



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่สามารถดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ในการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมในการคัดสรร และการดำรงรักษาพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญให้คงอยู่ในโรงพยาบาลอย่างเต็มใจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ชุด เพื่อใช้เก็บข้อมูลตามระเบียบวิธีการวิจัยแบบ EDFR 3 รอบ ดังต่อไปนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ข้อ ดังนี้ คือ 1) จากปัญหาการลาออกของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของประเทศไทยที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้โรงพยาบาลต้องคิดหาวิธีการให้พยาบาลคงอยู่ในงาน ท่านคิดว่าโรงพยาบาลควรมีลักษณะอย่างไรจึงจะดึงดูดใจให้พยาบาลระดับปฏิบัติการคงอยู่ในงานอย่างมีความสุข 2) ลักษณะดังกล่าวที่จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงาน และทำงานอย่างมีความสุข มีรายละเอียดอะไรบ้าง ซึ่งการสัมภาษณ์นี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามครั้งที่ 1 ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปสาระที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 23 คน ในรอบที่ 1 โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ นำมาจัดกลุ่มเพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จาก 5 - 1 (ลักษณะที่สำคัญมากที่สุดไปถึงสำคัญน้อยที่สุดของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ) โดยมีข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 6 ด้าน รวม 87 ข้อย่อย ให้ผู้เชี่ยวชาญระบุระดับความสำคัญของลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจในแต่ละข้อคำถาม และมีพื้นที่ว่างของแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญมีอิสระในการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2

ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามครั้งที่ 1 ที่ได้ทำการปรับแก้ไขและเพิ่มเติม จากข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยคงไว้ซึ่งความหมายเดิม และได้แสดงคำมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามที่วิเคราะห์ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 23 คน และแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ให้ความคิดเห็นในแบบสอบถามครั้งที่ 1 ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการคงไว้ซึ่งคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ และแบบสอบถามครั้งที่ 2 มีข้อคำถามปลายเปิดจำนวน 6 ด้าน รวม 98 ข้อย่อย ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 3

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามครั้งที่ 2 (EDFR รอบที่ 3) ได้นำมาวิเคราะห์ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยพิจารณาลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ โรงพยาบาลวิชาชีพ ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด และมีความคิดเห็น สอดคล้องกัน คือ ค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ไม่เกิน 1.5 นำมาสรุป เป็นลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ สามารถสรุปได้ ดังนี้

ลักษณะโรงพยาบาลที่ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ในงานอย่างมีความสุข มีลักษณะสำคัญ 6 ด้าน จำแนกเป็น 98 ข้อย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการบริหารบุคลากรพยาบาลจำแนกได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่

1.1 การสรรหาและการคัดเลือก ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย คือมีวิธีการสรรหาพยาบาลวิชาชีพที่มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพตามคุณสมบัติของแต่ละแผนกด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และการทดสอบความรู้ ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด

1.2 การจัดอัตรากำลัง ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย โดย 5 ข้อ มีลักษณะที่สำคัญมากที่สุด คือ จัดอัตรากำลังให้เหมาะสมและสอดคล้องกับประเภทของผู้ป่วยซึ่งได้จากการคำนวณภาระงาน และมีการวางแผนอัตรากำลังของพยาบาลสำรองในกรณีฉุกเฉิน รวมทั้งมีการจัดอัตรากำลังแบบผสมผสานโดยกำหนดให้มีพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานในแต่ละเวรร้อยละ 80 ขึ้นไป การจัดตารางเวรต้องคำนึงถึงประสบการณ์ อายุ ความสามารถ และเหตุผลจำเป็นทางครอบครัว และสามารถ แลกเวรได้ในกลุ่มพยาบาลระดับเดียวกัน และมี 1 ข้อ ที่เป็นลักษณะที่มีความสำคัญมาก คือ การจัดอัตรากำลังแบบหมุนเวียนในงานการพยาบาลที่มีผู้ป่วยกลุ่มโรคคล้ายคลึงกันหรือภายในแผนกเดียวกัน

1.3 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 14 ข้อย่อย คือ จัดนิเทศพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลพี่เลี้ยงดูแลพยาบาลเข้าใหม่ รวมถึงมีหน่วยงานพัฒนาพยาบาลทั้งทางด้านวิชาการ ด้านจิตใจ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน เพื่อให้พยาบาลปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยมีการพัฒนาพฤติกรรมบริการ อบรมภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลิกภาพของพยาบาล และจัดดูงานในสถาบันที่ตีเลิศทางการบริการพยาบาล สนับสนุนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และนำเสนอผลงานของพยาบาลวิชาชีพทั้งในและนอก

หน่วยงาน มีการตีพิมพ์ผลงานของพยาบาลในวารสารวิชาการ และการวางแผน การส่งเสริม การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของพยาบาลแต่ละระดับ พร้อมทั้งกำหนดบันไดอาชีพ (Career ladder) ที่รองรับชัดเจน ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด

1.4 การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ประกอบด้วย 8 ข้อย่อย คือ การบริหารจัดการเน้นค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพยาบาลเป็นนโยบายสำคัญ มีการศึกษา ความต้องการด้านสวัสดิการของบุคลากร กำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่ทัดเทียมวิชาชีพ อื่นในโรงพยาบาล และวิชาชีพพยาบาลในโรงพยาบาลระดับเดียวกัน และจัดให้มีค่าตอบแทนตาม ผลงานที่ประจักษ์ในรูปแบบของโบนัสประจำปี รวมถึงค่าตอบแทนพยาบาลเพิ่มเติมในกรณีมี ความสามารถพิเศษที่หน่วยงานต้องการ และมีสวัสดิการการรักษาพยาบาลของตนเองและญาติ สายตรงที่เหมาะสม โดยมีที่พักอาศัยที่ปลอดภัย สะอาด และสะดวกสบายเพียงพอ มีสุขภาพ และสถานที่ออกกำลังกาย และอยู่ใกล้ที่ทำงาน ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด

1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย คือ มีเกณฑ์การประเมินผล ของพยาบาลวิชาชีพในทุกแผนกที่ชัดเจน ผลประเมินมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ การ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือการพิจารณาให้ความดีความชอบสอดคล้องกับการประเมินผล และมี การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์กับพยาบาลเป็นรายบุคคลหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด

2. ด้านการจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

2.1 อาคารและสถานที่ ประกอบด้วย 7 ข้อย่อย โดย 6 ข้อ มีลักษณะที่สำคัญมากที่สุด คือ อาคารและสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยทั้งกับบุคลากรและทรัพย์สิน หอผู้ป่วยสะอาด มี อุปกรณ์ และเครื่องมือแพทย์เหมาะสมกับความต้องการใช้ในการดูแลผู้ป่วย ภายในมีห้องพัก สำหรับพยาบาลผ่อนคลายความตึงเครียดขณะปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงหน่วยงานของตน ตลอดจนมีห้องพักสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลหรือญาติ สายตรงเมื่อต้องนอนรักษาตัวในโรงพยาบาล และมี 1 ข้อ เป็นลักษณะที่มีความสำคัญมาก คือ สถานที่ทำงานและหอผู้ป่วยมีความสะดวกสบาย

2.2 โครงสร้างองค์การพยาบาล ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย คือ มีความเป็นเอกภาพ ทัดเทียมกับวิชาชีพอื่น มีโครงสร้างผสมผสานระหว่างแนวตั้งและแนวนอนอย่างเหมาะสมและ สะดวกแก่การบริหาร และมีการปรับหรือเพิ่มโครงสร้างการบริหารเพื่อรองรับความก้าวหน้าของ พยาบาล มีสายการบังคับบัญชาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ลำดับชั้น มีหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการ พยาบาลแยกจากหน่วยงานบริการพยาบาลแต่อยู่ภายใต้องค์การพยาบาล และมีหน่วยงาน สารสนเทศจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการพยาบาลที่สะดวกในการใช้งาน ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มี ความสำคัญมากที่สุด

2.3 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 7 ข้อย่อย คือการเอื้ออาทร เอาใจใส่ และให้เกียรติกัน ยอมรับในคุณค่าวิชาชีพของตนและวิชาชีพอื่นในการดูแลผู้ป่วย มีการทำงานเป็นทีมทั้งทีมการพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง และบุคลากรในองค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และมีสายสัมพันธ์ที่ - น้อง รักใคร่กลมเกลียวกัน ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด

2.4 ความเป็นเลิศขององค์กร ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย ดังนี้ องค์กรพยาบาล/โรงพยาบาลมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ มีความเป็นเลิศในด้านการรักษาพยาบาล มีเครื่องมือ อุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย และได้รางวัลรับรองคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาลมีชื่อเสียง ผลงานเด่น และเป็นที่ยอมรับในวงการพยาบาล และในสังคม การปฏิบัติงานพยาบาลอย่างมีหลักฐานที่ได้จากผลการวิจัย ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด

3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ ประกอบด้วย 12 ข้อย่อย ดังนี้ ผู้บริหารทุกระดับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานและมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการสร้างแรงจูงใจ มีทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง มีการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ใช้หลักคำสอนทางศาสนาในการปกครอง รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด

4. ด้านการปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ ประกอบด้วย 10 ข้อย่อย โดย 9 ข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังนี้ ให้บริการผู้ป่วยด้วยความเอื้ออาทรโดยให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมในการดูแลผู้ป่วย สร้างเครือข่ายในการให้บริการและประสานงานเพื่อส่งต่อผู้ป่วยทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล พยาบาลสามารถปฏิบัติบทบาทอิสระภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพ มีทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรองกับผู้รับบริการและวิชาชีพอื่น และเป็นผู้มีความรู้ในเรื่อง การรักษาพยาบาลของผู้ป่วยเป็นอย่างดี จนเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่แพทย์ใช้ในการตัดสินใจรักษาผู้ป่วยของแพทย์ ระบบบันทึกทางการแพทย์ไม่ซับซ้อน และมีความสะดวกในการบันทึกข้อมูล และมี 1 ข้อ เป็นลักษณะที่มีความสำคัญมาก คือ การดูแลผู้ป่วยแบบการพยาบาลเจ้าของไข้

5. ด้านการบริหารงานขององค์กรพยาบาล ประกอบด้วย 9 ข้อย่อย คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการปฏิบัติงานพยาบาลแต่ละระดับที่ชัดเจน และปฏิบัติได้ โดยลดภาระงานที่ไม่ใช่บทบาทและหน้าที่ของพยาบาล มีการมอบหมายอำนาจที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง วางแผนการเงิน และงบประมาณที่โปร่งใส กระจายอำนาจการบริหารงานสู่ระดับล่าง ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร และมีการสร้าง

สัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการ สถาบันการศึกษา องค์กรทางการแพทย์ และองค์กรทางสุขภาพอื่น ๆ โดยส่งเสริมกิจกรรมร่วมกัน มีการตรวจเยี่ยม ให้กำลังใจพยาบาลระดับปฏิบัติการที่หน้างาน ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด

6. ด้านการสื่อสารในองค์กรพยาบาล ประกอบด้วย 7 ข้อย่อย คือ มีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับข้อมูล หัวหน้าหรือผู้ปวยรับฟังปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และส่งข้อมูลย้อนกลับสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป มีการจัดผู้บริหารระดับสูงพบผู้ปฏิบัติงานเพื่อรับทราบปัญหา,ชี้แจงการดำเนินการแก้ไข และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ทำให้ปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไข และมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารถึงโดยตรง ซึ่งทุกข้อเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 23 คน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดรูปแบบโรงพยาบาล และองค์การพยาบาลภายในโรงพยาบาลของไทยให้สามารถดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ในงานได้ ผู้วิจัยได้ข้อสรุป และอภิปรายผลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการบริหารบุคลากรพยาบาล จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.1 การสรรหาและการคัดเลือก ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความสำคัญมากที่สุดทั้ง 2 ข้อ คือ มีวิธีการสรรหาพยาบาลวิชาชีพที่มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพตามคุณสมบัติของแต่ละแผนกด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และการทดสอบความรู้ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ รัชนี ศุภจินทรรัตน์ (2546) ที่กล่าวไว้ว่า การสรรหาและการคัดเลือกพยาบาล ผู้บริหารทางการแพทย์ควรมีการพิจารณาตามความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ และรายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุดเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรและบุคลากรทั้งในแง่ผลผลิตของงาน ความพึงพอใจ และการดำรงอยู่ในงาน และสอดคล้องกับ Flynn และคณะ (2004) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรทางสุขภาพที่มีการคัดสรรและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ และความรู้ ให้เหมาะสมกับขอบเขตงานที่แท้จริง และตรงกับความต้องการขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรทางสุขภาพเหล่านั้นคงอยู่ในงานได้นาน

1.2 การจัดอัตรากำลัง ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความสำคัญมากที่สุด 5 ข้อ คือ จัดอัตรากำลังให้เหมาะสม และสอดคล้องกับประเภทของผู้ป่วยซึ่งได้จากการคำนวณภาระงาน มีการวางแผน

อัตรากำลังของพยาบาลสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉิน การจัดตารางเวรการทำงานต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของประสบการณ์ อายุ ความสามารถ และเหตุผลจำเป็นทางครอบครัว พยาบาลวิชาชีพสามารถแลกเปลี่ยนได้ในกลุ่มพยาบาลระดับเดียวกัน และจัดอัตรากำลังเพื่อใช้ทักษะแบบผสมผสาน โดยการกำหนดอัตราส่วนให้มีพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานในแต่ละเวรร้อยละ 80 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ McClure และคณะ (1983) Hinshaw (2002) Urden และ Monarch (2002) และ Kramer และ Schmalenberg (2002) ที่พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ มีการจัดอัตรากำลังของพยาบาลโดยคำนวณจากภาระงานที่ปฏิบัติจริง การจัดตารางการทำงาน (Work schedules) ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับชีวิตประจำวันของพยาบาลปฏิบัติการโดยคำนึงถึงสัดส่วนของพยาบาลต่อผู้ป่วย สัดส่วนของพยาบาลต่อผู้ช่วยพยาบาล และศักยภาพของพยาบาลในแต่ละเวร ซึ่งมีสัดส่วนของพยาบาลวิชาชีพสูงกว่าผู้ช่วยพยาบาล และสอดคล้องกับการศึกษาของ Stordeur และคณะ (2007) พบว่า โรงพยาบาลที่ประสบผลสำเร็จในการดึงดูดใจและคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ จะมีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น พยาบาลวิชาชีพสามารถแลกเปลี่ยนในกลุ่มพยาบาลระดับเดียวกันได้ ส่วนลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมาก 1 ข้อ คือ การจัดอัตรากำลังแบบหมุนเวียนในงานการพยาบาลที่มีผู้ป่วยกลุ่มโรคคล้ายคลึงกันหรือภายในแผนกเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Hinshaw (2002) ที่กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การสร้างแรงดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ในองค์กร คือ พยาบาลวิชาชีพที่ต้องหมุนเวียนช่วยงานแผนกอื่น ควรมีการมอบหมายผู้ป่วยที่มีลักษณะหรืออาการที่คล้ายคลึงกัน และมีหน่วยงานสนับสนุน (Float pools) เพื่อส่งกำลังเสริมช่วยเหลือเมื่อมีอัตรากำลังไม่พอ แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Kramer และ Schmalenberg (2002); Urden และ Monarch (2002) ที่พบว่า ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ พยาบาลวิชาชีพควรมีหน่วยงานประจำ หรือมีการหมุนเวียนเพื่อเสริมอัตรากำลังระหว่างหน่วยงานที่น้อยครั้ง

1.3 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 14 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมากที่สุดทั้งหมด คือ มีการสนับสนุนบุคลากรพยาบาลไปศึกษาดูงานในสถาบันที่ตีเลิศทางการบริการพยาบาล จัดนิเทศพยาบาลวิชาชีพในเรื่องสิทธิประโยชน์ของพยาบาลที่เข้ามาทำงานในโรงพยาบาล พัฒนาศักยภาพพยาบาลให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวังของผู้รับบริการ มีการพัฒนาพฤติกรรมบริการ มีการกำหนดบันไดอาชีพ (Career ladder) ที่ชัดเจน ทั้งสายการบริหาร สายการบริการ และมีการแจ้งให้รับทราบ สนับสนุนการนำเสนอผลงานของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการทั้งในและนอกหน่วยงาน จัดให้มี ห้องสมุด ห้อง Sound lab หรือ Internet เพื่อสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีระบบพยาบาลพี่เลี้ยงดูแลพยาบาลเข้าใหม่ทุกคน มีการวางแผน การส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของพยาบาลแต่ละระดับ มีการอบรม ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้

พยาบาลวิชาชีพ มีหน่วยงานฝึกอบรมวิชาการและจริยธรรม และพัฒนาพยาบาลให้สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานของพยาบาลโดยการตีพิมพ์ในวารสาร มีกิจกรรมพัฒนาด้านจิตใจ เช่น การใช้หลักธรรมะในการปฏิบัติงาน และมีการฝึกอบรมบุคลิกภาพของพยาบาล เช่น การแต่งกาย การทำผม/แต่งหน้า กิริยามารยาท เป็นต้น

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 77, 87) ที่กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 ในหมวดที่ 5 ว่า องค์การของรัฐต้องมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยจัดระบบงานให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความผาสุก ความพึงพอใจ และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ สอดคล้องกับ Hinshaw (2002) ที่กล่าวว่า การที่จะทำให้พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการคงอยู่ในโรงพยาบาล องค์การต้องสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพ โดยการจัดรูปแบบการศึกษาภายในให้กับพยาบาลที่จบใหม่และมีพยาบาลที่มีประสบการณ์เป็นที่เลี้ยง การศึกษาต่อเนื่องในวิชาชีพพยาบาลที่หลากหลาย เช่น การศึกษาพยาบาลเฉพาะทาง หรือรูปแบบการดูแลผู้ป่วยใหม่ ๆ พร้อมมอบประกาศนียบัตรหลังจบการศึกษาหรืออบรม มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ สนับสนุนการศึกษาในระดับสูงขึ้นไปในรูปแบบของ ค่าเล่าเรียน หรือจัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นสำหรับการเรียน รวมทั้งมีบันไดอาชีพที่เป็นกลไกความก้าวหน้าในรูปแบบตำแหน่ง เงินเดือน โบนัส ถ้าพยาบาลระดับปฏิบัติการมีใบรับรองผลการศึกษามาแสดงเป็นหลักฐาน และ Brady-Schwartz (2005) พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีการใช้ระบบพยาบาลที่เลี้ยงอย่างจริงจังทั้งพยาบาลที่รับใหม่และพยาบาลที่มีการโยกย้ายหน่วยงานให้ครอบคลุมพยาบาลทุกระดับ และมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้โดยเน้นการนิเทศ การศึกษาต่อเนื่อง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งตรงกันกับ การศึกษาของ Stenbinder (2005) ที่พบว่าโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ จะต้องมีการสนับสนุนการทำวิจัยทางการแพทย์ และใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ในการปฏิบัติการพยาบาล รวมทั้งมีผลการวิจัยที่ได้ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ

1.4 การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ประกอบด้วย 8 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมากที่สุดทั้งหมด คือ เน้นนโยบายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพยาบาลเป็นนโยบายสำคัญ ศึกษาความต้องการด้านสวัสดิการของบุคลากรพยาบาล มีที่พักอาศัยสำหรับพยาบาลที่ปลอดภัย สะอาด และสะดวกสบายเพียงพอ และอยู่ใกล้ที่ทำงาน มีสวนสุขภาพและสถานที่ออกกำลังกาย จัดค่าตอบแทนตามผลงานที่ประจักษ์ในรูปแบบของโบนัสประจำปี กำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่ทัดเทียมวิชาชีพอื่นในโรงพยาบาล และวิชาชีพพยาบาลในโรงพยาบาลระดับเดียวกัน พิจารณาให้ค่าตอบแทนพยาบาลเพิ่มเติมในกรณีที่มีความสามารถพิเศษที่หน่วยงานต้องการ เช่น

ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ, คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และมีสวัสดิการการรักษาพยาบาลของตนเองและญาติสายตรงที่เหมาะสม จัดให้มีช่องบริการสวัสดิการของบุคลากรที่แยกจากผู้ป่วยทั่วไป

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารทุกฝ่ายขององค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมากกับการเพิ่มขวัญและกำลังใจ ในรูปของค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salaries) สวัสดิการ (Benefits) โดยพิจารณาตามผลงานของผู้ปฏิบัติ และมีการพัฒนาระบบการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่ยั่งยืน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและคงอยู่ในงาน และสอดคล้องกับ Stordeur และคณะ (2007) ที่พบว่า การจ่ายค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับความต้องการที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน และมีความทัดเทียมกับโรงพยาบาลอื่น ๆ จนพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้ สามารถดึงดูดและคงพยาบาลวิชาชีพให้อยู่ในองค์กรได้เช่นกัน ส่วนการศึกษาของ Thompson และ Brown (2002) ที่พบว่า เหตุผลการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพใน North Carolina คือ มีสถานที่ทำงานใกล้บ้าน และการมีเงินเดือนและสวัสดิการที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับ Stordeur และคณะ (2007) ในประเด็นการมีบ้านพักที่อยู่ใกล้สถานที่ทำงานสามารถดึงดูดใจและคงรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลได้ แต่ไม่สอดคล้องกับ ประเด็นการคงอยู่ของพยาบาล ของประเทศสหรัฐอเมริกา (Nevidjon and Erickson, 2001) ที่กล่าวว่า พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการต้องการเวลาส่วนตัวมากกว่าการชดเชยเงิน การเพิ่มการศึกษา/ความรู้ กับพยาบาลวิชาชีพตามความต้องการ ภาวะสมดุลของชีวิตและการทำงานโดยจัดให้มีบริการต่าง ๆ เช่น แม่บ้าน การดูแลเด็ก ผู้สูงอายุ การซักแห้ง ธนาคาร ช่วยให้อาพยาบาลคงอยู่ในงานมากกว่าการมีเงินเดือนที่สูง

1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมากที่สุดทั้งหมด คือ มีเกณฑ์การประเมินผลของพยาบาลวิชาชีพในทุกแผนกที่ชัดเจน ผลการประเมินมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือการพิจารณาให้ความดีความชอบสอดคล้องกับคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์กับพยาบาลระดับปฏิบัติการเป็นรายบุคคลหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543) ที่กล่าวว่า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ในแง่ของจิตวิทยาเป็นการสร้างความมั่นคงในชีวิต การงาน และครอบครัว สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพยาบาลระดับปฏิบัติการที่ทุกคนใฝ่ฝัน และการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้จริงและนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในรูปแบบเงินเดือนหรือค่าตอบแทนรูปแบบอื่นโดยยึดเป้าหมายของ

งานเป็นหลัก เป็นการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และคงอยู่ในงานของผู้ปฏิบัติงานได้ในปัจจุบัน

จากผลการวิจัยในด้านการบริหารบุคลากรพยาบาล ทำให้ผู้บริหารองค์การพยาบาล ต้องมีการบริหารบุคลากรพยาบาลอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพเข้ามาปฏิบัติงานให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับหน่วยงาน และมีการคำนวณภาระงานที่ปฏิบัติจริง เพื่อจัดอัตรากำลังของพยาบาลวิชาชีพให้เหมาะสมกับภาระงาน และพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ให้สอดคล้องกับผลของการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคลที่มีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ และพงษ์พัฒน์ พัฒนวานิชย์ (2546) ได้เสนอแนะว่า โรงพยาบาลในปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบบริหารจัดการข้อมูล ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการให้บริการทั้งทางด้านวิชาการ เทคโนโลยี และการบริการ โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software) เข้ามามีบทบาทในการจัดการเรื่องการจัดลำดับการตรวจและนัดหมายผู้ป่วย และวิเคราะห์หาต้นทุนต่อหน่วยการบริการต่าง ๆ ในโรงพยาบาล เพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำมาช่วยในการบริหารบุคลากรในด้านการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อจัดค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน

2. ด้านการจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1 อาคารและสถานที่ ประกอบด้วย 7 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมากที่สุด 6 ข้อ คือ มีอาคารและสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยทั้งกับบุคลากรและทรัพย์สิน หอผู้ป่วยมีอุปกรณ์ และเครื่องมือแพทย์เหมาะสมกับความต้องการใช้ในการดูแลผู้ป่วย หอผู้ป่วยสะอาด ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงหน่วยงานของตน ภายในหอผู้ป่วยมีห้องพักสำหรับพยาบาลผ่อนคลายความตึงเครียดขณะปฏิบัติงาน และมีห้องพักรักษาสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลหรือญาติสายตรงเมื่อต้องนอนรักษาตัวในโรงพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ McClure และคณะ (1983) และ McClure (2005) ที่พบว่าโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีการจัดสถานที่ปฏิบัติงานและสิ่งปลูกสร้างภายในองค์การให้สนับสนุน และเหมาะสมกับการทำงานของพยาบาล และ สอดคล้องกับ Armstrong และ Laschinger (2006) ที่กล่าวว่า การประเมินและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นภายในหอผู้ป่วยให้มีพอเพียงเพื่อใช้ในการดูแลผู้ป่วยของพยาบาลเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่จำเป็น และลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมาก 1 ข้อ คือ มีสถานที่ทำงานและหอผู้ป่วยที่สะอาดสวยงาม ซึ่งสอดคล้องกับ

Trossman (2002) ที่กล่าวว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจควรมีสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพยาบาลให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการทำงาน

2.2 โครงสร้างองค์การพยาบาล ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมากที่สุดทั้งหมด คือ ความเป็นเอกภาพที่เทียบเท่ากับวิชาชีพอื่น มีการปรับหรือเพิ่มโครงสร้างการบริหารเพื่อรองรับความก้าวหน้าของพยาบาล เช่น พยาบาลผู้เชี่ยวชาญ และพยาบาลชำนาญการ เป็นต้น มีโครงสร้างผสมผสานระหว่างแนวดิ่งและแนวราบอย่างเหมาะสมและสะดวกแก่การบริหาร มีหน่วยงานสารสนเทศจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการพยาบาลที่สะดวกในการใช้งาน มีสายการบังคับบัญชาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ลำดับชั้น และมีหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาลแยกออกจากหน่วยงานบริการพยาบาลแต่ยังอยู่ภายใต้โครงสร้างพยาบาล ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับ Hinshaw (2002) ที่เสนอว่า กลยุทธ์การสร้างแรงดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ องค์การต้องมีการปรับโครงสร้างเพื่อสนับสนุนบทบาททางการปฏิบัติการพยาบาล และเป็นไปในทางเดียวกัน นอกจากนี้ Armstrong และ Laschinger (2006) ได้ศึกษาลักษณะเฉพาะของโรงพยาบาลดึงดูดใจ ที่สำรวจจากความคิดเห็นของพยาบาลประจำการในประเทศแคนาดา พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจควรพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีชุดคำสั่งที่ทำให้พยาบาลสามารถวินิจฉัยและให้การดูแลผู้ป่วยข้างเตียงได้อย่างทันเวลา และควรมีโครงสร้างองค์การแบบผสมผสาน ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับ Greene (2003) และ Urden และ Monarch (2002) ที่กล่าวไว้ว่า การจะได้รับการสถานะเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ องค์การพยาบาลต้องมีโครงสร้างที่แบนราบเพียงอย่างเดียว

2.3 วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 7 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมากที่สุดทั้งหมด คือ การเอื้ออาทรเอาใจใส่และให้เกียรติซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมทั้งทีมการพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ การยอมรับในคุณค่าวิชาชีพของตนและวิชาชีพอื่นในการดูแลผู้ป่วย บุคลากรทุกคนในองค์การทำงานโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีการยิ้มทักทายและทำความเคารพผู้อาวุโสกว่า บุคลากรทำงานด้วยความซื่อสัตย์ และการมีสายสัมพันธ์ที่ - นื่อง รักใคร่กลมเกลียวกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Stordeur และคณะ (2007) ที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงพยาบาลที่มีอัตราการลาออกของพยาบาลวิชาชีพที่ต่ำจะมีระบบการทำงานเป็นทีมระหว่างพยาบาลและแพทย์อยู่ในระดับที่สูงกว่าโรงพยาบาลที่อัตราการลาออกของพยาบาลวิชาชีพที่สูง และสอดคล้องกับคำกล่าวของ Urden และ Monarch (2002) และ Hinshaw (2002) ที่ว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมวิชาชีพในโรงพยาบาล โดยแต่ละวิชาชีพ

ให้การยอมรับสมรรถนะของกันและกันเพื่อเป้าหมายในการดูแลผู้ป่วยเป็นสำคัญในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

2.4 ความเป็นเลิศขององค์กร ประกอบด้วย 6 ข้อย่อยซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมากที่สุดทั้งหมด คือ องค์กรพยาบาล/โรงพยาบาลมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ การปฏิบัติงานอย่างมีหลักฐานที่ได้จากผลการวิจัย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพยาบาล มีชื่อเสียง ผลงานเด่นและเป็นที่ยอมรับในวงการพยาบาลและในสังคม องค์กรพยาบาล/โรงพยาบาลได้รางวัลรับรองคุณภาพ เช่น HA (Hospital Accreditation), JCI (Joint Commission International Accreditation) มีเครื่องมืออุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย และมีความเป็นเลิศในด้านการรักษาพยาบาล ซึ่งผลงานวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับ ศิริพร ตันติพูลวินัย (2538) ที่พบว่า ค่านิยมขององค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจปรากฏออกมาให้เห็นอย่างเด่นชัดในเรื่องความเชื่อมั่นในความเป็นหนึ่ง ความสำคัญของการทำงานด้านการพยาบาลให้ดีที่สุด ความสำคัญของเอกบุคคผล เชื่อในความเป็นเยี่ยม เช่นเดียวกับคำกล่าวของ Stenbinder (2005) ที่ว่าส่วนประกอบของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคือความเป็นเลิศ (Excellence) โดยโรงพยาบาลต้องมีความเป็นเลิศเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลอื่นในประเทศ และมีการปฏิบัติที่เหมือนกันทั้งองค์กร รวมถึงมีการวิจัยทางการพยาบาลที่ได้รับการตีพิมพ์ และใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ในการปฏิบัติการพยาบาล โครงการพัฒนาคุณภาพ และการศึกษาปัญหาทางคลินิกที่พบในโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับการศึกษาของ McClure (2005) ที่พบว่า พยาบาลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีการทำวิจัยและนำผลการวิจัยนั้นมาใช้พัฒนารูปแบบในการให้การดูแลผู้ป่วยจนได้รับความเชื่อถือ ส่วนโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจต้องมีเครื่องมือที่ทันสมัยนั้นสอดคล้องกับที่ Flynn และคณะ (2004) กล่าวไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสุขภาพจะคงอยู่เมื่อนหน่วยงานมีเครื่องมือที่พร้อมใช้และทันสมัย

จากผลการวิจัยในด้านการจัดการและการพัฒนาองค์กรพยาบาล/โรงพยาบาล ทำให้ผู้บริหารขององค์กรพยาบาลและโรงพยาบาล ต้องมีการจัดการและการพัฒนาองค์กร ให้มีสภาพแวดล้อมภายใน ที่พยาบาลวิชาชีพสามารถจัดบริการพยาบาลได้อย่างปลอดภัยและมีความสุขในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพใช้ผลการวิจัยในการปฏิบัติงาน โดยมีหน่วยงานพัฒนาคุณภาพและหน่วยงานสารสนเทศทางการพยาบาล ช่วยงานด้านคุณภาพของการบริการพยาบาล และจัดเก็บข้อมูลทางการพยาบาลให้เป็นระบบ รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับความก้าวหน้าในอนาคตของพยาบาลระดับปฏิบัติการ ตลอดจนมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความซื่อสัตย์ เอื้ออาทร และให้เกียรติกันในวิชาชีพพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ โดยบุคลากรทุกคนยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรควรจัดให้มีสถานที่ ที่ให้การดูแลพยาบาลตนเองและญาติสายตรงเมื่อเจ็บป่วย

3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ ประกอบด้วย 12 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดทั้งหมด คือ มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรม และจริยธรรม มีการพัฒนาตนเอง มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน มีทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ชัดเจน มีทักษะในการเจรจาต่อรอง และใช้หลักคำสอนทางศาสนาในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับที่ ศิริพร ตันติพลูวินัย (2538) กล่าวว่าในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจนั้น คณะผู้บริหารขององค์การพยาบาลต้องประพฤติตนให้ลูกน้องมองเห็นและเข้าถึงได้ มีการวางแผนงานชัดเจน ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ และการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับ Brady-Schwartz (2005) ที่กล่าวว่า ผู้นำทางการพยาบาลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ต้องมีการสนับสนุนพยาบาลวิชาชีพ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการดูแลผู้ป่วยที่ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ Stenbinder (2005) ได้แนะนำโรงพยาบาลที่เข้ารับการพิจารณาเป็น โรงพยาบาลดึงดูดใจของสมาคมพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาว่า โรงพยาบาลต้องมีแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการให้บริการทางการพยาบาล

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Urden และ Monarch (2002) ที่พบว่า ผู้นำทางการพยาบาลโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจต้องเป็นผู้มีความรู้ ทั้งในด้านวิชาชีพและทรัพยากรบุคคล กล่าวเผชิญความเสี่ยง มีอำนาจต่อรองกับโรงพยาบาลเพื่อรักษาผลประโยชน์ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมทั้งมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ แต่มีความแตกต่างกับ Marquis และ Huston (2003) ที่กล่าวเน้นไปที่ผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลเท่านั้น ว่าเป็นผู้สร้างบรรยากาศภายในหอผู้ป่วยให้เกิดแรงจูงใจหรือมีผู้สร้างให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และเป็นผู้สร้างความทุกขให้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการ ศีลธรรมทัศนคติ และระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นมีผลโดยตรงกับทัศนคติและผลงานของพยาบาลประจำการ การคงอยู่จะลดลง ถ้าผู้บริหารระดับต้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างหนักโดยปราศจากแรงจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารควรติดตามระดับแรงจูงใจที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานและต้องคงระดับแรงจูงใจไว้ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้คงแรงจูงใจให้ทำงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

จากผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ จะเห็นได้ว่าองค์การพยาบาลควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรพยาบาลระดับผู้บริหาร โดยมีการอบรมเพิ่มเติม ในทักษะการแก้ไขปัญหา การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการส่งเสริมพลังอำนาจ รวมถึงการ

พัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ตรงกับ จินนะรัตน์ ศรีภัทรภิญโญ (2546) ที่เสนอไว้ว่าองค์การพยาบาลภาครัฐ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และทำให้การพัฒนา การบริหารการพยาบาลประสบผลสำเร็จ ได้ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข

4. ด้านการปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ ประกอบด้วย 10 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่ามี ความสำคัญมากที่สุด 9 ข้อ คือ ให้บริการผู้ป่วยด้วยความเอื้ออาทร สร้างเครือข่ายในการให้บริการ และประสานงาน เพื่อส่งต่อผู้ป่วยทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล บริการพยาบาลโดยให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมในการดูแลผู้ป่วย สามารถปฏิบัติบทบาทอิสระภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพ มีระบบบันทึกทางการแพทย์ไม่ซับซ้อน มีความสะดวกในการบันทึกข้อมูลทางการแพทย์ มีทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรองกับผู้รับบริการและวิชาชีพอื่น และพยาบาลเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจรักษาผู้ป่วยของแพทย์

ผลการวิจัยนี้มีสอดคล้องกับคำกล่าวของ อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย (2545) ที่ว่า การที่พยาบาลมีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือ (Caring) ผู้ที่อยู่ในความทุกข์อย่างเต็มความสามารถ ทำให้พยาบาลสนใจแสวงหาความรู้ คิดค้นหาวิธีช่วยเหลือผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ พยาบาลก็จะมี ความสุขในการปฏิบัติงาน และเกิดการคงอยู่ในองค์การพยาบาลต่อไป และสอดคล้องกับการศึกษาของ Urden และ Monarch (2002) ที่พบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ มีความตระหนักในหน้าที่การปฏิบัติงานของตนเองและการประสานงานการดูแลกับบุคลากรสุขภาพอื่น ๆ ในการดูแลพยาบาลผู้ป่วยของตน และ McClure และคณะ (1983) กล่าวรวมไปถึงการดูแล เพื่อการกลับไปใช้ชีวิตของผู้ป่วยในชุมชนกับครอบครัวได้ และส่งเสริมสุขภาพในชุมชน ซึ่งตรงกับ การศึกษาของ Urden และ Monarch (2002) ที่พบว่า พยาบาลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีบทบาท สำคัญในการให้ความรู้ ฝึกอบรมผู้ป่วยและครอบครัว อันจะทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจใน วิชาชีพซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยนี้เช่นกัน นอกจากนี้ จากการวิจัยของ Bolton และ Goodenough (2003) ที่ทำการวิเคราะห์โครงสร้างของศูนย์การแพทย์ตติยภูมิแห่งหนึ่งในเมือง ลอสแอนเจลิส (Los Angelis) มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งเป็นศูนย์การแพทย์ที่ได้รับรองว่าเป็น โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ พบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมีการใช้ความรู้ในการจัดบริการดูแล สุขภาพให้กับผู้ป่วยที่เหมาะสมตามมาตรฐานวิชาชีพ ทำให้งานบริการพยาบาลมีคุณภาพสูงและ คุ่มทุน พยาบาลมีการประสานงานกับผู้ป่วยตลอดเวลา และเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นของแพทย์ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วยได้

ในส่วนผลการวิจัยในหัวข้อ การปฏิบัติบทบาทอิสระภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพนั้น มีความสอดคล้องกับการศึกษาของผู้วิจัยหลายท่าน ได้แก่ Urden และ Monarch (2002) พบว่า

พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีการดูแลผู้ป่วยอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนเองมีความรู้ ความชำนาญโดยมีมาตรฐานวิชาชีพ ความมีอิสระในงานของพยาบาลได้รับการยอมรับและใช้เป็นแนวทางการดูแลรักษาผู้ป่วยร่วมกับทีมสหสาขา ซึ่งตรงกันกับการศึกษาของ Kramer และSchmalenberg (2002) ที่พบว่าภายในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการสามารถปฏิบัติกิจกรรมพยาบาลอย่างมีอิสระในขอบเขตความรู้ความสามารถของตนเอง Hinshaw (2002) เสนอกลยุทธ์ในการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ว่าพยาบาลควรมีอิสระที่จะปฏิบัติงานในสิ่งที่ตนเองมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ สามารถนำโครงการหรือความคิดริเริ่มในรูปแบบการดูแลผู้ป่วยไปใช้จริงในหน่วยงานและองค์การ และมีการประเมินความต้องการแหล่งทรัพยากรในองค์การสำหรับการจัดการดูแล

ผลการวิจัยด้านที่ 4 นี้ มีลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นถึงความสำคัญมาก 1 ข้อ คือ มีการดูแลผู้ป่วยแบบการพยาบาลเจ้าของไข้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Trossman (2002) ที่กล่าวว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจหลายแห่ง มีความเห็นตรงกันว่ารูปแบบการทำงานแบบพยาบาลเจ้าของไข้ทำให้พยาบาลมีอิสระในการทำงาน และทำให้พยาบาลได้รับการยอมรับจากทีมสหสาขา จนกระทั่งส่งผลให้เขาเหล่านั้นมีความยึดมั่นผูกพัน และดึงดูดใจให้คงอยู่ในองค์การ แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ McClure และคณะ (1983) ที่พบว่าในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจควรมีรูปแบบการดูแลอย่างผู้เชี่ยวชาญ (Professional models of care) ซึ่งเป็นการดูแลที่พยาบาลมีส่วนร่วมในการออกแบบโปรแกรมการดูแลผู้ป่วย อาจใช้การดูแลแบบพยาบาลเจ้าของไข้ หรือไม่ใช้ก็ได้

จากผลการวิจัยด้านการปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ ทำให้พยาบาลสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่แสดงความเป็นวิชาชีพ โดยพยาบาลควรให้บริการผู้ป่วยด้วยความเอื้ออาทร มีการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวมและยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางการดูแลซึ่งระบบพยาบาลเจ้าของไข้เป็นระบบที่เอื้ออำนวยให้พยาบาลดูแลผู้ป่วยแต่ละรายที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์แบบ (เรณู พุกบุญมี, 2544: 28) และเปิดโอกาสให้ครอบครัวผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดูแล ส่วนทางด้านผู้บริหารองค์การพยาบาลควรจัดให้ความรู้ ฝึกอบรม ในทักษะการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสารให้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการ และมีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพยาบาลกับทีมสหสาขาในโรงพยาบาลและนอกโรงพยาบาลเพื่อประสานการดูแลผู้ป่วย รวมถึงการจัดระบบการบันทึกทางการพยาบาลที่สะดวกสำหรับการปฏิบัติงานจริง

5. ด้านการบริหารงานขององค์การพยาบาล ประกอบด้วย 9 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมากที่สุดทั้งหมดคือ มอบหมายอำนาจที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง ลดภาระงานที่ไม่ใช่บทบาทและหน้าที่ของพยาบาล ส่งเสริมกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการปฏิบัติงานพยาบาลแต่ละระดับอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ วางแผนการเงินและงบประมาณที่โปร่งใส กระจายอำนาจการบริหารงานสู่ระดับล่าง สร้างสัมพันธภาพกับสถาบันการศึกษา องค์การทางการแพทย์และองค์การทางสุขภาพอื่น ๆ และมีการตรวจเยี่ยมที่หน้างาน

ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ทำการศึกษา โดย McClure และคณะ (2002) ที่พบว่า องค์การให้การสนับสนุนการทำงานของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โดยการจัดหน่วยงานสนับสนุนการดูแลผู้ป่วย เช่น ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายเภสัชกรรม ห้องปฏิบัติการ และรังสีรักษาให้บริการผู้ป่วยในเรื่องที่หน่วยงานนั้น ๆ มีความเชี่ยวชาญ เพื่อลดภาระหน้าที่ที่ไม่ใช่ของพยาบาลให้กับหน่วยงานที่เหมาะสมรับผิดชอบแทน และ McClure (2005) กล่าวว่า ผู้บริหารของทีมสุขภาพควรรวมกลุ่มกันแทนที่การทำงานเพียงศาสตร์เดียว ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อดึงพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ในองค์การนั้น ฟาริดา อิบราฮิม (2542) กล่าวว่า การให้พยาบาลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการกระจายอำนาจ สร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ระหว่างพยาบาลและระหว่างผู้บริหาร ให้การยอมรับซึ่งกันและกันถือเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจาก คนจะอยู่ได้และภูมิใจถ้าได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและเป็นส่วนของกลุ่ม และ Brady-Schwartz (2005) เสนอกลยุทธ์ว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ควรมีการสนับสนุนการสร้างสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้แนบแน่น การที่พยาบาลทุกระดับสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย และสร้างโอกาสเพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติการ อาจโดยการตรวจเยี่ยม การประชุม จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail address) และการใช้สื่ออื่น ๆ

จากผลการวิจัยด้านการบริหารงานขององค์การพยาบาลนี้ จะเห็นได้ชัดว่าองค์การพยาบาล ควรมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของพยาบาลแต่ละระดับที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลอย่างชัดเจน ผู้บริหารทางการแพทย์ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และมีการกระจายอำนาจลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน ร่วมถึงการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารกับสถาบันการศึกษา องค์การวิชาชีพ และองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องการบริหารงานในองค์การพยาบาล

6. ด้านการสื่อสารในองค์การพยาบาล ประกอบด้วย 9 ข้อย่อย ซึ่งเป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความสำคัญมากที่สุดทั้งหมด คือ มีการสื่อสารเป็นทางการในข้อมูลที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารไม่เป็นทางการ แจ่มชัด ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องที่เหมาะสมกับผู้รับข้อมูล หัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยงานส่งข้อมูลย้อนกลับสู่ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหอผู้ป่วยรับฟังปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน มีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารโดยตรงถึงผู้บริหารระดับสูงเช่น เขียนรายงานเสนอความคิดเห็นใส่กล่องรับข้อคิดเห็น, Intranet, Web board และผู้บริหารระดับสูงควรพบ

ผู้ปฏิบัติงานเพื่อรับทราบปัญหา, ซึ่งแจ้งการดำเนินการแก้ไข และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ทำให้ปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไข

ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับ เสนาะ ตีเยว (2541: 13) ที่กล่าวว่า ระบบการสื่อสารในองค์การที่มีการแจ้งข่าวสารต่างๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีความสุข เกิดความพอใจ และมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งตรงกับคำกล่าวของ ฟาริดา อิบราฮิม (2542) ที่ว่า การปรับระบบการสื่อสาร ให้มีความชัดเจนทั้งในด้านสายบังคับบัญชาและข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน, สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการและระหว่างผู้บริหาร ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพให้คงอยู่ในองค์การได้เช่นกัน และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Stenbinder (2005) ที่พบว่า การว่าจ้างและการสื่อสาร (Engagement and communication) ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจควรมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ สามารถจับต้องได้ เช่น รายงานการประชุมหรือการตัดสินใจ มีการเผยแพร่รายงานการประชุมอย่างทั่วถึง เขียนภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในการติดตามข่าวสารถ้าไม่ได้เข้าประชุม พยาบาลทุกคนมี internet mailbox และ E-mail address

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การสื่อสารในองค์การพยาบาลเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ดังนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ช่องทางทางการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับผู้รับข้อมูล ใช้การสื่อสารแบบสองทาง นอกจากนี้องค์การพยาบาลควรมีช่องทางให้พยาบาลระดับปฏิบัติการสามารถรับทราบถึงการบริหารงานขององค์การ และให้ข้อมูลย้อนกลับสู่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ได้ง่าย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารบุคลากรพยาบาล เป็นลักษณะที่สำคัญลักษณะหนึ่งของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาล ควรให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรพยาบาล โดย จัดระบบในการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นพยาบาล การพัฒนาศักยภาพของพยาบาลวิชาชีพในองค์การ กำหนดเกณฑ์การประเมินผลและนำมาใช้พิจารณาค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และมีบันไดอาชีพที่แสดงถึงความก้าวหน้าของพยาบาลวิชาชีพพระดับปฏิบัติการตลอดระยะเวลาที่คงอยู่ในองค์การ

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า การจัดและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล เป็นลักษณะที่สำคัญลักษณะหนึ่งของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาล ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้บุคลากรพยาบาลระดับปฏิบัติการได้มีการทำวิจัยและใช้ผลการวิจัยรองรับการปฏิบัติงาน องค์การมีโครงสร้างการบริหารรองรับความก้าวหน้าของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ และจัดองค์การพยาบาลให้เกิดบรรยากาศของความรักใคร่สามัคคี เอื้ออาทร ยกย่องให้เกียรติกัน

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ เป็นลักษณะที่สำคัญลักษณะหนึ่งของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาล ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และยึดหลักของความยุติธรรม คุณธรรม จริยธรรม และคำสอนทางศาสนาในการบริหารงาน

1.4 จากผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ เป็นลักษณะที่สำคัญลักษณะหนึ่งของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาล ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในศาสตร์ทางการพยาบาลและมีความเข้าใจในศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อการประสานงานดูแลผู้ป่วย และปลูกฝังให้เกิดความเอื้ออาทรในการให้บริการพยาบาล

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ซึ่งผลการวิจัยได้จากการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นผลยืนยันการวิเคราะห์ทางสถิติ จึงควรนำผลการวิจัยไปหาลองประกอบ ของ ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่เป็นลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพที่มีความสอดคล้องกันกับพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล