

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งที่จะศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และศึกษาองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญ รวมทั้งศึกษาความแตกต่างของระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในแต่ละสถานและแต่ละสถาบัน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารการพยาบาลแก้ไขปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้น อันจะช่วยให้ขวัญอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีผลสะท้อนถึงประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์พยาบาลและเพื่อป้องกันการขาดแคลนอาจารย์พยาบาล เนื่องจากความไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน

การศึกษานี้ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างอาจารย์พยาบาลจาก 4 สถาบัน จำนวน 141 คน เป็นอาจารย์พยาบาลในสถาบันส่วนกลาง 80 คน คือ คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล (ศิริราช) 54 คน และ โรงเรียนพยาบาลคณะแพทยศาสตร์วชิรมาชิบตี 26 คน เป็นอาจารย์พยาบาลในสถาบันส่วนภูมิภาค 61 คน คือ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 43 คน และคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น 18 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามปลายปิดจำนวน 50 ข้อ ซึ่งสร้างมาตามวิธีแบบลิเคอร์ท ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน เพื่อหาข้อบกพร่อง แลวนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความถี่สัมพัทธ์ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในแต่ละสถาบันและแต่ละสถานขององค์ประกอบของขวัญ โดยการทดสอบค่าที (t - test) รวมทั้งวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อศึกษาความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย-เกี่ยวกับขวัญของอาจารย์พยาบาลในสี่สถาบัน ทั้งโดยส่วนรวมและแต่ละสถาบันขององค์ประกอบของขวัญ โดยการทดสอบค่าเอฟ (F - test)

ผลการวิจัย

1. สถาบันเก่าที่มีจำนวนอาจารย์พยาบาลในช่วงอายุ 34 ปีขึ้นไป สูงกว่าในสถาบันใหม่ และระยะเวลาการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในสถาบันเก่าก็ยาวนานกว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในสถาบันใหม่เช่นกัน

2. เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่วางไว้พบว่า

2.1 ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในสถาบันส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จัดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2.2 ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โรงเรียนพยาบาลคณะแพทยศาสตร์รามธิบดี และคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จัดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จัดอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของขวัญในแต่ละด้าน ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และโรงเรียนพยาบาลแพทยศาสตร์รามธิบดีในทุก ๆ ด้าน จัดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2.4 ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และความรู้สึกมั่นคง จัดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนความรู้สึกพอใจ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน จัดอยู่ในระดับปานกลาง

2.5 ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในด้านความรู้สึกรับผิดชอบ จัดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านอื่น ๆ จัดอยู่ในระดับปานกลาง

3. ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลระหว่างสี่สถาบันทั้งโดยส่วนรวม และแต่ละด้านขององค์ประกอบของขวัญ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลโดยส่วนรวมในสถาบันส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับขวัญขององค์ประกอบของขวัญในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ความรู้สึกรับผิดชอบ ก็ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นกัน สำหรับความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคง ความรู้สึกพอใจ

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ความสัมพันธ์ในหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในสถาบันเก่า ซึ่งประกอบด้วย คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กับระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในสถาบันใหม่ ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนพยาบาล คณะแพทยศาสตร์รามธิบดี และคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และระดับขวัญขององค์ประกอบของขวัญในทุก ๆ ด้าน ก็แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน

6. องค์ประกอบของขวัญของแต่ละสถาบันที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ โดยเปรียบเทียบ กับเกณฑ์ที่วางไว้ ซึ่งผู้วิจัยถือว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลมากที่สุดมีดังนี้

- 6.1 การโอน ย้าย หรือลาออกไปหางานใหม่ท่าของบุคลากรในหน่วยงาน
- 6.2 ความคิดเห็นขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการกับเพื่อนร่วมงาน
- 6.3 อุปสรรคหรือความคับข้องใจต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 6.4 ขาดสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเหมาะสมสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัย ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พบว่าขวัญของอาจารย์พยาบาลในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โรงเรียนพยาบาลคณะแพทยศาสตร์รามธิบดี และคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จัดอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเรียงตามลำดับ ส่วนคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลจัดอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในแต่ละสถาบันแล้ว พบว่า เวลาการปฏิบัติงานที่นานที่สุดของอาจารย์ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 5 ปี โรงเรียนพยาบาลคณะแพทยศาสตร์รามธิบดี 9 ปี คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 13 ปี และคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล

30 ปี จะเห็นได้ว่าสถาบันใหม่ที่มีอาจารย์ปฏิบัติงานอยู่ในระยะเวลาสั้น จะมีระดับขวัญสูงกว่าสถาบันเก่าที่คงมานาน และมีอาจารย์พยาบาลปฏิบัติงานอยู่เป็นระยะเวลานาน ควบเหตุผลข้อนี้สอดคล้องกับข้อสังเกตของ แซงค์¹ (Schenk) ที่กล่าวว่า สถาบันที่มีระดับขวัญสูง เป็นโปรแกรมเล็ก ๆ ซึ่งมีจำนวนอาจารย์ปฏิบัติงานน้อย อาจารย์ทุกคนทราบเกี่ยวกับกิจการทุก ๆ ด้านในสถาบัน และมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึงในระยะเวลารวดเร็ว

จากการวิจัยพบว่าระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในสถาบันส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานของการวิจัยข้อที่ 1 แต่ถาพิจารณาองค์ประกอบของระดับขวัญในแต่ละคานพบว่าคานความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคง และความรู้สึกพอใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ส่วนคานอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ว่า องค์ประกอบของระดับขวัญในทุก ๆ คานไม่แตกต่างกัน และยอมรับสมมุติฐานของการวิจัยข้อที่ 2 ที่วางไว้ว่าระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลทั้งสี่สถาบันไม่แตกต่างกัน

การที่ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่แตกต่างกัน อาจจะเป็นเพราะว่าเป็นอาจารย์พยาบาลที่สังกัดอยู่ในระดับมหาวิทยาลัยเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคก็ทั้งสถาบันเก่าและสถาบันใหม่คล้ายคลึงกัน เมื่อทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติจึงไม่พบความแตกต่าง แสดงว่าที่ตั้งของมหาวิทยาลัยไม่ส่งผลต่อขวัญ

¹Schenk, op.cit., p. 139.

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมระหว่างสถาบันเก่ากับสถาบันใหม่ และองค์ประกอบของ
 ขวัญในแต่ละสถาน พบว่าระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ .01
 ซึ่งไม่ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่วางไว้ว่า ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในสถาบันเก่า
 ไม่แตกต่างกับสถาบันใหม่ทั้งโดยส่วนรวมและแต่ละด้านขององค์ประกอบของขวัญ การที่
 ระดับขวัญในสถาบันเก่าและสถาบันใหม่แตกต่างกันนี้ อาจจะเป็นเนื่องจากในสถาบันเก่า
 คือ คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล มีอาจารย์พยาบาลที่มีอายุในวัยสูงกว่า 34 ปี
 คิดเป็นร้อยละ 37.04 และอายุต่ำกว่า 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.96 และคณะ
 พยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีอาจารย์พยาบาลที่มีอายุสูงกว่า 34 ปี ร้อยละ
 23.26 และอายุต่ำกว่า 34 ปี ร้อยละ 76.74 ส่วนในสถาบันใหม่ คือ
 โรงเรียนพยาบาลคณะแพทยศาสตร์รามธิบดี มีอาจารย์พยาบาลที่มีอายุในวัยสูงกว่า 34
 ปี ร้อยละ 7.69 อายุต่ำกว่า 34 ปี ร้อยละ 92.31 และคณะพยาบาลศาสตร์
 มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีอาจารย์พยาบาลที่มีอายุสูงกว่า 34 ปี ร้อยละ 5.56 อายุ
 ต่ำกว่า 34 ปี ร้อยละ 94.44 จะเห็นได้ว่าในสถาบันเก่ามีจำนวนอาจารย์ที่มีอายุ
 มากกว่า 34 ปี สูงกว่าในสถาบันใหม่ และมีอาจารย์พยาบาลที่อายุน้อยกว่า 34 ปี
 น้อยกว่าในสถาบันใหม่ ดังนั้นพอจะอนุมานได้ว่า สถาบันที่มีอาจารย์ในช่วงอายุน้อยเป็น
 จำนวนมาก มีส่วนช่วยให้ขวัญของอาจารย์ในสถาบันเหล่านั้นสูงขึ้น จึงทำให้ระดับขวัญของ
 อาจารย์พยาบาลในสถาบันเก่าและสถาบันใหม่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ การที่ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในสถาบันเก่า และในสถาบัน
 ใหม่แตกต่างกันนั้น อาจจะเป็นเนื่องจากลักษณะการบริหารงาน และโครงสร้าง
 ของสถาบันนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ในรูปของการรวมอำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจ
 ทำให้สายงานและสายการบังคับบัญชาซับซ้อน การติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ในหน่วย
 งานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานเป็นไปไม่ทั่วถึง และไม่คล่องตัวเพียงพอ
 คือ มีความล้าช้า เนื่องจากมีชั้นตอนมาก ไม่เป็นไปในลักษณะของการกระจายอำนาจที่แท้

จริง ส่วนสถาบันที่มีการบริหารแบบการกระจายอำนาจนั้นจะเป็นไปในทางตรงกันข้าม คือ สายการบังคับบัญชาไม่ยุ่งยาก การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน บุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานช่วยให้เกิดความคิดริเริ่ม ทำให้บุคคลในหน่วยงานที่มีลักษณะเช่นนี้มีระดับขวัญสูง มีกำลังใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดี มีประสิทธิผลสูง

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลที่แตกต่างกันนั้น เนื่องมาจากลักษณะเก่าและใหม่ของสถาบัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล และอายุของอาจารย์พยาบาล เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลลดลงมากกว่าที่ตั้งของสถาบัน และความตึงเครียดทางค่านิยมซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับขวัญของอาจารย์พยาบาล ได้แก่ ความรู้สึกพอใจ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกมั่นคง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และความรู้สึกที่รับผิดชอบ

ความรู้สึกในค่านิยมนี้มีผลกระทบกระเทือนมาจากท่าทีของผู้บังคับบัญชา และลักษณะผู้นำของแต่ละสถาบัน จากการทดลองของ ยอร์จ เอลตัน เมโย² พบว่าเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าบริษัทเห็นความสำคัญของตน มีความสนใจในฐานะที่เป็นบุคคลคนหนึ่ง ทำให้ขวัญของคนงานแต่ละคนดีขึ้น และผลผลิตก็เพิ่มมากขึ้นด้วย ฉะนั้นเพื่อให้ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลสูงขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรจะได้สนใจ เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของอาจารย์พยาบาลแต่ละบุคคล เพื่อเป็นการบำรุงขวัญ และจากการทดลองของ ลิพพิท ไวท์ และ ลีวิน³ (Lippitt, White and Lewin) พบว่า ลักษณะผู้นำที่มีผล

² สมพงษ์ เกษมสิน เรื่องเดิม, หน้า 95.

³ Lippitt, White and Lewin, *op.cit.*, p. 376.

กระทบกระเทือนต่อระดับขวัญ ทำให้ขวัญต่ำลง คือ ผู้นำในลักษณะอัตตาธิปไตย (Autocratic Leaders) และผู้นำในลักษณะตามบุญตามกรรม หรือ เสรีนิยม (Laissez - Faire Leaders) ส่วนผู้นำในลักษณะประชาธิปไตย (Democratic Leaders) จะช่วยให้ระดับขวัญของกลุ่มดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ ฉะนั้นเพื่อให้ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารหรือผู้นำในสถาบันการศึกษาพยาบาลทุกระดับ ควรจะเปลี่ยนท่าที และลักษณะหัวหน้ากลุ่มให้เป็นไปตามแบบประชาธิปไตย

ขอเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย

1. ควรจะไ้ศึกษาระดับขวัญของบุคลากรทั้งหมดในหน่วยงาน ซึ่งมีหลายระดับด้วยกัน เพื่อจะไ้ทราบสภาพขวัญที่แท้จริงของสถาบันนั้น ๆ
2. การศึกษาจะไ้ผลแน่นอน ครอบคลุมสภาพเป็นจริงของหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากจะไ้ใช้คำถามแบบปลายปิดแล้ว ควรจะไ้ใช้คำถามแบบปลายเปิด ร่วมกับการสัมภาษณ์ และการสังเกต
3. ควรศึกษาระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในสถาบันที่แตกต่างกัน เช่น สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดมหาวิทยาลัย กับ วิทยาลัยพยาบาลอื่น ๆ ที่ไม่ไ้ได้อยู่ในมหาวิทยาลัย เพื่อเปรียบเทียบสภาพขวัญของอาจารย์พยาบาลที่ต่างสังกัดกัน
4. ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน ควรจะไ้ศึกษาระดับขวัญของบุคลากรในหน่วยงานของตน จะไ้ทราบองค์ประกอบที่ทำให้ระดับขวัญต่ำลง เพื่อจะไ้ปรับปรุงแก้ไขให้ระดับขวัญสูงขึ้น จะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารไปพร้อม ๆ กัน



ขอเสนอแนะ เพื่อยกระดับขวัญของอาจารย์พยาบาล

ขวัญ เป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในสถาบันที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจหรือความกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่สถาบันนั้น จากการศึกษาเกี่ยวกับระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลครั้งนี้พบว่ามืองค์ประกอบหลายอย่างทำให้ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำและปานกลาง ซึ่งจะทำให้บุคลากรพยาบาลขาดความกระตือรือร้น และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นเหตุให้ผลงานของสถาบันขาดประสิทธิภาพ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานพยาบาลควรจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนระดับขวัญของสมาชิกในสถาบันให้สูงขึ้น เป็นการจูงใจให้อาจารย์พยาบาลปฏิบัติงานให้กับสถาบันอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้สถาบันนั้น ๆ มีอาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างเพียงพอไม่ขาดแคลน ซึ่งพบเสมอว่าอาจารย์พยาบาลมักจะลาออกจากงานเนื่องจากการดำเนินงานและท่าทีของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารในทุกระดับควรจะได้หาวิธีการ เสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญในการทำงานในหัวข้อต่อไปนี้

1. ในสถาบันเก่าที่ตั้งมานาน มักจะมีสายการบังคับบัญชาซับซ้อน การติดต่อสื่อสารมีขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย ทำให้งานล่าช้า ดังนั้นควรจะได้แบ่งสายงานและสายการบังคับบัญชา รวมทั้งขั้นตอนในการติดต่อให้เป็นไปในลักษณะของการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน
2. สถาบันที่มีอาจารย์พยาบาลปฏิบัติงานติดต่อกันเป็นระยะเวลาเวลานาน ๆ ควรจะกระตุ้นและบำรุงขวัญโดยการให้เปลี่ยนสถานที่ และเปลี่ยนบรรยากาศที่จำเจ อาจจัดโดยให้ออกาศึกษาต่อ ศึกษาน หรือเปลี่ยนงาน เพื่อช่วยทำให้เกิดความกระตือรือร้น และสนใจในงานมากขึ้น
3. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งแจ้งให้อาจารย์พยาบาลทุกคนทราบ เพื่อความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นและจัดตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้จะช่วยให้อาจารย์พยาบาลเกิดความรู้สึกรับผิดชอบ
4. บรรยากาศในการปฏิบัติงานในหน่วย ต้องเป็นแบบประชาธิปไตย เพื่อให้ทุกคนมีสิทธิและมีส่วนรวมในงานทุก ๆ ด้าน

5. จัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นครั้งคราว เพื่อเป็นการส่งเสริมความสามัคคี และความสามัคคี ระหว่างอาจารย์พยาบาล
6. จัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในด้านการปฏิบัติงาน และการศึกษาคนควาเพิ่มเติม
7. ปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานใหม่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ
8. ศึกษาทางศัประภอบต่าง ๆ ที่ทำให้ระดับขวัญกำลังใจของคนทำงานที่แท้จริง และต้องแก้ไขทันที ควรศึกษาคัดเลือกไปเป็นระยะ ๆ เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในต่าง ๆ
9. พยายามลดความขัดแย้ง หรือความคับข้องใจของผูรวมงานทุกระดับ
10. จัดสวัสดิการที่ดีและเพียงพอตามความต้องการของอาจารย์พยาบาล
11. เปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้เลือกปฏิบัติงานในหน้าที่ที่คนพึงพอใจ และตรงตามความถนัด
12. อาจารย์พยาบาลในหน่วยงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมช่วยขำรุงขวัญระหว่างสมาชิกซึ่งกันและกัน โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน
13. ผูบังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ จะต้องสนใจ และเอาใจใส่เป็นที่ปรึกษาที่ดี รับฟังขอเสนอแนะ และช่วยแก้ปัญหาทั้งด้านการงานและคานส่วนตัวแก่ผูใ้บังคับบัญชา
14. นอกจากศึกษาระดับขวัญใจในส่วนรวมของหน่วยงานแล้ว จะต้องให้ความสนใจต่อดระดับขวัญใจของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วย เพราะระดับขวัญใจของแต่ละบุคคลจะมีผลกระทบกระเทือนต่อดระดับขวัญใจของส่วนรวม บางครั้งระดับขวัญใจของส่วนรวมอาจจะสูง แต่สมาชิกบางคนอาจจะมีขวัญใจอยู่ในระดับต่ำมากก็ได้ ฉะนั้นจะต้องศึกษาระดับขวัญใจเป็นรายบุคคล และแก้ไขสาเหตุเป็นราย ๆ ไป เพราะการที่แต่ละคนมีระดับขวัญใจต่ำนั้นมีสาเหตุแตกต่างกันไป
15. ข้อสังเกตสำหรัใ้ใช้ในการตรวจสอบระดับขวัญใจ ซึ่งผู้บริหารองค์การพยาบาลควรจะคำนึงถึง คือ ระดับความสม่ำเสมอของงาน การขาดงานหรือความเฉื่อยชา การลาออกหรือขอยกย้ายงาน คำร้องทุกข์หรือบ้ตรสนเทห์

16. จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พบว่ามีปัจจัยต่าง ๆ หลายประการที่มีผลกระทบต่อกระตือรือร้นของระดับขวัญ ทำให้ขวัญอยู่ในระดับต่ำและปานกลาง ผู้บริหารในสถาบันการศึกษามหาวิทยาลัยควรจะไต่หาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อแก้ไขให้ขวัญอยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่ทำให้ระดับขวัญสูงอยู่แล้วคงพยายามส่งเสริมให้คงอยู่หรือเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะกำลังขวัญที่สิ้น ย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือ คานิยมใด ๆ
2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินงาน (Job Evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณา เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การสร้างมาตรฐานที่เรื่อถือไว้วางใจได้ จะสามารถป้องกันความลำเอียงและขอครหา ซึ่งจะทำให้ระดับขวัญของบุคคลในสถาบันลดลง
3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้อาตบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ปัจจุบันมีชาวคนงานโรงงานอุตสาหกรรมหยุดงาน เพื่อประท้วงและเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะเขาต้องการรายได้ที่พอเหมาะกับค่าครองชีพ การที่ไม่ได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ จะทำให้เกิดไม่พอใจในการทำงาน และเป็นเหตุให้ขวัญเสื่อมลงได้
4. ความพึงพอใจในงาน ขวัญเกิดขึ้นได้ด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ ความชำนาญ ความคิดริเริ่มของเขา คนจะพอใจในงานที่ทำ

ผลงานที่คนทำค้ายใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนที่ไม่รักงาน เมื่อหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้ทำนั้นจะต้องเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของเขา จะทำให้เขาพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในสถาบันหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social Group) เกิดขึ้นภายในสถาบันนั้น ๆ เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ อาจารย์คนหนึ่ง ๆ อาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ความมีความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มเขาต้องการ เป็นหน่วยหนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม เขาจะมีขวัญที่ถ้าได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่ เป็นพวกเดียวกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ จะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น จะส่งผลไปถึงขวัญของส่วนรวมของสถาบันนั้น ๆ

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดผลดีได้นั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนซึ่งเกี่ยวข้อง ต้องคอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ซึ่งวิธีต่อไปนี้จะช่วยได้มาก

6.1 อธิบายชี้แจงกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไประยะ เมื่อมอบหมายงานให้ไปทำแล้ว ก็ไม่ควรควบคุมจนเกินไป เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิด และทำงานนั้นด้วยตนเอง เขาจะกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น และมีความรู้สึกว่างงานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของเขา เขาจะไม่ได้รับความภูมิใจในผลงานนั้นเลย

6.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยแก้ปัญหา แก่ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็จะต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่พึงประสงค์จะวางแผนการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แมว่าในบางโอกาสการใช้วิธีการแบบเผด็จการจะช่วยให้งานสำเร็จโดยเร็วก็ตาม แต่ผลของความสำเร็จนั้นจะไม่ยั่งยืน ความสำเร็จของงานในลักษณะเช่นนี้ นอกจากเป็นงานที่ได้แต่ผลงานที่ไม่ทรงคุณค่าในทางบริหารแล้ว ยังเป็นงานที่ไม่ก่อประโยชน์อันกุลแก่ขวัญและน้ำใจของผู้นร่วมงาน

6.3 หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะคงเป็นผู้ให้ความคุ้มครอง เมตตา ให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจสภาวะการทำงานด้วยความ เห็นอกเห็นใจมีใจมุ่งแต่ให้ผลดีผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานที่เป็น ปรัชญาการทำงาน ต้องคำนึงถึงเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชา คือ คน ไม่ใช่เครื่องจักร ที่จำต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต

6.4 เมื่อมอบหมายงานใหญ่ใ้ผู้ใต้บังคับบัญชารับ ไปทำแล้วไม่ควรแย่งงาน นั้นมาทำเสียเอง ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือ ให้คำปรึกษาหารือแก้ปัญหาเมื่อเขาต้องการ แต่ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง

6.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะสร้างความเชื่อ ถือในตัวผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างโลเล ขาดความมั่นใจ เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาพลอยรวนเร ขาดความมั่นใจไปตามไปคอย และเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานของ สภานั่น

6.6 ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ ระหว่างสถาบันกับผู้ ใต้บังคับบัญชา หมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ ควบคุมนโยบายของสถาบัน และขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับ- บัญชาให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และจะต้องประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและของสถาบันได้เสมอ

7. การจักสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้น อีกวิธีหนึ่งก็คือ การให้สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประ- โยชน์นอกเหนือไปจากรายได้ เงินเดือน เช่น การจัดใหม่ที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ บริการด้านการรักษาพยาบาล ฯลฯ การให้ สวัสดิการจะช่วยให้มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เพราะเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือ บุคคลแรกที่เขาคงพึ่งพาคือ คนที่อยู่ใกล้ที่สุด สถาบันจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะ บังคับเอาความทุกข์ร้อนของสมาชิก เพื่อเป็นการสร้างขวัญ และขณะเดียวกันก็จะทำให้เขา รู้สึกภาคภูมิใจในงานที่เขาทำอยู่ เป็นการช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกกับสถาบัน นั้น ทำให้บุคลากรมีขวัญดีขึ้นเมื่อความต้องการของเขาได้รับการบำบัดจากสถาบันที่เขา

อยู่อย่างเหมาะสม

8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการศึกษาทดลองของศาสตราจารย์
เมโย (Mayo) ที่ฮอว์ธอร์น ได้พบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกาย
ภาพ มีอะไรเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดขวัญดี แต่ถ้ามองว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานทาง
กายภาพไม่มีความสำคัญต่อการทำงานเลยก็ไม่ถูกต้อง เพราะคนทำงานก็ต้องการ
ความสะอาดกสบายในการทำงานด้วยกันทั้งนั้น ฉะนั้นควรจะสำรวจดูสภาพแวดล้อมใน
การทำงานต่าง ๆ เช่น เครื่องมือป้องกันความปลอดภัย สุขภาพอนามัย การจัดหา
เครื่องทุ่นแรง ก็จะช่วยทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น

สภาพการณ์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไป มนุษย์รู้จักเคารพสิทธิในความเป็น
มนุษย์ของกันและกันมากขึ้น ทาที่และขวัญของคนทำงานได้รับการคำนึงถึงมากขึ้น
พยายามแสวงหาทางที่จะส่งเสริมขวัญในการทำงานให้สูงขึ้น มีอะไรเพียงแต่รักษาไว้
เท่านั้น แต่จะต้องพยายามหาวิธีหลาย ๆ อย่างที่จะปรับปรุงให้ขวัญในการทำงานสูงขึ้น
และทั้งนี้จะต้องตรวจสอบว่า ขวัญของคนในสถาบันอยู่ในระดับที่พอใจหรือไม่เพียงใด
ทั้งนี้เพราะ ขวัญ คือพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น
และความสามัคคี ทาที่และขวัญเป็นสิ่งที่ผู้บริหารงาน จะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ
การให้อำนาจบังคับหรือการกระตุกทางนี้เสีย จะทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ การ
กระตุกเช่นนี้มิใช่วิธีบำรุงขวัญ และไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาก็ในการส่งเสริมทาที่และขวัญในระยะ
ยาวแต่อย่างใด ผู้บริหารจะต้องศึกษาเปรียบเทียบสภาพของขวัญในขณะนั้นให้ถูกต้อง
เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีการบำรุงขวัญได้เหมาะสม การแก้ไขไม่ถูกต้องนอกจากจะทำให้ขวัญ
เสื่อมลงแล้ว ยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลาอีกด้วย การบริหารงานที่ดี ผู้มีหน้าที่รับ
ผิดชอบจะต้องคอยตรวจสอบสภาพของทาที่และขวัญอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาพลัง
ภายในของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามต้องการ เพื่อจะเป็นสิ่งส่งผลไปถึงประ
สิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ของสถาบันด้วย