

ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานของ  
กลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร



นางสาวศุภรศรี เดชเกษม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-3166-3

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RELATIONSHIPS BETWEEN WORK EXPERIENCE, PERFORMANCE MANAGEMENT  
OF NURSING DIVISION AND JOB SATISFACTION OF STAFF NURSES,  
HOSPITALS UNDER THE JURISDICTION OF THE MINISTRY  
OF PUBLIC HEALTH, BANGKOK METROPOLIS



Miss Supornsri Detkasem

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Nursing Science in Nursing Administration

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-3166-3

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวศุภรศรี เดชเกษม

สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธุ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุชาติ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ โปธิสาร)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศุภรศรี เดชเกษม: ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานของ  
 กลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข  
 สุข เขตกรุงเทพมหานคร (RELATIONSHIPS BETWEEN WORK EXPERIENCE, PERFORMANCE  
 MANAGEMENT OF NURSING DIVISION AND JOB SATISFACTION OF STAFF NURSES,  
 HOSPITALS UNDER THE JURISDICTION OF THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH, BANGKOK  
 METROPOLIS) อาจารย์ที่ปรึกษา: ผศ. ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์, 132 หน้า. ISBN 974-17-3166-3

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล และความ  
 พึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และศึกษาประสบการณ์การทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานของ  
 กลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน  
 และการพัฒนาบุคลากร กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข  
 เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข  
 เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 374 คน ได้จากการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามการบริหารผลการปฏิบัติงาน  
 ของกลุ่มงานการพยาบาล และแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ที่ได้รับการตรวจสอบ  
 ความตรงตามเนื้อหา และวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค  
 มีค่าเท่ากับ .95 และ .95 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า  
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลโดยรวม และรายด้านทุกด้านคือ ด้านการให้คุณ  
 ค่ากับบุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และการพัฒนาบุคลากร และความ  
 พึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสบการณ์การทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ การบริหาร  
 ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้านคือ ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากร  
 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของ  
 พยาบาลประจำการในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาขาวิชา .....การบริหารการพยาบาล .....  
 ปีการศึกษา .....2545 .....

ลายมือชื่อนิสิต .....  
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

## 4377832036: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEYWORD: WORK EXPERIENCE / PERFORMANCE MANAGEMENT / JOB SATISFACTION

SUPORN SRI DETKASEM : RELATIONSHIPS BETWEEN WORK EXPERIENCE,  
PERFORMANCE MANAGEMENT OF NURSING DIVISION AND JOB SATISFACTION OF  
STAFF NURSES, HOSPITALS UNDER THE JURISDICTION OF THE MINISTRY OF PUBLIC  
HEALTH, BANGKOK METROPOLIS. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. POL. CAPT. YUPIN  
AUNGSUROCH, Ph.D. 132 pp. ISBN 974-17-3166-3

The purposes of this research were to study performance management of nursing division, job satisfaction of staff nurses and relationships between work experience, performance management of nursing division in the aspects of valuing people, paying people, involving people, and developing people and job satisfaction of staff nurses, hospitals under the Jurisdiction of the Ministry of Public health, Bangkok Metropolis. The research subjects were 374 staff nurses who were randomly selected through sampling technique. Content validity and reliability of the research instruments: performance management of nursing division and job satisfaction of staff nurses questionnaires were established. The Cronbach's alpha coefficients were .95 and .95, respectively. The data were analyzed to determine mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The major findings were as follows:

1. The performance management of nursing division in the aspects of valuing people, paying people, involving people, and developing people and the job satisfaction of staff nurses were at middle level.

2. Work experience were not significantly related to job satisfaction of staff nurses. Performance management of nursing division in the aspects of valuing people, paying people, involving people, and developing people were positive significantly related to job satisfaction of staff nurses at middle level, at the .05 level.

Field of study .....Nursing Administration .....

Student's signature .....

Academic year .....2002 .....

Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งเสียสละเวลาให้ความคิดเห็น แนะนำ แก้ไขปัญหา ข้อบกพร่องต่างๆตลอดจนเป็นกำลังใจและเอื้ออาทรต่อผู้วิจัยตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกทราบดีและประทับใจในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุขชาติ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ โปธิสาร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ เสนอแนะ และแก้ไขข้อบกพร่อง ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้โอกาสในการศึกษา และสนับสนุนผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ขอขอบคุณคุณณัฐฉิมล โฉพันธ์ศรี ที่กรุณามอบเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานมาให้ผู้วิจัยศึกษาประกอบกับแนวคิดของ Spector

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ ขอขอบคุณผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล รองหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลด้านวิจัยที่กรุณาอนุญาตและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย และขอขอบคุณพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามการวิจัย

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้ทุนอุดหนุนเป็นบางส่วนในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และน้องๆทุกคนที่คอยห่วงใยผู้วิจัยตลอด รวมทั้งขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สถาบันนวัตกรรมการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ศุภรศรี เดชเกษม

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	10
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	15
โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร .....	16
กลุ่มงานการพยาบาล .....	16
ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ .....	27
การบริหารผลการปฏิบัติงาน .....	35
ประสบการณ์การทำงานกับความพึงพอใจในงาน.....	47
การบริหารผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน .....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	51
3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	60
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	73
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	94
สรุปผลการวิจัย .....	95
อภิปรายผล .....	96
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ .....	110
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	111
รายการอ้างอิง .....	112
ภาคผนวก .....	120
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	121
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	123
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	132

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัด กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามโรงพยาบาล .....	63
2	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน การพยาบาล และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ .....	69
3	จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน...	74
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงานของ กลุ่มงานการพยาบาล จำแนกเป็นรายด้าน .....	76
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงานของ กลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน จำแนกเป็นรายข้อ	77
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงานของ กลุ่มงานการพยาบาล ด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ .....	78
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงานของ กลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ .....	79
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงานของ กลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ .....	81
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ จำแนกเป็นรายด้าน .....	82
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ ด้านลักษณะงาน จำแนกเป็นรายข้อ .....	83
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ ด้านวิธีการทำงาน จำแนกเป็นรายข้อ .....	84
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ ด้านผู้ร่วมงาน จำแนกเป็นรายข้อ .....	85
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ ด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงิน จำแนกเป็นรายข้อ .....	86

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน จำแนกเป็นรายข้อ .....	87
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ ด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกเป็นรายข้อ .....	88
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ ด้านการนิเทศ จำแนกเป็นรายข้อ .....	89
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ ด้านประโยชน์เกื้อกูล จำแนกเป็นรายข้อ .....	90
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการ ด้านค่าจ้างเงินเดือน จำแนกเป็นรายข้อ .....	91
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงาน และการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ .....	92

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	การบริหารผลการปฏิบัติงาน .....	37
2	กระบวนการวางแผนพัฒนาบุคลากร .....	43
3	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	59



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผันแปรทางเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทันสมัยทางเทคโนโลยี ทำให้องค์การที่ให้บริการด้านสุขภาพในประเทศไทยตื่นตัวในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากกระแสของผู้บริโภคและผู้ประกอบวิชาชีพต่างก็มีความต้องการและคาดหวังบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้นเรื่อยๆ องค์การหรือหน่วยงานใดไม่ใส่ใจในการปรับปรุงคุณภาพปล่อยให้คุณภาพบริการตกต่ำลง ย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การ (งามจิตต์ จันทราธิต, 2539: 146) ประกอบกับปัจจุบันมีปัญหาการขาดอัตรากำลังของบุคลากรพยาบาล ทำให้คุณภาพการพยาบาลไม่ดีเท่าที่ควร มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ของพยาบาล เช่น การติดต่อสื่อสารกับผู้ป่วยและญาติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากพยาบาลมีจำนวนน้อย ภาระงานหนัก ทำให้เกิดความเครียดสูง กำลังใจในการทำงานลดลง (วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ, 2540: 121) ก่อให้เกิดความรู้สึกล้มเหลว ไม่พึงพอใจในงานที่ตนเองทำ (ชวลี แยมวงษ์ และคณะ, 2538: 68) และความเครียดจากการทำงาน ความไม่พึงพอใจ ทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลต่ำลง (Gilles, 1994: 358) นอกจากนี้ระดับความพึงพอใจของบุคลากรยังสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีงานบริการหลายๆอย่าง que บุคลากรต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ (Noe et al., 2000: 364)

ความพึงพอใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับพึงสร้าง และปลูกฝังให้มีในองค์การของตน เพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นเสมือนกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (อรุณ รักรธรรม, 2522: 212) ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติที่มีต่องาน ซึ่งสามารถประเมินออกมาได้ว่าบุคคลชอบหรือไม่ชอบในงาน ประกอบด้วย ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การนิเทศ สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน สภาพการทำงาน การติดต่อสื่อสาร รางวัลที่ไม่ใช่เงิน ประโยชน์เกื้อกูล และผู้ร่วมงาน (Spector, 1997: 8) ถ้าบุคลากรใดในองค์การไม่มี ความพึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงาน และการปฏิบัติงานมีคุณภาพลดลง หากองค์การมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ก็มีผลดีต่อการปฏิบัติงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 121) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจ ในงาน เช่น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายวางแผนและดำเนินงานภายในหน่วยงาน โดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร (ยงยุทธ เกษ

สาคร, 2541) ระบบงานที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เช่น การให้อิสระทางความคิดและการปฏิบัติงานในการวางแผนหรือโครงการต่างๆ การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามีส่วนร่วมในองค์การทั้งทางด้านการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ การวางแผน การติดตามและประเมินผล จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และลักษณะงานที่ท้าทายทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (สุรัชต์ มลัทธนนทวิ, 2538)

ผู้ปฏิบัติงานเมื่อมีอายุมากขึ้นจะมีประสบการณ์การทำงานมากขึ้นตามไปด้วย และประสบการณ์การทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 124) ซึ่งพบว่าผู้เริ่มทำงานใหม่ในช่วงปีแรกความพึงพอใจในงานจะมีระดับสูงและค่อยๆ ลดลง แล้วหลังจากนั้นจึงค่อยๆ เพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีประสบการณ์การทำงานมาก มีความรู้ความชำนาญในงานจนทำให้เกิดความพึงพอใจในงานตามไปด้วย (Halloran and Benton, 1987: 97) และบุคคลที่ทำงานในองค์การจนเกิดความชำนาญในงานมากขึ้นจะไม่อยากเปลี่ยนงาน (พงศ์ หรดาล, 2540: 46) สอดคล้องกับการศึกษาของยุทธพงษ์ ขวัญขึ้น (2538) ที่พบว่า อายุและประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน เขมรดี มาสิงบุญ (2534) ที่พบว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ นพพรพงศ์ ว่องวิทย์การ (2539) ศึกษาพบว่า อายุ และประสบการณ์การทำงานเป็นตัวแปรที่พยากรณ์ความพึงพอใจในงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสื่อสารแบบสองทางอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหารโดยตรง ในการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ (Bacal, 2000: 3) การบริหารการปฏิบัติงานจะช่วยในการกำหนดนโยบาย วิธีการ และการปฏิบัติ โดยมีจุดมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดการพัฒนาและการริเริ่ม (Leopold, 2002: 129) วางแผนการเรียนรู้ที่จะบริหารตนเองให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ (Armstrong, 2000: 214) และยังเชื่อมโยงกับการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคลากรพึงพอใจในงาน (Iverson, 2001: 198) การบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Armstrong (2001) ประกอบด้วย การให้คุณค่ากับบุคลากร (Valuing people) การให้ค่าตอบแทนบุคลากร (Paying people) การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน (Involving people) และการพัฒนาบุคลากร (Developing people)

คุณค่า (Value) เป็นแนวคิดส่วนบุคคลหรือของกลุ่ม ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ (Rue and Byars, 1995: 62) มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรม (Robbin, 1998: 133) คุณค่าของคนพัฒนามาจากวัฒนธรรมซึ่งบุคคลนั้นอาศัยอยู่ (Carrell, Jennings, and Heavrin, 1997: 99) เกิดขึ้นจากความเชื่อของบุคคล ความศรัทธาต่อสิ่งที่มีประโยชน์แก่ตน (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2542: 129) การสร้างคุณค่าให้บุคลากรจึงเป็นการช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จ ให้ความไว้วางใจและมอบอำนาจ ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง และจัดรางวัลให้กับบุคลากร (Armstrong, 2001: 125) จากการศึกษาของสุวัชต์ มหัทธนะ (2538) พบว่าลักษณะภูมิหลังของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ การขัดเกลาทางสังคมที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวให้มีความรักความเมตตา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน หรือตามแนวคำสอนของศาสนาที่สร้างคุณค่าให้กับชีวิตเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อพบว่าคุณค่าเป็นตัวกำหนดวิถีทางในการกระทำ การทราบคุณค่าของบุคคลจะช่วยให้ผู้บริหารทราบพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นผลให้สามารถจัดระบบ กำหนดนโยบาย รวมทั้งการสร้างรูปแบบในการทำงานให้เสริมสร้างและรักษาคุณค่าที่ดีต่อการมีประสิทธิผลขององค์การและควมมีสุขภาพกายและจิตที่ดีของบุคลากร (สิริอร วิชาวุธ, 2544: 190)

การให้ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ แต่การจูงใจสิ่งเดียวไม่เพียงพอต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานเกิดจากความพยายามส่วนบุคคลด้วย ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการควรให้ทั้งรางวัลจากภายนอก (Extrinsic reward) และรางวัลจากภายใน (Intrinsic reward) และการทำให้เกิดระบบรางวัลที่ยุติธรรมจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 2000: 179) โดยทั่วไปผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นได้บังคับบัญชาทราบว่า การปฏิบัติอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลแบบใดเป็นสิ่งตอบแทน ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงพฤติกรรมต่างๆก็ต่อเมื่อพฤติกรรมเหล่านั้นให้ผลตอบแทนที่พึงพอใจและทำให้เกิดความสุข และจะละเว้นพฤติกรรมที่ทำให้ไม่ได้รับผลตอบแทนอันพึงปรารถนา (สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ, 2542: 127) ระบบรางวัลจึงเป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารใช้จูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Hellriegel, Slocum, and Woodman, 2001: 178) สอดคล้องกับการศึกษาของ นพพรพงศ์ ว่องวิทย์การ (2539) ที่พบว่า การใช้อำนาจบริหารของหัวหน้าหรือผู้ช่วยด้านอำนาจการให้รางวัลเป็นสิ่งที่พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ

การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน เป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมส่วนบุคคลมากกว่าความคาดหวังในงาน บุคคลซึ่งมีส่วนร่วมในงานน้อยจะคิดว่างานเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อการดำรงชีวิตซึ่ง

เป็นแรงจูงใจภายนอกและจะสนใจน้อยหรือไม่สนใจจะเรียนรู้เพื่อปรับปรุงงาน ส่วนบุคคลซึ่งมีส่วนรวมในงานมากจะมีแรงขับเคลื่อนที่พอใจภายใน ต้องการการเรียนรู้เพื่อจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Griffin, 1996: 456) และการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานทำให้เขาเกิดความรู้สึกที่ดีว่าเขาได้รับการยกย่อง ซึ่งจะทำให้บุคลากรอุทิศตนทุ่มเทกับงานที่ตนมีส่วนรวม (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 175) จากการศึกษาของวิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ (2542) พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการทำงานในวิชาชีพคือ โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในงานยังมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (Kreitner and Kinicki, 1998: 207)

ในยุคนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนมากขึ้น ต้องมีการพัฒนาที่มงาน วางรูปแบบกลยุทธ์ รวมทั้งกำหนดมาตรฐานต่างๆ ในการบริการและการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยๆจะคำนึงถึงระบบอาวุโส คำนึงถึงจิตใจเป็นสำคัญ และมีการบริหารแบบพี่แบบน้อง ดังนั้นกลยุทธ์การจูงใจบุคลากรที่เน้นผลงาน รูปแบบค่าตอบแทนต่างๆ แรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติซึ่งเริ่มตั้งแต่ฉบับที่ 8 และฉบับที่ 9 ที่เน้นการบริหารคนเป็นหลัก เพราะคนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จทุกเรื่อง (จันทร์เพ็ญ นารินทร์ และรังษิยา นารินทร์, 2544: 155) และ Singer (1990 อ้างใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545: 9) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการจัดทำนโยบาย โครงการ กิจกรรมเพื่อตอบสนองของความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การและตอบสนองเป้าหมายรวมขององค์การ รวมถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การด้วย

บุคลากรพยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ในระบบบริการสุขภาพ เป็นบุคลากรทางสุขภาพที่ต้องสัมผัสกับผู้รับบริการมากที่สุด เป็นกลุ่มบุคลากรที่สามารถสร้างสรรคงานคุณภาพ และความเจริญก้าวหน้าขององค์การพยาบาลได้อย่างดีที่สุด ทำให้เกิดความจำเป็นในการส่งเสริมรักษา และทำนุบำรุงบุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีข้อสังเกตและการวิพากษ์ถึงความสามารถในการปฏิบัติวิชาชีพของบุคลากรพยาบาลโดยเฉพาะพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานทั้งในโรงพยาบาลและในชุมชน ถึงการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถไปในแนวทางที่สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้กับผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาล เนื่องจากระบบและรูปแบบการพัฒนาไม่ชัดเจน แม้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลของสถานบริการต่างๆ ได้จัดให้มีการประชุมวิชาการหรือการอบรมอยู่บ้างในปัจจุบัน (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2537: 24) ดังการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการ

พัฒนาบุคลากรพยาบาลของสภาวิชาชีพ ของกนิษฐา ธนสารศิลป์ (2528) ที่พบว่าผู้บริหารทางการพยาบาลส่วนใหญ่รับรู้ต่อสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากร แต่สัดส่วนจำนวนผู้บริหารทางการพยาบาลที่ตอบว่าได้ปฏิบัติตามกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ตรงกับสัดส่วนจำนวนพยาบาลประจำการที่ตอบว่าได้รับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรพยาบาลของหน่วยงานต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยการวิเคราะห์จากงานที่พยาบาลปฏิบัติด้านการบริการ ความต้องการของบุคลากร และความสัมพันธ์กับการให้รางวัล การเสริมแรงเชิงบวก (Positive reinforcement) ทำให้เกิดการยอมรับ (Recognition) เช่นการชมเชยขณะปฏิบัติงาน หรือการชมเชยด้วยจดหมาย และเกิดความพึงพอใจในงาน และการพัฒนาบุคลากรยังสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงาน การให้รางวัล การทำให้ก้าวหน้าในอาชีพตามที่ต้องการ (Tomey, 2000: 312)

ปัจจุบันโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้นำกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation) มาใช้กำกับและประเมินคุณภาพของการให้บริการ และตั้งเป้าหมายว่าโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขร้อยละร้อยจะเป็นโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ (อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล, 2541) ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน และสุกัญญา ฉัตรแก้ว (2544) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลของรัฐ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร พบว่ามีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาว่าปัจจุบันพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในงานมากน้อยเพียงใด และประสพการณ์การทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการหรือไม่ ผลการศึกษาจะทำให้ทราบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะใช้ในโรงพยาบาลของรัฐสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานครหรือไม่ ซึ่งแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้เป็นแนวคิดหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อให้บุคลากรพึงพอใจในงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

## ปัญหาการวิจัย

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับใด



2. ประสบการณ์การทำงาน และการบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

### แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย

ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ต่อหน่วยงาน และต่อเพื่อนร่วมงาน และความคาดหวังทางจิตวิทยาในสภาพการทำงาน หมายถึงความรู้สึกยินดีมีความสุขและเต็มใจที่จะทำงาน หรือมีทัศนคติทางบวกต่องานที่ปฏิบัติอยู่ในหลายๆด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ตอบสนองความต้องการพื้นฐานในลักษณะเป็นตัวกระตุ้นให้ทำงาน และเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 81) ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดของ Spector (1997: 8) ซึ่งกล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติที่มีต่องาน สามารถประเมินได้ว่าบุคคลชอบหรือไม่ชอบในงานของตน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ด้าน คือ ลักษณะงาน (Nature of work) โอกาสก้าวหน้าในงาน (Promotion) การนิเทศ (Supervision) รางวัลที่ไม่ใช่เงิน (Contingent rewards) วิธีการทำงาน (Operating procedures) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Pay) ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefit) และผู้ร่วมงาน (Co-worker) และมีการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ซึ่งใช้แนวคิดของ Spector (1997) นี้พบว่าความพึงพอใจในงานหลังการ

ปรับใช้การบริหารแบบยืดหยุ่นประสงคในการปฏิบัติงานการพยาบาลสูงกว่าก่อนการปรับใช้การบริหารแบบยืดหยุ่นประสงคในการปฏิบัติงานการพยาบาล (ณัฐฉิมล โลพันธ์ศรี, 2543) พฤติกรรมผู้นำและกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ (เอียดศิริ เรืองภักดี, 2543) และภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) พบว่าแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในด้านตัวงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคง และด้านรายได้

ประสบการณ์การทำงานของคนคนหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลตลอดเวลา ช่วยให้ผู้เกิดความคิด ทักษะ ทัศนคติต่อการทำงานอาจเนื่องจากผู้ที่อายุมากขึ้นมีความชำนาญมากขึ้น เห็นคุณค่าของการพยาบาลมากขึ้นหรือผู้ที่มีอายุมากสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของงานได้ดีกว่า (สุจินต์ วิจิตรกาญจน์, สุภาวรัตน์ ไวยชีตา, และสมจิต หนูเจริญกุล, 2538) สอดคล้องกับการศึกษาของเขมารดี มาสิงบุญ (2534) ที่พบว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และการศึกษาของนพพรพงศ์ ว่องวิทย์การ (2539) พบว่าอายุ และประสบการณ์ทำงานเป็นสิ่งที่พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ นอกจากนี้ความแตกต่างของความพึงพอใจในงานยังขึ้นกับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (สมสมัย สุธีรคันต์, 2544) ซึ่งพบว่าพยาบาลที่ปฏิบัติงานมากกว่า 3 ปี มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี (อรเพ็ญ พงศ์กล้า, 2537) แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของเอียดศิริ เรืองภักดี (2543) และประภาพร เมืองแก้ว (2542) ที่พบว่าระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ในการสร้างความชัดเจนในเรื่องที่คาดหวังและเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Bacal, 2000: 3) ช่วยเชื่อมโยงการปฏิบัติของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์การ องค์การสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร และใช้ในการพัฒนาบุคลากร (Noe et al, 2000: 279) และการสร้างความตระหนักให้บุคลากร เกิดจากการตั้งเป้าหมาย (Goal setting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) การพัฒนา (Development) และการนิเทศ (Coaching) จะทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ มีจุดหมายเพื่อเพิ่มผลผลิต ลดการลาออกและย้ายหน่วยงาน และช่วยให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในงาน (Iverson, 2001: 178) การบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Armstrong (2001) ประกอบด้วย การให้คุณค่ากับ

บุคคลากร (Valuing people) การให้ค่าตอบแทนบุคคลากร (Paying people) การให้บุคคลากรมีส่วนร่วมในงาน (Involving people) และการพัฒนาบุคคลากร (Developing people)

คุณค่า (Value) ของสิ่งของ/บุคคล/เหตุการณ์เกิดจากการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงกับหลักกฎเกณฑ์ต่างๆทางสังคมและความคิดความเชื่อของตน บุคคลต่างสังคมอาจจะบอกคุณค่าหรือตอบสนองต่อสิ่งของ/บุคคล/เหตุการณ์แตกต่างกัน (ไพบูลย์ เทวรักษ์, 2540: 69) การรับรู้คุณค่า (Valuing) เป็นความรู้สึกรู้คุณค่าของสิ่งของ ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมซึ่งตนเองได้รับและซึมซาบมาตั้งแต่ต้น ความรู้สึกนี้อาจทำให้ยอมรับหรือไม่ยอมรับคุณค่าก็ได้ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคคุณค่า พฤติกรรมระดับนี้ค่อนข้างจะคงเส้นคงวาในการแสดงความรู้สึกและรับรู้คุณค่าสิ่งต่างๆ ความรู้สึกนี้แบ่งออกได้เป็น การรับรู้คุณค่า (Acceptance of a value) การขึ้นชอบคุณค่า (Preference for value) และการยินยอมรับ (Commitment) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543: 15) การให้ค่าตอบแทนบุคคลากรตามแนวคิดของ Armstrong (2001) ประกอบด้วย ความเสมอภาค (Equity) การพิจารณา (Consideration) คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life) และสภาพการทำงาน (Working condition) เนื่องจากปัจจุบันบุคคลากรจะนำคุณค่าส่วนตัวของแต่ละคนเข้ามาสู่องค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักและหาวิธีตอบสนองคุณค่าใหม่ของบุคคลากร เพื่อให้องค์การได้บุคคลากรที่มีประสิทธิภาพและเต็มใจทำงานมากขึ้น (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537: 31) จากการศึกษาของดวงรัตน์ สุวรรณประทีป (2539) พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความสนใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกไม่ชอบใจในงานที่ทำ

การให้ค่าตอบแทนบุคคลากรเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในที่นี้หมายถึง ทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ (Mikovich and Newman, 2000 อ้างถึงใน กิ่งทอง ทองใบ, 2545: 9) ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพมากขึ้นหรือหรือด้อยลงได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนต่องานซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานทำงาน ผลงานที่ออกมาจึงมีคุณภาพ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542: 158) ผู้บริหารจึงต้องใช้กลยุทธ์ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยพยายามเน้นการสร้างความสำเร็จในงาน ขณะเดียวกันก็พยายามใช้นโยบายให้ค่าตอบแทนที่ไม่ให้ต่ำกว่าค่าจ้างแรงงานในตลาดแรงงาน และส่วนใหญ่จะพยายามใช้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่อยู่ในเกณฑ์ดี (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2545: 57) ซึ่งบุคคลที่ทำงานให้แก่องค์การจะได้รับการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนตาม

ความเหมาะสมด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป (กึ่งพร ทองใบ, 2545: 12) การให้ค่าตอบแทนตามแนวคิดของ Armstrong (2001) ประกอบด้วย สิ่งส่งเสริมด้านการเงิน (Financial incentives) และรางวัลที่เป็นเงิน (Financial rewards) จากการศึกษาของบุญจันทร์ วงศ์สุนพรัตน์ สุภาร์ตน์ ไวยชีตา และภัทรอำไพ พิพัฒน์นันทน์ (2540) ศึกษาความพึงพอใจในงาน การคงอยู่ในอาชีพของพยาบาลวิชาชีพ พบว่าความพึงพอใจงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อร่วมงาน และอัตราเงินเดือน

การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานเป็นสิ่งที่บุคคลสนใจและมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เขาจะรู้สึกมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามมาตรฐาน (Steers and Black, 1994: 87) การบริหารแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับสภาพจริงของการบริหารสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากร และการเพิ่มผลผลิตของการบริการลูกค้า (Leopold, 2002: 244) สอดคล้องกับการศึกษาของพัชรี สายสุดดี (2544) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมในงานก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้วย (Kreitner and Knicki, 1998: 207) ดังนั้นการบริหารการปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และช่วยให้เขาทำงานประสบผลสำเร็จ (Armstrong, 2001: 432) ดังการศึกษาของกริชแก้ว แก้วนาค (2541) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ พบว่าพยาบาลประจำการรับรู้รูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแบบปรึกษาหารือ และรูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

การพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อพนักงานมุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสทำให้อุบัติการณ์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (दनัย เทียนพุดธิ, 2543: 181) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นทั้งในด้านองค์การและเป็นความต้องการส่วนบุคคล ประกอบด้วย การจัดให้เกิดการเรียนรู้และโอกาสพัฒนา การวางแผนและจัดฝึกอบรม และการประเมินผลหลังการฝึกอบรม (Armstrong, 2001: 479) การพัฒนาบุคลากรพยาบาลเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติการพยาบาล (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) สอดคล้องกับการศึกษาของกนิษฐา ธนสารศิลป์ (2528) ที่ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรม และการรับรู้ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 7 ด้าน คือการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม

การสนับสนุนการศึกษาต่อ การนิเทศงาน การศึกษาดูงาน การโยกย้ายเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง และการจัดแหล่งบริการความรู้ทางวิชาการ พบว่าจำนวนผู้บริหารทางการแพทย์ทราบว่าพยาบาลได้รับการปฏิบัติในกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมากกว่าจำนวนพยาบาลประจำการที่รับรู้ว่าได้รับกิจกรรมเหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารทางการแพทย์ส่วนใหญ่รับรู้สภาพปัญหาในการพัฒนาศักยภาพ นอกจากนี้การรับรู้การจัดการคุณภาพโดยรวมด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรที่ร่วมทำนายความพึงพอใจในงาน (นริศ สฐิตะธรรมานนท์, 2540)

จากแนวคิดเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

1. ประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
4. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
5. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการพัฒนาศักยภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

#### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย
  - 2.1 ประสิทธิภาพการทำงาน
  - 2.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และด้านการพัฒนาศักยภาพ
  - 2.3 ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การนิเทศ รางวัลที่ไม่ใช่เงิน วิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ค่าจ้างหรือเงินเดือน ประโยชน์ เกียรติยศ และผู้ร่วมงาน

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึกด้านบวกต่อการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถประเมินได้จากการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยใช้เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงาน ตามแนวคิดของ Spector (1997) ที่ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบคือ

1.1 ลักษณะงาน (Nature of work) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานซึ่งเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีการใช้ความคิดอิสระในการทำงาน รวมทั้งรู้สึกว่างงานนั้นทำลายความสามารถ และน่าสนใจ

1.2 โอกาสก้าวหน้าในงาน (Promotion) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึกพึงพอใจในการที่มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นมีระยะเวลาที่เหมาะสม และยุติธรรม

1.3 การนิเทศ (Supervision) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึกพึงพอใจแนวทางการนิเทศของกลุ่มงานการพยาบาลเพราะมีการนิเทศที่เหมาะสม คำนึงถึงจิตใจของพยาบาลประจำการ และมีความเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน

1.4 รางวัลที่ไม่ใช่เงิน (Contingent reward) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มงานการพยาบาล มอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดคุณค่าทางจิตใจ และมีการยกย่อง ชมเชย เมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

1.5 วิธีการทำงาน (Operating procedures) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับความชัดเจนของขั้นตอนและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากขึ้น

1.6 การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึกพึงพอใจในการได้รับข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์กรและวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน มีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว เปิดเผย ตรงไปตรงมา

1.7 ค่าจ้างเงินเดือน (Pay) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เป็นสิ่งตอบแทนที่ได้รับโดยตรงว่าเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และมีความเสมอภาคกับบุคลากรอื่นๆ ในวิชาชีพ และได้รับการเพิ่มค่าจ้างที่เหมาะสมกับความสามารถ

1.8 ประโยชน์เกื้อกูล (Benefit) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึก

พึงพอใจกับสวัสดิการ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จ บำนาญ วันหยุดพิเศษ ต่างๆที่ได้รับในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมและเพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น

1.9 ผู้ร่วมงาน (Co-worker) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการมีความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ซึ่งปฏิบัติงานในสถานที่เดียวกัน การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง จำนวนปีที่พยาบาลประจำการปฏิบัติงานนับตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ถึงปัจจุบัน นับเป็นจำนวนปีที่บริบูรณ์

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าการพยาบาลสร้างกลยุทธ์ที่ส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ ด้วยการปรับปรุง สนับสนุนการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทั้งด้านความรู้และทักษะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประเมินได้โดยใช้เครื่องมือวัดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Armstrong (2001) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านคือ

3.1 ด้านการให้คุณค่าบุคลากร (Valuing people) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าการพยาบาลมีการดำเนินการให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและมุ่งมั่นในการทำงาน ประกอบด้วย ความเสมอภาค การพิจารณา คุณภาพชีวิตการทำงาน และสภาพการทำงาน

3.1.1 ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าการพยาบาลปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างตรงไปตรงมาและยุติธรรม มีการป้องกันความไม่ยุติธรรมจากการตัดสินใจของผู้บริหาร จัดให้มีโอกาสเท่าเทียมกันในการจ้างงาน ส่งเสริมและจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

3.1.2 การพิจารณา (Consideration) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าการพยาบาลมีเกณฑ์การพิจารณามูลค่าบุคลากรโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คำนึงถึงความมั่นคงหรือเคารพในศักดิ์ศรีของคน ในการตัดสินใจที่ส่งผลต่ออนาคตของบุคลากร

3.1.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of working life) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าการพยาบาลสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยการลดความน่าเบื่อหน่ายจากการทำงาน เพิ่มความหลากหลายของภาระหน้าที่ มีการมอบอำนาจ และหลีกเลี่ยงการทำให้บุคลากรอยู่ภายใต้ความเครียด

3.1.4 สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลให้การดูแลเรื่องสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ความปลอดภัยจากการทำงาน มีความสะดวก และความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน

3.2 ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร (Paying people) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลกำหนดแนวทางการให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ได้รับค่าตอบแทน และรางวัลที่เป็นเงิน

3.2.1 การส่งเสริมให้ได้รับค่าตอบแทน (Financial incentives) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลส่งเสริมให้แสดงความสามารถมากขึ้น โดยเน้นที่เป้าหมายเฉพาะและตามลำดับความสำคัญ

3.2.2 รางวัลที่เป็นเงิน (Financial reward) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลมอบเงินรางวัลพิเศษให้ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน (Involving people) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนด พันธกิจ การสร้างคุณค่า และวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถต่อรองเรื่องงาน และร่วมกำหนดกรอบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

3.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนา และทำงานอย่างเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย การจัดให้เกิดการเรียนรู้และโอกาสพัฒนา การจัดฝึกอบรม และการดำเนินการและประเมินผล

3.4.1 การจัดให้เกิดการเรียนรู้และโอกาสพัฒนา (Providing learning and developing opportunity) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลช่วยเหลือบุคลากรให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยเน้นให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงที่เป็นปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต สำนวจความต้องการการเรียนรู้ และทำให้เข้าใจวิธีการเรียนรู้ นอกจากนั้นยังช่วยเหลือ สนับสนุน และแนะนำให้บุคลากรพัฒนาตนเอง

3.4.2 การจัดฝึกอบรม (Making training intervention) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลจัดฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยเน้นที่ความรู้ใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อปัญหา ความต้องการขององค์กรหรือปัญหาสุขภาพของผู้ป่วยและชุมชน

3.4.3 การดำเนินการและประเมินผล (Conducting and evaluating



programs) หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าคุณุ่มงานการพยาบาลประเมินประสิทธิผลในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงงานของบุคลากรหลังจากมีการวางแผนจัดให้เกิดการเรียนรู้ และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่

4. พยาบาลประจำการ หมายถึง บุคลากรที่ประกอบวิชาชีพการพยาบาล สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ที่ปฏิบัติงานประจำในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร
2. ผู้บริหารการพยาบาลสามารถนำแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปสร้างกลยุทธ์จุดใจพยาบาลพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน และช่วยเพิ่มผลผลิตให้องค์การได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิภาพการทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล กับความ พึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขต กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร
2. กลุ่มงานการพยาบาล
  - 3.1 ความหมายของกลุ่มงานการพยาบาล
  - 3.2 โครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาล
  - 3.3 การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล
  - 3.4 กลุ่มงานการพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข
3. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
  - 3.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
  - 3.2 แนวคิดทฤษฎีของความพึงพอใจในงาน
  - 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน
4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 4.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 4.2 แนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 4.3 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
5. ประสิทธิภาพการทำงานกับความพึงพอใจในงาน
6. การบริหารผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน
  - 6.1 การให้คุณค่ากับบุคลากรกับความพึงพอใจในงาน
  - 6.2 การให้ค่าตอบแทนบุคลากรกับความพึงพอใจในงาน
  - 6.3 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานกับความพึงพอใจในงาน
  - 6.4 การพัฒนาบุคลากรกับความพึงพอใจในงาน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

ราชการบริหารส่วนกลางของกระทรวงสาธารณสุข แต่ละหน่วยจะมีภารกิจที่แตกต่างกันออกไป โดยแต่ละหน่วยมีการจัดแบ่งหน่วยงานย่อยลงไป ซึ่งหน่วยงานย่อยระดับโรงพยาบาลนั้น จะสังกัดกรมการแพทย์ (วสุธร ตันวัฒนกุล, 2543: 19) ประกอบด้วย

1. สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี
2. สถาบันโรคผิวหนัง
3. โรงพยาบาลราชวิถี
4. สถาบันประสาทวิทยา
5. สถาบันมะเร็งแห่งชาติ
6. โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี
7. โรงพยาบาลสงฆ์
8. โรงพยาบาลเลิดสิน

โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขส่วนกลาง ให้การส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานทางวิชาการแพทย์และบริการทางการแพทย์แก่หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งกำหนดหลักสูตรการสอนในหลักสูตรต่างๆของกระทรวงสาธารณสุข ตลอดจนดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิจัยในสาขาวิชาการแพทย์ การสาธารณสุข และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

## 2. กลุ่มงานการพยาบาล

องค์การพยาบาล (Nursing organization) เป็นองค์การทางสุขภาพที่ใหญ่ที่สุดในโรงพยาบาล มีหน่วยงานบริการในความรับผิดชอบหลากหลาย มีเจ้าหน้าที่จำนวนมาก และปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมงจึงมีการบริหารงานหลายระดับ โครงสร้างองค์การมีความเป็นพลวัตรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และการเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม โดยมีกลุ่มงานการพยาบาลเป็นหน่วยงานบริหารขององค์การ (เรวดี ศิรินคร, 2542: 19)

## 2.1 ความหมายของกลุ่มงานการพยาบาล

องค์การพยาบาล (Nursing organization) ใช้ชื่อเรียกแตกต่างกันไปแล้วแต่ความนิยม หรือตามความเหมาะสมของโรงพยาบาลหรือสถาบันสุขภาพนั้นๆ บางแห่งอาจเรียกว่าแผนกพยาบาล บางแห่งเรียกกองพยาบาล (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539: 2) นักวิชาการได้ให้ความหมายของกลุ่มงานการพยาบาลไว้หลากหลายดังนี้

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2539: 2) ให้ความหมายว่า กลุ่มงานการพยาบาล หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยพยาบาลเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ ตั้งแต่สูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด โดยมีพยาบาลเป็นผู้ดำเนินการบริหารงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของโรงพยาบาล สามารถให้บริการการพยาบาลที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539: 25) กล่าวว่า กลุ่มงานการพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่ให้บริการผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน และผู้ที่ไม่สามารถช่วยตนเองได้ ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม โดยยึดหลักการให้ความปลอดภัย การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคงไว้ซึ่งสุขภาพที่ดีของประชาชน

พาริตา อิบราฮิม (2541: 92) กล่าวว่า กลุ่มงานการพยาบาลเป็นการรวมกลุ่มของพยาบาลอย่างเป็นระบบ เพื่อทำหน้าที่ต่างๆ ให้งานของวิชาชีพพยาบาลประสบความสำเร็จ

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545: 126) ให้ความหมายของกลุ่มงานการพยาบาลว่า คือ การจัดสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล อำนาจหน้าที่ ในการให้บริการพยาบาล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่กำหนดไว้

Huges (1990 อ้างถึงใน ยุพดี โสทธิพันธุ์, 2539: 5) ระบุว่า กลุ่มงานการพยาบาลเป็นองค์การทางสุขภาพที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมคุณค่าสิ่งใหม่ๆ ให้สังคม โดยรวบรวมการดูแลสุขภาพทุกสาขาไว้ด้วยกัน อาศัยทักษะและความสามารถของพยาบาลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความเชื่อของสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มงานการพยาบาล หมายถึง องค์การทางสุขภาพที่ประกอบด้วยพยาบาลในระดับต่างๆ มีพยาบาลเป็นผู้ดำเนินการบริหารงาน เจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและนโยบายของโรงพยาบาล และสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมด้วย

## 2.2 โครงสร้างกลุ่มงานการพยาบาล

การจัดโครงสร้างกลุ่มงานการพยาบาลมีความมุ่งหมายที่จะช่วยให้การบริหารด้านบริการพยาบาลบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ป้องกันการสับสนและการเข้าใจผิดในเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และป้องกันความขัดแย้งในการทำงาน (กุลยา ตันติผลลาชีวะ, 2539: 18) การกำหนดผังสายบังคับบัญชาอาจทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้

บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2533) กล่าวถึงการกำหนดโครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาลว่า

1. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy or line of authority) สายการบังคับบัญชา จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ และอำนาจในการสั่งการลดหลั่นกันมา สายการบังคับบัญชาของกลุ่มงานการพยาบาลสูงชัน (Tall structure) หรือแบนราบ (Flat structure) ก็ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร และองค์กรนั้นใช้ระบบบริหารในลักษณะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ

2. ขอบเขตของการควบคุมงานหรือช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) แสดงถึงขอบเขตการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา ทำให้ทราบถึงจำนวนหน่วยงานและจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ตำแหน่งหลักและตำแหน่งช่วย (Line and staff position) กลุ่มงานการพยาบาลโดยทั่วไปมักจัดโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งหน้าที่ใหญ่ๆ ออกเป็น 2 ด้าน คือ หน้าที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งช่วย (Staff position) หรือสายงานรองของหน่วยงาน

ตำแหน่งหลัก หมายถึง ตำแหน่งที่เป็นแกนกลางของหน่วยงาน มีอำนาจสั่งการและมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อบุคลากรพยาบาลในหน่วยงาน

ตำแหน่งช่วย หมายถึง ตำแหน่งที่มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก แต่ไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรงแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง อำนาจในการสั่งการตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรกำหนดและระบุให้ชัดเจนอย่าให้ซ้ำซ้อนก้าวก่ายกัน

5. การกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Channel of communication) ควรต้องกำหนดให้ชัดเจนเหมาะสม เพื่อให้ระบบการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยูพดี โสติพันธ์ (2539: 75) กล่าวถึงการกำหนดโครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาลว่า เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์งาน เกิดขึ้นจากความต้องการขององค์การและบุคลากรร่วมกัน มีองค์ประกอบของหน่วยงาน 3 องค์ประกอบได้แก่ หน่วยงานหลัก หน่วยงานช่วย และหน่วยงานที่ปรึกษา มีลักษณะที่สมบูรณ์ กระจายอำนาจ กำหนดระเบียบ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยมีหลักการกำหนดโครงสร้างองค์การ 2 ประการคือ หลักของความแตกต่าง และหลักของการผสมผสาน หลักของความแตกต่าง ได้แก่ การติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน แตกต่างกันในการกำหนดหน้าที่ของแต่ละงาน หลักของการผสมผสาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานย่อยให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างองค์การ ซึ่งสามารถเสนอโครงสร้างได้หลายรูปแบบ เช่น โครงสร้างแบบงานหลักซึ่งเป็นโครงสร้างแบบดั้งเดิม แบบจักรกลที่มีการปรับเปลี่ยนได้ยาก ค่อนข้างรวบอำนาจ มีศูนย์กลางอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด โครงสร้างอีกแบบคือ โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา ซึ่งได้เพิ่มหน่วยงานที่ปรึกษา ให้บริการและควบคุมคุณภาพเท่านั้น สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้ทุกระดับตามความจำเป็นขององค์การ และโครงสร้างแบบปรับเปลี่ยนที่กลุ่มงานการพยาบาลได้นำมาใช้แพร่หลายในปัจจุบันคือ โครงสร้างเฉพาะกิจซึ่งรวมเอาโครงสร้างแบบโครงการ แบบคณะกรรมการ และแบบเมตริกซ์เข้าไว้ด้วยกัน แต่อย่างไรก็ดีโครงสร้างแต่ละประเภทก็มีจุดดี จุดด้อยที่แตกต่างกัน จึงควรนำมาพิจารณาเลือกใช้ให้สอดคล้องกับขนาดขององค์การ ทรัพยากร แบบของผู้บังคับบัญชาของบุคลากร ความจำเป็นภายในขององค์การ และการยอมรับของบุคลากร

ฟาริดา อิบราฮิม (2542: 73) กล่าวถึงการกำหนดผังสายบังคับบัญชาไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. กำหนดตามสายบังคับบัญชาและสายส่งเสริมโดยตรง (Line and staff organization) เป็นโครงสร้างที่ใช้กันเป็นสากล แต่ก็อาจมีข้อจำกัดที่ลักษณะการสื่อสารตามสาย การบังคับบัญชาจะเป็นทางเดียวจากบนลงล่าง และมีลักษณะผูกขาด ปรับเปลี่ยนค่อนข้างยาก ขาดความคล่องตัว การใช้ผังแบบนี้จึงต้องระวังให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนบ้างเพื่อให้ข้อมูล ป้อนกลับจากระดับล่าง และมีการสื่อสารระหว่างกัน

2. กำหนดตามหน้าที่โดยให้หน่วยส่งเสริมหรือแนะนำได้มีอำนาจคุมตามสาย บังคับบัญชา เช่น จัดตั้งหน่วยการศึกษาพยาบาลหน่วยควบคุมการติดเชื้อ หน่วยบริหารความเสี่ยงภายในโรงพยาบาลมีโอกาสใช้ความรู้ความชำนาญในงานให้เกิดประโยชน์กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เป็นการควบคุมไปในตัวเพราะเกิดการเคลื่อนไหวในด้านนั้นๆ แต่ไม่มีอำนาจในการว่าจ้าง เพิกถอนหรือให้ความดีความชอบ นอกจากส่งเสริมงาน เรียก Functional organization

3. กำหนดหน้าที่หรือโครงการ เป็นการสร้างโครงการซึ่งให้ความยืดหยุ่น และมีการรวมตัวกันในระหว่างสายงานได้ดีขึ้น แต่อาจขาดอำนาจตามสายการบังคับบัญชา เรียก Ad hoc organization

4. สร้างทีมงานตามสายบังคับบัญชาทั้งในแนวนอนและแนวอน ทำให้คล่องตัว ในการปฏิบัติหน้าที่ แต่ในการปฏิบัติงานอาจต้องพบปัญหาเจ้านาย 2 คนขึ้นไปคือ มีหัวหน้าในแนวนอนซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรง และมีหัวหน้าในแนวอนซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการเสริมงานภายในทีมงานนั้นๆ เรียก Matrix organization

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2543) ได้กำหนดระบบและโครงสร้างกลุ่มงานการพยาบาลว่า จะต้องมีการจัดระบบและโครงสร้างขององค์การบริหาร บริการพยาบาลที่เอื้ออำนวยต่อพันธกิจที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการบริหารการพยาบาลที่ชัดเจนและเหมาะสมเป็นทางการ มีการจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้แทนจากแผนก/สาขา/หน่วยงาน เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาลที่ชัดเจน โดยมีบทบาทในการดูแล เสริมสร้าง อำนาจความสะดว และควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลให้อยู่บนพื้นฐานทางจริยธรรม จรรยาบรรณ กฎหมายจัดระบบติดตามและประเมินคุณภาพ

3. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำทีมการพยาบาลทุกระดับ

4. มีการบริหาร การจัดการกับความขัดแย้ง การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ การตรวจสอบวิเคราะห์งาน การนำเสนอรายงานและขอการสนับสนุน การจัดหาและการควบคุม

คู่มือการใช้ทรัพยากรการวางแผนและประเมินผลด้านการปฏิบัติการพยาบาล การสั่งการและมอบหมายงาน การช่วยเหลือทีมงานในการให้การพยาบาลผู้ป่วยที่ซับซ้อน การนำเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล ด้านวิชาการ การสอนและฝึกให้ทีมงานพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน การริเริ่มโครงการหรืองานวิจัย การศึกษาเรียนรู้และถ่ายทอด การสร้างบรรยากาศทางวิชาการมีกลไกกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ระบบรายงาน การประชุมการพยาบาล การแต่งตั้งกรรมการสารสนเทศ

สมหมาย หิรัญนุช (2543: 4) เสนออุทศาสตร์การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การว่า ควรปรับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ (Organization structure) โดยเน้นให้เป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการบริหารคุณภาพการบริการพยาบาล (Quality improvement) ที่ชัดเจน ดังนี้

1. ลักษณะการจัดองค์การแบบ Matrix organization คือ รูปแบบที่คำนึงถึงการผสมผสานทั้งการแบ่งงานตามขอบเขตหน้าที่ และผลผลิตของงาน มีข้อดีคือ เหมาะกับงานการพยาบาลที่มีรายละเอียดมาก และมีความซับซ้อนสูง นอกจากนี้ยังสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของพยาบาลอย่างคุ้มค่า เพราะบุคลากรสามารถทำหน้าที่ได้มากขึ้น

2. เน้นองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นและแบนราบ เป็นแบบ Flat organization โดยพยายามลดสายการบังคับบัญชาของกลุ่มงานการพยาบาลให้เหลือน้อยที่สุดคือเหลือประมาณ 2 ชั้นตอน เพื่อประโยชน์ในการสั่งการ การควบคุมกำกับงาน และการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว

3. เป็นองค์การที่มีกฎระเบียบน้อย เพราะการสร้างกฎระเบียบที่มากจะรบกวนอิสรภาพของบุคลากรในการคิดสร้างสรรค์งานหรือออกแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงาน

4. กำหนดองค์การประกันคุณภาพการพยาบาลของกลุ่มงานการพยาบาลที่ชัดเจน เพื่อทำหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ วัด ประเมินคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งดำเนินการหรือสนับสนุนให้หน่วยงานมีการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลตามมาตรฐานที่กำหนดจนสามารถประกันคุณภาพการพยาบาลได้

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาลสามารถจัดได้หลายรูปแบบซึ่งเกิดขึ้นจากความต้องการขององค์การ และบุคลากรร่วมกัน ปัจจุบันกลุ่มงานการพยาบาลส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line organization structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างธรรมดาไม่ซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชาโดยตรงจากหัวหน้าหน่วยงานไปยังผู้ใต้บังคับ



ปัญหา ลักษณะของโครงสร้างองค์การอาจสูงชันมีหลายชั้น หรือแบนราบเพียง 2-3 ชั้นแล้วแต่หน่วยงาน (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539: 34) แต่มีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างกลุ่มงานการพยาบาลให้เป็นองค์การที่แบนราบมากขึ้น

### 2.3 การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล

ระบบการบริหารการพยาบาล มีทรัพยากรเพื่อการบริหารภายในระบบซึ่งประกอบด้วย ข้อมูล บุคลากร เครื่องมือ และเครื่องใช้ต่างๆ กระบวนการบริหารจะต้องอาศัยการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน ในด้านการรวบรวมข้อมูล การวางแผนงาน การดำเนินงาน การจัดกำลังคนเพื่อทำงาน การชี้แนะและควบคุมงาน ส่วนผลผลิตของการบริหารวัดได้จากคุณภาพการบริการพยาบาล คุณภาพชีวิตของพยาบาลผู้ปฏิบัติและผลงานวิจัยที่จะช่วยพัฒนาคนและพัฒนางานบริการพยาบาล (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542: 13) มีนักวิชาการเสนอแนวทางการบริหารกลุ่มงานการพยาบาลไว้ดังต่อไปนี้

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2536: 12) กล่าวว่าระบบการบริหารของกลุ่มงานการพยาบาล ประกอบด้วย 3 ระบบใหญ่ คือ

1. การบริหารด้านระบบการดูแลผู้ป่วย (Patient care system management) ซึ่งประกอบด้วย เทคนิควิธีในการปฏิบัติการพยาบาล
2. การบริหารด้านระบบการพยาบาล (Nursing system management) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการพยาบาล การเยี่ยมตรวจ การประชุมปรึกษา การมอบหมายงาน การบันทึกและรายงาน
3. การบริหารด้านระบบบุคลากรพยาบาล (Nursing personnel management) ประกอบด้วย การจัดบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร

ทั้ง 3 ระบบนี้ ต้องการการออกแบบ (Design) วางแผน (Plan) นำไปปฏิบัติ (Implement) การติดตาม (Monitor) และส่งเสริม (Promote) สิ่งเหล่านี้ต้องการความสามารถในการจัดการโดยเฉพาะเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการทำงานที่เหมาะสม

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2538: 2-4) กล่าวถึงหน้าที่ของกลุ่มงานการพยาบาลไว้ดังนี้

1. ควบคุมกำกับกับการปฏิบัติการพยาบาลให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่เชื่อถือได้สำหรับผู้รับบริการ ด้วยการจัดบุคลากรปฏิบัติการพยาบาลตรงตามความสามารถและระดับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีการตรวจสอบการนิเทศการพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลการพยาบาลเพื่อให้การพยาบาลได้รับการปฏิบัติถูกต้องตามศาสตร์และศิลป์แห่งวิชาชีพ ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลที่ดี ถูกต้อง และเชื่อถือได้ จัดให้มีการบันทึกทางการพยาบาลที่สามารถสื่อข้อมูลกับทีมสุขภาพเพื่อให้การบำบัดแก่ผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาคุณภาพการพยาบาลด้วยการวางแผนหาแนวทางจัดบริการพยาบาลทั้งด้านปฏิบัติการ การศึกษา และการวิจัยที่จะค้นหาวิธีปฏิบัติการพยาบาลให้ดีขึ้น จัดฝึกอบรมฟื้นฟู เพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ให้แก่บุคลากรทางการพยาบาล

3. สนับสนุนการบริการพยาบาลของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สรรหาพยาบาลที่มีคุณสมบัติและมีความสามารถทางการพยาบาลเฉพาะสาขา ประเมินความต้องการอัตรากำลังและเวลาปฏิบัติงานที่สามารถทำให้มีพยาบาลหมุนเวียนได้อย่างลงตัว พยาบาลได้รับการดูแลด้านสวัสดิการ การว่าจ้างที่เป็นธรรมโดยองค์การพยาบาลทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์ผลประโยชน์และสวัสดิการให้กับบุคลากรพยาบาล เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องสนับสนุนเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในการรักษาพยาบาลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานการบริการเครื่องใช้กลางให้สามารถบริการได้อย่างเหมาะสม

4. สนับสนุนนโยบายและแผนงานของโรงพยาบาล ในการที่จะดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานโรงพยาบาล ด้วยการกำหนดมาตรฐานการพยาบาลและงานอื่นๆของโรงพยาบาล เช่น การควบคุมการติดเชื้อ การเป็นกรรมกรร่วมกันพัฒนา การประสานงานเพื่อการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การบริการของโรงพยาบาลเป็นที่ยอมรับของสังคมด้านสุขภาพ

5. ร่วมกำหนดนโยบายการบริการของโรงพยาบาล ที่สืบสานสู่การบริการพยาบาลที่ถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาบริการโรงพยาบาล เพื่อการรับรองวิทยฐานะของโรงพยาบาลในระดับผู้บริหารจัดการด้านโรงพยาบาล

ทัศนา บุญทอง (2542: 79-80) เสนอว่าจากการปฏิรูประบบสุขภาพจะต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารการพยาบาลดังนี้

1. เป็นระบบการบริหารการพยาบาล ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพยาบาลผู้ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีกฎระเบียบที่ทันสมัย ปฏิบัติได้ และมีความยืดหยุ่นที่เอื้อประโยชน์ต่อคุณภาพของงาน และมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น ประสานงานกันได้โดยง่ายและทั่วถึง

2. มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่สมบูรณ์เต็มรูปแบบ (Management information system-MIS) เพื่อให้มีข้อมูลที่พอเพียงเพื่อการตัดสินใจในการบริหารที่ทันการ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

3. พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) องค์กรพยาบาลจะต้องสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้งในระบบ และนอกระบบการศึกษา

4. ใช้ทรัพยากรบุคคลให้คุ้มค่า โดยการจัดอัตรากำลังบุคลากรพยาบาลในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ มีสัดส่วนเหมาะสมต่อความต้องการพยาบาลของผู้รับบริการ (Nursing care needs of patients) โดยคำนึงถึงความผสมผสานของพยาบาลผู้มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ในหลายระดับอย่างพอเหมาะและเกิดผลดีต่องานบริการและการจัดงานที่มีใช้งานพยาบาลจากขอบเขตความรับผิดชอบ

5. มีเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) ในอนาคตจำเป็นต้องมีเครือข่ายทั้งในวิชาชีพ เครือข่ายระหว่างวิชาชีพ และเครือข่ายกับสังคม เครือข่ายจะเป็นแหล่งสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาการบริหาร รวมทั้งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการ “รู้จัก” ซึ่งกันและกัน และนำไปสู่การยอมรับของสังคมต่อการพยาบาล

สมหมาย หิรัญนุช (2543: 4-5) เสนอให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารการพยาบาล โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation management) คือ กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และผลักดันให้เกิดการประกันคุณภาพการพยาบาล ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายหลักขององค์กร โดยการกำหนดให้ “คุณภาพ” เป็นกลยุทธ์สูงสุด และการประกันคุณภาพการพยาบาลหน่วยงานเป็นนโยบาย เป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินการขององค์กร โดยมีผู้บริหารสูงสุดหรือหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้นำ (Quality leadership) และผู้บริหารทุกคนร่วมดำเนินการ

2. การมอบหมายงาน เน้นทีมงาน และคุณภาพเป็นหน้าที่หลักของทุกคน

2.1 หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องคุณภาพ และการประกันคุณภาพในแต่ละสาขาการพยาบาลเฉพาะทางโดยตรงเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน และมอบหมายงาน

2.2 ผู้บริหารต้องทำงานเป็นทีม ร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพ เน้นการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team)

### 3. การนิเทศงานและการควบคุมตรวจสอบโดยฝ่ายบริหาร

3.1 ปรับปรุงเทคนิค และวิธีการนิเทศงานทางการพยาบาล เน้นเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของการนิเทศที่คุณภาพ และการประกันคุณภาพการพยาบาล โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสั่งการ กำหนดระบบการวัดและประเมินคุณภาพการพยาบาลในแต่ละหน่วยงาน และนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพงาน โดยใช้ดัชนีวัดคุณภาพงาน มาตรฐาน และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เป็นเครื่องมือการนิเทศ และเป้าหมายคุณภาพ

3.2 กิจกรรมการนิเทศงาน มุ่งที่การสอนงาน เป็นกิจกรรมหลัก เน้นการให้ความรู้ แนะนำ เป็นที่ปรึกษา ให้กำลังใจ และกระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถประเมินข้อผิดพลาด และทำการพัฒนาคุณภาพงานได้ด้วยตนเอง

4. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นแบบสัมผัสนัดใกล้ชิด เป้าหมายของการบริการเน้นที่คุณภาพ ผู้บริหารจะต้องสัมผัสนัดใกล้ชิดกับบุคลากร มีการซักถาม และเยี่ยมเยียนอย่างสม่ำเสมอ

5. วางระบบคุณภาพงาน และการประกันคุณภาพเข้าไปในกระบวนการทำงาน (Build quality into the process) โดยผู้บริหารกำหนดเป้าหมายคุณภาพงาน และวางระบบการวัดและประเมินคุณภาพบริการพยาบาลเข้าไปในการปฏิบัติงานประจำ โดยกำหนดเครื่องมือ วิธีการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งกระตุ้น ส่งเสริม ให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

Gillie (1994) กล่าวถึงการบริหารของกลุ่มงานการพยาบาลว่า มีลักษณะการบริหารที่เป็นกระบวนการที่สนับสนุนให้บุคลากรพยาบาลทำหน้าที่ในการดูแลให้ความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ มีผู้บริหารหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารและควบคุมการใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้บริการ และผู้บริหารจะต้องชี้แจงเป้าหมายของการดำเนินงาน และมีการกำหนดระบบงานที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การบริการที่มีคุณภาพ ผู้ให้บริการได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อการบริการที่มีคุณภาพซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับการบริหารประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การนำเข้า มีปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ข้อมูล บุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และสิ่งสนับสนุน
2. กระบวนการ ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล การวางแผน การจัดองค์การ การสรรหา พัฒนาบุคลากร การชี้แนะ การควบคุม
3. ผลลัพธ์ เป็นการดูแลผู้ใช้บริการ การพัฒนาบุคลากรและการวิจัย

สรุปการบริหารของกลุ่มงานการพยาบาล ประกอบด้วย การบริหารระบบการดูแลผู้ป่วย การบริหารด้านระบบการพยาบาล และการบริหารด้านระบบบุคลากรพยาบาล ซึ่งทั้ง 3 ระบบนี้ได้รับการออกแบบ ปรับปรุง และพัฒนาให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ จนปัจจุบันนี้มีการปฏิรูประบบราชการจึงเน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลให้คุ้มค่า ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของพยาบาลผู้ปฏิบัติ จัดระบบสารสนเทศให้เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการบริหาร จัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือทั้งในวิชาชีพ ระหว่างวิชาชีพ และเครือข่ายสังคม เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## 2.4 กลุ่มงานการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

กลุ่มงานการพยาบาลมีหน่วยงานบริการในความรับผิดชอบหลากหลาย องค์การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล (เรวัตี ศิรินคร, 2543: 19) ประกอบด้วย

1. หัวหน้าพยาบาลทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่กำหนดนโยบาย อำนวยการ ควบคุมกำกับ จัดทรัพยากรการบริหาร และประสานความร่วมมือระหว่างสาขาวิชาชีพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเอื้ออำนวยให้การบริการพยาบาลบังเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังและเป็นไปตามเป้าหมาย/ปรัชญา/วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์การ

### 2. ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับอื่นๆมีบทบาทในด้าน

2.1 การนำและควบคุมการปฏิบัติการพยาบาลของแต่ละหน่วยบริการในความรับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาล ให้เป็นไปตามเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยบริการและกลุ่มงานการพยาบาล

2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการตัดสินใจเชิงนโยบายระดับกลุ่มงานการพยาบาล

2.3 การจัดการเกี่ยวกับกระบวนการจัดบริการพยาบาลในแต่ละหน่วยบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กลุ่มงานการพยาบาลกำหนด

2.4 การจัดทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้เกิดคุณภาพการดูแลในแต่ละหน่วยบริการ

2.5 การควบคุมคุณภาพการพยาบาล และการดำเนินการเพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### 3. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

#### 3.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 81) ให้ความหมายความพึงพอใจในงาน ว่าหมายถึง ความรู้สึกยินดี มีความสุขและเต็มใจที่จะทำงาน หรือมีทัศนคติทางบวกต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในหลายๆ ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ตอบสนองความต้องการพื้นฐานในลักษณะเป็นตัวกระตุ้นให้ทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การได้

สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ (2542: 133) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงาน ทัศนคตินั้นมีองค์ประกอบสำคัญ คือองค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึก และองค์ประกอบด้านแนวโน้มของพฤติกรรม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 12) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงาน ว่าเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และการได้รับผลตอบแทน เป็นผลที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

Vroom (1964) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน ว่าหมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำงานอยู่ การมีทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานนั้น และการมีทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจ ความพึงพอใจในงานจะเป็นเครื่องเหนี่ยวนำบุคคลให้รู้สึกรักงาน พึงพอใจที่ได้ทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

Spector (1997: 8) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติที่มีต่องานซึ่งสามารถประเมินออกมาได้ว่าบุคคลชอบหรือไม่ชอบในงานของตนเอง มีองค์

ประกอบที่สำคัญคือ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การบังคับบัญชา สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน สภาพการทำงาน และการติดต่อสื่อสาร

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือทัศนคติส่วนบุคคลเกี่ยวกับงาน เป็นผลจากการรับรู้งาน ขึ้นกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมในงาน เช่น ลักษณะการนิเทศ นโยบายและวิธีปฏิบัติ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มการทำงาน สภาพงาน และผลประโยชน์

สรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติส่วนบุคคลด้านบวกที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในหลายๆด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

### 3.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีความพึงพอใจเน้นสาระความสำคัญว่าความต้องการของคนทำให้เกิดการจูงใจ หากคนไม่มีความต้องการการจูงใจก็เกิดขึ้นไม่ได้ ความต้องการของคนจะเปลี่ยนเป็นพลังภายในที่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างโดยหนึ่งที่จะพยายามบำบัดความต้องการนั้น เมื่อผู้บริหารรู้จักความต้องการเหล่านั้นก็จะจัดระบบการบริหารในองค์การให้ตอบสนองและเสริมแรงจูงใจของบุคลากรให้ไปสู่เป้าหมายนั้น องค์การก็จะสำเร็จด้วย (เสนาะ ตีเขาวี, 2543: 211) ดังนั้นการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจในงานจึงมักใช้หลักการตามทฤษฎีการจูงใจ โดยเฉพาะทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน (สุรพล พยอมแย้ม, 2537: 53) ได้แก่

#### 3.2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวัง หรือทฤษฎีวี (VIE) ของ Victor Vroom (สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ, 2542: 112) เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่ามนุษย์ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ (Rational-economic man) มีแนวคิดสำคัญ 3 ประการคือ

1. จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความชอบของเอกบุคคลในผลลัพธ์โดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งที่เกี่ยวข้องคือ ค่านิยม สิ่งจูง

ใจ ทักษะคติ และอรรถประโยชน์ที่คาดหวัง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่รู้สึกละพอใจดีต่อผลลัพธ์ที่จะได้ และจะมีค่าติดลบเมื่อบุคคลนั้นไม่ยอมรับผลนั้นเลย

2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ในระดับแรกจะทำให้ได้รับผลตอบแทนผลลัพธ์ในระดับต่อไป ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ

3. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำหรือความพยายามโดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับที่ 1 โดยเฉพาะความคาดหวังนี้ต่างจากความเป็นเครื่องมือ โดยที่ความคาดหวังจะเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 1 ในขณะที่ความเป็นเครื่องมือจะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพของผลลัพธ์ในระดับที่ 1 และที่ 2

ในทัศนะของ Victor Vroom นี้ระดับการจูงใจของบุคคลจึงขึ้นกับผลคูณของ Valence กับความเป็นเครื่องมือ และคามคาดหวัง และหากบุคคลกระทำการหลายอย่างก็เอาระดับการจูงใจที่หาได้มารวมกันก็จะได้พลังในการจูงใจ

### 3.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเตอร์และลอเออร์ (The Porter-Lawer Motivation Model)

การจูงใจของพอร์ทเตอร์และลอเออร์ (สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ, 2542: 116) เป็นตัวแบบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (Performance) กับความพึงพอใจ (Satisfaction) โดยมีฐานคิดว่า การจูงใจ (ความพยายามหรือพลัง) มิใช่การปฏิบัติงาน ตรงกันข้าม การจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานนั้นต่างเป็นอิสระจากกัน แต่ก็สัมพันธ์กัน ในบางลักษณะ ความพยายามหรือการจูงใจจะขึ้นกับความสามารถ ลักษณะส่วนตัว และการรับรู้ของบุคคลด้วยสิ่งเหล่านี้ผสมผสานออกมาเป็นการปฏิบัติงาน จากนั้นรางวัลที่ได้ไม่ว่าจะเป็นรางวัลภายในหรือรางวัลภายนอกและการรับรู้คุณค่าของรางวัลจะเป็นตัวช่วยกำหนดความพึงพอใจ

### 3.2.3 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

Herzberg (1965) เสนอทฤษฎี Motivation-Hygiene Theory หรือ Two-Factor Theory ในลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1960) โดยมุ่งเน้นบรรยากาศการทำงานและบรรยากาศแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจในงาน มีกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ



(Motivation) และปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) (Herzberg, Mausner, and Snyderman, 1993: 44-49, 113-119)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในงาน และช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหา รู้จักป้องกันปัญหา เมื่องานสำเร็จบุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจในผลงานนั้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ผู้มาติดต่อ อาจะอยู่ในรูปการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นๆ ที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง ตั๋วงานหรือภาระหน้าที่ของงานที่ปฏิบัติ เช่น เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ท้าทายความสามารถ งานที่ไม่ง่ายและไม่ยากเกินไป
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง หน้าที่หรือข้อผูกพันที่ต้องแสดงออกในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ความพึงพอใจเกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ งานพิเศษหรือได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น มีอำนาจรับผิดชอบเต็มที่
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติมหรือการฝึกอบรมตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม

ปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือไม่มีความสุขในการทำงาน หากต้องการหรือปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น ปัจจัยอนามัยประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
2. ลักษณะและวิธีการบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและการบริหารงาน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonal relationships) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยการติดต่อด้วยปฏิกริยา วาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี การยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

4. เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนที่เกิดจากการทำงานที่พึงได้รับครอบคลุมถึงเงินเดือน เงินพิเศษอื่นๆ สวัสดิการที่เหมาะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายเพื่อตนเองและครอบครัวให้มีความสุขตามสมควร

5. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของวิชาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทั่วไปของงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเสี่ยงภัยหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน

7. ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว หรือครอบครัวทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือไม่ก็ได้

8. สถานภาพในสังคม (Status) หมายถึง อาชีพที่เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

### 3.2.4 ทฤษฎีความพึงพอใจของ สเปคเตอร์ (Spector)

Spector (1997) เป็นนักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ เขาได้พัฒนาแนวคิดความพึงพอใจในงานจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzbergs (1965) ซึ่งได้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี พบว่า ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความพึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยค้ำจุน ไม่ได้ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยตรง แต่ถ้าขาดปัจจัยนี้ไปก็จะสร้างความไม่พอใจขึ้น สำหรับปัจจัยภายในหรือปัจจัยอนามัยจะมีผลโดยตรงที่จะสร้างความพึงพอใจในงานให้กับบุคคลได้

จากแนวคิดนี้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานแบ่งเป็น 9 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะงาน (Nature of work) คือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับชนิดของงานที่ทำ
2. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Promotion) คือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน
3. การนิเทศ (Supervision) คือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการนิเทศบุคลากรโดยตรง
4. รางวัลที่ไม่ใช่เงิน (Contingent reward) คือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับรางวัลซึ่งจ่ายให้เมื่อปฏิบัติงานดี

5. วิธีการทำงาน (Operating procedures) คือ ความพึงพอใจในบทบาทและวิธีการทำงาน
6. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
7. ค่าจ้างเงินเดือน (Pay) คือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน และการให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น
8. ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefit) คือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูล
9. ผู้ร่วมงาน (Co-worker) คือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจในงานต่างๆ ผู้วิจัยเลือกแนวคิดความพึงพอใจในงานของ Spector (1997) ในการศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีผลมาจากการบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล เพราะการจูงใจเป็นปัญหาที่ซับซ้อนอย่างหนึ่งขององค์การ เนื่องจากความต้องการของบุคลากรแต่ละคนแตกต่างกัน การจูงใจจะเป็นภายในหรือภายนอกขึ้นอยู่กับว่าการกระทำเริ่มจากที่ไหน การจูงใจภายนอกอยู่บนพื้นฐานการจูงใจจากภายใน และขึ้นกับข้อสมมติฐานทางการจูงใจและเทคนิคที่ใช้โดยผู้บริหาร (สมยศ นาวิกาน, 2544: 104) ซึ่ง Spector (1997) ได้พัฒนาแนวคิดความพึงพอใจในงานจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzbergs (1965) ที่เป็นทฤษฎีที่มีการจูงใจจากภายนอก และเพิ่มการจูงใจภายในไปด้วย

### 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงดังนี้

Marriner (1982 อ้างใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539: 32) เสนอปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ดังนี้

1. การนิเทศงาน จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวมสูง
2. การมีอิทธิพลในการตัดสินใจ จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสัมพันธ์กับปริมาณการควบคุมที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับในการทำงาน และระดับความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ต่อการมีอิทธิพลในการตัดสินใจขององค์การ

3. การรับรู้บทบาทหมายถึง การรับรู้ต่อความคาดหวังขององค์กร ผู้บังคับบัญชา และผู้ปวย
4. สถานภาพทางสังคมและอาชีพ ผู้ที่มีสถานภาพทางสังคมสูง เช่น ผู้บริหาร จะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับงานที่น่าสนใจ ความก้าวหน้าขององค์กร แต่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสนใจกับความมั่นคงและความปลอดภัย ค่าตอบแทน การนิเทศ และบรรยากาศการทำงาน
5. การศึกษา ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะคาดหวังในปัจจุบันใจภายในมากกว่า ปัจจุบันภายนอก ดังนั้นบุคคลที่มีระดับการศึกษาต่างกันจึงมีความพึงพอใจในงานต่างกัน
6. อายุ ผู้ที่มีอายุน้อยจะมีความสนใจในรายได้ ส่วนคนที่มีอายุมากจะสนใจความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

Halloran and Benton (1987: 97-100) พบว่าปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

1. อายุจะมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับระยะเวลาและประสบการณ์การทำงาน โดยผู้ที่เริ่มทำงานใหม่ๆ ในระยะ 1 ปีแรกผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 19 ปี จะมีความสนใจในงานและสถานที่ทำงานใหม่ หลังจากนั้นความพึงพอใจจะลดลง 20 ปี คือเมื่ออายุ 39 ปี ความพึงพอใจในงานจะค่อยๆ เพิ่มขึ้นอีก
2. ระยะเวลาในการทำงาน ผู้ที่เริ่มทำงานใหม่ในช่วงปีแรกความพึงพอใจในงานจะมีระดับสูงและค่อยๆ ลดลง แล้วหลังจากนั้นจึงค่อยๆ เพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีความรู้ความชำนาญในงานจนทำให้เกิดความพึงพอใจในงานตามไปด้วย
3. ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความแปลกโอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
4. ขนาดขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน เนื่องจากบุคลากรปฏิบัติงานแล้วประสบผลสำเร็จ และมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งก็จะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น
5. การศึกษากับความพึงพอใจในงานนั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก แต่มากขึ้นอยู่กับว่างานที่ทำนั้นเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่
6. เพศ จากการศึกษาในอดีตผู้ชายจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าเพศหญิง ต่อมา Halloran and Benton ศึกษาในปี 1987 พบว่าเพศหญิงจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าเพศชาย

George and Jones (2002: 81) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงาน ว่าประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personality) หมายถึงคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล ประกอบด้วย ความรู้สึก ความคิด และการปฏิบัติ
2. คุณค่า (Values) มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานเพราะคุณค่าเป็นสิ่งที่สะท้อนความมั่นใจในงานเกี่ยวกับผลลัพธ์ซึ่งทำให้เกิดงานและวิธีปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คุณค่าภายใน (Intrinsic value) และคุณค่าภายนอก (Extrinsic value)
3. สถานการณ์ของงาน (The work situation) เป็นแหล่งเกิดความพึงพอใจในงานมากที่สุด ประกอบด้วย ตัวงาน ผู้ร่วมงาน ผู้นิเทศ และผู้ช่วย ลักษณะทางกายภาพในสถานที่ทำงาน จำนวนชั่วโมงทำงาน ค่าตอบแทน และความปลอดภัยในงาน
4. อิทธิพลทางสังคม (Social influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มและส่วนบุคคลเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรม ประกอบด้วย ผู้ร่วมงาน กลุ่มทำงานเดียวกัน และวัฒนธรรมที่บุคคลอาศัยเติบโตขึ้นมา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 124-129) ได้จัดหมวดหมู่ของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal factors) ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ประสบการณ์ เพศ จำนวนสมาชิกในครอบครัว อายุ เวลาในการทำงาน เซอร์วิเชนซ์ การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน ความสนใจในงาน
2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job) ประกอบด้วย ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะวิชาชีพ ขนาดขององค์กร ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างของงาน
3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management) ประกอบด้วย ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบงาน การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านการจัดการ และคุณค่า ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ

รวมทั้งความสุขของผู้ปฏิบัติงานด้วย หากบุคคลใดในองค์การไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ และคุณภาพของงานลดลง (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 121)

#### 4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

##### 4.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 193) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การบริหารที่มุ่งกระบวนการสั่งการที่มีประสิทธิภาพต่อคนทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

Foot and Hook (1996: 232) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการเกี่ยวกับประสิทธิผลส่วนบุคคล ของทีม และขององค์การ ในการค้นหาวิธีทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด โดยการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Armstrong (2000: 429) ให้คำจำกัดความการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการพัฒนาผลงานของบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในองค์การ และพัฒนาประสิทธิภาพทีมและส่วนบุคคล

Bacal (2000: 4) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ โดยใช้วิธีการพูดคุย เกี่ยวกับการเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนา

Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2000: 196) ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการผ่านผู้บริหารเพื่อรับประกันว่ากิจกรรมของบุคลากร และผลลัพธ์มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

Cummings and Worley (2001: 381) ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การรวมกระบวนการกำหนด การประเมิน และการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และผลลัพธ์เข้าด้วยกัน

จากความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าวสรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนด การประเมิน และกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

#### 4.2 แนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

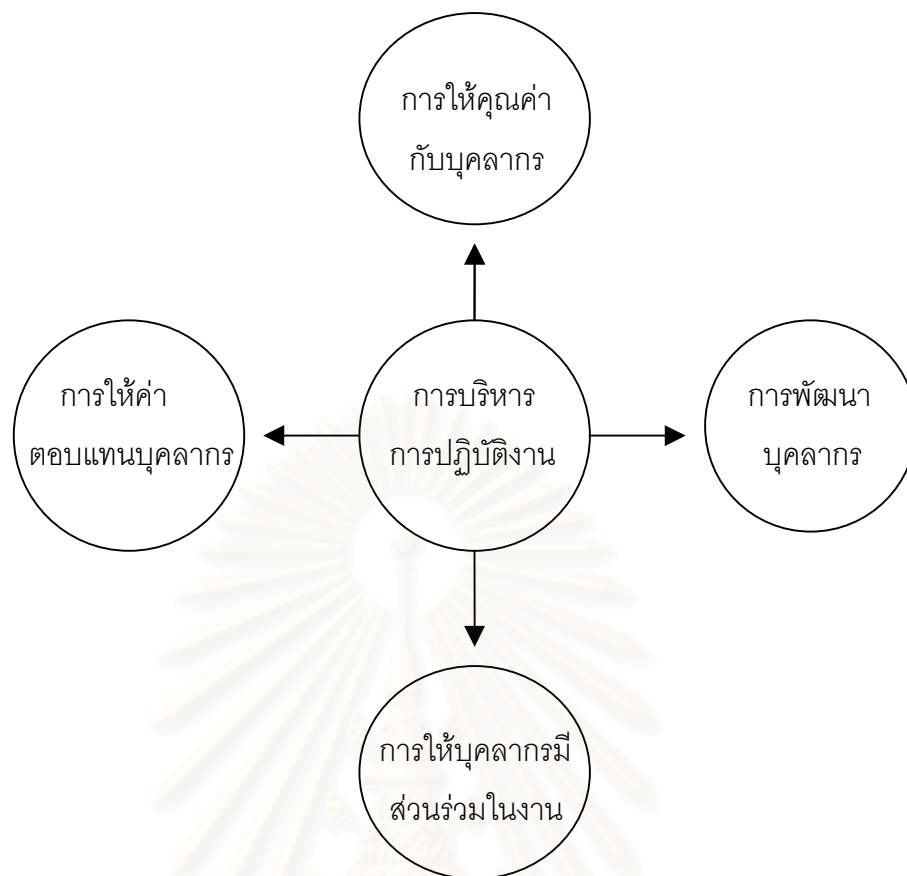
การบริหารผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดการย้ายและลาออก พัฒนาการบริการและสร้างความพึงพอใจให้บุคลากร โดยรวมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน (Iverson, 2001: 178) มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 193) เสนอแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการบริหารโดยใช้การสั่งการ มีศูนย์กลางอยู่ที่คนทำงาน แล้วปรับเปลี่ยนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสั่งการให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติและได้รับความร่วมมือและการทุ่มเทต่องานสูงสุดด้วย

กลยุทธ์การสั่งการจึงมีอยู่ในแง่มุมต่างๆ ตลอดกระบวนการสั่งการคือ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงพันธกิจหรือภารกิจอย่างถ่องแท้ รวมทั้งการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ที่จะทำ การช่วยเหลือจัดระบบและสภาพแวดล้อมของงานและทรัพยากรอื่น ซึ่งรวมถึงเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้มีพร้อมเพื่อการสร้างผลผลิตและคุณภาพ ทั้งนี้การบริหารที่มุ่งงานให้ทำงานร่วมกันอย่างสามัคคีเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นสิ่งที่จะทำให้ผลงานออกมาได้ตามที่ต้องการ

Armstrong (2001: 436) ได้เสนอแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการพัฒนาผลงานของบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในองค์การ และพัฒนาประสิทธิภาพทีมและส่วนบุคคล ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การให้คุณค่ากับบุคลากร (Valuing people)
2. การให้ค่าตอบแทนบุคลากร (Paying people)
3. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน (Involving people)
4. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)



ภาพที่ 1 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: Armstrong, M. 2001. Human resource management practice. 7<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page. P 436.

Bacal (2001: 3-4) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนืองระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ในเรื่องกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆดังนี้

1. หน้าที่สำคัญในงานที่พนักงานคนนั้นต้องทำ
2. งานของของพนักงานคนนั้นมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์การอย่างไร
3. ความหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมของ "ทำงานได้ดี" คืออะไร
4. พนักงานและผู้บังคับบัญชาจะทำงานร่วมกัน เพื่อรักษาระดับ ปรับปรุงหรืออาศัยประโยชน์จากการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ได้อย่างไร
5. จะวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร
6. การระบุอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และขจัดอุปสรรคเหล่านั้นออกไป



Bacal (2001: 27-36) เสนอระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่าประกอบด้วย

1. การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นจุดเริ่มที่ผู้บริหาร และบุคลากรจะร่วมกันวิเคราะห์สิ่งที่บุคลากรต้องปฏิบัติ
2. การสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งใช้การสื่อสารแบบสองทาง เพื่อติดตามความคืบหน้า วิเคราะห์หาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
3. การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ใช้ในการปรับปรุงแก้ไของค์กรและบุคลากร
4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมกันประเมินความคืบหน้าในการทำงานของบุคลากร หรือเป็นการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ
5. การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน และการสอนงาน เป็นการใช้กระบวนการแก้ปัญหาและการสื่อสาร เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาการปฏิบัติงานให้กับบุคคล แผนก หรือทั้งองค์กร

Cumming and Worley (2001: 328) เสนอแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) มีความหมายเฉพาะถึงความปรารถนา จะปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นการประเมินผล ลัพธ์การปฏิบัติงาน
3. ระบบรางวัล (Reward system) เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดผลลัพธ์
4. กลยุทธ์การบริหาร (Business strategy) เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ซึ่งองค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จ และเน้นที่การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประเมิน และกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์
5. เทคโนโลยีสถานที่ทำงาน (Workplace technology) มีความสัมพันธ์กับการบริหารการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและกลุ่ม เมื่อใช้เทคโนโลยีน้อยและกำหนดงานให้เป็นงาน ส่วนบุคคล การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบรางวัลก็จะมีจุดหมาย ที่พฤติกรรมส่วนบุคคล ในทางตรงข้ามถ้าเมื่อมีการใช้เทคโนโลยีมากและกำหนดให้เป็นงาน กลุ่มการบริหารการปฏิบัติงานก็จะมีเป้าหมายต่อพฤติกรรมกลุ่ม
6. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee involvement) เป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการ

บริหารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในการกำหนดเป้าหมาย การประเมิน และการปฏิบัติเกี่ยวกับรางวัล

ถ้ามีการปฏิบัติกิจกรรมกำหนดเป้าหมาย ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้รางวัลรวมกันจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและของกลุ่มการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่กระทบต่อองค์การมาก ส่วนสิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ กลยุทธ์การบริหาร เทคโนโลยี สถานที่ทำงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

Iverson (2001: 178) กล่าวว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จได้สัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน บุคลากรต้องมีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานดีขึ้นจนถึงระดับที่สามารถต่อรองค่าตอบแทนได้

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2001) เพราะ Armstrong (2001) ได้กำหนดแนวคิดไว้ชัดเจนว่าองค์ประกอบของการบริหารการปฏิบัติงานไว้ 4 องค์ประกอบคือ การให้คุณค่ากับบุคลากร (Valuing people) การให้ค่าตอบแทนบุคลากร (Paying people) การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน (Involving people) และการพัฒนาบุคลากร (Developing people) และในแต่ละองค์ประกอบมีคำสำคัญมากพอที่จะนำมาเขียนคำจำกัดความเพื่อสร้างแบบสอบถาม นอกจากนี้ในงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานก็มักจะอ้างถึงแนวคิดของ Armstrong (2001) อยู่เสมอ และในแนวคิดนี้มีองค์ประกอบซึ่งสามารถสนองตอบความต้องการของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ได้ทั้งความต้องการภายนอกและความต้องการภายใน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การให้คุณค่าบุคลากร

Armstrong (2001) กล่าวว่าคุณค่า หมายถึง ความเชื่อว่ามันเป็นสิ่งมีค่าหรือเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์การ และควรสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพราะจะช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จ โดยการให้ความไว้วางใจและมอบอำนาจ ให้โอกาสมีส่วนร่วมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา และจัดรางวัลให้ เนื่องจากคุณค่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรม คุณค่าที่แสดงโดยนัย (Implicit values) จึงแทรกอยู่ในวัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมการบริหารก็มีอิทธิพลต่อการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น การให้คุณค่ากับบุคลากรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความเสมอภาค (Equity) คือ การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างตรงไปตรงมาและยุติธรรมโดยให้การดูแลอย่างเท่าเทียมกันทุกคน ได้แก่ การป้องกันบุคลากรจากการตัดสินใจที่ไม่ยุติธรรมจากผู้บริหาร จัดให้มีโอกาสเท่าเทียมกันในเรื่องการจ้าง มีการส่งเสริมและจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

2. การพิจารณา (Consideration) คือ มีการพิจารณาโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความมั่นคงหรือเคารพในศักดิ์ศรีของคน ในการตัดสินใจที่ส่งผลต่ออนาคตของบุคลากร

3. คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life) คือ มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีจิตสำนึกและมีความต่อเนื่อง โดยการเพิ่มแรงจูงใจและพัฒนาผลลัพธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากรให้มากขึ้น โดยลดความน่าเบื่อหน่าย เพิ่มความหลากหลายและภาระหน้าที่ มีการมอบอำนาจ และหลีกเลี่ยงการทำให้บุคลากรอยู่ภายใต้ความเครียด

4. สภาพงาน (Working condition) คือ จัดให้มีการดูแลสภาพ จัดให้มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เงื่อนไขการทำงานเป็นที่น่าพอใจ

เนื่องจากคุณค่าเกิดจากประสบการณ์และการประเมินค่าของบุคคล ขณะเดียวกันก็มาจากความเชื่อและเจตคติ ส่วนประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมที่แสดงว่าเกิดคุณค่าขึ้น ได้แก่ การเกิดแรงจูงใจ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 63) และบางครั้งคุณค่าในการทำงานขององค์การอาจไม่สอดคล้องกับคุณค่าในการทำงานของบุคลากร องค์การจึงต้องพยายามทำให้บุคลากรยอมรับในคุณค่านั้น วิธีการที่จะทำให้คุณค่าที่กำหนดขึ้นได้รับการยอมรับมีหลายวิธี แต่วิธีที่จะทำให้บุคลากรยอมรับได้มากที่สุดคือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณค่าในการทำงานขององค์การ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการประชุม (สิริอร วิชชาวุธ, 2544: 197)

## 2. การให้ค่าตอบแทนบุคลากร

Armstrong (2001) กล่าวว่าค่าตอบแทนประกอบด้วย การจ่ายเงินซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน การช่วยเหลือ ความสามารถหรือทักษะส่วนบุคคลหรือของทีมหรือผลงานขององค์การ รูปแบบของจ่ายค่าตอบแทนจะจ่ายตามผลลัพธ์ ซึ่งแตกต่างกันตามผลงานและการให้เงินช่วยเหลือ ระดับของการให้เงินช่วยเหลือขึ้นกับความสามารถ ทักษะและการจูงใจส่วนบุคคล และโอกาสซึ่งบุคลากรจะได้แสดงความสามารถ และแนวคิดการให้ค่าตอบแทนบุคลากรประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจด้านการเงิน (Financial incentives) มีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พัฒนาการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มความสามารถหรือทักษะโดยเน้นที่เป้าหมายเฉพาะและจัดลำดับความสำคัญ

2. รางวัลด้านการเงิน (Financial rewards) ให้รางวัลที่เป็นเงินเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยม หรือเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือถึงระดับความสำเร็จ

ส่วนเกณฑ์ที่ช่วยให้บุคลากรหรือทีมประสบความสำเร็จในเรื่องค่าตอบแทน คือ

1. บุคคลหรือทีมต้องการความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและมาตรฐานของผลงานที่กำหนดไว้
2. เขาควรจะอยู่ในตำแหน่งที่มีอิทธิพลต่อผลงาน โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการตัดสินใจ
3. รางวัลควรมีความหมายเพียงพอที่จะสร้างผลกระทบ และการสื่อสารเกี่ยวกับรางวัลควรจะเป็นไปในด้านบวก
4. สิ่งกระตุ้นหรือโบนัสควรจะทำให้เข้าใจง่าย
5. รางวัลควรจะสามารถทำให้สำเร็จได้โดยเร็วหรือมีโอกาสที่จะได้รับ

นโยบายของการให้รางวัลควรครอบคลุมประเด็นเหล่านี้

1. ให้ค่าตอบแทนตามเกณฑ์อัตราตลาด
2. ให้ค่าตอบแทนตามผลงาน
3. กำหนดส่วนแบ่ง หมายถึง ส่วนแบ่งผลกำไรหรือผลประโยชน์ขององค์กร
4. กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนด้วยความยุติธรรม
5. จ่ายค่าตอบแทนให้เท่าเทียมกันในงานที่มีคุณค่าเท่ากัน พิจารณาประเด็นที่สำคัญต่อตลาด
6. ใช้เพื่อเป็นแบบแผนการยอมรับ
7. การกำหนดค่าตอบแทนบุคลากรควรรวมค่าตอบแทนที่ผันแปรได้ตามความเหมาะสม
8. ความสำคัญของรางวัลที่ไม่ใช่เงินซึ่งเป็นผลจากความสำเร็จ การยอมรับและโอกาสพัฒนา

### 3. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการมีส่วนร่วม ในรูปแบบการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เพื่อกำหนดความคาดหวังและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเรื่อง พันธกิจ คุณค่า และวัตถุประสงค์ขององค์การ (Armstrong, 2001: 432) และเมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือโครงการต่างๆ เขาจะเกิดความผูกพันทางจิตวิทยา (Psychological commitment) ที่จะทำให้เป้าหมายหรือโครงการนั้นบรรลุผล นอกจากนั้นยังเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายหรือโครงการ ดังนั้นเมื่อถึงภาคปฏิบัติเขาก็จะมีแรงจูงใจและกระตือรือร้นให้งานบรรลุผลตามที่เขามีส่วนกำหนดขึ้นมา (สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ, 2542: 127) จึงควรกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การไว้ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Leopold (2002 cited in Marchington and Wilkinson, 1996: 244-250) เสนอการมีส่วนร่วมของบุคลากรว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การสื่อสารจากระดับบนสู่ล่าง (Downward communication) เป็นการสื่อสารในระบบสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ
2. การแก้ปัญหาจากระดับล่างขึ้นไป (Upward problem-solving) เป็นรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัตินำความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเสนอให้ผู้บริหารทราบ
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Task participation) เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยตรง
4. การมีส่วนร่วมทางการเงิน (Financial involvement) เป็นแบบแผนที่เชื่อมโยงระหว่างรางวัลส่วนบุคคลของบุคลากรในการที่ทำให้หน่วยงาน และ/หรือองค์การประสบผลสำเร็จ รวมถึงการแบ่งผลกำไร

### 4. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่องค์การหรือผู้บริหารสร้างระบบและวิธีการแนะนำ สนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยการให้ความรู้ (Knowledge) และใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ของการเปลี่ยนแปลงทักษะซึ่งจะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ นโยบายการพัฒนาบุคลากร

สามารถทำได้โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้มากที่สุด เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ทักษะที่มีให้มากขึ้น และนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้ (Armstrong, 2001: 264) เพราะผลงานของบุคลากรเกิดจากปัจจัย 3 ประการคือ แนวคิด และทัศนคติ ความตั้งใจ และความสามารถ ดังนี้

$$\text{ผลงาน} = \text{แนวคิดและทัศนคติ} \times \text{ความตั้งใจ} \times \text{ความสามารถ}$$

ถ้าปัจจัยหนึ่งในสามปัจจัยนี้มีค่าลดลงย่อมทำให้ผลงานนั้นมีค่าลดลงตามไปด้วย (ซอลดา หลวงพิทักษ์, 2540: 2)

Armstrong (2001: 503) กล่าวว่า การเตรียมแผนพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 4 ระยะคือ ประเมินตำแหน่งปัจจุบัน (Assess current position) กำหนดเป้าหมาย (Set goals) วางแผนกิจกรรม (Plan action) และนำแผนมาใช้ (Implement)



ภาพที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ที่มา: Armstrong, M. 2001. Human resource management practice. 7<sup>th</sup> ed. London:

Kongan Page. P 503.

แนวความคิดการพัฒนาบุคลากรของ Armstrong (2001: 479) ประกอบด้วย จัดให้เกิดการเรียนรู้และโอกาสพัฒนา การฝึกอบรม การดำเนินการและประเมินผล ดังนี้

1. จัดให้เกิดการเรียนรู้และโอกาสพัฒนา (Providing learning and development opportunities) ช่วยเหลือบุคลากรให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยเน้นให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงที่เป็นปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต สสำรวจความต้องการการเรียนรู้ และทำให้เข้าใจวิธีการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำ ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการวางแผนจัดระบบและวิธีการพัฒนา

2. การฝึกอบรม (Making training intervention and planning) คือการปรับพฤติกรรมอย่างเป็นระบบโดยผ่านการเรียนรู้ซึ่งเกิดจากการศึกษา (Education) การแนะนำ (Instruction) การพัฒนา (Development) และประสบการณ์การวางแผน (Planned and experience) การฝึกอบรมมุ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 3 ด้านคือ

2.1 ด้านความรู้ (Knowledge) การศึกษา ส่งสอนให้มีความรู้สูงขึ้น

2.2 ด้านทักษะ (Skill) ความชำนาญงาน

2.3 ด้านทัศนคติ (Attitude) ทาที่ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่ถูกที่ควรและการสร้างสรรค์

3. การดำเนินการและประเมินผล (Conducting and evaluating training program) เป็นขั้นตอนประเมินผลการฝึกอบรม และนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ การฝึกอบรมที่ตั้งไว้ ค้นหาปัญหาในกระบวนการจัดฝึกอบรม เพื่อจะนำไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และสร้างการฝึกอบรมที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากรจะให้ความสำคัญที่บุคคล มีการตอบสนองขั้นพื้นฐานต่อแผนการสร้างความสำเร็จก้าวหน้า ในขณะที่บุคลากรมีการยอมรับแตกต่างกัน บุคคลจะต้องการการกระตุ้น การแนะนำ การสนับสนุน ผู้บริหารไม่เพียงแต่จะอยู่เบื้องหลังส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและให้บุคลากรช่วยเหลือตัวเอง แต่ยังมีบทบาทช่วยเหลือ และวางแผนการพัฒนาด้วย

#### 4.3 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จะเชื่อมโยงกับกิจกรรมของบุคลากรกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากร และเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา (Neo and others, 2000: 280) มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

Bacal (2000, 21-22) กล่าวว่าปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงมาตรฐานของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ไปประยุกต์ใช้ตามความต้องการขององค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร ได้ดังนี้

1. ใช้ในการประสานเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หน่วยงาน และจุดหมายของบุคลากรให้เป็นไปในทางเดียวกัน
2. ใช้เป็นช่องทางสำหรับจำแนกปัญหาที่ทำให้องค์กรไม่มีประสิทธิภาพ
3. ช่วยแก้ปัญหาด้านเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรทำตามกฎหมายและแนวทางปฏิบัติ (แสดงโครงสร้าง) ป้องกันการฟ้องร้องและความไม่พอใจ
4. เป็นข้อมูลใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการส่งเสริม กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม
5. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ниเทศใช้ป้องกันปัญหา ช่วยการปฏิบัติงานของบุคลากร การประสานงาน และสำหรับทำรายงานเสนอผู้บริหาร เป็นเส้นทางทำให้เกิดความรูู้
6. เป็นการทำให้ผู้บริหารและบุคลากรใช้จำแนกปัญหา วิจัยหาคสาเหตุ และกำหนดกิจกรรมการแก้ปัญหา
7. เพื่อช่วยในการประสานงานระหว่างบุคลากรทั้งหมดซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน
8. เป็นวิธีการทำให้เกิดการป้อนกลับของข้อมูลอย่างต่อเนื่องสู่บุคลากร ซึ่งช่วยให้เกิดการจูงใจบุคลากร
9. ใช้ป้องกันความผิดพลาดโดยตั้งความคาดหวังอย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้และไม่สามารถปฏิบัติได้ และนำเสนอวิธีที่บุคลากรจะสร้างงานได้อย่างเหมาะสม
10. ใช้วางแผนพัฒนาบุคลากรและกิจกรรมการฝึกอบรม

Harris (2000: 210) กล่าวว่า องค์กรใช้กระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อ

1. ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในเรื่อง เพิ่มรางวัล การส่งเสริม และการให้ออกจากงาน
2. ใช้ประเมินผลและพัฒนาบุคลากร
3. ใช้วางแผนและประเมินระบบทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย เช่น โปรแกรมการอบรมบุคลากรในองค์กร และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
4. ใช้เป็นเอกสารสำหรับการตัดสินใจส่วนบุคคล



Neo and others (2000: 279) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การบริหาร และการพัฒนา ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นการประยุกต์ โดยผ่านการกำหนดผลลัพธ์ พฤติกรรม เพื่อการขยายบางสิ่ง ลักษณะเฉพาะของบุคลากรซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติตาม กลยุทธ์ และใช้พัฒนาการวัดและระบบป้อนกลับขนาดใหญ่ซึ่งบุคลากรใช้อธิบายลักษณะเฉพาะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและทำให้เกิดผลลัพธ์

2. วัตถุประสงค์การบริหาร องค์การใช้ข้อมูลการบริหารผลการปฏิบัติงานในการตัดสินใจทางการบริหารหลายอย่างเช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสนับสนุน การให้ออกจากงาน การยอมรับการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

3. วัตถุประสงค์การพัฒนา ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่เขาคควรจะทำให้ การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยค้นหาวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงาน ในกระบวนป้อนกลับซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมักจะเป็นจุดอ่อนของบุคลากร

Leopold (2002: 130-131) กล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ

1. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ (Strategic link) เป็นการช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สนับสนุนกลยุทธ์การบริหารประสบผลสำเร็จ

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ค่านิยมการช่วยเหลือของบุคลากรกับองค์การ

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) เป็นการช่วยจำแนกความไม่สมบูรณ์ของการปฏิบัติงาน และความต้องการการพัฒนา

4. รางวัลและผลประโยชน์ (Rewards and benefits) ช่วยให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เงินเดือนที่ยุติธรรม เงินพิเศษ เมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

5. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นการนำข้อมูลสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ และการวางแผนอาชีพ

6. การติดต่อสื่อสาร (Communications) เป็นการสนับสนุนการสนทนาระหว่างบุคลากรกับการบริหาร

สรุปการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์การในหลายๆด้าน เช่น ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 5. ประสบการณ์การทำงานกับความพึงพอใจในงาน

ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (Halloran and Benton, 1987: 97) ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานน้อยมักจะมี ความพึงพอใจในงานน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีอายุมากขึ้นมักจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงตามไปด้วย มีความคาดหวังในระดับต่ำ และการปรับตัวกับสภาวะการณ์ในการทำงานดีขึ้น สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อยมีความคาดหวังมาก มีการปรับตัวน้อย (สร้อยตระกูล ดิทยานนท์ อรรถมานะ, 2542: 137) เพราะประสบการณ์การทำงานของบุคคลจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลตลอดเวลา ช่วยให้บุคคลเกิดความคิดทักษะ ทัศนคติต่อการทำงาน (สุจินต์ วิจิตรกาญจน์ สุภรัตน์ ไวยชีตา และสมจิต หนูเจริญกุล, 2538) และคนที่มีอายุน้อยจะมีความสนใจรายได้ ส่วนคนที่มีอายุมากจะสนใจถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Marriner, 1982 อ้างใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539) สอดคล้องกับการศึกษาของนพพรพงศ์ ว่องวิทย์ (2539) สุวรรณมาลี ลีละเศรษฐกุล (2542) สมสมัย สุธีรศานต์ (2544) ที่พบว่าระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และอรเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) พบว่าพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี นอกจากนี้ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการพยาบาล โดยพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงานสูง จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงด้วย (Dyer, 1981 อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539) สอดคล้องกับการศึกษาของสมลักษณ์ สุวรรณมาลี (2539) ที่พบว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

แต่ Halloran and Benton (1987: 97-98) กล่าวว่าระยะเริ่มปฏิบัติงานใหม่ในช่วงปีแรก บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานสูง และระดับความพึงพอใจจะลดลง 20 ปี และจะกลับมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอีก เพราะมีประสบการณ์การทำงานมากขึ้น มีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ สอดคล้องกับการศึกษาของดิลก มุลวงษ์ (2537) ที่พบว่า พนักงานที่ทำงานในโรงงานน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานมากกว่า 5 ปี และกาญจนา จันทร์ไทย (2541) ศึกษาพบว่า อาจารย์พยาบาลรับรู้ความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปสูงสุด คือกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป

แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของเยียดศิริ เรื่องภักดี (2543) และประภาพร เมืองแก้ว (2542) ที่ศึกษาพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

## 6. การบริหารผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ใหม่ๆ ซึ่งเชื่อมโยงกันกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลงาน การพัฒนา และการเป็นพี่เลี้ยงกับประสิทธิผลขององค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มผลผลิตลดการย้ายงาน และพัฒนาบริการ ทำให้บุคลากรพึงพอใจ โดยการรวมระบบทรัพยากรมนุษย์เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Iverson, 2001: 178) สอดคล้องกับการศึกษาของ Suutari and Tahvanainen (2002) ที่พบว่า ระดับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศขององค์กร ขนาดขององค์กร สถานที่ตั้งขององค์กร ตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน รูปแบบการปฏิบัติงาน และโครงสร้างขององค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถอธิบายตามองค์ประกอบ 4 ด้านของ Armstrong (2001) ดังนี้

### 6.1 การให้คุณค่ากับบุคลากรกับความพึงพอใจในงาน

คุณค่า หมายถึง ความเชื่อว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งมีค่า หรือเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร และควรสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพราะจะช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จเนื่องจากคุณคามีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การให้คุณค่ากับบุคลากรประกอบด้วย ความเสมอภาค การพิจารณา คุณภาพชีวิตการทำงาน และสภาพการทำงาน (Armstrong, 2001) คุณค่าจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน เพราะคุณค่าเป็นสิ่งสะท้อนความมั่นใจในงาน เกี่ยวกับผลลัพธ์ซึ่งทำให้เกิดงานและวิธีปฏิบัติงาน (George and Jones, 2002: 81; พงศ์ หวดาล, 2540: 45) แต่เนื่องจากคุณค่าไม่ใช่สิ่งติดตัวมาแต่กำเนิด ได้มาโดยการเรียนรู้ ประสบการณ์ ครอบครัวยุค (สถิต วงศ์สุวรรณ, 2540: 213) และประสบการณ์ของแต่ละคนแตกต่างกัน คุณค่าที่ยึดถือจึงแตกต่างกัน แม้จะอยู่ในสังคมเดียวกัน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 61) สอดคล้องกับการศึกษาของ Taylor (1979 อ้างใน ไชแสง ชาวศิริ, 2533) กล่าวถึงคุณลักษณะของพยาบาลโดยอ้างถึงคุณค่าของแต่ละบุคคลที่เป็นตัวกำหนดลักษณะการสื่อสาร รูปแบบการแสดงออกด้วยกริยาท่าทาง และแสดงความจริงใจและการดูแลผู้รับบริการ จึงทำให้ต้องมีแรงจูงใจในการทำงานด้านสุขภาพแก่ประชาชน และดวงรัตน์ สุวรรณประทีป (2539) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต

การทำงานของพยาบาล และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความสนใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกไม่ชอบใจในงานที่ทำ

## 6.2 การให้ค่าตอบแทนบุคลากรกับความพึงพอใจในงาน

ค่าตอบแทนประกอบด้วย การเงินซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน การช่วยเหลือ ความสามารถ หรือทักษะส่วนบุคคลหรือของทีม หรือผลงานขององค์การ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนจะจ่ายตามผลลัพธ์ ซึ่งแตกต่างกันตามผลงานและการให้เงินช่วยเหลือ ระดับของการให้เงินช่วยเหลือขึ้นกับความสามารถ ทักษะและการจูงใจส่วนบุคคล และโอกาสซึ่งบุคคลจะได้แสดงความสามารถ (Armstrong, 2001) ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพมากขึ้นหรือด้อยลงได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทน ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ผลงานที่ออกมาจึงมีคุณภาพ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, 158) ค่าตอบแทนจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (George and Jones, 2002: 81) สอดคล้องกับการศึกษาของนพพรพงศ์ ว่องวิทย์การ (2539) ที่พบว่า การใช้อำนาจบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านอำนาจการให้รางวัลเป็นสิ่งที่พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ และบุญจันทร์ วงศ์สุนทรรัตน์ สุภารัตน์ ไวยชีตา และ ภัทรอำไพ พิพัฒน์นันทน์ (2540) พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร และอัตราเงินเดือน แต่การศึกษาของเอียดศิริ เรืองภักดี (2543) พบว่าเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ

## 6.3 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานกับความพึงพอใจในงาน

พงศ์ หรดาล (2540 อ้างใน วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2535) กล่าวว่า การศึกษาความพึงพอใจในงาน (ช่วง ค.ศ. 1959-1974) นั้นองค์การต่างๆจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความพึงพอใจในงานของบุคลากรหลายๆ แบบ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Roberson, Moye and Locke (1998) ศึกษาการจำแนกสิ่งที่ขาดหายไปในการเชื่อมโยงระหว่างการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน: บทบาทการเป็นสื่อกลางของวิธีการรับรู้ความยุติธรรม พบว่า การรับรู้การมีส่วนร่วมซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจผ่านการรับรู้ความยุติธรรมในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ส่วนกรีซแก้ว แก้วนาค (2541) ศึกษารูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้รูปแบบการบริหารของตนเองเป็นแบบมีส่วนร่วม ส่วนพยาบาลประจำการรับรู้รูปแบบการบริหารของหัวหน้า

หอผู้ป่วยเป็นแบบปรึกษาหารือ และรูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และกาญจนา จันทน์ไทย (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล พบว่าอาจารย์พยาบาลปรารถนาให้ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย เพราะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะมุ่งที่การแลกเปลี่ยนอำนาจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) โดยผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะใช้การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาร่วมปรึกษาหารือ และตัดสินใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของการตัดสินใจนั้น (เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2542)

#### 6.4 การพัฒนาบุคลากรกับความพึงพอใจในงาน

การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้มากที่สุด และเปิดโอกาสให้บุคลากรนำความสามารถทั้งหมดมาใช้ (Armstrong, 2001: 264) แต่ยังคงมีปัญหากการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาไม่ชัดเจน แม้ว่ากลุ่มงานการพยาบาลของสถานบริการต่างๆ ได้จัดให้มีการประชุมวิชาการหรือการอบรมอยู่บ้างในปัจจุบัน (พวงรัตน์ บุญญานรัตน์, 2537) ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรพยาบาลจึงต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรขององค์การ โดยการวิเคราะห์งานการพยาบาล จากความต้องการของบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับ และเกิดความพึงพอใจในงาน (Tommy, 2000) สอดคล้องกับการศึกษาของ Birdi, Allan, and Warr (1997) ที่ศึกษาความสัมพันธ์และการยอมรับผลลัพธ์ 4 ชนิดของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีตัวแปรที่คล้ายๆ กันซึ่งสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมอยู่ 3 กิจกรรม คือ ความต้องการหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการ กิจกรรมการพัฒนางานพื้นฐานในระหว่างประจำการ และกิจกรรมการวางแผนอาชีพในระหว่างประจำการ และมีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ กับลำดับของการมีส่วนร่วมในความต้องการหลักสูตรการอบรมและกิจกรรมการพัฒนางานพื้นฐาน นอกจากนี้สว้างจิตต์ นันทวาส และพิกุล เสงสนันกุล (2541) ศึกษาสถานภาพการปฏิบัติงาน ความต้องการการพัฒนาของบุคลากรสายการพยาบาล โรงพยาบาลน่าน พบว่า พยาบาลมีความต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีพยาบาลศาสตร์เป็นอันดับหนึ่ง และต้องการให้กลุ่มงานการพยาบาลจัดอบรมเพิ่มเติมด้านการพยาบาลสาขาต่างๆ อนาคตของกลุ่มงานการพยาบาลจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารและบุคลากรทางการพยาบาล โดยเฉพาะผู้บริหารการพยาบาลควรจะมีการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรพยาบาลมีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพสูงสุด ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน เพื่อ

ความสำเร็จขององค์กร (บุญใจ ศรีสถิตยน์วารุณ, 2539) ดัชนีการศึกษาของนริศรา สฐิตะธรรมานนท์ (2540) ที่พบว่า การรับรู้การจัดการคุณภาพโดยองค์กรรวมด้านการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงาน

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดิลก มุลวงษ์ (2537) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานการผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 171 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านลักษณะงาน ส่วนด้านที่พนักงานพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านการยกย่องนับถือในงาน รองลงมาคือ ด้านเพื่อนร่วมงาน
2. ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การศึกษา ระยะเวลาทำงาน ระดับเงินเดือน โดยพนักงานที่ทำงานในโรงงานนี้มานานน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานนี้มานานกว่า 5 ปี และพนักงานที่มีระดับเงินเดือนสูงกว่ามีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่า

อรเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการจำนวน 199 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พยาบาลประจำการรับรู้ความช่วยเหลือของพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในเรื่องการมอบหมายงาน และการเยี่ยมตรวจด้วยวิธีการจูงใจและการใช้ระเบียบวินัย และในเรื่องการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการชดเชย
2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการทุกด้านคือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก
3. ความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยวิธีการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยวิธีการชดเชย ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยวิธีการใช้ระเบียบวินัย มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
6. ความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน และปฏิบัติงานในแผนกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
7. พยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 3 ปี มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
8. พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในแผนกอายุรกรรม-ศัลยกรรม สูตินรีเวชกรรม และกุมารเวชกรรม มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ยุทธพงษ์ ขวัญชื่น (2538) ศึกษาความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประจำสถานีอนามัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า เพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาสูงสุด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขคือ อายุและประสบการณ์การทำงาน

สุรัชต์ มลัทธนทวี (2538) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน: ศึกษากรณีเจ้าหน้าที่องค์การพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่องค์การพัฒนาเอกชนจำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่องค์การพัฒนาเอกชนสามารถแบ่งออกเป็น

1. ลักษณะภูมิหลังของเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้แก่ การขัดเกลาทางสังคมที่ได้รับจากการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวที่มีความรักความเมตตา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน หรือตามแนวค่านิยมของศาสนาที่สร้างคุณค่าให้กับชีวิต การศึกษาในระบบที่จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่ได้มาจากการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของชีวิตอย่างแท้จริงจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
2. ระบบงาน เป็นระบบที่องค์การจัดให้มีขึ้นเพื่อเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เช่น การให้อิสระทางด้านความคิดและการปฏิบัติงานในการวางแผนหรือโครงการต่างๆ การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในองค์การทั้งทางด้านวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ การวางแผน จนกระทั่งการติดตามและประเมินผล ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ประกอบกับงานที่มีความท้าทาย ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน

นพพรพงศ์ ว่องวิทย์การ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย อำนาจการประกอบวิชาชีพ กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 700 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปสูงกว่าของพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. กลุ่มพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การใช้อำนาจการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจโดยชอบธรรม อำนาจการบังคับ และอำนาจในการประกอบวิชาชีพด้านอำนาจการปกป้องช่วยเหลือ อำนาจการบูรณาการ อำนาจการมีส่วนร่วม อำนาจการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญหา อายุ และประสบการณ์การทำงาน

3. กลุ่มพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การใช้อำนาจการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจโดยชอบธรรม อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจโดยชอบธรรม อำนาจการบังคับ และอำนาจในการประกอบวิชาชีพด้านอำนาจบูรณาการ อำนาจการเปลี่ยนแปลง อำนาจการสร้างภาวะที่ดีขึ้น การแก้ไขปัญหา และอายุ

สมลักษณ์ สุวรรณมาลี (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในปัจจัยการทำงาน กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์พระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี จำนวน 176 คน ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลประจำการของโรงพยาบาลพระปกเกล้าจังหวัดจันทบุรี มีความพึงพอใจในปัจจัยการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีความสามารถในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ประสบการณ์การทำงานและการได้ฝึกอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาล มีความสำคัญทางบวก กับความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในปัจจัยการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสามารถปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



นริศา รัฐะธรรมานนท์ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการรับรู้ การจัดการคุณภาพโดยองค์รวมกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 285 คน และพยาบาลเทคนิคจำนวน 146 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการรับรู้การจัดการคุณภาพโดยองค์รวมโดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการรับรู้การจัดการคุณภาพโดยองค์รวมโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ตัวแปรที่ทำนายความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การรับรู้การจัดการคุณภาพโดยองค์รวมด้านการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารคุณภาพของกระบวนการบริการ และสถานภาพสมรสซึ่งสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนตัวแปรที่ทำนายความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การรับรู้การจัดการคุณภาพโดยองค์รวมด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์

บุญจันทร์ วงศ์สุนพรัตน์ สุภารัตน์ ไวยชีตา และภัทรอำไพ พิพัฒนานนท์ (2540) ศึกษาความพึงพอใจในงาน การคงอยู่ในอาชีพของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ 6 แห่ง จำนวน 510 คน พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และไม่มี ความแตกต่างกันทั้งในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและกระทรวงสาธารณสุข แต่มีความคิดที่จะลาออกจากราชการและวิชาชีพสูง นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน อัตราเงินเดือน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากราชการและวิชาชีพ

กริชแก้ว แก้วนาค (2541) ศึกษารูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 84 คน และพยาบาลประจำการจำนวน 248 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้รูปแบบการบริหารของตนเองเป็นแบบมีส่วนร่วม ส่วนพยาบาลประจำการรับรู้รูปแบบ

แบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแบบปรึกษาหารือ เมื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญ

ประภาพร เมืองแก้ว (2542) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 1 กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ จำนวน 97 คน ผลการวิจัยพบว่า วุฒิการศึกษาสูงสุด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ส่วนอายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับ (ซี) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

สุวรรณ ลีละเศรษฐกุล (2542) ศึกษาความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาลซึ่งประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยพยาบาล และพนักงานผู้ช่วยรวมทั้งสิ้น จำนวน 240 คน ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อายุและอายุงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจโดยรวม วุฒิการศึกษา และตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจต่างกัน แรงจูงใจในเรื่องความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม และปัจจัยที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาลคือ แรงจูงใจในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว การยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาลได้

จิราพรธ ปุ่นเอื้อง (2543) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยนาท กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ 127 คน พยาบาลเทคนิค 30 คน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพยาบาลมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำได้แก่ สภาพการทำงาน นโยบายและ

การบริหาร การนิเทศงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้า และการยอมรับนับถือ การรับรู้ลักษณะงานพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการรับรู้ในด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลในระดับต่ำ และลักษณะงานพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการทำงานเป็นที่มของพยาบาลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพยาบาลส่วนใหญ่ยังให้ความไว้วางใจกันอยู่ในระดับต่ำ และพบว่าการทำงานเป็นที่มมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ความตั้งใจจริงในการทำงานร่วมกันทำให้บรรลุผลสำเร็จ ความเป็นอิสระ การได้รับข้อมูลป้อนกลับจากบุคคล การอ้างถึงผลงาน และการพึ่งพาอาศัยกัน เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในงานได้

ณัฐฉิมล โลพันธ์ศรี (2543) ศึกษาผลของการปรับใช้แนวคิดบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานการพยาบาล ต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 21 คน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังการปรับใช้แนวคิดการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เอียดศิริ เรืองภักดี (2543) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 226 คน ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์มีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านลักษณะงาน มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ผลการศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับ(ซี) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ พฤติกรรมผู้นำและกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ การวางแผน การอำนวยความสะดวก พฤติกรรมผู้นำและเงินเดือน

สุกัญญา ฉัตรแก้ว (2544) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลราชวิถี กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 347 คน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยภายในและภายนอก พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ

ปานกลางเช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยภายในพบว่ามีความพึงพอใจในความสามารถในการทำงาน และความรับผิดชอบในการทำงานอยู่ในระดับสูง สำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในการทำงาน ความคิดริเริ่ม และความมีอิสระในการทำงาน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยภายนอก พบว่ามีความพึงพอใจในกิจกรรมระหว่างการทำงาน สถานภาพทางสังคม การบริการสังคม และระเบียบวินัยในการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนงานของตน ความก้าวหน้าในการทำงาน ค่าตอบแทน นโยบายและการปฏิบัติตน ความมีมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน การยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

สมสมัย สุธีรศานต์ (2544) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลสงขลา นครินทร์ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ 142 คน และผู้ช่วยพยาบาล 104 คน ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพและผู้ช่วยพยาบาลมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก แต่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พยาบาลวิชาชีพพึงพอใจระดับมากในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม การได้รับการยอมรับ สัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนพยาบาล ส่วนผู้ช่วยพยาบาลพึงพอใจมากในด้านการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และพึงพอใจน้อยในด้านสวัสดิการที่พักและการดูแลเมื่อเจ็บป่วย ความแตกต่างของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่พยาบาลขึ้นกับระดับการศึกษา สถานภาพสมรส เวลาการปฏิบัติงานและที่พักอาศัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Slavit, Stamps, Piedmont, and Hase (1978) เสนอผลการศึกษา ความพึงพอใจในงานของพยาบาลกับสถานการณ์ในการทำงาน โดยทำการศึกษาพยาบาล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยในและกลุ่มที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยนอก พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยในเรียงลำดับความพึงพอใจจากสิ่งที่พอใจมากไปน้อยเหมือนกันคือ ความเป็นอิสระ สถานภาพของวิชาชีพ ค่าตอบแทน เงื่อนไขของงาน การมีปฏิสัมพันธ์ และนโยบายขององค์กร ส่วนกลุ่มที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยนอก เรียงลำดับความพึงพอใจจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความเป็นอิสระ เงื่อนไขของงาน ค่าตอบแทน สถานภาพของวิชาชีพ การมีปฏิสัมพันธ์ และนโยบายขององค์กร

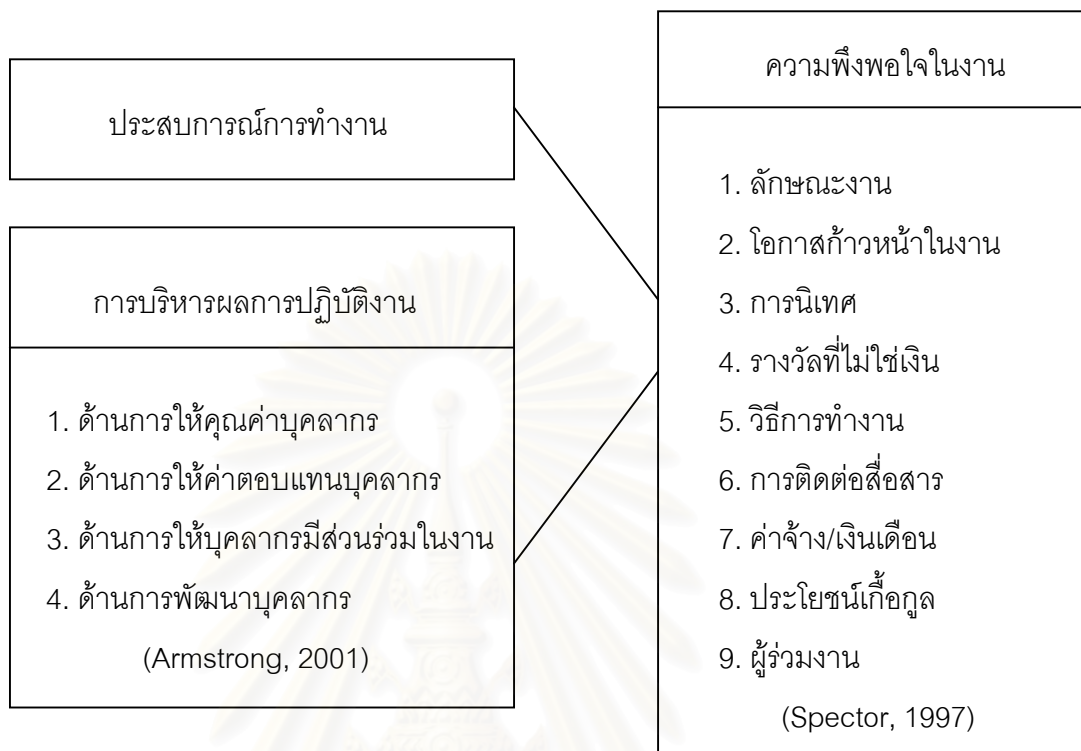
Birdi, Allan, and Warr (1997) ศึกษาความสัมพันธ์และการยอมรับผลลัพธ์ 4 ชนิดของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 1,798 คน

ผลการศึกษาพบว่า มีตัวแปรที่คล้ายๆ กันซึ่งสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมอยู่ 3 กิจกรรม คือ ความต้องการหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการ กิจกรรมการพัฒนางานพื้นฐานในระหว่างประจำการ และกิจกรรมการวางแผนอาชีพในระหว่างประจำการ และมีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับลำดับของการมีส่วนร่วมในความต้องการหลักสูตรการอบรมและกิจกรรมการพัฒนางานพื้นฐาน

Refissa (1997 อ้างใน สุวรรณ ลีละเศรษฐกุล, 2542: 27) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ทีมสุขภาพ ในเมืองโวลลีกา ประเทศเอธิโอเปีย กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่จำนวน 152 คน ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Roberson, Moye, and Locke (1999) ศึกษาการจำแนกสิ่งชี้ขาดหายไปในการศึกษาเชื่อมโยงระหว่างการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน: บทบาทการเป็นสื่อกลางของวิธีการรับรู้ความยุติธรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนที่กำลังศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 235 คน พบว่าการรับรู้การมีส่วนร่วมซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจผ่านการรับรู้ความยุติธรรมในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ว่า การบริหารการปฏิบัติงานนั้นเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมจะนำมาใช้ในองค์กร เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเกิดความพึงพอใจในงาน และจากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานคือ ประสิทธิภาพการทำงาน ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) ประเภทการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlational study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลประจำการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 โรงพยาบาล รวม 1,701 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

2.1 สํารวจจำนวนพยาบาลประจำการทั้งหมด ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร จากกลุ่มงานการพยาบาล (2545) จำนวน 8 โรงพยาบาล โดยการสอบถามจากกลุ่มงานการพยาบาลในแต่ละโรงพยาบาล ระหว่างวันที่ 1-20 เมษายน 2545 พบว่ามีจำนวนพยาบาลประจำการ จำนวน 1,701 คน

2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากสูตร Taro Yamane (1970 อ้างใน ประคอง กรรณสูต, 2542: 10) โดยใช้ค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ .05 ที่ระดับความเชื่อมั่น .95 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 N = ขนาดของประชากร  
 e = ขนาดความคลาดเคลื่อนในการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

$$\text{การแทนค่า } n = \frac{1,701}{1 + 1,701 \times (.05)^2}$$

$$n = 323.84$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 324 คน

2.3 คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาลตามสัดส่วนประชากรในแต่ละโรงพยาบาล โดยใช้สูตร (ประคอง กรรณสูต, 2542)

$$n_n = \frac{n_x N_n}{N}$$

$n_n$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล

$n_x$  = จำนวนประชากรในแต่ละโรงพยาบาล

$N_n$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด 8 โรงพยาบาล

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงพยาบาลแล้ว ถ้าพบว่ากลุ่มตัวอย่างในโรงพยาบาลใดน้อยกว่า 30 คน ได้ปรับเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้เป็น 30 คน เพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ (ประคอง กรรณสูต, 2542: 11) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 374 คน (ตารางที่ 1)

2.4 ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ ดังนี้

2.4.1 โรงพยาบาลเลิดสิน สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี สถาบันประสาทวิทยา และสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างในแผนกสูติรีเวชกรรม ออร์โธปิดิกส์ ศัลยกรรม ผู้ป่วยหนัก อายุรกรรม ตา หู คอ จมูก ผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน และกุมารเวชกรรม และกำหนดสัดส่วนของผู้ป่วยในแต่ละแผนกโดยใช้สัดส่วน 1: 2 (Disproportionate stratified random sampling) ดังนี้ ในแผนกที่มีผู้ป่วยน้อยกว่า 2



หออผู้ป่วย สุ่มมา 1 หออผู้ป่วย ส่วนแผนกที่มีหออผู้ป่วยมากกว่า 2 หออผู้ป่วย สุ่มเพิ่มอีก 1 หออผู้ป่วย ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายด้วยการจับสลากแบบไม่คืนที่ (Simple random sampling) แล้วสำรวจจำนวนพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในแต่ละแผนกที่สุ่มมาได้ และมาคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนพยาบาลประจำการในแต่ละแผนก แล้วเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยสุ่มรายชื่อพยาบาลประจำการจากรายการปฏิบัติงาน แล้วมอบแบบสอบถามเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้ให้หัวหน้าหออผู้ป่วยแจกแบบสอบถามให้พยาบาลประจำการในแต่ละหออผู้ป่วยให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

2.4.2 ส่วนโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลสงฆ์ และสถาบันโรคผิวหนัง ผู้วิจัยอธิบายเลือกกลุ่มตัวอย่างในแผนกสูตินรีเวชกรรม ออร์โธปิดิกส์ ศัลยกรรม ผู้ป่วยหนัก อายุรกรรม ตา หู คอ จมูก ผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน และกุมารเวชกรรม และกำหนดสัดส่วนหออผู้ป่วยในแต่ละแผนกโดยใช้สัดส่วน 1: 2 (Disproportionate stratified random sampling) ดังนี้ แผนกที่มีหออผู้ป่วยน้อยกว่า 2 หออผู้ป่วย สุ่มมา 1 หออผู้ป่วย ส่วนแผนกที่มีหออผู้ป่วยมากกว่า 2 หออผู้ป่วย สุ่มเพิ่มอีก 1 หออผู้ป่วย ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายด้วยการจับสลากแบบไม่คืนที่ (Simple random sampling) แล้วสำรวจจำนวนพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในแต่ละแผนกที่สุ่มมาได้ และมาคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนพยาบาลประจำการในแต่ละแผนก แล้วเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยสุ่มรายชื่อพยาบาลประจำการจากรายการปฏิบัติงาน แล้วมอบให้ผู้รับผิดชอบของแต่ละโรงพยาบาลสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 1

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัด  
กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามโรงพยาบาล

โรงพยาบาล	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
โรงพยาบาลราชวิถี	550	105
โรงพยาบาลนพรัตน์ราชธานี	311	59
โรงพยาบาลเลิดสิน	250	48
สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี	220	42
สถาบันประสาทวิทยา	150	30
โรงพยาบาลสงฆ์	111	30
สถาบันมะเร็งแห่งชาติ	79	30
สถาบันโรคผิวหนัง	30	30
รวม	1.701	374

### วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 ข้อ ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน ลักษณะข้อคำถามมีทั้งเป็นแบบเปิดและให้เลือกตอบ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎี จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิด ทฤษฎีการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2001) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การให้คุณค่ากับบุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และการพัฒนาบุคลากร โดยรวบรวมคำสำคัญของแนวคิดที่ศึกษามาเขียนเป็นคำจำกัดความ แล้วออกแบบสอบถามให้สอดคล้องกับคำจำกัดความตามองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การให้คุณค่ากับบุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และการพัฒนาบุคลากร และสภาพการณ์จริงของการบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล ได้ข้อคำถาม 45 ข้อ จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ นำมาแก้ไขปรับข้อคำถามตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาเหลือข้อคำถาม 38 ข้อ หลังจากนั้นจึงนำไปทดลองใช้กับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลพระนั่งเกล้า จำนวน 30 คน หาความเที่ยงของเครื่องมือ และนำมาแก้ไขอีกครั้ง ได้ข้อคำถามทั้งหมด 37 ข้อ ประกอบด้วย

การให้คุณค่ากับบุคลากร	จำนวน 18 ข้อ	(ข้อ 1-18)
การให้ค่าตอบแทนบุคลากร	จำนวน 5 ข้อ	(ข้อ 19-23)
การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน	จำนวน 5 ข้อ	(ข้อ 24-28)
การพัฒนาบุคลากร	จำนวน 9 ข้อ	(ข้อ 29-37)

โดยข้อคำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ข้อคำถามทุกข้อจะเป็นข้อความเชิงรับ คือ เป็นจริงมากที่สุด เป็นจริงมาก เป็นจริงปานกลาง เป็นจริงน้อย และเป็นจริงน้อยที่สุด ข้อคำถามทุกข้อจะเป็นข้อความเชิงรับ และมีกรให้คะแนนดังนี้ คือ

ระดับความเป็นจริงมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับความเป็นจริงมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับความเป็นจริงปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับความเป็นจริงน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

4.50 - 5.00	หมายถึง	มีการบริหารผลการปฏิบัติงานมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีการบริหารผลการปฏิบัติงานมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีการบริหารผลการปฏิบัติงานปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีการบริหารผลการปฏิบัติงานน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีการบริหารผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ สร้างขึ้นจากศึกษาแนวคิด และทฤษฎี จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจในงานของ Spector (1997) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 ด้าน คือ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การนิเทศ รางวัลที่ไม่ใช่เงิน วิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ค่าจ้างหรือเงินเดือน ประโยชน์ เกื้อกูล และผู้ร่วมงาน และศึกษาเครื่องมือที่ใช้วัดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำ การของ ญัฐสิมล โฉพันธ์ศรี (2543) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การนิเทศ รางวัลที่ไม่ใช่เงิน วิธีการทำงาน และการติดต่อสื่อสาร และสร้างแบบสอบถามเพิ่มอีก 3 ด้าน คือ ค่าจ้างเงินเดือน ประโยชน์เกื้อกูลและผู้ร่วมงาน โดยรวบรวมคำสำคัญของแนวคิดของ Spector (1997) ที่ศึกษามาเขียนเป็นคำจำกัดความ แล้วออกแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 ด้าน คือ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้า ในงาน การนิเทศ รางวัลที่ไม่ใช่เงิน วิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ค่าจ้างหรือเงินเดือน ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และผู้ร่วมงาน ให้สอดคล้องกับคำจำกัดความ และสภาพการณ์จริง ของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ได้ข้อคำถาม 38 ข้อ นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ นำมาแก้ไขและทดลองใช้ กับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลพระนั่งเกล้า จำนวน 30 คน และนำมาหาความเที่ยง ของเครื่องมือ ได้ข้อคำถาม 37 ข้อ ประกอบด้วย

ลักษณะงาน	จำนวน 4 ข้อ	(ข้อ 1-4)
โอกาสก้าวหน้าในงาน	จำนวน 5 ข้อ	(ข้อ 5-9)
การนิเทศ	จำนวน 5 ข้อ	(ข้อ 10-14)
รางวัลที่ไม่ใช่เงิน	จำนวน 4 ข้อ	(ข้อ 15-18)
วิธีการทำงาน	จำนวน 3 ข้อ	(ข้อ 19-21)
การติดต่อสื่อสาร	จำนวน 4 ข้อ	(ข้อ 22-25)
ค่าจ้างเงินเดือน	จำนวน 4 ข้อ	(ข้อ 26-29)

ประโยชน์เกื้อกูล	จำนวน 4 ข้อ	(ข้อ 30-33)
ผู้ร่วมงาน	จำนวน 4 ข้อ	(ข้อ 34-37)

โดยข้อคำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ ระดับความพึงพอใจมากที่สุด ระดับความพึงพอใจมาก ระดับความพึงพอใจปานกลาง ระดับความพึงพอใจน้อย และระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด ข้อคำถามทุกข้อมีลักษณะเป็นข้อความเชิงรับ และมีการให้คะแนนดังนี้ คือ

ระดับความพึงพอใจมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับความพึงพอใจมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับความพึงพอใจปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับความพึงพอใจน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

การให้คะแนนความพึงพอใจในงาน แปลความหมายโดยนำคะแนนของผู้ตอบมาหาค่าเฉลี่ย ใช้เกณฑ์การตัดสินดังนี้ (ประคอง กรวรรณสุต, 2542: 73)

4.50 - 5.00	หมายถึง	มีความพึงพอใจในงานมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีความพึงพอใจในงานมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีความพึงพอใจในงานปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีความพึงพอใจในงานน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด

#### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ได้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และความเที่ยงของเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังนี้

## 1. ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาและภาษาในขั้นต้น แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ ด้านการบริหารการพยาบาลในสถานบริการ และผู้ตรวจสอบคุณภาพโรงพยาบาล จำนวน 5 ท่าน (ตั้งรายนามในภาคผนวก) พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา เพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความครอบคลุมในเนื้อหาที่ศึกษาและความเหมาะสมในการใช้ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามกับอาจารย์ที่ปรึกษา โดยถือเกณฑ์ความสอดคล้องและการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิร้อยละ 80 และเกณฑ์ CVI = .80 ขึ้นไป โดยคำนวณจากสูตร (Davis, 1992 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตนราภรณ์, 2544)

$$CVI = \frac{\text{จำนวนคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนคำถามทั้งหมด}}$$

จากการรวบรวมข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน พบว่า จำนวนข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนให้ความเห็นในระดับ 3 และ 4 ของแบบสอบถามการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล จำนวน 34 ข้อ และแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ จำนวน 35 ข้อ ได้ค่า CVI เท่ากับ .75 และ .92 ตามลำดับ และมีการปรับปรุงข้อคำถามทั้งหมด ดังนี้

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

มีจำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้ปรับความชัดเจนในการระบุระดับการศึกษา

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล

ข้อคำถามเดิม	45 ข้อ
ปรับปรุงความชัดเจนของภาษา	16 ข้อ
ปรับปรุงการใช้ภาษา	7 ข้อ
ตัดข้อคำถามออก	2 ข้อ
เพิ่มข้อคำถาม	1 ข้อ
รวมข้อคำถาม	7 ข้อ
เหลือข้อคำถาม	38 ข้อ

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ข้อคำถามเดิม	38 ข้อ
ปรับปรุงความชัดเจนของภาษา	7 ข้อ
ปรับปรุงการใช้ภาษา	1 ข้อ
รวมข้อคำถาม	1 ข้อ
เหลือข้อคำถาม	37 ข้อ

ส่วนเกณฑ์การให้คะแนนผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คนเห็นด้วยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อคำถามเป็นรายข้อ (Item analysis) ใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับข้อคำถามอื่นทั้งฉบับน้อย คือข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.2 (ประคอง กรรณสูต, 2542: 34)

จากการวิเคราะห์ค่าความตรงรายข้อพบว่า แบบสอบถามการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลมี 1 ข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.2 จึงพิจารณาตัดข้อคำถามข้อนั้นออก 1 ข้อ เหลือข้อคำถามจำนวน 37 ข้อ แต่แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการข้อคำถามทุกข้อมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า 0.2 จึงใช้ข้อคำถามเดิมทั้งหมดจำนวน 37 ข้อ

หลังจากปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ได้นำไปทดลองใช้เพื่อหาค่าความเที่ยงต่อไป

#### 2. การหาค่าความเที่ยง (Reliability)

นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลประจำการโรงพยาบาลพระนั่งเกล้า จำนวน 30 คน ระหว่างวันที่ 20-29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW Version 11.0 (Statistical package for the social science for windows)

จากนั้นนำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง แล้วนำมาหาค่าความเที่ยงอีกครั้งด้วยวิธีเดียวกัน ได้ค่าความเที่ยงดังเสนอในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน  
การพยาบาลและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยงของแบบสอบ	
		ทดลองใช้ (n = 30)	เก็บข้อมูลจริง (n = 364)
<b>ตอนที่ 2</b>			
การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน	37	.95	.96
<b>การพยาบาล</b>			
การให้คุณค่ากับบุคลากร	18	.89	.92
การให้ค่าตอบแทนบุคลากร	5	.85	.85
การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน	5	.80	.88
การพัฒนาบุคลากร	9	.92	.92
<b>ตอนที่ 3</b>			
ความพึงพอใจในงาน	37	.95	.96
<b>ลักษณะงาน</b>			
โอกาสก้าวหน้าในงาน	5	.92	.88
การนิเทศ	5	.93	.91
รางวัลที่ไม่ใช่เงิน	4	.90	.91
วิธีการทำงาน	3	.92	.94
การติดต่อสื่อสาร	4	.76	.91
ค่าจ้างเงินเดือน	4	.82	.88
ประโยชน์เกื้อกูล	4	.74	.79
ผู้ร่วมงาน	4	.86	.89

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล



2. ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมโครงร่างวิทยานิพนธ์ และตัวอย่างแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ไปส่งให้ฝ่ายบริหารของโรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

3. เมื่อได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการวิจัยของโรงพยาบาลแล้ว จึงติดต่อประสานงานกับผู้รับผิดชอบประสานงานการทำวิจัยของกลุ่มงานการพยาบาลแต่ละโรงพยาบาล โดยแนะนำตัวพร้อมอธิบายและชี้แจงวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยเข้าพบพยาบาลผู้รับผิดชอบการทำวิจัยของโรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลนพรัตน์ราชธานี สถาบันโรคผิวหนัง โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลสงฆ์ อธิบายวิธีสุ่มแผนกและสุ่มพยาบาลประจำการในแต่ละแผนก โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) แล้วมอบให้ผู้รับผิดชอบของแต่ละโรงพยาบาลสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ และนำแบบสอบถามคืนภายใน 3-4 สัปดาห์

5. สำหรับโรงพยาบาลอีก 4 แห่ง คือโรงพยาบาลเลิดสิน สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี สถาบันมะเร็งแห่งชาติ และสถาบันประสาทวิทยา ผู้วิจัยเป็นผู้แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยขอรายชื่อแผนก และจำนวนพยาบาลประจำการในแต่ละแผนกจากกลุ่มงานพยาบาล จากนั้นทำการสุ่มแผนกด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยการคำนวณสัดส่วน 1:2 และมอบให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้สุ่มพยาบาลประจำการในแต่ละแผนกจากตารางการปฏิบัติงานให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ โดยอธิบายคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถามว่าเป็นพยาบาลประจำการ และนำแบบสอบถามคืนภายใน 3-4 สัปดาห์ ในสถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินีผู้วิจัยเป็นผู้เก็บแบบสอบถามคืนจากแผนกต่างๆด้วยตนเอง โรงพยาบาลเลิดสินมอบหมายให้เพื่อนเก็บแบบสอบถามจากแผนกต่างๆให้ ส่วนสถาบันมะเร็งแห่งชาติและสถาบันประสาทวิทยาผู้รับผิดชอบงานวิจัยของแต่ละโรงพยาบาลเป็นผู้เก็บรวบรวมแบบสอบถามให้

6. หลังจากแจกแบบสอบถามครบ 3 สัปดาห์แล้ว พบว่าได้รับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจากโรงพยาบาลสงฆ์ครบ โรงพยาบาลเลิดสินและสถาบันสุขภาพเด็กฯได้รับแบบสอบถามหลังจาก 4 สัปดาห์ สถาบันผิวหนัง โรงพยาบาลราชวิถี สถาบันมะเร็งแห่งชาติ โรงพยาบาลนพรัตน์ราชธานี ได้รับแบบสอบถามคืนหลังจากแจกแบบสอบถาม 5-6 สัปดาห์ แต่ในสถาบันประสาทวิทยามีการเปลี่ยนคณะกรรมการวิจัยใหม่ ผู้วิจัยจึงประสานงานกับผู้รับผิดชอบจนถึงวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2546 ผู้วิจัยต้องไปเสนองานวิจัยในที่ประชุมให้คณะกรรมการวิจัยทราบ หลังได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยไปพบหัวหน้ากลุ่มงานการ

พยาบาลและผู้รับผิดชอบประสานงาน จึงมอบให้ผู้รับผิดชอบแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และรับคืนหลังจากนั้น 3 สัปดาห์ การเก็บรวบรวมแบบสอบถามใช้เวลาในการเก็บรวบรวมตั้งแต่วันที่ 11 ธันวาคม 2545 - 20 มีนาคม 2546 รวมระยะเวลา 3 เดือน 2 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 370 ฉบับจากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 374 ฉบับ

7. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ได้จำนวน 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97 ของแบบสอบถามทั้งหมด และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW Version 11.0 (Statistical package for the social science for windows) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percent) และค่าเฉลี่ย (Mean)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และประเมินระดับจากค่าเฉลี่ย

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient, r)

เกณฑ์เปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ (เพชรน้อย สิ่งข้างซ้าย, ศิริพร ขำภลลิขิต และ ทศนีย์ นะแสง, 2539: 402) มีดังนี้

ค่าระหว่าง $\pm .70 - 1.00$	แสดงถึง ความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่าระหว่าง $\pm .40 - .69$	แสดงถึง ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่าระหว่าง $\pm .20 - .39$	แสดงถึง ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ค่าระหว่าง $\pm .00 - .19$	แสดงถึง ความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก คือ เมื่อตัวแปรค่าในข้อมูลชุดหนึ่งเปลี่ยนเป็นสูงขึ้น ตัวแปรค่าในข้อมูลอีกชุดหนึ่งก็เปลี่ยนเป็นสูงขึ้นด้วย หรือเมื่อตัวแปรค่าในข้อมูลชุดหนึ่งเปลี่ยนเป็นต่ำลง ตัวแปรค่าในข้อมูลอีกชุดหนึ่งก็มีค่าเปลี่ยนเป็นต่ำลงด้วย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ คือ เมื่อตัวแปรค่าในข้อมูลชุดหนึ่งเปลี่ยนเป็นสูงขึ้น ตัวแปรค่าในข้อมูลอีกชุดหนึ่งกลับเปลี่ยนเป็นต่ำลง หรือเมื่อตัวแปรค่าในข้อมูลชุดหนึ่งเปลี่ยนเป็นต่ำลง ตัวแปรค่าในข้อมูลอีกชุดหนึ่งกลับมีค่าเป็นสูงขึ้น



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการจำนวน 364 คน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1**      วิเคราะห์การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร (ตารางที่ 3 – ตารางที่ 18)

1.1. ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ

**ตารางที่ 3**      จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน (n = 364)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
20 – 24 ปี	40	11.0
25 – 29 ปี	76	20.9
30 – 34 ปี	59	16.2
35 – 39 ปี	119	32.7
40 ปีขึ้นไป	70	19.2
<b>เพศ</b>		
หญิง	351	96.4
ชาย	13	3.6
<b>สถานภาพสมรส</b>		
โสด	202	55.5
คู่	151	41.5
หม้าย/หย่า/แยก	11	3.0
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	336	92.3
ปริญญาโท	28	7.4
ปริญญาเอก	1	.3

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน</b>		
≤ 5 ปี	40	11.0
6 – 10 ปี	76	20.9
11 – 15 ปี	59	16.2
16 – 20 ปี	119	32.7
20 ปีขึ้นไป	70	19.2
<b>แผนกที่ปฏิบัติงาน</b>		
สูตินรีเวชกรรม	40	11.0
ศัลยกรรม	66	18.1
อายุรกรรม	72	19.8
กุมารเวชกรรม	25	6.9
ออโรโอบิดิกส์	26	7.1
ผู้ป่วยหนัก	39	10.7
ตา หู คอ จมูก	17	4.7
ผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน	79	21.7

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 364 คน ส่วนมากมีอายุระหว่าง 35 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.7 เป็นเพศหญิงมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.43 มีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.31 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งนั้นเฉลี่ย 2.6 ปี อยู่ในช่วงระยะเวลา 16 -20 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.7 กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานที่แผนกผู้ป่วยนอกและฉุกเฉินมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.7

1.2. การบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด  
กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร (ตารางที่ 4 – ตารางที่ 8)

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มงานการพยาบาล จำแนกเป็นรายด้าน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงานการพยาบาล	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน	3.37	.69	ปานกลาง
การพัฒนาบุคลากร	3.16	.69	ปานกลาง
การให้คุณค่ากับบุคลากร	3.14	.57	ปานกลาง
การให้ค่าตอบแทนบุคลากร	3.13	.73	ปานกลาง
รวม	3.18	.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.37$ ) รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร ( $\bar{X} = 3.16$  และ 3.14 ตามลำดับ) ส่วนด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.13$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 5** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน จำแนกเป็น รายข้อ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม	3.65	.77	มาก
บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ	3.52	.77	มาก
บุคลากรเสนอความต้องการการพัฒนา	3.26	.99	ปานกลาง
บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวิธีประเมินผลงาน	3.24	.82	ปานกลาง
บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงาน	3.17	.86	ปานกลาง
รวม	3.37	.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ อยู่ในระดับมาก โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.65$ ) รองลงมาคือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ และบุคลากรเสนอความต้องการการพัฒนา ( $\bar{X} = 3.52$  และ  $3.26$  ตามลำดับ) ส่วนบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงานมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.17$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตารางที่ 6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มงานการพยาบาล ด้านการพัฒนาศัลยกรรม จำแนกเป็นรายข้อ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาศัลยกรรม	$\bar{X}$	SD	ระดับ
จัดฝึกอบรมความรู้และทักษะใหม่ๆ	3.51	.90	มาก
กำหนดแผนพัฒนาศัลยกรรมไว้ชัดเจน	3.41	.89	ปานกลาง
สำรวจความต้องการการฝึกอบรมปีละ 1 ครั้ง	3.36	1.0	ปานกลาง
จัดอบรมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้	3.16	.82	ปานกลาง
ผลการประเมินโครงการนำมาวางแผนต่อเนื่อง	3.07	.82	ปานกลาง
สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	3.04	.91	ปานกลาง
การประเมินผลหลังจัดการอบรม	3.01	.84	ปานกลาง
ติดตามผลกระทบโครงการพัฒนาศัลยกรรม	3.01	.83	ปานกลาง
รวม	3.16	.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการพัฒนาศัลยกรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การพัฒนาศัลยกรรมทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นจัดฝึกอบรมความรู้และทักษะใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก โดยจัดฝึกอบรมความรู้และทักษะใหม่ๆ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.51$ ) รองลงมาคือ กำหนดแผนพัฒนาศัลยกรรมไว้ชัดเจน และสำรวจความต้องการการฝึกอบรมปีละ 1 ครั้ง ( $\bar{X} = 3.41$  และ  $3.36$  ตามลำดับ) ส่วนติดตามผลกระทบโครงการพัฒนาศัลยกรรมมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.01$ )

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
เมื่อทำผิดครั้งแรกใช้การตักเตือนแทนการลงโทษ	3.76	.80	มาก
มอบอำนาจให้ตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	3.57	.73	มาก
จัดให้มีการสังสรรค์เพื่อลดความเครียด	3.43	1.0	ปานกลาง
กำหนดแนวทางการดูแลเครื่องมือให้ปลอดภัย	3.42	.75	ปานกลาง
มีเกณฑ์การพิจารณาความผิดพลาด	3.32	.82	ปานกลาง
จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี	3.28	.93	ปานกลาง
การคัดเลือกบุคลากรเหมาะสมกับงาน	3.27	.75	ปานกลาง
กำหนดนโยบายเรื่องสภาพแวดล้อม	3.26	.92	ปานกลาง
สายการบังคับบัญชาเอื้อต่อการประสานงาน	3.26	.82	ปานกลาง
มีการช่วยเหลือเมื่อบุคลากรเมื่อถูกร้องเรียน	3.22	.88	ปานกลาง
มีการสื่อสารที่คล่องตัว	3.12	.78	ปานกลาง
สนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง	3.06	.90	ปานกลาง
เกณฑ์ตัดสินความชอบจากความรู้ความสามารถ	3.04	.85	ปานกลาง
มีระบบรับข้อเสนอนแนะและร้องทุกข์	2.86	.86	ปานกลาง
ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่โปร่งใส	2.82	.97	ปานกลาง
การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาจากปริมาณงาน	2.78	.92	ปานกลาง
จัดกรอบอัตรากำลังได้เหมาะสม	2.70	.86	ปานกลาง
เปิดโอกาสให้ย้ายหน่วยงานได้	2.43	1.0	น้อย
รวม	3.14	.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การให้คุณค่ากับบุคลากรทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นเมื่อทำผิดครั้งแรกใช้การตักเตือนแทนการลงโทษ และมอบอำนาจให้ตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และเปิดโอกาสให้

ย้ายหน่วยงานได้ อยู่ในระดับน้อย โดยเมื่อทำผิดครั้งแรกใช้การตักเตือนแทนการลงโทษ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมาคือมอบอำนาจให้ตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน และจัดให้มีการสังสรรค์เพื่อลดความเครียด ( $\bar{X} = 3.57$  และ  $3.43$  ตามลำดับ) ส่วนเปิดโอกาสให้ย้ายหน่วยงานได้ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.43$ )



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 8** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การนิเทศใช้ลักษณะทีมพี่เลี้ยง	3.52	.87	มาก
ชมเชยบุคลากรที่เป็นแบบอย่างในที่ประชุม	3.10	.98	ปานกลาง
ประเมินผลงานบุคลากรตามความสามารถ	3.05	.89	ปานกลาง
กำหนดแนวทางเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ชัดเจน	3.01	.92	ปานกลาง
กำหนดเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ	2.98	.96	ปานกลาง
รวม	3.13	.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.13$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า การให้ค่าตอบแทนบุคลากรทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการนิเทศใช้ลักษณะทีมพี่เลี้ยงอยู่ในระดับมาก โดยการนิเทศใช้ลักษณะทีมพี่เลี้ยงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.52$ ) รองลงมาคือ ชมเชยบุคลากรที่เป็นแบบอย่างในที่ประชุม และประเมินผลงานบุคลากรตามความสามารถ ( $\bar{X} = 3.10$  และ  $3.05$  ตามลำดับ) ส่วนกำหนดเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.98$ )

1.3. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร  
(ตารางที่ 9 – ตารางที่ 18)

**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ จำแนกเป็นรายด้าน

ความพึงพอใจในงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ลักษณะงาน	3.86	.61	มาก
วิธีการทำงาน	3.70	.69	มาก
ผู้ร่วมงาน	3.67	.62	มาก
รางวัลที่ไม่ใช่เงิน	3.63	.72	มาก
โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.56	.77	มาก
การติดต่อสื่อสาร	3.45	.82	ปานกลาง
การนิเทศ	3.45	.71	ปานกลาง
ประโยชน์เกื้อกูล	3.29	.77	ปานกลาง
ค่าจ้างเงินเดือน	2.86	.80	ปานกลาง
รวม	3.49	.53	ปานกลาง

จากตาราง 9 พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวมทั้ง 9 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมี 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีด้านลักษณะงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.86$ ) รองลงมา คือ ด้านวิธีการทำงาน ด้านผู้ร่วมงาน ด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงิน และด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ส่วนอีก 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการนิเทศ ด้านประโยชน์เกื้อกูล และด้านค่าจ้างเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.70, 3.67, 3.63, 3.56, 3.45, 3.45, 3.29$  และ  $2.86$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ ด้านลักษณะงาน จำแนกเป็นรายข้อ

ความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การมีโอกาสรับผิดชอบงานที่ทำทลายความรู้	3.93	.68	มาก
การได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม	3.87	.68	มาก
งานที่ทำน่าสนใจ	3.83	.71	มาก
การมีอิสระในการปฏิบัติงาน	3.82	.75	มาก
รวม	3.86	.61	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านลักษณะงานทุกข้ออยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยการมีโอกาสรับผิดชอบงานที่ทำทลายความรู้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมาคือ การได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม และงานที่ทำน่าสนใจ ( $\bar{X} = 3.87$  และ  $3.83$  ตามลำดับ) ส่วนการมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.82$ )

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ ด้านวิธีการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ความพึงพอใจในงาน ด้านวิธีการทำงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
มีการกำหนดขอบเขต หน้าที่	3.76	.70	มาก
หน่วยงานกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน	3.69	.75	มาก
มีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	3.68	.74	มาก
รวม	3.71	.69	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการด้านวิธีการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ด้านวิธีการทำงานทุกข้ออยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยมีการกำหนดขอบเขต หน้าที่ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมาคือ หน่วยงานกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.69$ ) ส่วนมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.68$ )

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ ด้านผู้ร่วมงาน จำแนกเป็นรายข้อ

ความพึงพอใจในงาน ด้านผู้ร่วมงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากเพื่อน	3.78	.70	มาก
มีความเข้าใจและเอื้ออาทรต่อกัน	3.74	.74	มาก
มีความสัมพันธ์ทั้งด้านงานและส่วนตัว	3.71	.73	มาก
ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น	3.47	.69	ปานกลาง
รวม	3.67	.62	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ด้านผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านผู้ร่วมงานทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น อยู่ในระดับปานกลาง โดยได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากเพื่อนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.78$ ) รองลงมาคือมีความเข้าใจและเอื้ออาทรต่อกัน และมีความสัมพันธ์ทั้งด้านงานและส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.74$  และ  $3.71$  ตามลำดับ) ส่วนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.47$ )



ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ ด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงิน จำแนกเป็นรายข้อ

ความพึงพอใจในงาน ด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงิน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า	3.75	.75	มาก
ผู้บังคับบัญชาปรึกษางานที่รับผิดชอบ	3.64	.86	มาก
ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ	3.60	.79	มาก
ผู้บังคับบัญชาชมเชยในที่ประชุม	3.53	.83	มาก
รวม	3.63	.72	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงินทุกข้ออยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาปรึกษางานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ( $\bar{X} = 3.64$  และ  $3.60$  ตามลำดับ) ส่วนผู้บังคับบัญชาชมเชยในที่ประชุม มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.53$ )

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การได้รับการส่งเสริมให้เกิดความรู้	3.83	.84	มาก
การได้รับการสนับสนุนให้ฝึกอบรม/ดูงาน	3.72	.89	มาก
การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อสูงขึ้น	3.49	.96	ปานกลาง
การได้เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	3.41	.95	ปานกลาง
การเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม	3.36	1.0	ปานกลาง
รวม	3.56	.77	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ด้านโอกาสก้าวหน้าในงานทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น การได้รับการส่งเสริมให้เกิดความรู้ และการได้รับการสนับสนุนให้ฝึกอบรม/ดูงาน อยู่ในระดับมาก โดยการได้รับการส่งเสริมให้เกิดความรู้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.83$ ) รองลงมาคือการได้รับการสนับสนุนให้ฝึกอบรม/ดูงาน และการได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อสูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.72$  และ  $3.49$  ตามลำดับ) ส่วนการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.36$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ ด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกเป็นรายข้อ

ความพึงพอใจในงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
สามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้	3.50	.97	มาก
มีโอกาสเสนอความคิดเห็น กำหนดเป้าหมาย	3.49	.86	ปานกลาง
ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา	3.45	.94	ปานกลาง
ได้รับข่าวสารจากกลุ่มงานสม่ำเสมอ	3.37	.91	ปานกลาง
รวม	3.45	.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น สามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ อยู่ในระดับมาก โดยสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.50$ ) รองลงมาคือมีโอกาเสนอความคิดเห็น กำหนดเป้าหมาย และได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.49$  และ  $3.45$  ตามลำดับ) ส่วนได้รับข่าวสารจากกลุ่มงานสม่ำเสมอ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.37$ )

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ ด้านการนิเทศ จำแนกเป็นรายข้อ

ความพึงพอใจในงาน ด้านการนิเทศ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ได้รับการปฏิบัติไม่แตกต่างจากเพื่อน	3.56	.81	มาก
การนิเทศมีความเหมาะสม	3.50	.83	มาก
ได้รับคำแนะนำการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.47	.81	ปานกลาง
กลุ่มงานมีการนิเทศที่สอดคล้องกับงาน	3.36	.81	ปานกลาง
การนิเทศที่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร	3.35	.91	ปานกลาง
รวม	3.45	.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ด้านการนิเทศ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านการนิเทศทุกข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ได้รับการปฏิบัติไม่แตกต่างจากเพื่อน และการนิเทศมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก โดยได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อสูงขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.56$ ) รองลงมาคือ การนิเทศมีความเหมาะสม และได้รับคำแนะนำการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.50$  และ 3.47 ตามลำดับ) ส่วนการนิเทศที่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.35$ )

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ ด้านประโยชน์เกื้อกูล จำแนกเป็นรายข้อ

ความพึงพอใจในงาน ด้านประโยชน์เกื้อกูล	$\bar{X}$	SD	ระดับ
พอใจในสวัสดิการที่ได้รับ	3.49	.91	ปานกลาง
ได้หยุดงานในวันหยุดพิเศษ	3.41	1.1	ปานกลาง
สวัสดิการที่ได้รับมีความเป็นธรรม	3.27	.92	ปานกลาง
สวัสดิการเพียงพอเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลอื่น	3.0	1.0	ปานกลาง
รวม	3.29	.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการด้านประโยชน์  
เกื้อกูล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านประโยชน์  
เกื้อกูลทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด  
( $\bar{X} = 3.49$ ) รองลงมาคือ ได้หยุดงานในวันหยุดพิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับมีความเป็นธรรม  
( $\bar{X} = 3.41$  และ  $3.27$  ตามลำดับ) ส่วนสวัสดิการเพียงพอเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลอื่น มีคะแนน  
เฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.0$ )

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาล  
ประจำการ ด้านค่าจ้างเงินเดือน จำแนกเป็นรายชื่อ

ความพึงพอใจในงาน ด้านค่าจ้างเงินเดือน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การเลื่อนเงินเดือนเหมาะสมกับผลงาน	2.97	.92	ปานกลาง
เงินเดือนมีความยุติธรรม	2.94	.92	ปานกลาง
เงินเดือนสอดคล้องกับปริมาณงาน	2.79	.92	ปานกลาง
เงินเดือนพอสำหรับใช้จ่าย	2.72	.96	ปานกลาง
รวม	2.86	.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการด้านค่าจ้างเงินเดือน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ด้านค่าจ้างเงินเดือนทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยการเลื่อนเงินเดือนเหมาะสมกับผลงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 2.97$ ) รองลงมาคือ เงินเดือนมีความยุติธรรม และเงินเดือนสอดคล้องกับปริมาณงาน ( $\bar{X} = 2.94$  และ  $2.79$  ตามลำดับ) ส่วนเงินเดือนพอสำหรับใช้จ่าย มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.72$ )

**ตอนที่ 2** ความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร (ตารางที่ 19)

**ตารางที่ 19** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ประสพการณ์การทำงาน	.09	.07	-
การบริหารผลการปฏิบัติงาน			
การให้คุณค่ากับบุคลากร	.67	.00	ปานกลาง
การพัฒนาบุคลากร	.61	.00	ปานกลาง
การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน	.59	.00	ปานกลาง
การให้ค่าตอบแทนบุคลากร	.55	.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่า ประสพการณ์การทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า ประสพการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ถึงข้อที่ 5 ที่กำหนดไว้ว่า

สมมติฐานข้อที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานข้อที่ 3 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานข้อที่ 4 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานข้อที่ 5 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. ประสพการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คุณค่าบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
4. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านกรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
5. การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร จาก 8 โรงพยาบาล โดยการสุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 374 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การให้คุณค่ากับบุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และการพัฒนาบุคลากร ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2001) จำนวน 37 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 9 ด้าน คือ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การนิเทศ รางวัลที่ไม่ใช่เงิน วิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ค่าจ้างหรือเงินเดือน ประโยชน์ที่ก่อเกิดต่างๆ และผู้ร่วมงาน ที่ผู้วิจัยสร้างตามแนวคิดของ Spector (1997) และปรับปรุงจากแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ของ ณีฐฐิมล โดพันธ์ศรี (2543) จำนวน 38 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbarch's coefficient alpha) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล เท่ากับ .95 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ เท่ากับ .95 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง นำมาคำนวณหาค่าความเที่ยงอีกครั้งด้วยวิธีเดียวกัน ได้ค่าความเที่ยง เท่ากับ .96 และ .96 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการส่งแบบสอบถามด้วยการประสานงานกับผู้บริหารของกลุ่มงานการพยาบาลซึ่งได้รับมอบหมาย และเก็บรวบรวมด้วยตนเองบางส่วน โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 374 ฉบับ ได้รับคืน 370 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ได้ 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97 จากแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW (Statistical package for the social science for windows) ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient: r) กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน

1.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.18$ ) พิจารณาตามรายด้านพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน มีการบริหารอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยมีด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.37$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร ( $\bar{X} = 3.16$  และ  $3.14$  ตามลำดับ) ส่วนด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากรมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.13$ )

1.2 ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวมทั้ง 9 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมี 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีด้านลักษณะงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.86$ ) รองลงมา คือ ด้านวิธีการทำงาน ด้านผู้ร่วมงาน ด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงิน และด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ส่วนอีก 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการนิเทศ ด้านประโยชน์เกื้อกูล และด้านค่าจ้างเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.70-2.86)

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 ประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมากที่สุด ( $r = .67$ ) ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการรองลงมา ( $r = .61$  และ  $.59$  ตามลำดับ) และด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการน้อยที่สุด ( $r = .55$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาอภิปรายได้ดังนี้

1. การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

1.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การให้คุณค่ากับบุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร

อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร เป็นโรงพยาบาลภาครัฐ มีการบริหารโดยวิธีสั่งการตามสายการบังคับบัญชา ทำให้การปรับระบบภายในทำได้ยาก แม้ว่าขณะนี้จะเริ่มเข้าสู่ระบบปฏิรูประบบราชการแล้วก็ตาม และยังมีปัญหาอุปสรรคในการบริหารการพยาบาล เช่น ผู้บริหารทางการส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วไม่กล้าเสี่ยงและลังเลในการจะตัดสินใจที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง จึงต้องใช้เวลานานพอสมควรในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง การขาดความรู้ความสามารถของผู้บริหาร และขาดการเตรียมตัวที่จะรับตำแหน่งผู้บริหารเนื่องจากความไม่แน่นอนในตำแหน่งและวิธีการคัดเลือกแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539: 16) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นปัญหาที่ทำลายความสามารถของผู้บริหาร สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติซึ่งเริ่มตั้งแต่ฉบับที่ 8 และฉบับที่ 9 ที่เน้นการบริหารคนเป็นหลัก (จันทร์เพ็ญ นารินทร์ และรังสียา นารินทร์, 2544) โดยเฉพาะด้านการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ เพราะการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ (Bacal, 2000) จึงทำให้พยาบาลประจำการรับรู้การบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลไม่มาก

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากปัจจุบันโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานครทุกโรงพยาบาลเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ตามแนวทางของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งกำหนดมาตรฐานโรงพยาบาล มาตรฐานที่ 2 เรื่องการจัดองค์การและการบริหาร ที่กำหนดว่าโครงสร้างองค์การของหน่วยงานต้องมีความชัดเจนเหมาะสม มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องเอื้อให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และกำหนดนโยบายของโรงพยาบาล (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2543) จึงเป็นกรอบที่ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารองค์การ ทำให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Armstrong, 2001) เพราะการที่ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานให้แก่องค์การ (มาลี จุฑา, 2541: 113) สอดคล้องกับการศึกษาของพัชรี สายสคูตี (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. พบว่า การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกาปฏิบัติ

งานของพยาบาลวิชาชีพ และสุรชต์ มลัทธิ (2538) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน: ศึกษากรณีเจ้าหน้าที่องค์การพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระบบงานที่องค์การจัดขึ้นเพื่อเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เช่น การให้อิสระทางความคิดและการปฏิบัติงานในการวางแผนหรือโครงการต่างๆ การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในองค์การทั้งทางด้านวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ การวางแผน จนกระทั่งการติดตามและประเมินผล จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ประกอบกับงานที่มีความท้าทายทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้นุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงาน อาจเนื่องมาจากพยาบาลประจำการไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงผู้รับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ และองค์การยังเพิ่งเริ่มใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้ยังไม่สามารถกำหนดการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้ทุกเรื่อง

ด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีคะแนนเฉลี่ยรองลงมา เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มงานการพยาบาลจัดฝึกอบรมความรู้และทักษะใหม่ๆ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การติดตามผลกระทบโครงการพัฒนาบุคลากร อาจเนื่องจากกลุ่มงานการพยาบาลใช้วิธีการอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรมานานแล้ว แม้ว่าการพัฒนาบุคลากรของ Armstrong (2001: 264) หมายถึง การที่องค์การหรือผู้บริหารสร้างระบบและวิธีการแนะนำ สนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยการให้ความรู้ (Knowledge) และใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ของการเปลี่ยนแปลงทักษะซึ่งจะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ นโยบายการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้มากที่สุด เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ทักษะที่มีให้มากขึ้น และนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้สอดคล้องกับการศึกษาของวิสาพร พินันโสติกุล และฉัตรลดา กาญจนสุทธิแสง (2545) ที่ศึกษาความจำเป็นและความต้องการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่ศูนย์ส่งเสริมเขต 1 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีโอกาสได้รับความรู้ และทักษะในการทำงานเพียงพอ การศึกษาดูงานจัดได้ตรงความต้องการอยู่แล้ว ส่วนที่ยังขาดคือการสอนงาน การแนะนำงาน และต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และสว่างจิตต์ นันทवास และพิกุล เสงสนันกุล (2541) ศึกษาสถานภาพการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาของบุคลากรสายการพยาบาลโรงพยาบาลน่าน พบว่า พยาบาลมีความต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีพยาบาลศาสตร์เป็นอันดับหนึ่ง และต้องการให้กลุ่มงานการพยาบาลจัดอบรมเพิ่มเติมด้านการพยาบาลสาขาการพยาบาลต่างๆ

ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรเป็นองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีคะแนนเฉลี่ยปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มงานการพยาบาลใช้ตักเตือนแทนการลงโทษเมื่อบุคลากรทำผิดครั้งแรก มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร เป็นโรงพยาบาลภาครัฐ ที่กำหนดระเบียบปฏิบัติเรื่องการลงโทษบุคลากรให้กระทำตามลำดับขั้น ขั้นต้นคือ ใช้การตักเตือนเมื่อบุคลากรทำผิดครั้งแรก และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยจะคำนึงถึงจิตใจ และมีการบริหารแบบพี่แบบน้อง (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2545) ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ กลุ่มงานการพยาบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรย้ายหน่วยงานได้ตามความต้องการ อาจเนื่องมาจากมีปัญหาขาดอัตรากำลังในการปฏิบัติงาน และจากปัญหาการขาดอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล จะทำให้คุณภาพการพยาบาลไม่ดีเท่าที่ควร มีปัญหาการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านมนุษย์สัมพันธ์ของพยาบาล เช่น การติดต่อสื่อสารกับผู้ป่วยและญาติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากพยาบาลมีจำนวนน้อย ภาระงานหนัก ทำให้เกิดความเครียดสูง กำลังใจในการทำงานลดลง (วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ, 2540) และ Armstrong (2001) กล่าวถึงการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life) ว่าให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีจิตสำนึกและมีความต่อเนื่อง โดยการเพิ่มแรงจูงใจและพัฒนาผลลัพธ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากรให้มากขึ้น โดยลดความน่าเบื่อหน่าย เพิ่มความหลากหลายและภาระหน้าที่ มีการมอบอำนาจ และหลีกเลี่ยงการทำให้บุคลากรอยู่ภายใต้ความเครียด และการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นหนึ่งในวิธีการลดความเบื่อหน่ายในงานลงได้ (สิริอร วิชชาวุฒ, 2544: 179) ดังนั้นการให้คุณค่ากับบุคลากรจึงมีคะแนนเฉลี่ยปานกลาง

ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากรเป็นองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การนิเทศที่ใช้ลักษณะที่มพี่เลี้ยงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีคะแนนต่ำสุดคือ กลุ่มงานการพยาบาลกำหนดเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ อาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในโรงพยาบาลภาครัฐซึ่งมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่กำหนดไว้ตายตัว ไม่สามารถยืดหยุ่นหรือกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพิ่มจากเงินเดือนได้ ผู้บริหารจึงใช้สิ่งจูงใจด้านการเงินสูงกว่ารางวัลด้านการเงิน แต่ Armstrong (2001) กล่าวว่า รางวัลควรจะมีคามหมายเพียงพอที่จะสร้างผลกระทบ และการสื่อสารเกี่ยวกับรางวัลควรจะเป็นไปในด้านบวก สิ่งกระตุ้นหรือโบนัสควรจะทำให้เข้าใจง่าย รางวัลควรจะสามารถทำให้สำเร็จได้โดยเร็วหรือมีโอกาสที่จะได้รับ ดังนั้นการรับรู้ของพยาบาลประจำการด้านรางวัลจึงมีคะแนนน้อยที่สุด

1.2 ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความ

พึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยมีด้านลักษณะงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านวิธีการทำงานมีคะแนนเฉลี่ยรองลงมา ด้านผู้ร่วมงาน ด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงิน และด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ส่วนอีก 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการนิเทศ ด้านประโยชน์เกื้อกูล และด้านค่าจ้างเงินเดือนมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องจากผู้บริหารบางส่วนยังใช้การบริหารแบบเดิม ไม่ปรับบทบาทให้เหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการควบคุมดูแลมาเป็นผู้ให้การสนับสนุน ภาครัฐช่วยเหลือเพื่อขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อการทำงาน (ปรวงทิพย์ อุจะรัตน์, 2541: 73) เสริมสร้างระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีการสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539: 129) ปรับปรุงการนิเทศเป็นการมุ่งสอนงาน เน้นการให้ความรู้ แนะนำ เป็นที่ปรึกษา ให้กำลังใจ และกระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถประเมินข้อผิดพลาด และทำการพัฒนาคุณภาพงานได้ด้วยตนเอง (สมหมาย หิรัญนุช, 2543: 5) นอกจากนี้การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคง (กิ่งพร ทองใบ, 2545: 9)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ดิลก มุลวงษ์ (2537) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานการผลิต พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านลักษณะงาน ส่วนด้านที่พนักงานพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านการยกย่องนับถือในงาน รองลงมาคือ ด้านเพื่อนร่วมงาน จิราพรธม ปูนเอื้อง (2543) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดน่าน พบว่า ในภาพรวมพยาบาลมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง

แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำได้แก่สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร การนิเทศงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าและการยอมรับนับถือ การรับรู้ลักษณะงานพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการรับรู้ในด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลในระดับต่ำ เอียดศิริ เรืองภักดี (2543) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์มีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านลักษณะงาน มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน และสุกัญญา ฉัตรแก้ว (2544) ศึกษาความพึงพอใจในงานของโรงพยาบาลราชวิถี พบว่า มีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยภายในพบว่ามีความพึงพอใจในความสามารถในการทำงาน และความรับผิดชอบในการทำงานในระดับสูง สำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในการทำงาน ความคิดริเริ่ม และความมีอิสระในการทำงาน มีความพึง

พอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยภายนอก พบว่ามีความพึงพอใจในกิจกรรมระหว่างการทำงาน สถานภาพทางสังคม การบริการสังคม และระเบียบวินัยในการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนของตนเอง ความก้าวหน้าในการทำงาน ค่าตอบแทน นโยบายและการปฏิบัติตน ความมีมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน การยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งอธิบายตามรายด้านได้ ดังนี้

ด้านลักษณะงานเป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การมีโอกาสรับผิดชอบงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องจากการพัฒนาคุณภาพงานเพื่อก้าวสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทำให้มีภาระงานมาก ผู้บริหารจึงมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งการเพิ่มความรับผิดชอบในงานทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนมีความหมาย มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงาน (สิริอร วิชาวุช, 2544: 179) และการได้ทำงานที่น่าสนใจ มีความท้าทาย ความแปลก โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน (Halloran and Benton, 1987: 97-100) ส่วนข้อที่มีคะแนนต่ำสุดคือ การมีอิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่แห่งวิชาชีพพยาบาล อาจเนื่องจากการทำงานของพยาบาลยังคำนึงถึงระบบอาวุโสมาก และผู้บริหารบางท่านยังใช้การบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจไม่ปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งในแนวคิดการบริหารในยุคปฏิรูประบบสุขภาพนั้น การบริหารการพยาบาลจะเน้นการมีส่วนร่วมของพยาบาลผู้ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจให้ตัดสินใจ (ทัศน บุญทอง, 2542: 79)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของอรเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการทุกด้านคือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก เอียดศิริ เรืองภักดี (2543) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพมหานคร พบว่า มีความพึงพอใจสูงสุดในด้านลักษณะงาน

ด้านวิธีการทำงานเป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หน่วยงานกำหนดขอบเขตหน้าที่ไว้ชัดเจนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องจากการปัจจุบันมีการปรับโครงสร้างองค์การจากการปฏิรูประบบสาธารณสุข ทำให้กองการ



พยาบาลมีหน้าที่ดูแลการบริหารของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นกลุ่มงานการพยาบาลจึงใช้มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาลของกองการพยาบาลเป็นแนวทางในการประกันคุณภาพการพยาบาล และมาตรฐานการพยาบาลด้านการบริหารการพยาบาล มาตรฐานที่ 3 เกณฑ์ 1.4 กำหนดให้มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งและลักษณะงานของแต่ละหน่วยบริการ (เรวัต ศิรินคร, 2542: 23) และการที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ จะทำให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ (มาลี จุฑา, 2544: 17) เนื่องจากการรับรู้บทบาทเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Marriner, 1982 อ้างใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539: 32) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ อาจเนื่องจากการทำงานภายใต้กรอบการทำงานมากเกินไปทำให้บุคลากรเกิดความเครียด และเมื่อบุคลากรเกิดความเครียดจะมีผลต่อผลผลิต และประสิทธิภาพในการทำงาน (มาลี จุฑา, 2544: 98)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา ฉัตรแก้ว (2544) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลราชวิถี พบว่า มีความพอใจในกิจกรรมระหว่างการทำงาน สภาพทางสังคม การบริการสังคม และระเบียบวินัยในการทำงานอยู่ในระดับสูง

ด้านผู้ร่วมงานเป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องมาจากงานพยาบาลมีลักษณะทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบสูง และมีความนับถือแบบพี่น้อง ทำให้ผู้ร่วมงานซึ่งเป็นองค์ประกอบของอิทธิพลทางสังคมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงาน (George and Jones, 2002: 81) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในโรงพยาบาล อาจเนื่องจากลักษณะงานพยาบาลทำให้พยาบาลไม่มีเวลาติดต่อกับหน่วยงานอื่น

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ บุญจันทร์ วงศ์สุนพรัตน์, สุภารัตน์ ไวยชีตา และภัทรอำไพ พิพัฒนานนท์ (2540) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงาน การคงอยู่ในอาชีพของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและกระทรวงสาธารณสุข พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเพื่อนร่วมงาน ดิลก มูลวงษ์ (2537) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานการผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า พนักงานพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านการยกย่องนับถือ รองลงมาคือ ด้านเพื่อนร่วมงาน จิราพรรณ ปูนเอื้อง (2543) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยนาท พบว่า การทำงานเป็นทีมของพยาบาลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และการทำงานเป็น

ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และสมสมัย สุธีรคันต์ (2544) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ พบว่า พยาบาลวิชาชีพพึงพอใจในระดับมาก ในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม การได้รับการยอมรับ และสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนพยาบาล

ด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงินเป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่ามีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากงานพยาบาลเดิมมักจะเป็นงานด้านปฏิบัติการพยาบาลแต่ปัจจุบันมีงานด้านการพัฒนาระบบงานมากขึ้น เมื่อมีความหลากหลายของงานบุคลากรสามารถเลือกปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดและชอบได้มากขึ้น และการปฏิบัติงานที่เกิดคุณค่าจะเกิดความพึงพอใจในงาน (George and Jones, 2002: 81) ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บังคับบัญชายกย่องชมเชยในที่ประชุม อาจเนื่องจากวัฒนธรรมไทยไม่นิยมการชมเชยต่อหน้า ซึ่งการชมเชยถ้าใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมจะเป็นเครื่องมือจูงใจคนที่ดีที่สุด (กอบประเสริฐ ตย์คคานนท์, 2541: 159)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของดิลก มุลวงษ์ (2537) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานการผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดประทุมธานี พบว่า พนักงานพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านการยกย่องนับถือ อรพิชญ พงศ์กล้า (2537) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการทุกด้านคือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก และสุวรรณา ลีละเศรษฐกุล (2542) ศึกษาความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ พบว่า แรงจูงใจเรื่องความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม

ด้านโอกาสก้าวหน้าในงานเป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การได้รับการส่งเสริมให้เกิดความรู้และพัฒนาทักษะการพยาบาลมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากขณะนี้มีการจัดอบรมในองค์การมากมายทั้งด้านความรู้ทั่วไปและทักษะทางการพยาบาล ซึ่งลักษณะงานที่แปลก การมีโอกาที่จะได้เรียนรู้และศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Halloran and Benton, 1987: 97-100) ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การเลื่อนตำแหน่งของผู้บังคับบัญช้ายึดหลักความยุติธรรม อาจเนื่องจากเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งไม่ชัดเจนและไม่โปร่งใส และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของออร์เพ็ญ พงศ์กล้า (2537) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการทุกด้านคือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก และสุวรรณ ลีละเศรษฐกุล (2542) ศึกษาความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ พบว่า แรงจูงใจเรื่องความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม

ด้านการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ได้รับข่าวสารจากกลุ่มงานการพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากปัจจุบันกลุ่มงานการพยาบาลส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line of organization structure) มีสายการบังคับบัญชาโดยตรงจากหัวหน้าหน่วยงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539: 34) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีข้อจำกัดที่ลักษณะการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาจะเป็นทางเดียวจากบนลงล่าง และมีลักษณะผูกขาด ปรับเปลี่ยนค่อนข้างยาก ขาดความคล่องตัว (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542: 73) และการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544)

ด้านการนิเทศเป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่มีคะแนนเฉลี่ยปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างจากเพื่อนร่วมงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การนิเทศของผู้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร อาจเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจไม่ต้องการผู้นิเทศ เพราะคิดว่าจะทำให้งานล่าช้า เสียเวลาในการอธิบายรายงานให้ผู้นิเทศรับทราบ และมีการจับผิด (ประพิน วัฒนกิจ, 2541: 52) หรือผู้นิเทศใช้เทคนิคการนิเทศไม่เหมาะสม/ไม่มีคุณลักษณะของการนิเทศ ซึ่งปัจจุบันการนิเทศที่เหมาะสมคือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง ด้วยการให้ความรู้ แนะนำ เป็นที่ปรึกษา ให้กำลังใจ และกระตุ้น จะส่งเสริมให้บุคคลมีขวัญ กำลังใจในการทำงาน สามารถประเมินข้อผิดพลาด และพัฒนาคุณภาพงานได้ด้วยตนเอง (สมหมาย หิรัญนุช, 2543: 5) และการนิเทศเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Marriner, 1982 อ้างใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539: 32; George and Jones, 2002: 81 และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544)

ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของจิราพรรณ ปูนเอื้อง (2543) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยนาท พบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจการนิเทศงานในระดับต่ำ

ด้านประโยชน์เกื้อกูลเป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่มีคะแนนเฉลี่ยปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พพอใจในสวัสดิการที่ได้รับมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ สวัสดิการที่ได้รับเพียงพอเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลอื่น อาจเนื่องจากการกำหนดสวัสดิการไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน โรงพยาบาลแต่ละแห่งจึงมีมุมมองในเรื่องสวัสดิการแตกต่างกัน และมีข้อจำกัดแตกต่างกัน ในด้านต่างๆ เช่น รายรับรายจ่าย ทำให้บุคลากรได้รับสวัสดิการไม่เท่ากัน ซึ่งปัจจัยด้านบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สุกัญญา ฉัตรแก้ว (2544) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลราชวิถี พบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจองค์ประกอบภายนอกด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านค่าจ้างเงินเดือนเป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การเลื่อนเงินเดือนเหมาะสมกับผลงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่าย อาจเนื่องจากโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร มีสถานที่ตั้งอยู่ในเมืองหลวงซึ่งมีค่าครองชีพที่สูง และสวัสดิการเรื่องที่พักส่วนใหญ่จัดให้เฉพาะผู้ที่มีสถานภาพโสด ส่วนผู้มีครอบครัวอาจจะต้องเสียค่าเช่าบ้าน/ผ่อนบ้าน และเสียค่าเดินทาง นอกจากนี้บุคคลยังมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด (มาสโลว์ อ้างใน มาลี จุฑา, 2544: 78) และความต้องการที่จำเป็น (need) ปัจจัยแรกคือ ความต้องการทางด้านสรีรวิทยา ซึ่งต้องให้เงินมาตอบสนองความต้องการนี้ (มาลี จุฑา, 2544: 56) ค่าตอบแทนจึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Marriner, 1982 อ้างใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539: 32; George and Jones, 2002: 81; และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของเอียดศิริ เรืองภักดี (2543) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพมหานคร พบว่า มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จิราพรรณ ปูนเอื้อง (2543) ศึกษาความพึงพอใจในงานพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยนาท พบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในงานในระดับต่ำ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการพบว่า ประสพการณ์การทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 ที่ว่าประสพการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันมีการปฏิรูประบบราชการ และมีการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงพยาบาลตามแนวทางของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทำให้บุคลากรมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น และการสร้างบันไดอาชีพก็ยังไม่ีมากเท่าที่ควร ซึ่งจะเห็นได้จากพยาบาลประจำการส่วนมากมีอายุระหว่าง 35-39 ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งนั้นอยู่มากที่สุดคือ 16-20 ปี ซึ่ง Halloran and Benton (1987: 97-98) กล่าวว่าระยะเริ่มปฏิบัติงานใหม่ในช่วงปีแรกบุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานสูง หลังจากนั้นระดับความพึงพอใจจะลดลง 20 ปี และจะกลับมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอีก เพราะมีประสพการณ์ในการทำงานมากขึ้น มีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของดิลก มุลวงษ์ (2537) ที่พบว่า พนักงานที่ทำงานในโรงงานน้อยกว่า 1 ปีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานมากกว่า 5 ปี และกาญจนา จันทรไทย (2541) ที่ศึกษาอาจารย์พยาบาล พบว่ามีกลุ่มที่มีการรับรู้ความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปสูงสุด คือกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

3.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = .67$ ) ผลการศึกษาค้นคว้าสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หมายความว่า พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ที่รับรู้การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรมากจะมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย ซึ่งอธิบายได้ว่า คุณค่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับ

ความพึงพอใจในงาน เพราะคุณค่าเป็นสิ่งสะท้อนความมั่นใจในงาน เกี่ยวกับผลลัพธ์ซึ่งทำให้เกิดงาน และวิธีปฏิบัติงาน (George and Jones, 2002: 81; พงศ์ หรดาล, 2540: 45) ดังนั้นจึงควรสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพราะจะช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จ โดยการให้ความไว้วางใจและมอบอำนาจ ให้โอกาสมีส่วนร่วมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา และจัดรางวัลให้ (Armstrong (2001)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Taylor (1979 อ้างใน ไชแสง ชวศิริ, 2533) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของพยาบาล โดยอ้างถึงคุณค่าของแต่ละบุคคลที่เป็นตัวกำหนดลักษณะการสื่อสาร รูปแบบการแสดงออกด้วยกริยาท่าทาง และแสดงความจริงใจและการดูแลผู้รับบริการ จึงทำให้ต้องมีแรงจูงใจในการทำงานด้านสุขภาพแก่ประชาชน และดวงรัตน์ สุวรรณประทีป (2539) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความสนใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกละเลยในงาน

3.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คำตอบแทนบุคลากรพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คำตอบแทนบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = .55$ ) ผลการศึกษาครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ที่ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้คำตอบแทนบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หมายความว่า พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ที่รับรู้การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการให้คำตอบแทนบุคลากรมากจะมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย ซึ่งอธิบายได้ว่า คำตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้บุคลากรปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน คำตอบแทนทำให้บุคลากรมีอำนาจซื้อ เป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคง แสดงถึงฐานะทางสังคมและเป็นเครื่องตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของบุคลากร (กิ่งพร ทองใบ, 2545: 14) คำตอบแทนจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Marriner, 1982 อ้างใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539: 32; George and Jones, 2002: 81 และปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์, 2544) ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพมากขึ้นหรือด้อยลงได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของคำตอบแทน ซึ่งคำตอบแทนที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ผลงานที่ออกมาจึงมีคุณภาพ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, 158)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสอดคล้องกับการศึกษาของนพพรพงศ์ ว่องวิทย์การ (2539) ที่พบว่า การใช้อำนาจบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านอำนาจการให้รางวัลเป็นสิ่งที่พยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ และบุญจันทร์ วงศ์สุนพรัตน์ สุภรณ์ ไวยชีตา และภัทรอำไพ พิพัฒน์นันทน์ (2540) พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร และอัตราเงินเดือน

3.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน พบว่า การบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = .59$ ) ผลการศึกษาครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ที่ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หมายความว่า พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ที่รับรู้การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานมากจะมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย อธิบายได้ว่า พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ได้เข้าไปมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการขั้นตอน และเป้าหมายของการปฏิบัติงานมากขึ้น ตามรูปแบบการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของพยาบาลผู้ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีกฎระเบียบที่ทันสมัย ปฏิบัติได้ และมีความยืดหยุ่นที่เอื้อต่อคุณภาพของงาน (ทัศนาศ นุญทอง, 2542: 79) ซึ่ง Likert (1967) กล่าวว่าผู้บริหารต้องให้ผู้ปฏิบัติเข้าร่วมในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์การอย่างเต็มที่ เพื่อให้บุคลากรพึงพอใจในงาน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Roberson, Moye, and Locke (1998) ศึกษาการจำแนกสิ่งชี้ขาดหายไปในการเชื่อมโยงระหว่างการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน: บทบาทการเป็นสื่อกลางของวิธีการรับรู้ความยุติธรรม พบว่า การรับรู้การมีส่วนร่วมซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจผ่านการรับรู้ความยุติธรรมในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ส่วนกริชแก้ว แก้วนาค (2541) ศึกษารูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้รูปแบบการบริหารของตนเองเป็นแบบมีส่วนร่วม ส่วนพยาบาลประจำการรับรู้รูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแบบปรึกษาหารือ และรูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และกาญจนา จันทร์ไทย (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล พบว่าอาจารย์

พยาบาลปรารถนาให้ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย

3.4 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = .61$ ) ผลการศึกษาครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 5 ที่ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หมายความว่า พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ที่รับรู้การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรมากจะมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย ซึ่งอธิบายได้ว่า โรงพยาบาลซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพงานได้มีการกำหนดเป้าหมายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้มากที่สุด และเปิดโอกาสให้บุคลากรนำความสามารถทั้งหมดมาใช้ (Armstrong, 2001: 264) ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ประสบผลสำเร็จจึงส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ Tommy (2000) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรพยาบาลจึงต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยการวิเคราะห์งานการพยาบาล จากความต้องการของบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับ และเกิดความพึงพอใจในงาน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Birdi, Allan, and Warr (1997) ที่ศึกษาความสัมพันธ์และการยอมรับผลลัพธ์ 4 ชนิดของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีตัวแปรที่คล้ายๆ กันซึ่งสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมอยู่ 3 กิจกรรม คือ ความต้องการหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการ กิจกรรมการพัฒนางานพื้นฐานในระหว่างประจำการ และกิจกรรมการวางแผนอาชีพในระหว่างประจำการ และมีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับลำดับของการมีส่วนร่วมในความต้องการหลักสูตรการอบรมและกิจกรรมการพัฒนางานพื้นฐาน และการศึกษาของนริศรา สฐิตะธรรมานนท์ (2540) ที่พบว่า การรับรู้การจัดการคุณภาพโดยองค์รวมด้านการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปร ที่ร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงาน



## ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ในการส่งเสริมการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าประสบการณ์การทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ กลุ่มพยาบาลประจำการมีอายุมากที่สุดคือ 35-39 ปี และระยะเวลาที่พยาบาลประจำการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งนี้มากที่สุดคือ 16-20 ปี ผู้บริหารองค์การหรือผู้บริหารทางการแพทย์ควรรจัดระบบการเลื่อนตำแหน่งให้ขึ้นสู่ระดับบริหารให้เร็วขึ้น ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรในองค์การแข่งขันกันสร้างผลงาน หรือปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ เช่น ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น

2. เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผู้บริหารทางการแพทย์ควรรใช้การบริหารที่มีการสื่อสารกับบุคลากรแบบ 2 ทาง เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ และเกิดความกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ผู้บริหารควรรจัดรูปแบบการบริหารที่มีการคำนึงถึงการให้ความเสมอภาค มีเกณฑ์การพิจารณาบุคลากรที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการดูแลเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน และจัดสถานที่งานให้มีความสะอาด ปลอดภัย

3. เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการให้คุณค่าตอบแทนบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผู้บริหารทางการแพทย์ควรรทบทวนระบบการให้ค่าตอบแทนบุคลากรแบบเดิมว่าเหมาะสมและเพียงพอสำหรับบุคลากรหรือไม่ เพราะการรับรู้เรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากรมีน้อยที่สุด และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในเรื่องค่าจ้างเงินเดือนก็อยู่ในระดับปานกลางและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด โดยอาจจะปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้สามารถวัดผลงานได้ชัดเจนขึ้นเช่น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา หรือใช้แฟ้มสะสมผลงาน เป็นต้น นอกจากนี้การเลื่อนขึ้นเงินเดือนควรจะไปรุ่งใส ตรวจสอบได้ และมีการกำหนดค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในด้านส่งเสริมด้านการเงิน และค่าตอบแทนที่เป็นเงิน

5. เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงานมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารทางการแพทย์ควรรจัดโครงสร้างองค์การในแนวราบ เน้น

การกระจายอำนาจ ลดขั้นตอนในระบบการบังคับบัญชา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารการปฏิบัติงานหลายๆด้าน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่เกิดผลดีต่อองค์กรได้

6. เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผู้บริหารทางการพยาบาลจึงควรเปิดโอกาสและ/หรือให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้น หรือได้รับอบรมเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาตนเองสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ และสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับระบบบริหารที่เปลี่ยนไปได้อย่างเหมาะสม

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการขยายการศึกษาวิจัยการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศ และศึกษาเปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และกลุ่มงานการพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย หรือสังกัดอื่นๆ รวมทั้งเปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลของรัฐและเอกชน
2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับตัวแปรผลลัพธ์อื่น เช่น ผลผลิตขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น
3. ควรนำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management model) ไปจัดทำโครงการบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลในลักษณะการวิจัยเชิงทดลอง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กนิษฐา ธนสารศิลป์. 2528. **การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพยาบาลของ สภากาชาดไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรองแก้ว อยู่สุข. 2537. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรีชแก้ว แก้วนาค. 2541. **รูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กาญจนา จันทร์ไทย. 2541. รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์ กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. **วารสารการศึกษาพยาบาล** 9 (3): 21-33.
- กิ่งพร ทองใบ. 2545. **การบริหารค่าตอบแทน**. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2539. **การบริหารหอผู้ป่วย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ปิ่นเกล้าการพิมพ์.
- เขมาวดี มาสิงบุญ. 2534. **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสื่อสารข้อมูล ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไขแสง ชวศิริ. 2533. **ค่านิยมทางการพยาบาลของอาจารย์พยาบาลในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาพยาบาลและบริการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- งามจิตต์ จันทราธิต. 2539. **เส้นทางสู่คุณภาพ. วารสารการวิจัยระบบสาธารณสุข** 4 (3): 146-147.
- จันทร์เพ็ญ นารินทร์ และ รังสิยา นารินทร์. 2544. **ทิศทางการพัฒนาสุขภาพในแผนฯ 9. วารสารพยาบาลสงขลานครินทร์** 21 (2): 155-158.
- จิราพรรณ ปุ่นเอื้อง. 2543. **ความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดชัยนาท**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ชลลดา หลวงพิทักษ์. 2540. **คู่มือการฝึกอบรมด้วยเทคนิค OJT เล่ม 1.** กรุงเทพฯ: บริษัท  
ส.เอเซียเพรส.
- ชวลี แยมวงษ์ และคณะ. 2538. พยาบาลผู้เชี่ยวชาญกับภาวะการขาดแคลนพยาบาล. **รามาศิบัติ  
พยาบาลสาร 1 (2): 66-73.**
- ณัฐฉิมล ไลพันธ์ศรี. 2543. **ผลของการปรับใช้แนวคิดการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ในการ  
ปฏิบัติงานการพยาบาลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ.**  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลง  
กรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุดมี. 2543. **การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงรัตน์ สุวรรณประทีป. 2539. **คุณภาพชีวิตทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน  
แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสุข  
ภาพ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดิลก มุลวงษ์. 2537. **ความพึงพอใจในงานของพนักงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม  
อิเล็กทรอนิกส์.** ภาคนิพนธ์หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทัศนยา บุญทอง. 2542. **ทิศทางการปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการ  
สุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **องค์การและการจัดการ ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพรพงศ์ ว่องวิทย์การ. 2539. **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจการบริหารของหัวหน้า  
หอผู้ป่วย อำนาจการประกอบวิชาชีพ กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชา  
ชีพ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาค  
เหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นริศา สฐิตะธรรมานนท์. 2540. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการรับรู้การจัดการ  
คุณภาพโดยรวม กับความพึงพอใจในงานของบุคลากรพยาบาลโรงพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการ  
พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. 2545. **การบริหารการพยาบาล.** นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง.

- นิสดารก์ เวชยานนท์. 2545. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยๆ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- บุญจันทร์ วงศ์สุนทรรัตน์, สุภารัตน์ ไวยชีตา และภัทรอำไพ พิพัฒนานนท์. 2540. ความพึงพอใจในงาน การคงอยู่ในวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและกระทรวงสาธารณสุข. **วารสารวิจัยทางการแพทย์** 1 (2): 282-290.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภุร. 2533. **การจัดการทางการแพทย์**. ชลบุรี: ภาควิชาวิจัย ประเมินผลและการบริหารทางการแพทย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภุร. 2539. การเสริมสร้างพลังอำนาจ: ยุทธวิธีการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์. **วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** 8 (1-3): 1-17.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภุร. 2544. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคอง กรวรรณสุด. 2542. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์.
- ประพิน วัฒนกิจ. 2541. **การบริหารบริการพยาบาล ระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าหอผู้ป่วย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ประภาพร เมืองแก้ว. 2542. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิตบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปรางทิพย์ อุจระรัตน์. 2541. **การบริหารทางการแพทย์**. กรุงเทพฯ: บริษัทบุญศิริการพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี.
- พงศ์ หวดาล. 2540. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: คณะจิตวิทยาอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. 2536. **คู่มือใหม่ในการบริหารการพยาบาลเพื่อความเป็นเลิศในการบริการพยาบาล**. **วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** 5 (3): 12-18.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. 2537. **ความสำคัญ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาศักยภาพพยาบาล**. **วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** 6 (3): 23-28.

- พัชรี สายสตุดี. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน  
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของ  
พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย ย .**
- พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์. 2543. **ผู้จัดการฝึกอบรมมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท  
แซทไฟร์พรินติ้ง.**
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, ศิริพร ขำกลีขิต และทัศนีย์ นະแส. 2539. **วิจัยทางการพยาบาล:  
สงขลา: คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.**
- ไพบูลย์ เทวรักษ์. 2540. **จิตวิทยาการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอส ดี เพรส การพิมพ์.**
- พาริดา อิบราฮิม. 2542. **สาระการบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
สามเจริญพาณิชย์.**
- ภราวดี บุตรศักดิ์ศรี. 2540. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน และ  
แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน ในเขต  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และ  
องค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- มาลี จุฑา. 2544. **จิตวิทยาธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.**
- ยุพดี ไสตติพันธ์. 2539. **การจัดองค์การทางการพยาบาล. สงขลา: เทมการพิมพ์.**
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2541. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.**
- ยุทธพงษ์ ขวัญชื่น. 2538. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ประจำ  
สถานีอนามัย ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต (สุขศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.**
- รัตนา ลีอวานิช. 2539. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลสังกัด  
กระทรวงสาธารณสุข เขตภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการ  
พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์. 2542. **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ. เชียงใหม่: นนทบุรี  
การพิมพ์.**
- เววดี ศิรินคร. 2541. **มาตรฐานการพยาบาลการบริหารการพยาบาล. ใน กฤษฎา แสงดี และ  
คณะ (บรรณาธิการ). มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล. หน้า 19-39. กรุงเทพฯ:**

โรงพิมพ์สามเจริญพาณิชย์.

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2543. **การวัดด้านจิตพิสัย**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

วิสูตร ตันวัฒนกุล. 2543. **อนามัยชุมชน และการสาธารณสุขมูลฐาน**. ชลบุรี: เอ. บี. พรินท์.

วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ. 2540. ความต้องการกำลังคนด้านการพยาบาลใน พ.ศ. 2558.

**สารสภากาพยาบาล** 12 (4): 14-43.

วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ. 2542. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระยะเวลาการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ  
ในประเทศไทย. **วารสารวิจัยทางการพยาบาล** 3 (2): 121-122.

วิสาพร พินันโสติติกุล และ ฉัตรลดา. 2545. ความจำเป็นและความต้องการพัฒนาบุคลากร ของ  
เจ้าหน้าที่ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 1. **วารสารวิชาการสาธารณสุข** 11 (3): 380-386.

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. 2543. **จะเข้าสู่ HA ได้อย่างไร**. กรุงเทพฯ:

ไฮลิสติกพับลิชชิง.

สถิต วงศ์สุวรรณค์. 2540. **การพัฒนาบุคลิกภาพ**. กรุงเทพฯ: บริษัทรวมสาส์น.

สมยศ นาวิการ. 2544. **ทฤษฎีองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา.

สมลักษณ์ สุวรรณมาลี. 2539. **ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในปัจจัยการทำงาน กับ  
ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์พระปก  
เกล้า จังหวัดจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

สมสมัย สุธีรคันต์. 2544. ความพึงพอใจในงานของพยาบาล ร.พ. สงขลา นครินทร์. **วารสาร  
พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** 13 (3): 27-39.

สมหมาย หิรัญนุช, “บทบาทของผู้บริหารกับการประกันคุณภาพการพยาบาล,” เอกสารในการ  
ประชุมวิชาการเรื่องผู้นำทางการพยาบาลกับการบริหารคุณภาพ บรรยายที่โรงแรม  
แอมบาสเดอร์ ซิตี้ จอมเทียน พัทยา 26-28 กรกฎาคม 2543. (อัดสำเนา)

สมหมาย หิรัญนุช. 2541. แนวคิดการปรับระบบงานทางด้านการพยาบาลในยุคประหยัด. **สารสภ  
ากาพยาบาล** 13 (2): 16-22.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2542. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สว่างจิตต์ นันทวาส และ พิกุล เฮงสนันกุล. 2541. การศึกษาสถานภาพการปฏิบัติงาน ความต้อง  
การการพัฒนาของบุคลากรสายการพยาบาล โรงพยาบาลน่าน. **วารสารกองการ  
พยาบาล** 25 (1): 14-18.

สิริอร วิชชาวุธ. 2544. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุกัญญา ฉัตรแก้ว. 2544. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาลราชวิถี.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุจินต์ วิจิตรกาญจน์, สุภารัตน์ ไวยชีตา และสมจิต หนูเจริญกุล. 2538. ความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจที่จะย้ายออกจากสถาบันและออกจากวิชาชีพของพยาบาลในโรงพยาบาลรามาราม ธิบัติ. **รามารามธิบัติพยาบาลสาร** 1 (3): 11-23.
- สุรพล พยอมแย้ม. 2541. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสาร การสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรชาติ มัทธนทวี. 2538. **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณี เจ้าหน้าที่องค์กรพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. 2539. **การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จิรัชการพิมพ์.
- สุวรรณมา ลีละเศรษฐกุล. 2542. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการ พยาบาล โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขา สาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เสนาะ ดีเยาว์. 2539. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดีเยาว์. 2543. **หลักการบริหาร.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตีกุล และชานี จิตตรีประเสริฐ, บรรณาธิการ. 2541. **เส้นทางสู่การพัฒนาคุณภาพ บริการเพื่อประชาชน.** กรุงเทพฯ: บริษัทดีไซร์ จำกัด.
- อรเพ็ญ พงศ์กล้า. 2537. **ความสัมพันธ์ระหว่างความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความพึงพอใจในงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลเอก ชน เขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. 2522. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. 2534. **กระบวนการบริหารการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่: ภาควิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เอียดศิริ เรืองภักดี. 2543. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล เจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาสา ธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.



## ภาษาอังกฤษ

- Armstrong, M. 2001. **Human resource management practice**. 7<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. 2000. **Strategic human resource management**. London: Kogan Page.
- Bacal, R. 2000. **Performance management**. New York: McGraw-Hill.
- Birdi, K., Allan, C., and Warr, P. 1997. Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. **Journal of applied psychology**. 82 (6): 845-857.
- Carrell, M. R., Jennings, D. F., and Heavrin, C. 1997. **Fundamentals of organizational behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Cummings, T. G. and Worley, C. G. 2001. **Organization development and change**. 7<sup>th</sup> ed. Cincinnati: South-Western College.
- Foot, M. and Hook, C. 1996. **Introducing human resource management**. London: Addison Wesley Longman.
- George, J. M. and Jones, G. R. 2002. **Understanding and organizational behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. 2000. **Organizations behavior structure processes**. Boston: McGraw-Hill.
- Gillies, D. A. 1994. **Nursing management: A systems approach**. Philadelphia: W.B. Saunders.
- Griffin, R. W. 1999. **Management**. 6<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Halloran, J. and Benton, D. 1987. **Applied human relations**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Harris, M. 2000. **Human resource management: A practical approach**. 2<sup>nd</sup> ed. Fort Worth: Harcourt Brace College.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., and Woodman, R. W. 2001. **Organizational behavior**. 9<sup>th</sup> ed. Cincinnati: South-Western College.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Syndeman, B. B. 1993. **The motivation to work**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley and Sons.
- Iverson, K. M. 2001. **Managing human resources in the hospitality industry**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. 1998. **Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.

- Leopold, J. 2002. **Human resources in organizations**. London: Printice Hall.
- Neo, R. N. and others. 2000. **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. 2001. **Organizational behavior**. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Roberson, Q. M., Moye, N. .A., and Locke, E. A. 1999. Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. **Applied Psychology** 84 (4): 585-593.
- Rue, L. W. and Byars, L. L. 1995. **Management: Skills and application**. 7<sup>th</sup> ed. Chicago: Irwin.
- Schermerhorn, J. R. 1999. **Management**. 6<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley and Sons.
- Slavitt, D. B., Stamps, P. L., Piedmonte, E. B., and Hassa, A. M. B. 1978. Nurse's satisfaction with their work situation. **Nursing Research** 27 (2): 114-120.
- Spector, P.E. 1997. **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**. London: SAGE.
- Suutari, V. and Tahvanainen, M. 2002. The antecedents of performance management among finish expatriates. **The Intenational Journal of Human Resource Management** 13 (1): 55-75.
- Tomey, A. M. 2000. **Guide to nursing management and leadership**. 6<sup>th</sup> ed. St Louis: Mosby.
- Vroom, V. H. 1964. **Work and motivation**. New York: John Willy.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

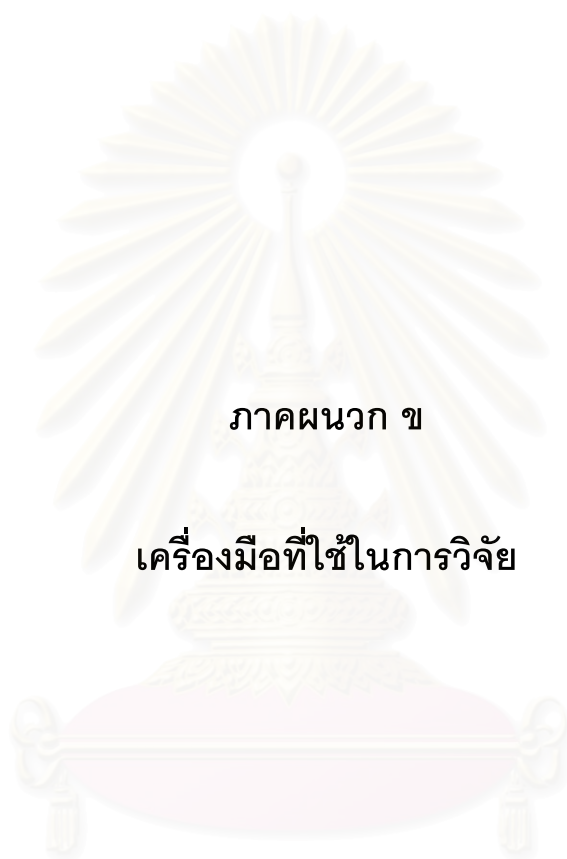
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงาน
1. รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต. หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชูณหะวัณ	อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ฟาริดา อิบราฮิม	อาจารย์ประจำภาควิชาการพยาบาล อายุรศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. พันตำรวจเอกหญิง สกุลพร สังวรกาญจน์	พยาบาล (สบ.4) งานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ
4. นางสาวเรวดี ศิรินคร	ที่ปรึกษาและผู้เยี่ยมสำรวจ สถาบันพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข
5. นางสมสมัย สุธีรธานี	ผู้อำนวยการพยาบาลระดับ 8 ผู้ช่วยหัวหน้า กลุ่มงานการพยาบาลด้านพัฒนาคุณภาพ งาน และผู้ประสานงาน HA โรงพยาบาล สงขลานครินทร์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตัวอย่างแบบสอบถามวิจัย

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลการรับรู้การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล และความพึงพอใจในงาน จากพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้ตอบไม่ต้องระบุชื่อ ชื่อสกุล ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้ประโยชน์ด้านวิชาการ และจะรักษาไว้เป็นความลับ ผลการศึกษาจะเสนอในลักษณะภาพรวม ดังนั้นความคิดเห็นของผู้ตอบจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

### ผู้ตอบแบบสอบถาม

คือ พยาบาลวิชาชีพ (ไม่รวมหัวหน้าหอผู้ป่วย) ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของกลุ่มงานการพยาบาล

### ลักษณะแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 คำถามการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล
- ส่วนที่ 3 คำถามระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม  
นางสาวศุภรศรี เดชเกษม  
นิสิตปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเหตุ จะมารับคืนภายในวันที่ .....

## ตัวอย่างแบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] หน้าคำตอบตามความเป็นจริงและเติมข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. อายุ ..... ปี ..... เดือน

2. เพศ                                    [ ] หญิง                                    [ ] ชาย

3. สถานภาพสมรส                    [ ] โสด  
    [ ] สมรส  
    [ ] หม้าย / หย่าร้าง / แยก

4. ระดับการศึกษาสูงสุด [ ] ปริญญาตรี  
    [ ] ปริญญาโท (โปรดระบุสาขา) .....  
    [ ] ปริญญาเอก (โปรดระบุสาขา) .....

5. ระยะเวลาที่ทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้ รวม ..... ปี ..... เดือน

6. แผนกที่ปฏิบัติงาน                    [ ] สูตินรีเวชกรรม                    [ ] ออร์โธปิดิกส์  
    [ ] ศัลยกรรม                                    [ ] หอผู้ป่วยหนัก  
    [ ] อายุรกรรม                                    [ ] ตา หู คอ จมูก  
    [ ] กุมารเวชกรรม                            [ ] อื่นๆ (โปรดระบุ) .....



## ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาล

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความที่ตรงกับความรู้สึก/ความคิดเห็นของท่านว่า  
ข้อความนั้นเกิดขึ้นจริงในหน่วยงานของท่าน จากเป็นจริงมากที่สุดไปจนถึงเป็นจริงน้อยที่  
สุด โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

เป็นจริงมากที่สุด	หมายถึง ท่านรับรู้ว่าคุณสมบัติที่ระบุในข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุด
เป็นจริงมาก	หมายถึง ท่านรับรู้ว่าคุณสมบัติที่ระบุในข้อความนั้นเป็นจริงมาก
เป็นจริงปานกลาง	หมายถึง ท่านรับรู้ว่าคุณสมบัติที่ระบุในข้อความนั้นเป็นจริงปานกลาง
เป็นจริงน้อย	หมายถึง ท่านรับรู้ว่าคุณสมบัติที่ระบุในข้อความนั้นเป็นจริงน้อย
เป็นจริงน้อยที่สุด	หมายถึง ท่านรับรู้ว่าคุณสมบัติที่ระบุในข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุด/ ไม่เป็นจริงเลย

### คำอธิบาย

**"ผู้บังคับบัญชา"** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต่างๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ผู้อำนวยการกอง/แผนกหรือหัวหน้าพยาบาล ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจการพยาบาลหรือหัวหน้างาน และผู้บริหารระดับต้น คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือหัวหน้าหอผู้ป่วย

**"กลุ่มงานการพยาบาล"** หมายถึง ฝ่ายการพยาบาล งานพยาบาล กอง/แผนกการพยาบาล หรือคำอื่นๆ ที่ใช้เรียกแทนองค์การพยาบาลในโรงพยาบาล

ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร</b>					
1. กลุ่มงานการพยาบาลคัดเลือกบุคลากรเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนด	.....	.....	.....	.....	.....
2. กลุ่มงานการพยาบาลมีระบบรับเรื่องร้องทุกข์ และข้อเสนอแนะเพื่อลดปัญหาในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ร่วมงานทุกระดับ	.....	.....	.....	.....	.....
3. ....	.....	.....	.....	.....	.....
4. ....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.....	.....	.....	.....	.....	.....
6.....	.....	.....	.....	.....	.....
7.....	.....	.....	.....	.....	.....
8.....	.....	.....	.....	.....	.....
9.....	.....	.....	.....	.....	.....
10.....	.....	.....	.....	.....	.....
11.....	.....	.....	.....	.....	.....
12.....	.....	.....	.....	.....	.....
13.....	.....	.....	.....	.....	.....
14.....	.....	.....	.....	.....	.....
15.....	.....	.....	.....	.....	.....
16.....	.....	.....	.....	.....	.....
17.....	.....	.....	.....	.....	.....
18.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>2. ด้านการให้ค่าตอบแทนบุคลากร</b>					
19. กลุ่มงานการพยาบาลชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติตัวเป็น แบบอย่างที่ดี ในที่ประชุม หรือติดประกาศชื่นชม	.....	.....	.....	.....	.....
20. กลุ่มงานการพยาบาลนิเทศบุคลากรในลักษณะที่มพี เลี้ยงสอนงาน เช่น สอนงานบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใหม่ ฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ ด้านปฏิบัติการพยาบาล	.....	.....	.....	.....	.....
21.....	.....	.....	.....	.....	.....
22.....	.....	.....	.....	.....	.....
23.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>3. ด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน</b>					
24. กลุ่มงานการพยาบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของ หน่วยงาน	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25. กลุ่มงานการพยาบาลสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญของโรงพยาบาล เช่น เป็นคณะกรรมการ CQI เป็น Facilitators	.....	.....	.....	.....	.....
26 .....	.....	.....	.....	.....	.....
27.....	.....	.....	.....	.....	.....
28.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>4. ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>					
29. กลุ่มงานการพยาบาลสำรวจความต้องการ การฝึกอบรมของบุคลากรพยาบาลสม่ำเสมอ เช่น อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	.....	.....	.....	.....	.....
30. กลุ่มงานการพยาบาลกำหนดแผน หรือโครงการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	.....	.....	.....	.....	.....
31.....	.....	.....	.....	.....	.....
32.....	.....	.....	.....	.....	.....
33.....	.....	.....	.....	.....	.....
34.....	.....	.....	.....	.....	.....
35.....	.....	.....	.....	.....	.....
36.....	.....	.....	.....	.....	.....
37.....	.....	.....	.....	.....	.....

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความที่ตรงกับระดับความรู้สึกพึงพอใจของท่าน โดยมีระดับจากพึงพอใจมากที่สุดไปจนถึงพึงพอใจน้อยที่สุด โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

พึงพอใจมากที่สุด	หมายถึง ท่านรู้สึกมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในหอผู้ป่วยตามข้อความในประโยคระดับมากที่สุด
พึงพอใจจริงมาก	หมายถึง ท่านรู้สึกมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในหอผู้ป่วยตามข้อความในประโยคระดับมาก
พึงพอใจปานกลาง	หมายถึง ท่านรู้สึกมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในหอผู้ป่วยตามข้อความในประโยคระดับปานกลาง
พึงพอใจน้อย	หมายถึง ท่านรู้สึกมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในหอผู้ป่วยตามข้อความในประโยคระดับน้อย
พึงพอใจน้อยที่สุด	หมายถึง ท่านรู้สึกมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในหอผู้ป่วยตามข้อความในประโยคระดับน้อยที่สุด

ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ด้านลักษณะงาน</b>					
1. ท่านพอใจเนื่องจากงานที่ท่านทำเป็นงานที่น่าสนใจ	.....	.....	.....	.....	.....
2. ท่านพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน เพราะคิดว่างานนั้นเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	.....	.....	.....	.....	.....
3.....	.....	.....	.....	.....	.....
4.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน</b>					
5. ท่านพอใจที่กลุ่มงานการพยาบาลมีการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
6. ท่านพอใจที่ได้รับการส่งเสริมให้เกิดความรู้ และพัฒนาทักษะทางการพยาบาล	.....	.....	.....	.....	.....
7.....	.....	.....	.....	.....	.....

ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.....	.....	.....	.....	.....	.....
9.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>3. ด้านการนิเทศ</b>					
10. ท่านพอใจที่ได้รับคำแนะนำจากกลุ่มงานการพยาบาล ถึงระบบการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
11. ท่านพอใจการนิเทศของผู้บังคับบัญชา เพราะมีความ เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
12.....	.....	.....	.....	.....	.....
13.....	.....	.....	.....	.....	.....
14.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>4. ด้านรางวัลที่ไม่ใช่เงิน</b>					
15. ท่านพอใจที่ผู้บังคับบัญชาปรึกษาหารือท่าน เกี่ยวกับ งานที่ท่านรับผิดชอบ	.....	.....	.....	.....	.....
16. ท่านพอใจที่ได้รับมอบหมายงานสำคัญจาก ผู้บังคับบัญชา เช่น การนำเสนอผลงานบริการ หรือ ผลงานวิชาการในการประชุม	.....	.....	.....	.....	.....
17.....	.....	.....	.....	.....	.....
18.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>5. ด้านวิธีการทำงาน</b>					
19. ท่านพอใจงานที่ทำเพราะมีการกำหนดขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
20. ท่านพอใจที่หน่วยงานกำหนดเป้าหมายการทำงานไว้ อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
21.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>6. ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>					
22. ท่านพอใจที่ได้รับทราบข่าวสารของกลุ่มงาน การพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
23. ท่านพอใจที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและจริงใจ	.....	.....	.....	.....	.....

ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24.....	.....	.....	.....	.....	.....
25.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>7. ด้านค่าจ้างเงินเดือน</b>					
26. ท่านพอใจในเงินเดือนที่ได้รับอยู่ เพราะเพียงพอกับค่าใช้จ่ายปัจจุบัน	.....	.....	.....	.....	.....
27. ท่านพอใจค่าตอบแทนที่ได้รับ เพราะสมดุลงกับปริมาณงานและความรับผิดชอบในหน้าที่	.....	.....	.....	.....	.....
28.....	.....	.....	.....	.....	.....
29.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>8. ด้านประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ</b>					
30. ท่านพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินบำเหน็จ บำนาญ	.....	.....	.....	.....	.....
31. ท่านพอใจที่ได้หยุดงานเนื่องจากวันหยุดพิเศษ เช่น วันปีใหม่ วันสงกรานต์ เป็นต้น	.....	.....	.....	.....	.....
32.....	.....	.....	.....	.....	.....
33.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>9. ด้านผู้ร่วมงาน</b>					
34. ท่านพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทั้งด้านงาน และเรื่องส่วนตัว	.....	.....	.....	.....	.....
35. ท่านพอใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนในหน่วยงาน เพราะมีความเข้าใจและเอื้ออาทรต่อกัน	.....	.....	.....	.....	.....
36.....	.....	.....	.....	.....	.....
37.....	.....	.....	.....	.....	.....

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวศุภรศรี เดชเกษม เกิดเมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2503 ที่ตำบลท่าทองใหม่ อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ชั้นสูง จากวิทยาลัยพยาบาลกรุงเทพ เมื่อปี พ.ศ. 2525 ปริญญาสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อปี พ.ศ. 2532 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2543 ปัจจุบันรับราชการตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 7 วช. หอผู้ป่วยศัลยกรรมเด็กโต สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย