข้มในการไปสู่เป้าหมายมากเพียงใด

ภาพที่ 2.7

## วงจรการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี



ที่มา: ล็อกและลาธัม (Locke and Latham, 1990, pp. 253)

ทฤษฎีการเกิดเจตนาธรรมภายในตนเอง (self-determination theory) โดยเดไซ และไรอัน (Deci and Ryan, 1985; Ryan and Deci, 2000, cited in Meyer et al., 2004, p.992) กล่าวว่าไว้ว่ามีความสัมพันธ์กับวงจรของเป้าหมายในการสร้างแรงจูงใจจากความแตกต่างของแต่ละคน หัวใจสำคัญของแรงจูงใจมาจากการตั้งเป้าหมายที่จะชี้ทิศทาง ทั้งจากตนเองและจากผู้อื่นเพื่อนำไปสู่กิจกรรมต่างๆที่เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ คุณค่าของคน บุคลิกภาพและการรับรู้ความสามารถของตนเองผ่านจากประสบการณ์และขั้นตอนต่างๆทางสังคม ดังนั้นแต่ละบุคคลย่อมตั้งหรือยอมรับเป้าหมายที่มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจภายนอกที่มีความยาก ง่ายและเฉพาะเจาะจงต่างกันออกไป

ความผูกพันเป็นพลังที่เชื่อมต่อระหว่างผลการกระทำในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย และมีความเชื่อว่ามันยังเชื่อมโยงความผูกพันของแต่ละคนไปสู่องค์การอีกด้วย และสามารถใช้ในการลดการลาออกจากองค์การ จากความรู้สึกพอใจในองค์การ การได้รับรองอย่างถูกต้องและการรับรู้คุณค่าของการมีชีวิต ความผูกพันเป็นสิ่งที่ใช้บอกถึงความสำคัญของการกระทำและการตัดสินใจที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนการระยะยาว เช่น การวางแผนเพื่อเตรียมแต่งงาน การวางแผนเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจ ในทางกลับกันยังมีความหมายต่อแผนระยะสั้นของแต่ละบุคคล เช่น การจูงใจตนเองให้ปิดโทรทัศน์เพื่อทำงานต่อ การมีความผูกพันต่อเป้าหมาย ยัง

หมายถึงการสร้างความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายตลอดระยะเวลาของการไปสู่เป้าหมาย โดยแนวโน้มที่แต่ละคนมีต่อเป้าหมายนั้นเป็นอิสระตามความต้องการพื้นฐานของความเป็นมนุษย์

2.1.3 ทฤษฎีดุลยภาพ (Equity Theory) ได้รับการคิดค้นโดย เจ. สเตซี อัดมส์ (J. Stacy Adams, 1965) มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีความคาดหวังแต่เป็นเรื่องของความสำคัญของมูลค่าสิ่งที่คุณค่าที่ได้รับไม่ใช่รางวัล โดยบุคคลนั้นจะสนใจตนเองเพื่อแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และมีความเฉพาะเจาะจงเมื่อมีการเปรียบเทียบกับผู้อื่นจากระบบการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการทำงาน ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด หากมีความไม่เหมาะสมก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในงานได้ ส่งผลให้เกิดการลาออก เกิดความเฉื่อยชาในการทำงานขึ้นคือเกิดความไม่ยุติธรรม (Inequity) ขึ้นในการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงาน (Input) กับค่าตอบแทนของนายจ้าง (Output) ทำให้บุคคลรับรู้ว่าผลของการลงแรงของตนมากกว่าค่าตอบแทน (Underpayment) หรือการลงแรงน้อยกว่าค่าตอบแทน (Overpayment) ดังสมการข้างล่าง

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a} \quad \text{Overpayment Inequity (ได้รับมากเกินไป) ทำให้รู้สึกผิด}$$

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a} \quad \text{Underrpayment Inequity (ได้รับน้อยเกินไป) ทำให้รู้สึกโกรธ}$$

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_a}{I_a} \quad \text{Equitable payment (ได้รับสมดุลกัน) ทำให้รู้สึกพึงพอใจ}$$

$$O_p = \text{ผลตอบแทนที่ตนได้รับ}$$

$$I_p = \text{จำนวนแรงที่ตนทำลงไป}$$

$$O_a = \text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับ}$$

$$I_a = \text{จำนวนแรงที่ผู้อื่นทำลงไป}$$

จะเห็นได้ว่าผู้ที่ได้รับมากเกินไปเกิดความรู้สึกตำหนิตนเอง เช่นตนนั้นทำงานน้อยเกินไป ควรทำงานเพิ่มอีกในช่วงการลาพักร้อน หรือในผู้ที่ได้รับน้อยเกินไปเกิดความรู้สึกโกรธและลดความพยายามในการปฏิบัติงานลงเป็นต้น โดยทฤษฎีนี้ได้ทำนายถึงแรงจูงใจที่มีการตอบสนองหลากหลายต่อความไม่เท่าเทียมกันในทางบวก เช่นการให้รางวัลมากเกินไป หรือการให้ราคาที่สูงมากเกินไป และทางลบ เช่นการให้รางวัลน้อยเกินไป หรือการให้ราคาที่ต่ำมากเกินไป ดังนั้นจึงมีความเชื่อที่ว่ากรณีโอกาสในการได้รับการโปรโมทผลงานน่าจะสร้างแรงจูงใจให้บุคคลทำงานได้เพิ่มขึ้นมากกว่า ทฤษฎีนี้มีหลักการคล้ายกับวิชาเศรษฐศาสตร์ในด้านการวิเคราะห์หาต้นทุน-กำไรนั่นเองเช่นเดียวกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theory)

2.2.แรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic motivation) เนื่องจากความเชื่อที่ว่าบุคคลมีความชื่นชอบหรือสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จากแรงจูงใจภายในเพราะตนเองต้องการได้รับโอกาสที่ทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาขึ้นและประสบความสำเร็จ (Deci, 1975, cited in Haslam, 2001, pp. 97) หรือเพราะว่ารางวัลภายนอกนั้นทำให้บุคคลเห็นความสำเร็จได้จากความสามารถที่บุคคลนั้นสามารถทำให้ตนเองมีความพอใจเพิ่มจากระดับเดิมที่มีอยู่ความพิเศษนี้มีความใกล้เคียงกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ในปี 1959 ในเรื่องของปัจจัยภายนอก-ภายใน และปัจจัยสุขอนามัย (Hygienic factors) - ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ดังนี้

### 2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1966)

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygienic factors) เป็นองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคลหรือเป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสภาพการทำงานซึ่งตอบสนองต่อความต้องการทางด้านกายภาพเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือน เทคนิคการบังคับบัญชา ชีวิตส่วนตัว สภาพะการทำงาน นโยบายในที่ทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยจูงใจจากภายนอก (Extrinsic motivator) สามารถทำให้แรงจูงใจภายในของบุคคลต่ำลงได้เนื่องจากปัจจัยจูงใจจากภายนอกสามารถลดความสามารถในการควบคุมตนเองของแต่ละคนที่มีเหนือพฤติกรรมที่แสดงออกมาตามทฤษฎีการประเมินความรู้คิด (Cognitive evaluation theory) นั่นเอง โดยหากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยจูงใจจากภายนอกย่อมเกิดความรู้สึกไม่พอใจ แต่หากได้รับการตอบสนองก็จะได้รับการปลดปล่อยจากความรู้สึกไม่พอใจและอยู่ในสภาพอารมณ์เฉยไม่ยินดียินร้าย

ส่วนปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) คือสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบในทางเสริมสร้าง หรือเป็นองค์ประกอบภายใน (Intrinsic motivator) ของบุคคล เช่น ด้านการตอบสนองความต้องการของจิตใจ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ด้วงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนอง จากปัจจัยภายในนี้จะรู้สึกเฉย หากเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วย่อมเกิดความรู้สึกพอใจ ทั้งสองปัจจัยที่กล่าวนี้สามารถบอกได้ถึง การเปลี่ยนความเป็นตัวตนของแต่ละคน เช่น เมื่อกลุ่มสังคมต้องการความร่วมมือทุกฝ่ายต้องมีความมั่นใจแล้วว่าความต้องการพื้นฐานเพื่อการดำรงชีพ ความปลอดภัยโดยรวมของกลุ่มมีสูงกว่าความต้องการของแต่ละบุคคล และเมื่อตนได้เข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มแล้วต้องพยายามทำตามบทบาทที่กลุ่มกำหนดเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือของแต่ละบุคคล หากแต่ยังสามารถมองในทางกลับกันได้อีกว่าบุคคลนั้นทำงานตามบทบาทของตนเพียงคนเดียวหรือบุคคลนั้นทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าปัจจัยจูงใจเป็นผลที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากการจำแนกตนเองและส่วนรวม (Self categorization process)

เฮร์ซเบิร์กสรุปว่าปัจจัยสุขอนามัยมีความไม่มั่นคง (Herzberg, 1959, cited in Haslam, 2004) เฮร์ซเบิร์กให้ความสำคัญกับการจูงใจที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานตามการตอบสนองขั้นสูงของมนุษย์ คือ นอกเหนือจากเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีแล้วยังต้องเสริมความรู้สึก

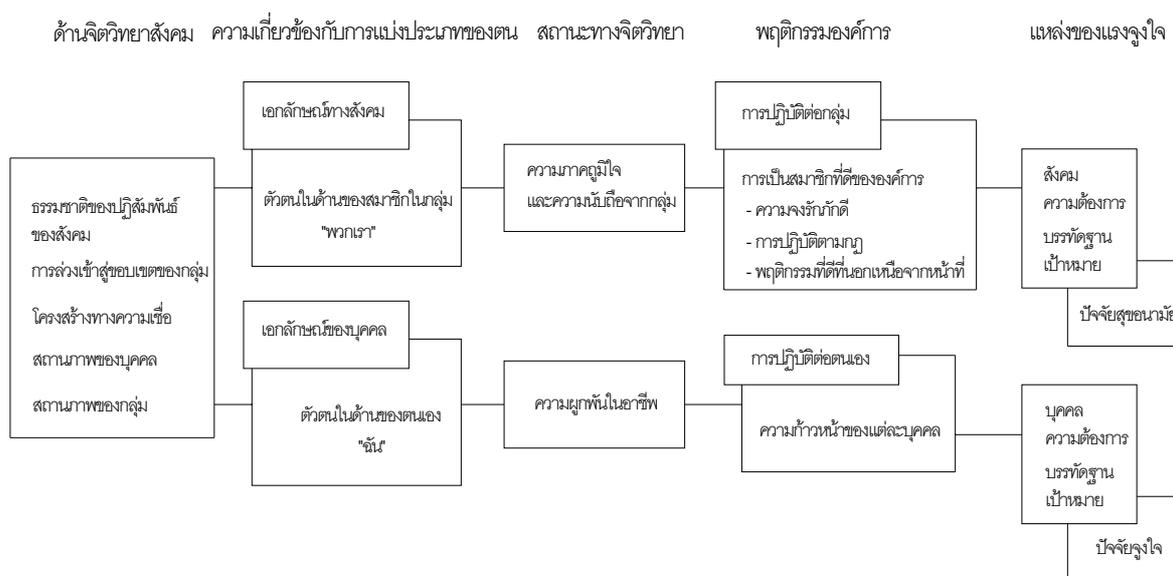
ภาคภูมิใจในตนเอง และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ แต่ยังมีนักจิตวิทยาบางท่านอาทิ วรูม ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับตัวแปรทางพฤติกรรมของงาน (Job behavior variable) เช่นความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงานพบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน ดังนั้นวรูมจึงอธิบายได้ว่าวิธีการเก็บข้อมูลของเฮิร์ชเบิร์กนั้นใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยให้ผู้ตอบนึกในสิ่งที่ตนนึกได้ ดังนั้นผู้ตอบจะนึกถึงสภาพขณะที่ตนมีความพึงพอใจและสิ่งที่ตอบนั้นมักจะเป็นสิ่งที่ตนเองเป็นผู้กระทำเพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าของตนเองจากผลสำเร็จที่ตนสร้างขึ้น ในทางกลับกันผู้ตอบแบบสอบถามจะนึกถึงสิ่งที่ทำให้ตนไม่พอใจจากสิ่งแวดล้อมมากกว่าการตำหนิตนเอง โดยวรูมอธิบายว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะยกความดีให้กับตนเองและโยนสิ่งผิดพลาดให้กับผู้อื่น วิธีการนี้จึงไม่มีความเที่ยงตรงและทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงตามความเป็นจริง และการใช้วิธีการให้คะแนนเป็นแบบการให้อัตราคะแนน (Rater) ซึ่งขึ้นอยู่กับความโน้มเอียงของผู้ตัดสินว่าจะจัดเข้าไปอยู่ในประเภทใด

ในงานวิจัยของอูเวอร์เคิร์ก (Ouwkerk, 1999, cited in Haslam, 2004) กล่าวไว้ว่าการได้รับความรู้สึกที่ดีจากทีมสร้างความผูกพันต่างจากความผูกพันส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเป้าหมายส่วนบุคคล (personal goal or career commitment) และยังสามารถใช้เป็นตัวทำนายพฤติกรรมที่ดีถึงความเต็มใจที่บุคคลทำงานนอกเหนือจากความรับผิดชอบของตนเอง (Organizational citizenship behavior) ได้มากกว่าความผูกพันต่ออาชีพ ออร์แกน (Organ, 1998, cited in Haslam, 2004) ได้สำรวจการทำงานของพนักงานตามพฤติกรรมจริงและสอบถามร่วมกับผู้บังคับบัญชา พบว่าความผูกพันต่ออาชีพเป็นตัวทำนายที่ดีถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ในการให้ความร่วมมือของบุคคลที่จะได้รับการพัฒนาต่อไปในอนาคต เช่น ความพร้อมในการเข้ารับการอบรม

จากการสรุปงานวิจัยทฤษฎีการกำหนดทางสังคม (Dutton et al., 1994; Knioppenberg & Van Schie, 2000; Ouwkerk et al., 1999; Tyler, 1999, cited in Haslam, 2004, pp. 79) ดังภาพที่ 2.8 จากโมเดลที่แสดงและการพิจารณางานวิจัยสามารถแสดงถึง “ตนเอง” ที่มีความหมายรวมไปถึงการกำหนดเจตนาภรณ์ภายในตนเองเมื่อได้รับแรงจูงใจจากสมาชิกในทีมของตน นำไปสู่การค้นหาว่าสิ่งใดที่เป็นตัววัดความสำเร็จและความผูกพันต่ออาชีพรวมถึงความปรารถนาที่เด่นชัดของตัวบุคคล เพื่อนำไปสู่การได้รับความปรารถนาสูงสุดของชีวิต (self actualization) การเติบโตของบุคคล ความชำนาญในงาน และจากทรัพยากรที่มี

## ภาพที่ 2.8

เจตนาธรรมณ์ในตนเองของแต่ละบุคคลในสังคม การแบ่งประเภท  
ของบุคคล พฤติกรรมองค์การ กับการสร้างแรงจูงใจ



ที่มา: แฮสแลม (Haslam, 2001, pp.114)

ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถทำให้เป้าหมายของการทำงานแต่ละบุคคลมีความเป็นหนึ่งเดียวกับเป้าหมายขององค์การ (congruence goal) ย่อมหมายถึงความพึงพอใจของบุคคล และความจงรักภักดี เนื่องจากสามารถสร้างความก้าวหน้าในการทำงานจากความปรารถนาของตนเองและองค์การ (Frinkler Steven A., 2001) เพราะการคงอยู่ในงานไม่ใช่แค่เพียงเรื่องของการรายได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยทางด้านความสามารถในงานและการได้รับการส่งเสริมด้วย

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในงาน

ฮาร์แพซ (Harpaz, 1990) ทำการศึกษาถึงเป้าหมายในงาน (Work Goal) ในระดับนานาชาติ 7 ประเทศจากผู้เข้าร่วมการวิจัย 8,192 คน ในประเทศเบลเยียม เยอรมัน อิสราเอล ญี่ปุ่น เนเธอร์แลนด์ อเมริกา และอังกฤษ ในพนักงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการ ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา ถึงผู้ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป พบว่าเป้าหมายในงานที่มีความเด่นชัดที่สุดในทุกประเทศและทุกกลุ่ม คืองานที่มีความน่าสนใจ และงานที่มีผลตอบแทนที่ดี รองลงมาคือเรื่องสัมพันธภาพในที่ทำงาน การได้ทำงานตรงตามความสามารถ ความมีอิสระในการทำงาน เวลาที่ยืดหยุ่นในการทำงานและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ โดยวิธีการจัดอันดับเป้าหมายในงานที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยให้ความสำคัญมากที่สุด พบว่าในเพศ

หญิงให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพในที่ทำงานมากกว่าผู้ชายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

เนลล์ และ โมเน (Neill and Mone, 1998) ทำการศึกษาเรื่องความรู้สึกถึงความเท่าเทียมกัน เพื่อใช้เป็นตัวแปรกำกับทำนายเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถในการทำงานของตน และทัศนคติที่มีต่อที่ทำงานในเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจำนวน 242 คน โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นสองประเภท คือ Benevolent ( ประเภทใจดี หวังรางวัลตอบแทนแต่มีความอดทนสูง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม) กับ Entitled ( ต้องการรับผลรางวัลตอบแทนมากกว่าคนอื่น ต้องการทำให้ดีกว่าคนอื่น) จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และการรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก แต่ไม่สามารถใช้การรับรู้ความสามารถของตนเองทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ ตรงกับงานวิจัยของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen, 1997 cited in Neill & Mone, 1998) ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมีส่วนน้อยมากที่จะลาออกด้วยตนเอง สรุปได้ว่าตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดมาจากการพัฒนาประสบการณ์ในการทำงานเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ในที่ทำงาน พวกที่อยู่ในกลุ่ม Benevolent ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำมีแนวโน้มจะลาออกน้อยกว่าพวกที่อยู่ในกลุ่ม Entitled ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำเช่นกัน ส่วนผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถตนเองในระดับสูงทั้ง Benevolent และ Entitled มีแนวโน้มในการลาออกจากงานสูงเช่นกัน

เมเยอร์และบรุนสไตน์ (Maier and Brunstein, 2001) ได้ทำการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์ระยะยาว: บทบาทของการตั้งเป้าหมายในการทำงานของพนักงานใหม่ กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีตัวแปรที่สำคัญ 3 อย่างในการตั้งเป้าหมายในงาน(Personal Work Goals) ได้แก่ ความผูกพันต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) ความสำเร็จต่อเป้าหมาย(Goal Attainability) และความก้าวหน้าในการไปสู่เป้าหมาย (Goal Progress)เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานใหม่ (Satisfaction and Organization commitment) การวิจัยนี้ได้ศึกษาพนักงานใหม่ตั้งแต่วันที่ 1 เดือนแรกที่เข้าทำงาน จนถึง 20 สัปดาห์ของการทำงานโดยแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้ตั้งเป้าหมายในการทำงานของตน เมื่อถึงสัปดาห์ที่ 8 พนักงานเหล่านี้จะได้รับการทดสอบความผูกพันต่อเป้าหมายอันเป็นตัวแปรกำกับที่ส่งผลต่อความแตกต่างในการดำเนินตามเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) พบว่าความก้าวหน้าของเป้าหมายเป็นตัวแปรสื่อที่สำคัญต่อความผูกพันต่อเป้าหมาย และความสำเร็จต่อเป้าหมายของพนักงานใหม่ในด้านทัศนคติต่องาน

แรงจูงใจส่วนบุคคลสามารถสร้างความสำเร็จต่อพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายให้สำเร็จมีความสำคัญต่อพนักงานใหม่เมื่อเริ่มเข้าสู่องค์กร และการปรับตนให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ย่อมมีความสอดคล้องกับการวางแผนล่วงหน้าในชีวิต หากว่าการ

ตั้งเป้าหมายนั้นสามารถทำให้เป็นจริงได้ และมีความชัดเจนเพื่อให้พนักงานใหม่ได้ใช้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างผู้ที่มีความเคารพในบทบาทตามอาชีพของตน

แวนคูเวอร์, ธอมป์สัน และวิลเลียม (Vancouver, Thompson & Williams, 2001) ได้ทำการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงความสามารถของตน (Self - efficacy), เป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goal), และผลการปฏิบัติงาน (Performance) พบว่าเมื่อนำมาใช้ร่วมกับทฤษฎีของแบนดูรา (Bandura Theory) ถึงความเชื่อของตนในการที่จะบรรลุเป้าหมายได้ นำมาหาค่าสหสัมพันธ์เมื่อใช้ร่วมกับ Control Theory สามารถทำนายได้ว่า การรับรู้ถึงความสามารถของตนที่จะบรรลุเป้าหมายส่งผลในทางลบต่อผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Subsequence Performance) การทดลองนี้มีผู้เข้าร่วมการวิจัย 56 คน โดยใช้วิธีการ within person technique พบว่าเป้าหมายส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางบวกเมื่อนำมาใช้ร่วมกับการรับรู้ความสามารถของตนที่จะบรรลุเป้าหมาย แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ในการวิจัยส่วนที่สองกับผู้ร่วมการวิจัย 185 คน พบว่าการเพิ่มระดับของเป้าหมายสามารถทำนายความสัมพันธ์ทางบวกของผลการปฏิบัติงานแม้ว่าการตั้งเป้าหมายนั้นจะเป็นเป้าหมายที่ยาก

ชัยประเสริฐ สินศุภรัตน์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลของการกำหนดเป้าหมายที่มีผลต่อผลิตภาพ และความพึงพอใจในงานของพนักงานรายวัน : ศึกษากรณี บริษัท บี.เอล.ฮั่ว จำกัด โดยศึกษาถึงระดับความยากง่ายของเป้าหมาย และระยะเวลาการให้เงินรางวัลที่มีผลต่อปริมาณการบรรจุผงเกลือแร่ต่อวัน และเงินรางวัลที่ได้รับ พบว่าพนักงานที่ทำการกำหนดเป้าหมายยากมีผลิตภาพสูงกว่ากลุ่มที่เป้าหมายบรรลุผลง่าย ความพึงพอใจในงานสูงขึ้นเมื่อได้รับการกำหนดเป้าหมาย และพนักงานที่ทำงานบรรลุเป้าหมายมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานกลุ่มที่ทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย ส่วนระดับความยากง่ายของเป้าหมายไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายยากเป็นการกระตุ้นให้พนักงานสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง และเกิดการรับรู้ความสามารถว่าตนเองทำงานนั้นได้ (Self efficacy)

วรกานต์ เสี่ยงอารมณ์ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของความยากง่ายของเป้าหมายและรางวัลที่มีต่อผลิตภาพการทำงาน และความผูกพันใจในเป้าหมาย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเย็บกระเป๋ารายวันแบ่งกลุ่มตามเงื่อนไขการทดลอง ตามเป้าหมายและเงินรางวัล พบว่าพนักงานที่มีการตั้งเป้าหมายและให้สิ่งจูงใจเป็นตัวเงินมีผลิตภาพที่สูงขึ้น ความยากง่ายของเป้าหมายไม่มีผลต่อความผูกพันใจในเป้าหมาย แต่การให้เงินรางวัลมีผลต่อความผูกพันใจในเป้าหมาย ส่วนพนักงานที่บรรลุเป้าหมายจะเกิดความผูกพันใจต่อเป้าหมายตามผลการวิจัยของล็อก และลาแธม (Locke and Latham, 1990)

จากการรวบรวมงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า การตั้งเป้าหมายในงานส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความต้องการพื้นฐานของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งที่เป็นส่วนตัวและสังคมโดยรวม และพบว่าการเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมาจากการได้รับการส่งเสริมให้สามารถไปสู่เป้าหมายตามที่แต่ละคน

ต้องการ และความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ทั้งนี้สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ คือการมีความผูกพันต่อเป้าหมาย และเป็นທີ່ประจักษ์ว่าแต่ละคนมีระดับของความผูกพันต่อเป้าหมายในแต่ละด้านแตกต่างกันไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่าพยาบาลใหม่ที่กำลังเริ่มเข้าทำงานนั้นมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานอย่างไร และตนเองสามารถรับรู้ถึงความต้องการไปให้ถึงเป้าหมายได้มากเพียงใด เป็นเรื่องที่น่าสนใจในความคิดของผู้วิจัย เพราะเมื่อพยาบาลใหม่เหล่านี้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตนต้องการจากการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร พยาบาลเหล่านี้ย่อมเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจที่จะคงอยู่ในงานต่อไป ทำให้ความต้องการลาออกลดลง แต่ปัจจัยด้านใดของเป้าหมายในงานที่พยาบาลใหม่เหล่านี้ให้ความสำคัญ และมีความผูกพันกับเป้าหมายนั้นมากที่สุด หากผู้บริหารสามารถช่วยให้เป้าหมายของพยาบาลใหม่เหล่านี้เป็นจริง ย่อมก่อประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างมากมาย ที่สามารถรักษานักบุคลากรที่มีค่าของเราไว้ได้จากเป้าหมายส่วนบุคคลที่พนักงานเป็นผู้ตั้งขึ้นด้วยตนเอง

### **3.การเปลี่ยนแปลงบทบาทในแต่ละช่วงเวลาของบุคคล**

#### **3.1 ช่วงชีวิตและอาชีพ (Life stage and Career stage)**

ไชน์ (Shien, 1978 อ้างถึงในอุทิศ เตชะพะฤติ, 2541) ทำการศึกษาพบว่าลมหายใจในอาชีพ (career aspiration) เป็นสิ่งที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือรับรองการคงอยู่ในงานในอนาคต เป็นการศึกษามุมมองในงานของแต่ละบุคคลที่มีต่องานทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องการลาออกได้อย่างสมบูรณ์ โดยวิธีการมองอนาคตของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ได้รับจากองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพของแต่ละคน และความต้องการด้านต่างๆที่มีความหลากหลาย และเกี่ยวข้องกับการลาออกและการคงอยู่ในงาน

ไชน์พบว่าการสรรหาและการคัดเลือกตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพ การมองบุคคลเป็นองค์รวม และการเปลี่ยนแปลงของแต่ละคนเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาเพื่อนำมาพัฒนาบุคคลแต่ละคน การพัฒนาในด้านอาชีพ และการทำให้บุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์กับครอบครัวมากขึ้น การวางแผนอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพที่เกิดขึ้นต้องได้รับการทำความเข้าใจทั้งตัวบุคคลและผู้บังคับบัญชา การพัฒนาองค์กรต้องเชื่อมโยงกับการได้รับความกระจ่างในโปรแกรมของอาชีพ วัฒนธรรม หรือบรรยากาศในองค์กรต้องได้รับการวิเคราะห์ และทำความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรควรเป็นผลสะท้อนที่ดีต่อขั้นตอนการพัฒนาในอาชีพ (Mobley, 1990, pp. 68)

มาร์แชล (Marshall, cited in Sears, 2003, pp.163-169) ศึกษาพบว่าการรักษาพนักงานให้คงอยู่น่าจะมีผลมาจากปัจจัยภายในที่มีความสัมพันธ์กับจิตวิทยา จากเรื่องของผลตอบแทนที่ได้รับ แนวทางอาชีพ ลักษณะงาน การได้รับการฝึกอบรมและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการ

ทำงาน ผู้ที่มีอายุน้อยมีความต้องการเปลี่ยนงานสูงกว่าผู้ที่มีอายุมาก พนักงานที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวมีความอดทนต่องานน้อยกว่าพนักงานประจำ การรับรองการจ้างงานก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ช่วงแรกเริ่มวัยรุ่นจนถึงวัย 30 ปี นั้นเป็นช่วงการสร้างรากฐานของแต่ละคน ในการค้นหาตนเองและสิ่งต่างๆ ที่ต้องทำอย่างมากมาย ช่วงรอยต่อสู่วัย 30 นี้จะเป็นครั้งแรกที่มีการทบทวนประเมิน ทดสอบความเชื่อ ความผูกพันต่างๆ ที่สะสมมาเป็นการสร้างรากฐานที่สำคัญแท้จริงในชีวิต เป็นทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินชีวิต ความก้าวหน้าในอาชีพมีนัยสำคัญกับการคงอยู่ในงาน ในช่วง 31-50 ปี ความสามารถในการจัดการด้านอาชีพและความพึงพอใจในความเป็นมืออาชีพอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงาน หากอายุเกิน 50 ปี พบว่าความมั่นคงในงานเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันการคงอยู่ในงาน

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในพนักงานใหม่ พบว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างกระบวนการคิดที่มาจากเจตนารมณ์ของแต่ละบุคคล ความคาดหวัง ความมุ่งมั่น และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งไว้ อีกทั้งมีการศึกษาที่สนับสนุนว่าพนักงานที่เริ่มเข้าทำงานมีความตั้งใจคงอยู่ในงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า รวมไปถึงเรื่องของการเป็นพนักงานชั่วคราวที่มีความตั้งใจคงอยู่ในงานน้อยกว่าพนักงานประจำ

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลของพยาบาลใหม่ที่มีอายุอยู่ในช่วงเวลาของการสร้างรากฐานและเริ่มปรับตัวเข้าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมใหม่ในการทำงาน และปรับบทบาทจากการเป็นคนภายนอกองค์กรเป็นมาอยู่ภายในองค์กรเพราะช่วงเวลานี้มีความสำคัญต่อการปรับทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานใหม่ ดังนั้นพวกเขาควรได้รับการเตรียมความพร้อมในสิ่งที่คาดหวังตามความเป็นจริง เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องถึงสิ่งที่พวกเขาจะได้รับ จากการได้รับความช่วยเหลือจากที่ทำงาน ผู้ร่วมงาน หัวหน้า ระยะเวลาในช่วงนี้มีความสำคัญ เพราะทำให้พนักงานได้ทราบถึงกฎ ระเบียบ และข้อตกลงร่วมกัน อันเป็นระยะเวลาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดใน การปรับ วัตถุประสงค์ และให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ เพื่อเป็นการปูพื้นฐานสู่สัมพันธภาพที่ยั่งยืนในอนาคต ในช่วงแรกนี้ ทั้งพนักงานและองค์กรจะสามารถรับรู้ได้ถึงความต้องการอยู่ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย เพื่อความต้องการคงอยู่ในงานของพวกเขา (Mobley, 1990)

### 3.2 ช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากนักศึกษามาเป็นพยาบาลวิชาชีพ

ในระยะเริ่มแรกของการเป็นพยาบาลใหม่เป็นการเดินทางสู่จุดเปลี่ยนแปลงอย่างมากและช่วงเวลานี้เองที่ส่งอิทธิพลต่อพยาบาลใหม่ ในด้านความมั่นใจในการทำงาน อัตราการคงอยู่ในงาน ความเต็มใจในการทำงาน และความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Kramer, 1974)

1. Reality Shock เป็นคุณภาพของช่วงประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ส่งอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพยาบาลตามที่ดิซเซอร์แคร์ลและลูนและอีเวนส์กล่าวไว้ว่า สถานที่ทำงานใหม่มีอิทธิพลที่จะ

ทำให้พยาบาลใหม่เหล่านี้ซึ่อกได้จากการนึกเปรียบเทียบความแตกต่างของที่ทำงานใหม่ตามความเป็นจริงกับจินตนาการของตน โดยเฉพาะเมื่อสิ่งที่พบเจอไม่ตรงกับสถานที่ทำงานตามความคาดหมายของตนทำให้พวกพนักงานใหม่เหล่านี้ต้องประเมินอีกครั้งว่าทางเลือกของอาชีพในความเป็นจริงเมื่อไม่ตรงกับที่คิดไว้ควรตัดสินใจลาออกจากงานก่อนจะสายเกินไป

การเริ่มต้นทางสังคมของวิชาชีพพยาบาล (Initial professional Organization) และความสามารถในการนำความรู้จากที่เรียนไปใช้นั้นไม่ได้เป็นสิ่งที่จะใช้บอกว่า ขอบเขตความรู้ในวิชาชีพนั้นจะอยู่ยาวนานไปด้วย เพราะยังมีเรื่องของ การปรับตัวในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง สิ่งต่างๆ ที่ต้องเรียนรู้เพื่อเป็นพื้นฐานด้านความรู้ความชำนาญ ลักษณะเด่นในวิชาชีพพยาบาล คุณค่าบรรทัดฐาน และมโนทัศน์ต่อตนเอง (self concept) หากในช่วงที่เป็นนักศึกษาพวกเขาได้เห็นที่ทำงานที่มีความหลากหลาย ย่อมส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในงานและลดระยะเวลาของการเป็นน้องใหม่ได้

2. Work readiness ความเต็มใจในการทำงานที่มีความซับซ้อนและเน้นความถูกต้องในการทำงานและความคาดหวังขององค์กรนั้นทำให้พยาบาลใหม่มีความรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองต่ำลง เพราะต้องเริ่มต้นการทำงานด้วยเงินเดือนขั้นต่ำแต่ที่ทำงานก็คาดหวังว่าน้องใหม่จะต้องทำงานได้รวดเร็วและเต็มศักยภาพเหมือนกับคนอื่น ๆ ในที่ทำงาน ทำให้ความแตกต่างนี้ส่งผลต่อความเครียดที่มากขึ้น ความรับผิดชอบและงานที่หนักซึ่งถูกแลกมาด้วยค่าแรงอัตราต่ำสุดในวิชาชีพพยาบาล ด้วยเหตุนี้การพัฒนากลยุทธ์การให้คำปรึกษาและผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพจึงได้รับการสนับสนุนในองค์กรทางสุขภาพเพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานมากขึ้น และลดการลาออก

3. Interpersonal conflict บรรยากาศของวิชาชีพ เช่น ความรุนแรงหรือความขัดแย้งของบุคคลในที่ทำงาน ทั้งที่แสดงออกมาหรือซ่อนเร้นความไม่เป็นมิตรไว้ทำให้พยาบาลใหม่เหล่านี้พบปัญหาความเครียดและความวิตกกังวลในช่วงปีแรกของการทำงานจากสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ด้านสัมพันธภาพในที่ทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาการรับรู้ตนเอง

พยาบาลเป็นอาชีพที่มักได้รับการร้องเรียนว่าได้รับการล่งละเมิดจากผู้ร่วมงานมากกว่าอาชีพอื่น การได้รับการยอมรับจากคนรอบข้าง ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและการรับรู้ถึงคุณค่าตนเอง พบว่าคำพูดถากถางจากผู้ร่วมงานทำให้ความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากคนรอบข้างลดลง ก่อให้เกิดความเครียดและลดความพึงพอใจในงาน และพยาบาลใหม่ที่มีตัวแปรด้านมโนทัศน์ต่อตนเองสูง ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของความต้องการคงอยู่ในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญกับที่ทำงานและประสบการณ์ในการทำงานที่มีความมั่นคงสม่ำเสมอ นอกจากนี้ความคิดเชิงบวกในช่วงการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำไปสู่การสร้างทีมพยาบาลที่มีความมั่นใจในแต่ละบุคคลอีกด้วย

ในช่วงต้นของการทำงานสิ่งที่พวกเขาต้องการมากกว่าเนื้อหาด้านการพยาบาล หรือการทำบทบาทพยาบาลคือเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยมากพยาบาลใหม่มักพยายามทำงานด้วยความมั่นใจเนื่องจากยังไม่เข้าใจถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่โดยรอบจึงต้องพยายามทำงานเฉพาะหน้าตามที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด พวกเขาไม่ได้ไม่สามารถทำในสิ่งที่ผู้มีประสบการณ์มากกว่าให้

ความรู้ แต่พวกเขาไม่เข้าใจเนื่องจากอายุการทำงานที่ยังน้อย ในประเทศแคนาดา มีงานวิจัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับประเทศออสเตรเลียในเรื่อง พยาบาลใหม่มีความเครียด วิตกกังวล และรู้สึกผิดหวังในการได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานพยาบาล และสรุปว่าการเข้าใจในตนเองและการคงอยู่ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ในช่วงแรกของการเป็นพยาบาลใหม่ นอกจากนี้การเตรียมความพร้อมของสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่มีการรองรับที่สอดคล้องกับพื้นฐานที่ต้องเรียนรู้อยู่แล้ว การให้ความรู้เมื่อทำงานจริงจึงควรให้ตามสถานะและมีขั้นตอน ส่วนด้านการเข้าใจภาวะผู้นำจะเพิ่มขึ้นหลังการทำงานแล้ว 6 เดือนและเพิ่มขึ้นตามระยะเวลา ด้านดัชนีการคงอยู่ในวิชาชีพพยาบาล (nursing retention index) จะเพิ่มขึ้นหากพวกเขาอยากอยู่กับองค์กรตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้ามา และยังเพิ่มขึ้นหากได้รับพิจารณา ร่วมกับการเพิ่มเงินเดือน และความสุขจากการได้เลือกอาชีพของตนเอง (Cowin & Hengstberger, 2005)

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นกลุ่มคนในยุค generation Y ที่อยู่ในช่วงปี 2000 หรือ Millennials มองว่า “การศึกษาคือชีวิต” หากไม่มีการเพิ่มพูนความรู้ก็ไม่มีค่าอะไร ดังนั้นอาชีพพยาบาลสำหรับคนรุ่นใหม่จึงถูกมองว่าสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย หากว่าตนเองไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้น ความต้องการคงอยู่ในงานระยะยาวจึงลดลงด้วย รวมถึงความผูกพันในอาชีพพยาบาล ที่คนรุ่นใหม่มองว่าความภักดีต่อที่ทำงานนั้นเปลี่ยนได้หากเขาไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ (Martin & Tulgan, 2001 cited in Cowin & Henngstberger, 2005)

ถ้าการรับรู้ตนเองต่ำ การคงอยู่ในองค์กรก็ต่ำด้วย หากพัฒนาความเข้าใจในวิชาชีพตั้งแต่แรกการคงอยู่มากตามด้วย การเปลี่ยนแปลงบทบาทจากนักศึกษามาเป็นพยาบาลเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากคนภายนอกองค์กรมาเป็นคนภายในองค์กรเป็นการปรับตัวทางสังคม (Socialization) แต่ละคนต้องเรียนรู้เรื่องงาน สังคมในที่ทำงานและพฤติกรรมที่ควรกระทำเพื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นสมาชิกในสังคม การค้นหาข้อมูลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับทัศนคติในงาน เช่นความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร (Van Manner & Schein, 1979 cited in Bauer & Green, 1998, pp. 75) ต้องเกิดการรับรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา แรงจูงใจต่างๆคุณค่าและทัศนคติที่ผ่านมา ล้วนส่งผลต่อการรับรู้ (Perceiver) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงมักเลือกที่จะรับรู้สถานการณ์ต่างๆ ตามที่ตนได้มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึง จากนั้นจึงเริ่มพิจารณาถึงลักษณะที่มองเห็นทางด้านกายภาพ สังคม รูปแบบขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม (The setting) จากนั้นบุคคลจะสามารถแยกแยะสิ่งที่รับรู้ได้ว่ามีความแตกต่างอย่างไรกับประสบการณ์ที่ผ่านมา

### 3.3 การเปลี่ยนแปลงบทบาทตามประสบการณ์ทำงานโดยเบนเนอร์ (Benner, 1984)

เบนเนอร์ได้แบ่งตามระดับความสามารถ (competency) ของพยาบาล เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพยาบาล สามารถแบ่งได้เป็น 5ระดับดังนี้

ระดับที่ 1: ผู้เริ่มต้น (Novice) หมายถึง พยาบาลวิชาชีพใหม่ที่เริ่มต้นปฏิบัติงานถึง 1 ปี เต็มจึงยังเป็นผู้ที่ยังขาดประสบการณ์ในด้านต่างๆ อาจไม่เคยเผชิญสถานการณ์ต่างๆที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงานจริง ยังค้นหาตนเอง และพยายามปรับตัวให้เข้ากับกฎที่คนรอบข้างสร้างขึ้น ทำงานโดยปราศจากความเข้าใจในเหตุผล นอกจากนี้ยังเป็นผู้ยึดถือตามกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว โดยไม่ปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานได้ ทำงานเฉพาะตามบทบาทหน้าที่ของตน มีข้อจำกัดทางด้านความรู้ ความชำนาญ การปฏิบัติจากประสบการณ์ มีเพียงความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และพื้นฐานการพยาบาล

เนื่องจากการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องขึ้นกับความรู้ด้านทฤษฎีและการตัดสินใจของบุคคลด้วย ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพใหม่จึงต้องการความช่วยเหลือ สนับสนุนให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังส่งผลให้ ผู้เริ่มต้นเหล่านี้เป็นพยาบาลที่มีความน่าเชื่อถือ มีความพึงพอใจในตนเอง

ระดับที่ 2: ผู้เริ่มมีความก้าวหน้า (Advance Beginner) หมายถึง พยาบาลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถานที่เดิม เป็นเวลา 1 - 2 ปี สามารถเรียนรู้จากเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น สามารถจัดการสถานการณ์ต่างๆภายใต้การนิเทศของพยาบาลที่มีประสบการณ์สูงกว่าพยาบาลในระดับนี้เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานอย่างกว้างๆได้ เริ่มรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในงาน มีความเข้าใจในเหตุผล กฎต่างๆ แต่ยังไม่สามารถเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละสถานการณ์ได้ ส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติงานตามความจำเป็นได้ สามารถดูแลให้ผู้ป่วย เพื่อนร่วมงานและตนเองให้ปลอดภัยตลอดระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ของตน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันตามที่ได้เรียนรู้มาแต่ยังขาดประสบการณ์ พยาบาลกลุ่มนี้เป็นผู้ที่เริ่มมีความก้าวหน้าในการทำงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์น้อยเมื่อได้เผชิญสถานการณ์ที่แปลกใหม่ และยังเป็นผู้ที่ยึดมั่นในกฎ ระเบียบเหมือนขั้นผู้เริ่มต้นเช่นกัน

ระดับที่ 3: ผู้มีความสามารถ (Competent) หมายถึง พยาบาลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถานที่เดิมเป็นเวลา 2 - 3 ปี ผู้ที่ผ่านการดูแลผู้ป่วยและมีความรู้และความรู้ทางวิชาการในงาน มีความเข้าใจในเหตุผลของการปฏิบัติงานในระยะยาว สามารถวางแผนการต่างๆให้ได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย มีความเชื่อถือได้ กำกับดูแลให้คำแนะนำผู้อื่นในการทำงานได้ แสดงบทบาทอย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่นในการสอนกลยุทธ์ และสามารถจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้

อย่างไรก็ตามพยาบาลกลุ่มนี้ไม่สามารถเข้าใจสถานการณ์แบบองค์รวมและไม่สามารถบอกถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดได้ได้ ต้องได้รับการการตอบสนองในเรื่องเวลารวมถึงได้รับการส่งเสริมด้านจิตสำนึก สิ่งที่เป็นนามธรรม และการไตร่ตรองอย่างระมัดระวังในด้านต่างๆเพื่อพัฒนาไปสู่ระดับความสามารถขั้นต่อไป

ระดับที่ 4: ผู้คล่องงาน (Proficient) หมายถึงพยาบาลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถานที่เดิม เป็นเวลา 3 – 5 ปี สามารถรับรู้สถานการณ์แบบองค์รวมอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการตัดสินใจ จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการวิเคราะห์ ประยุกต์ใช้ความรู้และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในงาน โดยมองเป็นสถานการณ์โดยรวม สามารถระบุว่ สิ่งใดสำคัญมากที่สุดในแต่ละสถานการณ์ มีความเข้าใจและหยั่งรู้สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆจาก มุมมองที่กว้างไกล สามารถสังเกตเห็นสิ่งที่ผิดปกติส่งผลให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น ยังต้องการการศึกษาเพื่อ เพิ่มความชำนาญ

ระดับที่ 5: ผู้ชำนาญการ (Expert) หมายถึง พยาบาลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานใน สถานที่เดิมมากกว่า 5 ปีเป็นผู้ที่มีผู้ที่มีความสามารถเป็นแหล่งความรู้ทางวิชาการสามารถรวมจุดที่ น่าสนใจต่างๆได้อย่างตรงประเด็น มีจิตสำนึกที่ดีจากปัญญาญาณ (intuition) จากประสบการณ์ที่ผ่าน มาเพื่อติดตามวิถีทางในการทำงานที่ตนรับรู้ว่าจะอะไรเหมาะสม พัฒนามุมมองและสร้างวิสัยทัศน์ที่ สามารถเป็นไปได้ วางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรในอนาคต เป็นผู้กำหนดนโยบาย และมีการ ศึกษาหาความรู้อย่างไม่สิ้นสุด

การแบ่งระดับตามการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลเช่นนี้ ทำให้ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นเกณฑ์ ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ซึ่งเป็นพยาบาลที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 2 ปี และความต้องการของพยาบาลใหม่เหล่านี้เมื่อเริ่มต้นเข้าทำงานในองค์กรคือการได้รับการช่วยเหลือเพื่อให้พวกเขาได้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและสามารถปรับตัวเข้ากับที่ทำงานในช่วงนี้ ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจในงานและความตั้งใจคงอยู่ในงาน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าพวกเขามีความต้องการอะไรจากการสร้างเป้าหมายส่วนบุคคลในงานด้วยตนเอง เพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจในการทำงานและต้องการคงอยู่ในงานพยาบาลต่อไป

### สมมติฐานการวิจัย

จากการรวบรวมผลงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในการทำงาน ย่อมนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี อันเนื่องมาจากความพึงพอใจในงาน หากพยาบาลใหม่เหล่านี้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานอันเนื่องมาจากเป้าหมายส่วนบุคคลที่ตนเองเป็นผู้ตั้งได้รับการ สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ น่าจะส่งผลให้พยาบาลใหม่มีความตั้งใจคงอยู่ในงานทำให้ผู้วิจัย ตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลของพยาบาลใหม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความตั้งใจคงอยู่ในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลด้านความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลด้านความต้องการรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลด้านการใช้เวลาว่างมีความสัมพันธ์ทางบวกความตั้งใจคงอยู่ในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลด้านความต้องการดำเนินชีวิตด้านครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลด้านความมั่นคงทางอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลด้านการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.7 การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลด้านการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.8 การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลด้านการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อเป้าหมายพบว่าในงานวิจัยส่วนมากจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงการรับรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในการไปให้ถึงเป้าหมายและเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้ยอมรับและต้องการดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายที่แต่ละบุคคลต้องการ หากบุคคลสามารถทำตามที่ได้ยอมรับในเป้าหมายนั้นย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจที่สามารถทำในสิ่งที่ตนเป็นผู้กำหนดได้เองและความตั้งใจคงอยู่นานพยาน่าจะเพิ่มขึ้นทำให้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่สองว่า

สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันต่อการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

จากการรวบรวมงานวิจัยโดยลิธคและลาแธม(1990)ที่ได้ศึกษาเรื่องการตั้งเป้าหมายและความผูกพันต่อเป้าหมายพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยขึ้นใดที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายและความตั้งใจคงอยู่ในงานหรือลาออกจางานโดยตรง แต่มีงานวิจัยที่สนับสนุนว่า ความผูกพันต่อเป้าหมายน่าจะส่งผลกระทบต่อ การตั้งเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนเพราะความ

ผูกพันต่อเป้าหมายมาจากการรับรู้ความสามารถและความรู้สึกว่าคุณได้รับอำนาจอย่างถูกต้องในการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง จึงส่งผลให้ผู้ที่มีความผูกพันกับเป้าหมายสามารถสร้างผลการทำงานที่ดีที่สุดด้วยตนเองจากความสอดคล้องตามการวางแผนที่ตนได้ตั้งไว้ ส่วนผู้ที่มีความผูกพันกับเป้าหมายต่ำน่าจะมีผลการทำงานที่ต่ำกว่าเช่นกัน เพราะขาดจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการทำงานและการดำเนินชีวิต และน่าจะส่งผลต่อการคงอยู่ในงานที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยสรุปเป็นสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันต่อเป้าหมายเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน