บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ในงาน ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR โดยเก็บรวบรวมข้อมูล 3 รอบ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ 23 คน แบ่งเป็น 6 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล 2 คน 2) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาล 4 คน 3) กลุ่มผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการพยาบาล 5 คน 4) กลุ่มนักวิชาการในสถาบันการศึกษาทางการพยาบาล 4 คน 5) กลุ่มพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ 5 คน และ6) นักวิชาการในองค์กรวิชาชีพทางการพยาบาล 3 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วย สภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย สำนักการพยาบาล และสมาคมการพยาบาลแห่งประเทศไทย ฯ โดยการทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1

จากข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำมาสรุปประเด็นสำคัญของลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ จากนั้นจึงนำเนื้อหาที่ได้ มาจัดกลุ่มลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีลักษณะสำคัญ 6 ด้าน ประกอบด้วยลักษณะย่อยรวมทั้งหมด 87 ข้อ ดังนี้

1. ด้านการบริหารบุคลากรพยาบาล ประกอบไปด้วย 4 ด้านย่อย คือ การสรรหาและการคัดเลือก การจัดอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1.1 การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง การที่องค์การพยาบาลมีเกณฑ์การคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพในการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ

1.2 การจัดอัตรากำลัง หมายถึง องค์การพยาบาลมีการวางแผนและกำหนดสัดส่วนพยาบาลวิชาชีพให้มีความเหมาะสมกับภาระงาน มีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นตามความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน มีจำนวนครูคลินิคเหมาะสมกับนักศึกษา และพยาบาลมีการหมุนเวียนดูแลผู้ป่วยกลุ่มโรคที่คล้ายคลึงกัน

1.3 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่องค์การพยาบาลมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่นิเทศงาน ส่งเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านวิชาการ ด้านการบริการ จริยธรรม กับพยาบาลระดับต่าง ๆให้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และองค์การมีการสนับสนุนการศึกษาที่

สูงขึ้น จัดให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจนและผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับทราบ ผลงานของพยาบาลมีการเผยแพร่ให้บุคคลในและนอกองค์การได้รับรู้

1.4 การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ หมายถึง องค์การพยาบาลให้ความสำคัญกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่พยาบาลระดับปฏิบัติการพึงได้รับตามผลงาน ความสามารถพิเศษที่องค์การต้องการ ในรูปแบบตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน โดยให้สวัสดิการรวมไปถึงญาติสายตรง สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทัดเทียมกับทีมสหสาขาที่ร่วมดูแลผู้ป่วย และวิชาชีพเดียวกันในองค์การพยาบาลที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์การพยาบาลมีเกณฑ์การประเมินผลงานที่เป็นธรรม เพื่อใช้ในการพิจารณาให้ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พยาบาลระดับปฏิบัติการสามารถตรวจสอบและใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานได้

2. ด้านการจัดและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล แบ่งย่อยเป็น 4 ด้านย่อย คือ อาคารและสถานที่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ความเป็นเลิศขององค์การพยาบาล/โรงพยาบาล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 อาคารและสถานที่ หมายถึง การที่โรงพยาบาลมีพื้นที่และสิ่งก่อสร้างที่ทำให้พยาบาลระดับปฏิบัติการมีความปลอดภัยทั้งทางร่างกาย จิตใจ และทรัพย์สิน มีอุปกรณ์ เครื่องมือแพทย์พร้อมให้พยาบาลจัดบริการได้ตรงตามความต้องการของผู้ป่วย โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนแสดงความคิดเห็นในการก่อสร้าง/ปรับปรุง ให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตประจำวันของตนเองและครอบครัว

2.2 โครงสร้างองค์การ หมายถึง การที่องค์การพยาบาลมีโครงสร้างผสมผสานระหว่างแนวดิ่งและแนวราบ มีลำดับชั้นน้อย มีหน่วยงานพัฒนาคุณภาพและ หน่วยงานสารสนเทศทางการพยาบาลแยกออกมาจากการบริการพยาบาล และมีโครงสร้างการบริหารที่รองรับความก้าวหน้าในสายการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ และสายบังคับบัญชาของพยาบาลมีความเป็นเอกภาพทัดเทียมกับวิชาชีพอื่น ๆ ในโครงสร้างของโรงพยาบาล

2.3 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การที่องค์การพยาบาลมีการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของความรักใคร่ สามัคคี เอื้ออาทร ยกย่องให้เกียรติกันของทีมสหสาขา ทำงานร่วมกันโดยเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ไม่มีการทุจริต ในองค์การและการให้บริการพยาบาลมีคุณค่า ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

2.4 ความเป็นเลิศขององค์การพยาบาล/โรงพยาบาล หมายถึง โรงพยาบาลและองค์การพยาบาลเน้นการปฏิบัติงานที่มีผลการวิจัยรองรับเป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ โดยได้รับรางวัลจากสถาบันตรวจสอบคุณภาพที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ มีความสามารถในการรักษาโรคที่ซับซ้อน และผู้บริหารระดับสูงได้รับการยอมรับจากสังคม

3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่แสดงออกถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถในการจูงใจ การต่อรอง การแก้ไขปัญหา การสื่อสาร และการส่งเสริมพลังอำนาจก่อให้เกิดการพัฒนางานบริการพยาบาลในรูปแบบใหม่ ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน และใช้หลักความยุติธรรม คุณธรรม และจริยธรรมหรือหลักคำสอนทางศาสนาในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเป็นต้นแบบการทำงานให้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการ

4. ด้านการปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ หมายถึง การที่องค์การพยาบาลมีพยาบาลระดับปฏิบัติการที่สามารถใช้ทักษะการสื่อสารและการต่อรองกับผู้รับบริการและวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง มีเครือข่ายในการประสานงานดูแลผู้ป่วย มีบทบาทอิสระในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ทางวิชาชีพ ให้บริการพยาบาลอย่างเอื้ออาทร เปิดโอกาสให้ครอบครัวผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการดูแล มีการลงบันทึกข้อมูลการดูแลที่ใช้ง่าย และเป็นแหล่งข้อมูลที่แพทย์ใช้ในการตัดสินใจให้การรักษาผู้ป่วย

5. ด้านการบริหารงานขององค์การพยาบาล หมายถึง การที่องค์การพยาบาลให้พยาบาลระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการกระจายและมอบหมายอำนาจหน้าที่ ที่เหมาะสมกับวิชาชีพพยาบาล โดยองค์การได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ขอบเขตการทำงานของพยาบาลแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน การบริหารด้านการเงินที่โปร่งใสตรงกับความต้องการของหน่วยงาน มีการบริหารงานให้เกิดความใกล้ชิดและสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรทุกระดับ และสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งในและนอกองค์การ

6. ด้านการสื่อสารในองค์การพยาบาล หมายถึง การที่องค์การพยาบาลมีช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้รับข้อมูล มีการสื่อสารแบบสองทางอย่างสม่ำเสมอ ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามครั้งที่ 1 (EDFR รอบที่ 2) มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของแต่ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ตามสูตรการคำนวณหา ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สำหรับข้อมูลที่มีการแจงแจงความถี่ ดังแสดงในตารางที่ 3 - 8

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่อลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจไม่สอดคล้องกัน 1 รายการ ของด้านที่ 2 การจัดและพัฒนาองค์การ ในหัวข้อการมีหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาลแยกออกจากหน่วยงานบริการพยาบาลแต่ยังอยู่ภายใต้องค์การพยาบาล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3

ส่งแบบสอบถามครั้งที่ 2 (EDFR รอบที่ 3) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ พร้อมทั้งแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบในครั้งที่ 1 กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม เพื่อยืนยันคำตอบอีกครั้ง พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบ ในกรณีคำตอบนั้น อยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามครั้งที่ 2 ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สูตรการคำนวณ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และแปลความหมายข้อมูลเช่นเดียวกับ แบบสอบถามครั้งที่ 1 ดังแสดงในตารางที่ 3 – 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามครั้งที่ 2 มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งที่ 1 และพบว่ามีการแก้ไขและเพิ่มเติม ร้อยละ 12.99 ของข้อคำถามทั้งหมด ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปรายงานการวิจัยได้ ตรงตามเกณฑ์ที่ Linestone และTuroff (1975) ระบุว่าหากการเปลี่ยนแปลงของความคิดเห็นน้อยกว่า ร้อยละ 15 สามารถยุติการสอบถามในครั้งถัดไปได้ ผู้วิจัยจึงยุติการส่งแบบสอบถามเพียงครั้งที่ 2

การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าความถี่ของคะแนนสูงสุด (Max) ค่าความถี่ของคะแนนต่ำสุด (Min) ค่ามัธยฐาน (MD) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 2 (ค่าเหนือเส้นประ) และรอบที่ 3 (ค่าใต้เส้นประ) เรียงลำดับคะแนนมากไปน้อยตามข้อมูลรอบที่ 3 ด้านการบริหารบุคลากรพยาบาล

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
ด้านที่ 1 การบริหารบุคลากรพยาบาล					
1.1 <u>การสรรหาและการคัดเลือก</u>					
1.1.1 มีวิธีการสรรหาพยาบาลวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ	12	3	4.52	0.92	มากที่สุด
	18	1	4.68	0.32	มากที่สุด
1.1.2 กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพตามคุณสมบัติของแต่ละแผนก	14	2	4.59	0.75	มากที่สุด
	17	1	4.66	0.38	มากที่สุด
1.2. <u>การจัดอัตรากำลัง</u>					
1.2.1 จัดอัตรากำลังให้เหมาะสมและสอดคล้องกับประเภทของผู้ป่วยซึ่งได้จากการคำนวณภาระงาน	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
	23	0	4.75	0.25	มากที่สุด
1.2.2 การจัดตารางเวรโดยคำนึงถึงประสบการณ์ อายุ ความสามารถ และเหตุผลจำเป็นทางครอบครัว	19	1	4.61	0.66	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
1.2.3 มีการวางแผนอัตรากำลังของพยาบาลสำรองในกรณีฉุกเฉิน	14	1	4.70	0.30	มากที่สุด
	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
1.2.4 พยาบาลวิชาชีพสามารถแลกเวรได้ในกลุ่มพยาบาลระดับเดียวกัน	14	1	4.61	0.66	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
1.2.5 จัดอัตรากำลังแบบผสมผสานโดยมีอัตราส่วนให้มีพยาบาลวิชาชีพในแต่ละเวรร้อยละ 80 ขึ้นไป	12	1	4.52	1.01	มากที่สุด
	15	1	4.62	0.68	มากที่สุด
1.2.6 จัดอัตรากำลังแบบหมุนเวียนในงานการพยาบาลที่มีผู้ป่วยกลุ่มโรคคล้ายคลึงกัน	14	1	4.06	1.21	มาก
	9	1	4.19	1.23	มาก
1.3 <u>การพัฒนาบุคลากร</u>					
1.3.1 มีการจัดส่งพยาบาลไปศึกษาดูงานในสถาบันที่ดีเลิศทางการบริการพยาบาล	17	1	4.66	0.38	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
1.3.2 จัดนิเทศพยาบาลวิชาชีพในเรื่องสิทธิประโยชน์ของพยาบาลที่เข้ามาทำงานในโรงพยาบาล	16	1	4.64	0.57	มากที่สุด
	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด
1.3.3 มีการพัฒนาพฤติกรรมการบริการ	11	1	4.54	1.02	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
1.3.4 มีการกำหนดบันไดอาชีพ (Career ladder) ที่ชัดเจน พร้อมแจ้งให้รับทราบ	18	5	4.68	0.32	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
1.3.5 สนับสนุนการนำเสนอผลงานของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการทั้งในและนอกหน่วยงาน	18	5	4.68	0.32	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
1.3.6 จัดให้มี Internet ห้องสมุด หรือ ห้อง Sound lab เพื่อสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง	16	2	4.64	0.57	มากที่สุด
	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
1.3.7 มีหน่วยงานพัฒนาพยาบาลให้สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน	16	6	4.66	0.41	มากที่สุด
	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
1.3.8 พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวังของผู้รับบริการ	16	2	4.63	0.62	มากที่สุด
	19	1	4.70	0.30	มากที่สุด
1.3.9 มีระบบพยาบาลพี่เลี้ยงดูแลพยาบาลเข้าใหม่	16	7	4.64	0.50	มากที่สุด
	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
1.3.10 มีการวางแผน การส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของพยาบาลแต่ละระดับ	17	1	4.66	0.38	มากที่สุด
	19	1	4.70	0.30	มากที่สุด
1.3.11 มีการอบรม ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้พยาบาลวิชาชีพ	13	1	4.56	0.75	มากที่สุด
	18	1	4.68	0.32	มากที่สุด
1.3.12 สนับสนุนการเผยแพร่งานของพยาบาลโดยการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ	13	2	4.58	0.79	มากที่สุด
	18	1	4.68	0.32	มากที่สุด
1.3.13 มีกิจกรรมพัฒนาด้านจิตใจ เช่น การใช้หลักธรรมะในการปฏิบัติงาน	11	1	4.54	1.02	มากที่สุด
	17	1	4.66	0.38	มากที่สุด
1.3.14 มีการฝึกอบรมบุคลิกภาพของพยาบาล	12	2	4.50	1.04	มากที่สุด
	15	1	4.62	0.63	มากที่สุด
1.4 <u>การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์</u>					
1.4.1 เน้นนโยบายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพยาบาลเป็นนโยบายสำคัญ	12	2	4.54	0.83	มากที่สุด
	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด
1.4.2 ศึกษาความต้องการด้านสวัสดิการของบุคลากร	18	5	4.68	0.32	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
1.4.3 จัดค่าตอบแทนตามผลงานที่ประจักษ์ในรูปแบบของโบนัสประจำปี	15	3	4.62	0.76	มากที่สุด
	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
1.4.4 กำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่ทัดเทียมวิชาชีพอื่นในโรงพยาบาล และวิชาชีพพยาบาลในโรงพยาบาลระดับเดียวกัน	17	1	4.66	0.38	มากที่สุด
	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
1.4.5 พิจารณาให้ค่าตอบแทนพยาบาลเพิ่มเติมในกรณีมีความสามารถพิเศษที่หน่วยงานต้องการ	15	1	4.62	0.76	มากที่สุด
	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
1.4.6 มีที่พักอาศัยสำหรับพยาบาลที่ปลอดภัย สะอาดและสะดวกสบายเพียงพอ และอยู่ใกล้ที่ทำงาน	13	2	4.58	0.79	มากที่สุด
	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
1.4.7 มีสวนสุขภาพและสถานที่ออกกำลังกาย	13	2	4.58	0.79	มากที่สุด
	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
1.4.8 มีสวัสดิการการรักษาพยาบาลของตนเองและญาติสายตรงที่เหมาะสม	7	3	4.17	0.90	มาก
	16	1	4.64	0.57	มากที่สุด
1.5 <u>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</u> 1.5.1 มีเกณฑ์การประเมินผลของพยาบาลวิชาชีพในทุกแผนกที่ชัดเจน	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
1.5.2 ผลการประเมินมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
1.5.3 การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือการพิจารณาให้ความดีความชอบสอดคล้องกับการประเมินผล	18	5	4.68	0.32	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
1.5.4 ให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์กับพยาบาลเป็นรายบุคคลหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน	19	1	4.70	0.30	มากที่สุด
	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารบุคลากรพยาบาล ของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบไปด้วย 4 ด้านย่อย คือ การสรรหาและการคัดเลือก การจัดอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในรายการข้อแต่ละข้อทั้งรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญมากที่สุด 32 รายการ จากทั้งหมด 34 รายการ ซึ่งมี 1 รายการ มีระดับความสำคัญมาก ได้แก่ การจัดอัตรากำลังแบบหมุนเวียนในงานการพยาบาลที่มีผู้ป่วยกลุ่มโรคคล้ายคลึงกัน และอีก 1 รายการ มีระดับความสำคัญมากในรอบที่ 2 และมีการเปลี่ยนแปลงระดับความสำคัญเป็นมากที่สุดในรอบที่ 3 ได้แก่ การมีสวัสดิการการรักษาพยาบาลของตนเองและญาติสายตรงที่เหมาะสม

ตารางที่ 4 ค่าความถี่ของคะแนนสูงสุด (Max) ค่าความถี่ของคะแนนต่ำสุด (Min) ค่ามัธยฐาน (MD) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 2 (ค่าเหนือเส้นประ) และรอบที่ 3 (ค่าใต้เส้นประ) เรียงลำดับคะแนนมากไปน้อยตามข้อมูลรอบที่ 3 ด้านการจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
ด้านที่ 2 การจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล					
2.1 <u>อาคารและสถานที่</u>					
2.1.1 มีอาคารและสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยทั้งกับบุคลากรและทรัพย์สิน	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด
2.1.2 หอผู้ป่วยมีอุปกรณ์ และเครื่องมือแพทย์เหมาะสมกับความต้องการใช้ในการดูแลผู้ป่วย	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด
2.1.3 หอผู้ป่วยสะอาด	14	1	4.58	0.73	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
2.1.4 ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงหน่วยงานของตน	18	5	4.68	0.32	มากที่สุด
	19	1	4.70	0.31	มากที่สุด
2.1.5 ภายในหอผู้ป่วยมีห้องพักสำหรับพยาบาลผ่อนคลายความตึงเครียดขณะปฏิบัติงาน	14	1	4.59	0.70	มากที่สุด
	17	1	4.66	0.38	มากที่สุด
2.1.6 มีห้องพักพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลหรือญาติสายตรงเมื่อต้องนอนรักษาตัวในโรงพยาบาล	10	4	4.38	1.04	มาก
	14	2	4.61	0.72	มากที่สุด
2.1.7 มีสถานที่ทำงานและหอผู้ป่วยที่สะดวกสบาย	2	1	3.91	0.72	มาก
	8	2	4.21	0.91	มาก
2.2 <u>โครงสร้างองค์การพยาบาล</u>					
2.2.1 มีความเป็นเอกภาพทัดเทียมกับวิชาชีพอื่น	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด
2.2.2 มีการปรับหรือเพิ่มโครงสร้างการบริหารเพื่อรองรับความก้าวหน้าของพยาบาล	17	1	4.66	0.38	มากที่สุด
	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด
2.2.3 มีโครงสร้างผสมผสานระหว่างแนวดิ่งและแนวราบอย่างเหมาะสมและสะดวกแก่การบริหาร	12	1	4.54	0.77	มากที่สุด
	17	1	4.66	0.38	มากที่สุด
2.2.4 มีหน่วยงานสารสนเทศจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการพยาบาลที่สะดวกในการใช้งาน	12	3	4.52	0.92	มากที่สุด
	16	2	4.64	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
2.2.5 มีสายการบังคับบัญชาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ลำดับชั้น	13	2	4.58	0.79	มากที่สุด
	14	2	4.61	0.72	มากที่สุด
2.2.6 มีหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาลแยกจากหน่วยงานบริการพยาบาลแต่อยู่ภายใต้องค์การพยาบาล	10	3	4.13	1.86	มาก
	13	1	4.56	0.99	มากที่สุด
2.3 <u>วัฒนธรรมองค์การ</u> 2.3.1 การเอื้ออาทร เอาใจใส่ และให้เกียรติกัน	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
	23	0	4.75	0.25	มากที่สุด
2.3.2 การยอมรับในคุณค่าวิชาชีพของตนและวิชาชีพอื่นในการดูแลผู้ป่วย	21	1	4.74	0.26	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
2.3.3 การทำงานเป็นทีมทั้งทีมการพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
2.3.4 การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการยิ้มทักทายและทำความเคารพผู้อาวุโสกว่า	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
2.3.5 บุคลากรทำงานด้วยความซื่อสัตย์	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด
	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด
2.3.6 บุคลากรทุกคนในองค์การทำงานโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง	19	1	4.70	0.30	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
2.3.7 การมีสายสัมพันธ์พี่ - น้อง รักใคร่กลมเกลียวกัน	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
2.4 <u>ความเป็นเลิศขององค์การ</u> 2.4.1 องค์การพยาบาล/โรงพยาบาลมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ	17	6	4.66	0.27	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
2.4.2 การปฏิบัติงานอย่างมีหลักฐานที่ได้จากผลการวิจัย	18	1	4.68	0.32	มากที่สุด
	19	1	4.70	0.30	มากที่สุด
2.4.3 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาล มีชื่อเสียง ผลงานเด่น และเป็นที่ยอมรับในวงการพยาบาล และในสังคม	15	2	4.63	0.62	มากที่สุด
	19	1	4.70	0.30	มากที่สุด
2.4.4 มีเครื่องมือ อุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย	16	1	4.66	0.43	มากที่สุด
	17	1	4.66	0.38	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
2.4.5 องค์การพยาบาล/โรงพยาบาลได้รางวัลรับรองคุณภาพ	15	3	4.63	0.69	มากที่สุด
	17	3	4.66	0.41	มากที่สุด
2.4.6 มีความเป็นเลิศในด้านการรักษาพยาบาล	12	4	4.54	1.02	มากที่สุด
	14	3	4.59	0.83	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า การจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ แบ่งย่อยเป็น 4 ด้านย่อย คือ อาคารและสถานที่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และความเป็นเลิศขององค์การพยาบาล/โรงพยาบาล ซึ่งในรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน 1 รายการ ได้แก่ การมีหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาลแยกจากหน่วยงานบริการพยาบาลแต่อยู่ภายใต้องค์การพยาบาล แต่ในรอบที่ 3 หลังจากการพิจารณาข้อคำถามอีกครั้ง ผู้เชี่ยวชาญมีคิดเห็นสอดคล้องกันในรายการข้อแต่ละข้อ โดยทั้ง 2 รอบ ผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญมากที่สุด 23 รายการ จากทั้งหมด 26 รายการ ซึ่ง 1 รายการมีระดับความสำคัญมาก ได้แก่ การมีสถานที่ทำงานและหอผู้ป่วยที่สะดวกสบาย และอีก 2 รายการที่ผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นจากระดับมากในรอบที่ 2 เป็นระดับมากที่สุดในรอบที่ 3 ได้แก่ การมีห้องพักพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลหรือญาติสายตรงเมื่อต้องนอนรักษาตัวในโรงพยาบาล และการมีหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาลแยกจากหน่วยงานบริการพยาบาลแต่อยู่ภายใต้องค์การพยาบาล

ตารางที่ 5 ค่าความถี่ของคะแนนสูงสุด (Max) ค่าความถี่ของคะแนนต่ำสุด (Min) ค่ามัธยฐาน (MD) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 2 (ค่าเหนือเส้นประ) และรอบที่ 3 (ค่าใต้เส้นประ) เรียงลำดับคะแนนมากไปน้อยตามข้อมูลรอบที่ 3 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ					
3.1 มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน	20	2	4.73	0.27	มากที่สุด
	23	0	4.75	0.25	มากที่สุด
3.2 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
	23	0	4.75	0.25	มากที่สุด
3.3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	21	1	4.74	0.22	มากที่สุด
	23	0	4.75	0.25	มากที่สุด
3.4 มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
3.5 มีการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ	20	2	4.73	0.27	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
3.6 สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	18	4	4.69	0.31	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
3.7 ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม คุณธรรม และจริยธรรม	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
3.8 มีการพัฒนาตนเอง	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
3.9 มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
3.10 มีทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ชัดเจน	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
3.11 มีทักษะในการเจรจาต่อรอง	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
3.12 ใช้หลักคำสอนทางศาสนาในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	14	1	4.61	0.66	มากที่สุด
	16	1	4.66	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับในโรงพยาบาลมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงทักษะ ความรู้ความสามารถในการจูงใจ การต่อรอง การแก้ไขปัญหา การสื่อสาร และการส่งเสริมพลังอำนาจ ก่อให้เกิดการพัฒนางานบริการพยาบาลในรูปแบบใหม่ ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน การปกครองและการปฏิบัติงานยึดหลักความยุติธรรม คุณธรรม จริยธรรม และคำสอนทางศาสนา สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นต้นแบบการทำงานให้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีคิดเห็นสอดคล้องกันในรายการข้อแต่ละข้อทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ว่าทุกรายการมีความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ของคะแนนสูงสุด (Max) ค่าความถี่ของคะแนนต่ำสุด (Min) ค่ามัธยฐาน (MD) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 2 (ค่าเหนือเส้นประ) และรอบที่ 3 (ค่าใต้เส้นประ) เรียงลำดับคะแนนมากไปน้อยตามข้อมูลรอบที่ 3 ด้านการปฏิบัติงาน และการให้บริการเชิงวิชาชีพ

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
ด้านที่ 4 การปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ					
4.1 ให้บริการผู้ป่วยด้วยความเอื้ออาทร	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
4.2 บริการพยาบาลโดยให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมในการดูแลผู้ป่วย	16	1	4.66	0.43	มากที่สุด
	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
4.3 สามารถปฏิบัติบทบาทอิสระภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพ	18	4	4.69	0.31	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
4.4 สร้างเครือข่ายในการให้บริการและประสานงานเพื่อส่งต่อผู้ป่วยทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล	13	2	4.58	0.79	มากที่สุด
	19	1	4.71	0.29	มากที่สุด
4.5 มีระบบบันทึกทางการพยาบาลไม่ซับซ้อน	17	1	4.68	0.33	มากที่สุด
	19	1	4.70	0.30	มากที่สุด
4.6 มีความสะดวกในการบันทึกข้อมูลทางการพยาบาล	17	1	4.68	0.33	มากที่สุด
	19	2	4.70	0.30	มากที่สุด
4.7 มีทักษะการสื่อสารกับผู้รับบริการและวิชาชีพอื่น	14	1	4.61	0.66	มากที่สุด
	17	1	4.68	0.31	มากที่สุด
4.8 มีทักษะการเจรจาต่อรองกับผู้รับบริการและวิชาชีพอื่น	14	1	4.61	0.66	มากที่สุด
	17	1	4.68	0.31	มากที่สุด
4.9 พยาบาลเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจรักษาผู้ป่วยของแพทย์	11	1	4.45	0.86	มาก
	12	2	4.54	0.83	มากที่สุด
4.10 มีการดูแลผู้ป่วยแบบการพยาบาลเจ้าของไข้	8	6	4.06	1.19	มาก
	9	6	4.21	1.27	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ มีการปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ ซึ่งหมายถึง องค์การพยาบาลมีพยาบาลระดับปฏิบัติการที่สามารถใช้ทักษะการสื่อสาร และการต่อรองกับผู้รับบริการและวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง มีเครือข่ายในการประสานงานดูแลผู้ป่วย มีบทบาทอิสระในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ทางวิชาชีพ ให้บริการพยาบาลอย่างเอื้อ

อาทร เปิดโอกาสให้ครอบครัวของผู้ป่วยเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแล มีระบบการบันทึกข้อมูลทางการพยาบาลที่สะดวก รวดเร็ว โดยพยาบาลเป็นผู้ที่รู้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วยเป็นอย่างดี แพทย์สามารถนำไปใช้ในตัดสินใจให้การรักษาได้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีคิดเห็นสอดคล้องกันในรายการข้อแต่ละข้อ ทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญมากที่สุด 8 รายการ จากทั้งหมด 10 รายการ ซึ่ง 1 รายการ ระบุมีระดับความสำคัญมากทั้ง 2 รอบ ได้แก่ การดูแลผู้ป่วยแบบการพยาบาลเจ้าของไข้ ส่วนอีก 1 รายการ มีระดับความสำคัญมากในรอบที่ 2 และเมื่อพิจารณาข้อคำถามและคำตอบของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ จึงมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับความสำคัญมากที่สุดในรอบที่ 3 ได้แก่ การที่พยาบาลเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจรักษาผู้ป่วยของแพทย์ ผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ของคะแนนสูงสุด (Max) ค่าความถี่ของคะแนนต่ำสุด (Min) ค่ามัธยฐาน (MD) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 2 (ค่าเหนือเส้นประ) และรอบที่ 3 (ค่าใต้เส้นประ) เรียงลำดับคะแนนมากไปน้อยตามข้อมูลรอบที่ 3 ด้านการบริหารงานขององค์การพยาบาล

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
ด้านที่ 5 การบริหารงานขององค์การพยาบาล					
5.1 มอบหมายอำนาจที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
5.2 ลดภาระงานที่ไม่ใช่บทบาทและหน้าที่ของพยาบาล	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
5.3 วางแผนการเงิน และงบประมาณที่โปร่งใส	16	2	4.64	0.57	มากที่สุด
	21	1	4.73	0.27	มากที่สุด
5.4 ส่งเสริมกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	18	5	4.56	0.32	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
5.5 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการปฏิบัติงานพยาบาลแต่ละระดับที่ชัดเจน และปฏิบัติได้	19	3	4.71	0.29	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
5.6 สร้างสัมพันธภาพกับสถาบันการศึกษา องค์กรทางการพยาบาล และองค์กรทางสุขภาพอื่น ๆ	16	2	4.64	0.57	มากที่สุด
	20	1	4.71	0.29	มากที่สุด
5.7 ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ	19	4	4.70	0.26	มากที่สุด
	20	3	4.71	0.29	มากที่สุด
5.8 กระจายอำนาจการบริหารงานสู่ระดับล่าง	17	5	4.68	0.33	มากที่สุด
	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
5.9 มีการตรวจเยี่ยม ให้กำลังใจที่หน้างาน	12	1	4.56	0.81	มากที่สุด
	19	1	4.70	0.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารงานขององค์การพยาบาลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ องค์การใช้การกระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้พยาบาลระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการมอบหมายหน้าที่ ที่เหมาะสมกับบทบาทและขอบเขตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในแต่ละระดับ พยาบาลระดับผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยมและส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันของพยาบาลทุกระดับ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการทำงานในสถาบัน การศึกษาและองค์กรวิชาชีพทางการพยาบาล ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีคิดเห็นสอดคล้องกันในรายการข้อแต่ละข้อ ทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ว่าทุกรายการมีความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ของคะแนนสูงสุด (Max) ค่าความถี่ของคะแนนต่ำสุด (Min) ค่ามัธยฐาน (MD) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 2 (ค่าเหนือเส้นประ) และรอบที่ 3 (ค่าใต้เส้นประ) เรียงลำดับคะแนนมากไปน้อยตามข้อมูลรอบที่ 3 ด้านการสื่อสารในองค์การพยาบาล

ลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	คะแนน		MD	IR	ระดับความสำคัญ
	Max	Min			
ด้านที่ 6 การสื่อสารในองค์การพยาบาล					
6.1 มีการสื่อสารเป็นทางการในข้อมูลที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ	19	1	4.71	0.29	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
6.2 มีการสื่อสารไม่เป็นทางการ	19	1	4.71	0.29	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
6.3 แจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านช่องที่เหมาะสมกับผู้รับข้อมูล	19	1	4.71	0.29	มากที่สุด
	22	1	4.74	0.26	มากที่สุด
6.4 หัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยงานส่งข้อมูลย้อนกลับสู่ผู้บริหารระดับสูง	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
	19	2	4.73	0.27	มากที่สุด
6.5 หัวหน้าหอผู้ป่วยรับฟังปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	19	4	4.70	0.30	มากที่สุด
	21	2	4.73	0.27	มากที่สุด
6.6 มีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารโดยตรงถึงผู้บริหารระดับสูง	16	1	4.53	0.51	มากที่สุด
	18	5	4.68	0.32	มากที่สุด
6.7 ผู้บริหารระดับสูงพบผู้ปฏิบัติงานเพื่อรับทราบปัญหา, ชี้แจงการดำเนินการแก้ไข และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ทำให้ปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไข	14	8	4.61	0.61	มากที่สุด
	18	5	4.68	0.32	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า การสื่อสารในองค์การพยาบาลของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพนั้น องค์การมีการใช้ช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบทั้งที่เป็นและไม่เป็นทางการ ให้เหมาะสมกับผู้ส่งและผู้รับข้อมูล มีการสื่อสารของพยาบาลวิชาชีพในระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการแบบสองทาง มีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความสำคัญมากที่สุดในรายการข้อแต่ละข้อ ทั้งในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ มีลักษณะที่สำคัญ 6 ด้าน ดังที่กล่าวรายละเอียดในแต่ละด้านข้างต้น ซึ่งมีลักษณะดังกล่าวมีความเหมือนและแตกต่างจากการทบทวนวรรณกรรมที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ดังแสดงสรุปผลใน ตารางที่ 9 - 14 ดังนี้

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจากการทบทวนวรรณกรรม ในด้านการบริหารบุคลากรพยาบาล

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากการทบทวนวรรณกรรม
ด้านที่ 1 การบริหารบุคลากรพยาบาล 1.1 <u>การสรรหาและการคัดเลือก</u> 1.1.1 มีวิธีการสรรหาพยาบาลวิชาชีพที่มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ	- มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับค่านิยมขององค์การ (ด้านที่ 7 การคัดเลือกและการประเมินผล)
1.1.2 กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพตามคุณสมบัติของแต่ละแผนก	- มีการเตรียมและคัดเลือกพยาบาลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (ด้านที่ 7 การคัดเลือกและการประเมินผล)
1.2 <u>การจัดอัตรากำลัง</u> 1.2.1 จัดอัตรากำลังให้เหมาะสมและสอดคล้องกับประเภทของผู้ป่วยซึ่งได้จากการคำนวณภาระงาน	- จัดอัตรากำลังของพยาบาลวิชาชีพให้สอดคล้องกับภาระงาน (ด้านที่ 9 การจัดอัตรากำลัง)
1.2.2 การจัดตารางเวรต้องคำนึงถึงประสบการณ์ อายุ ความสามารถ และเหตุผลจำเป็นทางครอบครัว	- มีตารางเวรที่ยืดหยุ่น ตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (ด้านที่ 9 การจัดอัตรากำลัง)
1.2.3 มีการวางแผนอัตรากำลังของพยาบาลสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉิน	
1.2.4 พยาบาลวิชาชีพสามารถแลกเวรได้ในกลุ่มพยาบาลระดับเดียวกัน	
1.2.5 จัดอัตรากำลังเพื่อใช้ทักษะแบบผสมผสานโดยมีพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานร้อยละ 80 ขึ้นไป/เวร	- มีการจัดอัตรากำลังผสม เพื่อช่วยเหลือการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ (ด้านที่ 9 การจัดอัตรากำลัง)
1.2.6 จัดอัตรากำลังแบบหมุนเวียนในงานการพยาบาลที่มีผู้ป่วยกลุ่มโรคคล้ายคลึงกัน	- ใช้การหมุนเวียนพยาบาลโดยมอบหมายกลุ่มผู้ป่วยที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน (ด้านที่ 9 การจัดอัตรากำลัง)
1.3 <u>การพัฒนาบุคลากร</u> 1.3.1 มีการจัดส่งบุคลากรพยาบาลไปศึกษาดูงานในสถาบันที่ดีเลิศทางการบริการพยาบาล	
1.3.2 จัดนิเทศพยาบาลวิชาชีพในเรื่องสิทธิประโยชน์ของพยาบาลที่เข้ามาทำงานในโรงพยาบาล	- จัดนิเทศงานขององค์การให้พยาบาลใหม่ทุกระดับ (ด้านที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพ)
1.3.3 มีการพัฒนาพฤติกรรมการบริการ	- จัดอบรมพฤติกรรมการบริการอย่างต่อเนื่องให้กับพยาบาลทุกระดับ (ด้านที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพ)
1.3.4 มีการกำหนดบันไดอาชีพ (Career ladder) ที่ชัดเจน พร้อมมีการแจ้งให้รับทราบ	- มีระบบบันไดอาชีพทางคลินิกสำหรับพยาบาลวิชาชีพ (ด้านที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพ)
1.3.5 สนับสนุนการนำเสนอผลงานของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการทั้งในและนอกหน่วยงาน	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากการทบทวนวรรณกรรม
1.3.6 จัดให้มี Internet ห้องสมุด หรือ ห้อง Sound lab เพื่อสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง	
1.3.7 มีหน่วยงานฝึกอบรมวิชาการและจริยธรรม และพัฒนาพยาบาลให้สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน	- มีหน่วยงานพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติการพยาบาลให้เหมาะสมกับหน่วยงาน (ด้านที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพ)
1.3.8 พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวังของผู้รับบริการ	- พัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับผู้รับบริการ (ด้านที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพ)
1.3.9 มีระบบพยาบาลพี่เลี้ยงดูแลพยาบาลเข้าใหม่	- มีพี่เลี้ยงให้พยาบาลใหม่ทุกคน (ด้านที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพ)
1.3.10 มีการวางแผน การส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของพยาบาลแต่ละระดับ	- สนับสนุนการศึกษาที่สูงขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ (ด้านที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพ)
1.3.11 มีการอบรม ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้พยาบาลวิชาชีพ	
1.3.12 สนับสนุนการเผยแพร่งานของพยาบาลโดยการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ	- มีการเผยแพร่งานวิจัยทางการพยาบาลโดยการตีพิมพ์ (ด้านที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพ)
1.3.13 มีกิจกรรมพัฒนาด้านจิตใจ เช่น การใช้หลักธรรมะในการปฏิบัติงาน	
1.3.14 มีการฝึกอบรมบุคลิกภาพของพยาบาล	
1.4 <u>การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์</u> 1.4.1 เน้นนโยบายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพยาบาลเป็นนโยบายสำคัญ	
1.4.2 ศึกษาความต้องการด้านสวัสดิการของพยาบาล	
1.4.3 จัดค่าตอบแทนตามผลงานที่ประจักษ์ในรูปแบบของโบนัสประจำปี	- จัดค่าตอบแทนที่เป็นรูปธรรมกับผู้ปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ป่วยพึงพอใจ (ด้านที่ 13 การบริหารจัดการค่าตอบแทน)
1.4.4 กำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่ทัดเทียมวิชาชีพอื่นในโรงพยาบาล และวิชาชีพพยาบาลในโรงพยาบาลระดับเดียวกัน	
1.4.5 พิจารณาให้ค่าตอบแทนพยาบาลเพิ่มเติมในกรณีมีความสามารถพิเศษที่หน่วยงานต้องการ	- ให้ค่าตอบแทนเพิ่มกรณีผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถพิเศษ (ด้านที่ 13 การบริหารจัดการค่าตอบแทน)
1.4.6 มีที่พักอาศัยสำหรับพยาบาลที่ปลอดภัย สะอาด และสะดวกสบายเพียงพอ และอยู่ใกล้ที่ทำงาน	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากการทบทวนวรรณกรรม
1.4.7 มีสวนสุขภาพและสถานที่ออกกำลังกาย	
1.4.8 มีสวัสดิการการรักษาพยาบาลของตนเองและญาติสายตรงที่เหมาะสม จัดให้มีช่องบริการสวัสดิการของบุคลากรที่แยกจากผู้ป่วยทั่วไป	
1.5 <u>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</u> 1.5.1 มีเกณฑ์การประเมินผลของพยาบาลวิชาชีพในทุกแผนกที่ชัดเจน	- การประเมินผลการทำงานอย่างมีระบบและต่อเนื่อง (ด้านที่ 7 การคัดเลือกและการประเมินผล)
1.5.2 ผลการประเมินมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	
1.5.3 การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือการพิจารณาให้ความดีความชอบสอดคล้องกับคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	- มีการประเมินผลจากความสามารถและผลงานที่ดีเด่นเป็นรายบุคคล (ด้านที่ 7 การคัดเลือกและการประเมินผล)
1.5.4 ให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์กับพยาบาลวิชาชีพเป็นรายบุคคลหลังการประเมินผล	

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การจัดอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ในด้านการคัดเลือกและการประเมินผล ด้านการจัดอัตรากำลัง ด้านการพัฒนาวิชาชีพ และด้านการบริหารจัดการค่าตอบแทน

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจากการทบทวนวรรณกรรม ในด้านการจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากการทบทวนวรรณกรรม
ด้านที่ 2 การจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล 2.1 <u>อาคารและสถานที่</u> 2.1.1 มีอาคารและสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยทั้งกับบุคลากรและทรัพย์สิน	
2.1.2 หอผู้ป่วยมีอุปกรณ์ และเครื่องมือแพทย์เหมาะสมกับความต้องการใช้ในการดูแลผู้ป่วย	
2.1.3 หอผู้ป่วยสะอาด	
2.1.4 ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงหน่วยงานของตน	
2.1.5 ภายในหอผู้ป่วยมีห้องพักสำหรับพยาบาล ผ่อนคลายความตึงเครียดขณะปฏิบัติงาน	
2.1.6 มีห้องพักพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลหรือญาติสายตรงเมื่อต้องนอนรักษาตัวในโรงพยาบาล	
2.1.7 มีสถานที่ทำงานและหอผู้ป่วยที่สะดวกสบาย	- หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่สะดวกในการปฏิบัติงาน (ด้านที่ 10 การสนับสนุนการทำงานของพยาบาล)
2.2 <u>โครงสร้างองค์การพยาบาล</u> 2.2.1 มีความเป็นเอกภาพทัดเทียมกับวิชาชีพอื่น	
2.2.2 มีการปรับหรือเพิ่มโครงสร้างการบริหารเพื่อรองรับความก้าวหน้าของพยาบาล เช่น พยาบาลผู้เชี่ยวชาญ และพยาบาลชำนาญการ เป็นต้น	
2.2.3 มีโครงสร้างผสมผสานระหว่างแนวดิ่งและแนวราบอย่างเหมาะสมและสะดวกแก่การบริหาร	
2.2.4 มีหน่วยงานสารสนเทศจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการพยาบาลที่สะดวกในการใช้งาน	- มีหน่วยงานสนับสนุนการทำงานของพยาบาล (ด้านที่ 10 การสนับสนุนการทำงานของพยาบาล)
2.2.5 มีสายการบังคับบัญชาที่ลำดับขั้นน้อย	- มีผู้บริหารเพียง 2 ระดับ (ด้านที่ 12 โครงสร้างองค์การ)
2.2.6 มีหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาลแยกออกจากหน่วยงานบริการพยาบาลแต่ยังอยู่ภายใต้องค์การพยาบาล	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากการทบทวนวรรณกรรม
2.3 วัฒนธรรมองค์การ 2.3.1 การเอื้ออาทร เอาใจใส่ และให้เกียรติกัน	
2.3.2 การยอมรับในคุณค่าวิชาชีพของตนและวิชาชีพอื่นในการดูแลผู้ป่วย	- ปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อเรื่องความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานทุกคน (ด้านที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ)
2.3.3 การทำงานเป็นทีมทั้งทีมการพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ	- มีการทำงานร่วมกันของทีมสหสาขา(ด้านที่ 6 การทำงานเป็นทีมและการบริหารแบบมีส่วนร่วม)
2.3.4 การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการยิ้มทักทายและทำความเคารพผู้อาวุโสกว่า	
2.3.5 บุคลากรทำงานด้วยความซื่อสัตย์	
2.3.6 บุคลากรทุกคนในองค์การทำงานโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง	- การปฏิบัติงานยึดหลักคุณภาพการบริการและผู้ป่วยพึงพอใจ (ด้านที่ 1 การปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ)
2.3.7 มีสายสัมพันธ์พี่ - น้อง รักใคร่กลมเกลียวกัน	
2.4. ความเป็นเลิศขององค์การ 2.4.1 องค์การพยาบาล/โรงพยาบาลมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ	- โรงพยาบาลมีจุดเด่นพิเศษด้านการพยาบาลเหนือองค์การอื่น (ด้านที่ 11 ความเป็นเลิศขององค์การ)
2.4.2 การปฏิบัติงานอย่างมีหลักฐานที่ได้จากผลการวิจัย	- ใช้ผลการวิจัยในการปฏิบัติงาน (ด้านที่ 11 ความเป็นเลิศขององค์การ)
2.4.3 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาล มีชื่อเสียงผลงานเด่น และเป็นที่ยอมรับในวงการพยาบาล และในสังคม	
2.4.4 มีเครื่องมือ อุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย	
2.4.5 องค์การพยาบาล/โรงพยาบาลได้รางวัลรับรองคุณภาพ	
2.4.6 มีความเป็นเลิศในด้านการรักษาพยาบาล	

จากตารางที่ 10 พบว่า การจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย อาคารและสถานที่ โครงสร้างองค์การพยาบาล วัฒนธรรมองค์การ และความเป็นเลิศขององค์การ ซึ่งมีสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ในด้านการสนับสนุนการทำงานของพยาบาล ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ และด้านความเป็นเลิศขององค์การ

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจากการทบทวนวรรณกรรม ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากการทบทวนวรรณกรรม
ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ 3.1 มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน	- ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
3.2 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา	- มีการแก้ไขปัญหาและติดตามผลอย่างรวดเร็ว (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
3.3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	- หัวหน้ามีการปฏิบัติงานที่สร้างความภูมิใจให้พยาบาล (ด้านที่ 2ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
3.4 มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	- ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และการวางแผนงานชัดเจน (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
3.5 มีการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ	- มีความเป็นผู้นำ(ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
3.6 สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	- กล้าพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
3.7 ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม คุณธรรม และจริยธรรม	
3.8 มีการพัฒนาตนเอง	- มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ(ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
3.9 มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน	-มีความสามารถในการจูงใจ (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
3.10 มีทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ชัดเจน	- มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
3.11 มีทักษะในการเจรจาต่อรอง	
3.12 ใช้หลักคำสอนทางศาสนาในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ ยกเว้นลักษณะที่ไม่พบในการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ การปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม คุณธรรม และจริยธรรม การใช้หลักคำสอนทางศาสนาในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีทักษะในการเจรจาต่อรอง

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจากการทบทวนวรรณกรรม ด้านการปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากการทบทวนวรรณกรรม
ด้านที่ 4 การปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ 4.1 ให้บริการผู้ป่วยด้วยความเอื้ออาทร	
4.2 บริการพยาบาลโดยให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมในการดูแลผู้ป่วย	
4.3 สามารถปฏิบัติบทบาทอิสระภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพ	- พยาบาลทำงานอย่างอิสระภายใต้มาตรฐานวิชาชีพ (ด้านที่ 1 การปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ)
4.4 สร้างเครือข่ายในการให้บริการและประสานงานเพื่อส่งต่อผู้ป่วยทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล	- มีบทบาทในการประสานการดูแลผู้ป่วยและมอบหน้าที่ให้กับบุคลากรอื่นที่เหมาะสม (ด้านที่ 1 การปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ)
4.5 มีระบบบันทึกทางการพยาบาลไม่ซับซ้อน	
4.6 มีความสะดวกในการบันทึกข้อมูลทางการพยาบาล	- มีการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สะดวกในการใช้งาน (ด้านที่ 5 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ)
4.7 มีทักษะการสื่อสารกับผู้รับบริการและวิชาชีพอื่น	
4.8 มีทักษะการเจรจาต่อรองกับผู้รับบริการและวิชาชีพอื่น	
4.9 พยาบาลเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจรักษาผู้ป่วยของแพทย์	- พยาบาลมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง สามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษาได้ (ด้านที่ 1 การปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ)
4.10 มีการดูแลผู้ป่วยแบบการพยาบาลเจ้าของไข้	- พยาบาลวิชาชีพใช้รูปแบบการดูแลผู้ป่วยแบบใหม่ที่เหมาะสมกับหน่วยงาน (ด้านที่ 1 การปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ)

จากตารางที่ 11 พบว่า ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ มีลักษณะการปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพที่มีความสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ในด้านการปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ และด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ยกเว้นลักษณะที่ไม่พบในการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ การให้บริการผู้ป่วยด้วยความเอื้ออาทร การบริการพยาบาลโดยให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมในการดูแลผู้ป่วย การมีระบบบันทึกทางการพยาบาลไม่ซับซ้อน การมีทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรองกับผู้รับบริการและวิชาชีพอื่น

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจากการทบทวนวรรณกรรม ด้านการบริหารงานขององค์การพยาบาล

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากการทบทวนวรรณกรรม
ด้านที่ 5 การบริหารงานขององค์การพยาบาล 5.1 มอบหมายอำนาจที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง	- มีการมอบหมายหน้าที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
5.2 ลดภาระงานที่ไม่ใช่บทบาทและหน้าที่ของพยาบาล	- มีหน่วยงานที่ช่วยลดภาระงานที่ไม่ใช่งานพยาบาล (ด้านที่ 10 การสนับสนุนการทำงานของพยาบาล)
5.3 วางแผนการเงิน และงบประมาณที่โปร่งใส	- มีทักษะด้านงบประมาณและการเงิน (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
5.4 ส่งเสริมกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	- จัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน ระหว่างผู้ร่วมวิชาชีพ (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)
5.5 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการปฏิบัติงานพยาบาลแต่ละระดับอย่างชัดเจน และปฏิบัติได้	
5.6 สร้างสัมพันธภาพกับสถาบันการศึกษา องค์กรทางการพยาบาลและองค์กรทางสุขภาพอื่น ๆ	
5.7 ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ	- ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย วางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลงาน (ด้านที่ 6 การทำงานเป็นทีมและการบริหารแบบมีส่วนร่วม)
5.8 กระจายอำนาจการบริหารงานสู่ระดับล่าง	- มีการกระจายอำนาจลงสู่พยาบาลระดับปฏิบัติการ (ด้านที่ 8 การมอบหมายหน้าที่และการกระจายอำนาจ)
5.9 มีการตรวจเยี่ยม และให้กำลังใจที่หน้างาน	- มีการเยี่ยมสำรวจและทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน (ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ)

จากตารางที่ 13 พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญมีลักษณะการบริหารงานขององค์การพยาบาลที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ ด้านการทำงานเป็นทีมและการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการมอบหมายหน้าที่และการกระจายอำนาจ และด้านการสนับสนุนการทำงานของพยาบาล ยกเว้นลักษณะที่ไม่พบในการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ ลักษณะของการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการปฏิบัติงานพยาบาล และการสร้างสัมพันธภาพกับสถาบันการศึกษา องค์กรทางการพยาบาลและองค์กรทางสุขภาพ

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจากการทบทวนวรรณกรรม ด้านการสื่อสารในองค์การพยาบาล

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ จากการทบทวนวรรณกรรม
ด้านที่ 6 การสื่อสารในองค์การพยาบาล	
6.1 มีการสื่อสารเป็นทางการในข้อมูลที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ	- มีการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (ด้านที่ 5 การสื่อสารในองค์การ)
6.2 มีการสื่อสารไม่เป็นทางการ	- มีการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (ด้านที่ 5 การสื่อสารในองค์การ)
6.3 แจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านช่องที่เหมาะสมกับผู้รับข้อมูล	- มีทักษะการสื่อสาร และใช้ได้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน (ด้านที่ 2 ด้านความเป็นผู้นำทางการพยาบาลกับการบริหารจัดการ)
6.4 หัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยงานส่งข้อมูลย้อนกลับสู่ผู้บริหารระดับสูง	- มีการสื่อสารโดยใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับ(ด้านที่ 5 การสื่อสารในองค์การ)
6.5 หัวหน้าหอผู้ป่วยรับฟังปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	- มีการตรวจเยี่ยมและรับฟังปัญหาจากผู้ปฏิบัติงาน (ด้านที่ 2 ด้านความเป็นผู้นำทางการพยาบาลกับการบริหารจัดการ)
6.6 มีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารโดยตรงถึงผู้บริหารระดับสูงเช่น เขียนรายงานเสนอความคิดเห็นใส่กล่องรับ ข้อคิดเห็น, Intranet, Web board	- มีระบบการสื่อสารที่เชื่อมโยงการดูแลด้วยเทคโนโลยีใหม่ เช่น Internet Mailbox e-mail address (ด้านที่ 5 การสื่อสารในองค์การ)
6.7 ผู้บริหารระดับสูงพบผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรับทราบปัญหา, ชี้แจงการดำเนินการแก้ไข และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ทำให้ปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไข	- มีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับสาร (ด้านที่ 5 การสื่อสารในองค์การ)

จากตารางที่ 14 พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญมีลักษณะการสื่อสารในองค์การพยาบาลที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ในด้านความเป็นผู้นำทางการพยาบาลกับการบริหารจัดการ และด้านการสื่อสารในองค์การ ในทุกลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยที่ได้มาจากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในบทนี้ และการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้กับการทบทวนวรรณกรรม จะนำเสนอเป็นผลสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ในบทต่อไป