

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหาร การพยาบาลระดับต้นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาล เอกชน กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Study) ชนิดการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational Study) เพื่อประกอบการศึกษาในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งสรุปการวิจัย อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาล เอกชน กรุงเทพมหานคร

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาวิจัยได้แก่พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการจากหน่วยงานต่าง ๆ ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการพยาบาลและการผดุงครรภ์จากสภาการพยาบาลอย่างถูกต้อง ทั้งที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย หน่วยบริการผู้ป่วยนอก หน่วยบริการผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน หน่วยไตเทียม หน่วยพยาบาลผู้ป่วยวิกฤตต่าง ๆ หน่วยบริการเคมีบำบัด ศูนย์โรคหัวใจ ห้องผ่าตัด ห้องคลอด หรือหน่วยงานอื่น ๆ ยกเว้นพยาบาลวิชาชีพประจำหน่วยสนับสนุนต่าง ๆ ที่มีได้ให้การพยาบาลผู้ป่วยโดยตรง ได้แก่ หน่วยการศึกษาต่อเนื่อง หน่วยพัฒนาคุณภาพ ฝ่ายการพยาบาล และฝ่ายวิชาการ เป็นต้น โดยกลุ่มตัวอย่างต้องมีอายุการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป และปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นคนปัจจุบันมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่ม

แบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จากโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ กลาง และขนาดเล็ก ที่ได้มีการจัดแบ่งไว้เรียบร้อยแล้วมีจำนวนตัวอย่างรวม 371 คน จากโรงพยาบาลเอกชนที่สุ่มมาด้วย อัตรา 1:5 และให้ความร่วมมือรวม 17 แห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น 1 ชุด ประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 11 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารโรงพยาบาล ระดับต้นที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการ (Managerial Leadership) ตามแนวคิดของควินน์และคณะ (Quinn, et. al. 2003: 15) จำนวน 42 ข้อ มีค่า CVI เท่ากับ 0.97 และค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98 ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) จำนวน 55 ข้อ มีค่า CVI เท่ากับ 0.98 และค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการในเดือนมีนาคม พุทธศักราช 2551 โดยการขอจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ และส่งจดหมายดังกล่าวถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้รับการตอบรับแล้ว ผู้วิจัยประสานงานกับผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ให้ฝ่ายการพยาบาลเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้แก่พยาบาลแทนผู้วิจัย ส่วนการรับแบบสอบถามกลับ ผู้วิจัยนัดวันเวลา และเข้าไปรับแบบสอบถามกลับจากฝ่ายการพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาลด้วยตัวเอง จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และคัดไว้เฉพาะแบบสอบถามที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดและตอบคำถามครบถ้วนทุกข้อทั้งหมด 371 ฉบับนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แจ้งให้ทุกโรงพยาบาลรวมทั้งพยาบาลวิชาชีพผู้ตอบแบบสอบถามทราบล่วงหน้าก่อนขออนุญาตเก็บข้อมูลแล้วว่าจะไม่มีการระบุชื่อโรงพยาบาลในรายงานการวิจัยครั้งนี้แต่อย่างใด

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 30.9 ปี โดยอายุมากที่สุดคือ 57 ปี และอายุน้อยที่สุดคือ 23 ปี ส่วนใหญ่มี

สถานภาพโสด วุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีระยะเวลาปฏิบัติงานในวิชาชีพ พยาบาลจนถึงปัจจุบัน 1 – 5 ปี โดยเป็นพนักงาน Full time เป็นส่วนใหญ่ ประมาณร้อยละ 70 มี จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ที่มีจำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ย 40 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ มีประมาณร้อยละ 26 ที่เหลือมีจำนวนชั่วโมงทำงานน้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในหอผู้ป่วย รองลงมาคือ แผนกผู้ป่วยนอก หอผู้ป่วยวิกฤติ หอผู้ป่วยเด็ก ห้องคลอด แผนกผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน หน่วยไตเทียม ห้องผ่าตัด แผนกเด็กก่อน เด็กป่วยวิกฤติ และศูนย์โรคหัวใจ ตามลำดับ รายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่อยู่ที่ 20,001 – 30,000 บาท มีภาวะสุขภาพปัจจุบันแข็งแรงสมบูรณ์ดี ประมาณร้อยละ 70 ของกลุ่มตัวอย่างมี โอกาสได้พบ/พูดคุยกับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นโดยเฉลี่ยต่อเดือน 5 ครั้งขึ้นไป และส่วนน้อย ที่ในแต่ละเดือนไม่มีโอกาสได้พบ/พูดคุยกับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นเลย

1.3.2 การรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นของ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร

พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานครรับรู้ภาวะผู้นำเชิง บริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นโดยรวมอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับการรับรู้ภาวะ ผู้นำเชิงบริหารจัดการรายด้านทั้ง 8 ด้านที่รับรู้ในระดับสูงเช่นเดียวกัน โดยภาวะผู้นำเชิงบริหาร จัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นตามบทบาทการเป็นเสมือนนายหน้า มีระดับคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ตามบทบาทการเป็นผู้ผลิต/ผู้บริการ โดยมีภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทการเป็น ผู้อำนวยการ ที่แม้จะมีการรับรู้ในระดับสูงเช่นกัน แต่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าบทบาทด้าน อื่น ๆ

1.3.3 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาล เอกชน กรุงเทพมหานคร

พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับพึงพอใจมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในด้านความมี คุณค่าของงานที่ปฏิบัติสูงที่สุด จัดอยู่ในระดับพึงพอใจมาก เช่นเดียวกับระดับของความพึงพอใจ ด้านอื่น ๆ ที่เหลือ ยกเว้นด้านสภาพการทำงาน ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านรายได้ ซึ่ง พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยความพึงพอใจด้านรายได้มีคะแนนเฉลี่ยต่ำ ที่สุด

1.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาล ระดับต้นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาล
ระดับต้นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลเอกชน
กรุงเทพมหานคร มีผลการศึกษาดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นโดยรวมมี
ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r = 0.638$) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล
วิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการ
พยาบาลระดับต้นรายด้าน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ พบว่าภาวะผู้นำ
เชิงบริหารจัดการตามบทบาทการเป็นผู้ผลิต/ผู้บริการ และภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาท
การเป็นผู้อำนวยความสะดวก มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r = 0.606$ และ 0.605)
ตามลำดับกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.01 ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงบริหารจากรายด้านตามบทบาทอื่น ๆ ที่เหลือ มีความสัมพันธ์กับความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในระดับปานกลาง โดยมีภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการ
ตามบทบาทการเป็นเสมือนนายหน้า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด ($r = 0.515$)

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นตามการรับรู้ของ พยาบาลวิชาชีพ

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน
กรุงเทพมหานคร รับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นโดยรวมอยู่ใน
ระดับสูง ($\bar{X} = 3.75$, $S.D. = 0.62$) เช่นเดียวกับการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการ
พยาบาลระดับต้นรายด้านทั้ง 8 ด้านที่อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน อาจจะเนื่องมาจากหลายปัจจัย ซึ่ง
เมื่อพิจารณาตั้งแต่ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนที่ศึกษา พบปัจจัย
สนับสนุนต่าง ๆ ดังนี้คือ พยาบาลวิชาชีพที่ศึกษา เป็นพนักงาน Full time ถึงร้อยละ 94.9 และมี
จำนวนชั่วโมงทำงานโดยเฉลี่ยส่วนใหญ่มากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (ร้อยละ 67.7) ซึ่งแสดงให้เห็น

เห็นว่าพยาบาลวิชาชีพมีโอกาสได้ร่วมปฏิบัติงานกับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นค่อนข้างมาก จึงอาจทำให้พยาบาลวิชาชีพและผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในฐานะหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง มีโอกาสที่จะมีการปฏิสัมพันธ์กันมาก สนับสนุนด้วยคำตอบเกี่ยวกับโอกาสได้พบ/พูดคุยกับ หัวหน้าหน่วยงานโดยเฉลี่ยต่อเดือนซึ่งพบว่าพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ (ร้อยละ 69.5) มีโอกาสได้พบ/พูดคุยกับหัวหน้าหน่วยงานโดยเฉลี่ยต่อเดือน 5 ครั้งขึ้นไป ซึ่งในหน่วยงานหรือในองค์กรใด การที่หัวหน้ากับลูกน้องหรือผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานร่วมกันมาก ใกล้ชิดกันมาก ย่อมทำให้ลูกน้องได้เห็นพฤติกรรม การปฏิบัติ ตลอดจนความคิด ทักษะ หรือภาวะผู้นำของผู้ที่เป็นหัวหน้าได้ง่ายและชัดเจนกว่าในทุกบทบาท โดยเฉพาะในวิชาชีพการพยาบาลที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นกับพยาบาลวิชาชีพต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมในการให้บริการพยาบาลผู้ป่วย ผู้ใช้บริการ การที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นกับพยาบาลวิชาชีพมีเวลาในการปฏิบัติงานร่วมกันมาก พบ/พูดคุยกันมาก จึงเป็นโอกาสที่ดีที่พยาบาลวิชาชีพจะเห็นการปฏิบัติบทบาทหัวหน้าของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นได้อย่างเต็มที่ ทั้งการเป็นพี่เลี้ยง การอำนวยความสะดวก กำกับ ติดตามงาน การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การเป็นผู้ให้บริการ การเป็นเสมือนนายหน้า และการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งบทบาทเหล่านี้ล้วนสะท้อนความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นได้ตามแนวคิดของควินน์และคณะดังที่ได้กล่าวแล้วในเบื้องต้น ความเห็นนี้ยังสนับสนุนได้ด้วยประสบการณ์ตรงในโรงพยาบาลเอกชน ที่ในแต่ละหน่วยงานจะมีอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานไม่มากซึ่งอาจจะเป็นด้วยเรื่องของต้นทุนทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นบางคนยังต้องให้การพยาบาลผู้ป่วยบนหอผู้ป่วย หรือขึ้นปฏิบัติงานในเวรบาย เวรคิก หรือให้บริการผู้ให้บริการโดยตรงในหน่วยงานทางการพยาบาลอื่น ๆ เช่นเดียวกับพยาบาลวิชาชีพ ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นย่อมต้องเข้าใจในบทบาท ความต้องการ ความคาดหวัง ตลอดจนปัญหาของทั้งการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้ปฏิบัติได้ดี ทำให้สามารถปฏิบัติบทบาทของตนเองได้ดี ตอบสนองต่อความคาดหวังของทุกฝ่าย จึงสะท้อนให้พยาบาลวิชาชีพที่ร่วมงาน เห็นถึงความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นได้ชัดเจน สอดคล้องกับการศึกษาของ เพทาย นภานุเคราะห์ (2546) ที่ศึกษาในพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการ แผนกผู้ป่วยใน โรงพยาบาลขอนแก่น จำนวน 160 คน ที่พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.60) และการศึกษาของมณี ภาณุวัฒน์สุข (2546) ซึ่งศึกษาในพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 446 คน ก็พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ($\bar{x} = 3.85$, S.D. = 0.61) ในขณะที่ กล้วยไม้ ธิพรพรรณ (2545) ซึ่งศึกษาในพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวง

สาธารณสุขจำนวน 230 คน และ ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) ที่ศึกษาในพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 931 คน ก็พบว่า พยาบาลประจำการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในระดับสูงเช่นกัน ($\bar{x} = 3.52$ และ 3.91 ตามลำดับ) แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) ที่พยาบาลประจำการรับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.89$, S.D.= 0.58) ซึ่งอาจจะเนื่องจาก เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดไม่เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานของงานบริการพยาบาล ในบริบทที่ศึกษาก็เป็นไปได้

เหตุผลสนับสนุนอีกประการหนึ่งของการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในระดับสูง ในการศึกษาครั้งนี้คือ ในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ใช้บริการของทุกโรงพยาบาลไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชนต่างก็มีความรู้เพิ่มขึ้น มีความคาดหวังในคุณภาพและมาตรฐานของการรักษาพยาบาลสูงขึ้น และหากไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ก็เกิดเป็นความขัดแย้งและความไม่พึงพอใจ ดังที่พบเห็นข่าวการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายปรากฏในสื่อต่าง ๆ เป็นประจำ โรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งจึงมุ่งมั่นที่จะให้บริการที่เป็นเลิศ เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เพื่อความอยู่รอด และส่วนใหญ่มีการสมัครเข้าร่วมในโครงการพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ ทั้งระดับชาติ เช่น HA และระดับนานาชาติ เช่น JCIA เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับการรับรองจากองค์กรภายนอก ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือไว้วางใจต่อผู้ให้บริการ และสามารถแข่งขันได้ในวงการธุรกิจระบบบริการสุขภาพ แต่ละโรงพยาบาลมีการวางนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องและเข้มงวดตลอดเวลา เพื่อให้พร้อมสำหรับการตรวจจากองค์กรภายนอกดังกล่าว หัวหน้าหน่วยงานทางการพยาบาลทุกหน่วยงาน ในฐานะผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นของแต่ละองค์กร จึงจำเป็นต้องชวนชวน พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านภาวะผู้นำอย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ได้รับการยอมรับ และสามารถนำสมาชิกในหน่วยงานปฏิบัติการกิจคู่ขนานนี้ได้ตามนโยบายของโรงพยาบาล และประสบผลสำเร็จทันตามเป้าหมาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความรู้และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการพยาบาลเพียงอย่างเดียวมันย่อมไม่เพียงพอ หัวหน้าหรือผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนที่จะได้รับการยอมรับ ต้องมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อื่น ๆ อีกหลายด้าน เพราะต้องปฏิบัติหน้าที่หลายบทบาทไปพร้อม ๆ กัน ดังที่ประพิน วัฒนกิจ (2541: 27) กล่าวว่าผู้บริหารทางการพยาบาลจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์ความรู้ด้านอื่นนอกเหนือจากวิชาการพยาบาลพื้นฐานด้วย เพื่อจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนทั้งการจัดองค์กรและการปฏิบัติการพยาบาลให้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ และทัศนยา บุญทอง (2543:

81) เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับ ในการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ ประสานกันของบุคลากรในองค์การพยาบาลและนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ โดยทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์การพยาบาลในปัจจุบันได้แก่

- 1) ทักษะการนำการเปลี่ยนแปลงหรือการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (management for change)
- 2) ทักษะการเจรจาต่อรอง (negotiation)
- 3) ทักษะการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (lobby)
- 4) ทักษะการยืนหยัดรักษาสิทธิอย่างเหมาะสม (assertiveness)

ดังนั้นเมื่อผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนมีการพัฒนาตนเองมากขึ้น จึงปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้รับการยอมรับจากพยาบาลวิชาชีพมากขึ้น พยาบาลวิชาชีพจึงรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนในระดับสูงดังกล่าว

การรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นรายด้านตามบทบาททั้ง 8 บทบาท

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นรายด้านตามบทบาททั้ง 8 บทบาท อภิปรายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของการเป็นเสมือนนายหน้า (Broker role) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร รับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ตามบทบาทของการเป็นเสมือนนายหน้า ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ($\bar{x} = 3.85$, S.D. = 0.94) ทั้งนี้อาจจะเนื่องจาก บริบทที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงในโรงพยาบาลเอกชน การที่จะถือได้ว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นคนใดประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นนั้น นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี ยังต้องสามารถธำรงรักษาการยอมรับนับถือให้ได้ทั้งจากลูกน้องของตนเอง และในสังคมผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงด้วย ซึ่งนอกจากต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอแล้ว ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นยังต้องรักษาคุณความดีของตนให้ยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นด้านพฤติกรรมหรือด้านอื่น ๆ ในขณะเดียวกันก็ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ที่สามารถนำเสนอผลงานของหน่วยงานหรือ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสมทั้งกับลูกน้องหรือแม้แต่ในห้องประชุมนอกหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ อีกประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชน ต้องมีความฉลาดและมีไหวพริบพอสมควรใน

การเจรจาต่อรองในฐานะที่เป็นผู้รักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่ายทั้งผู้ป่วย ลูกน้อง หน่วยงานหรือ แม้แต่การเป็นตัวแทนของผู้บริหารในการรักษาผลประโยชน์ของโรงพยาบาล (Quinn, et. al., 2003) เพราะในโรงพยาบาลเอกชนนั้น บางครั้งผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องติดต่อเจรจากับผู้แทน บริษัทเวชภัณฑ์ต่าง ๆ หรือแม้แต่ตัวแทนบริษัทประกันอยู่เป็นประจำ ซึ่งการที่จะปฏิบัติบทบาทนี้ ได้ดีนั้นต้องสนใจในความรู้รอบตัวพอสมควร สนใจติดตามข่าวสารทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และด้านอื่น ๆ ของบ้านเมืองอยู่เป็นประจำ ไม่ล้าสมัย และการจะเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีได้นั้นต้อง ใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์นานพอสมควร ซึ่งผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชน ที่ศึกษา น่าจะสามารถปฏิบัติบทบาทนี้ได้ดี โดยเฉพาะในการเป็นตัวแทนของพยาบาลวิชาชีพในการนำเสนอข้อมูลแก่ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง ระดับสูงหรือแม้แต่ผู้บริหารระดับสูงของ โรงพยาบาล ที่จะเอื้ออำนวยให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และทุกฝ่ายรวมทั้ง พยาบาลวิชาชีพได้ประโยชน์ร่วมกันอย่างสมเหตุผล พยาบาลวิชาชีพจึงประเมินภาวะผู้นำใน บทบาทนี้ในระดับสูงดังกล่าว

ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของการเป็นผู้ผลิต/ผู้บริการ (Producer role) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร รับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ตามบทบาทของการเป็นผู้ผลิต/ผู้บริการ ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 0.65) ทั้งนี้อาจจะเนื่องจาก การปฏิบัติงานให้บริการพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการในโรงพยาบาลเอกชน นั้น หน่วยงานหรือทีมต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพราะมีประเด็นเกี่ยวกับผล กำไรเข้ามาเกี่ยวข้องในทุกกิจกรรมของการบริการ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นจึงต้องเข้าไปมี บทบาทในการบริการผู้ใช้บริการอย่างใกล้ชิดร่วมกับพยาบาลวิชาชีพ เป็นทั้งตัวอย่างให้แก่พยาบาล วิชาชีพในการปฏิบัติงาน การใช้เวลา และการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า คุ่มทุน ใน ขณะเดียวกันนอกจากบทบาทด้านการบริการแล้ว ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาล เอกชนยังมีบทบาททางด้านบริหารและด้านวิชาการได้แก่ การเข้าร่วมการประชุมต่าง ๆ ทั้งในและ นอกโรงพยาบาล และการร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงพยาบาล รวมไปถึงการจัดสภาพแวดล้อมใน หน่วยงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอีกด้วย ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นจึง ต้องสามารถบริหารจัดการทั้งในเรื่องเวลา เรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี ซึ่งทั้งหมดเป็น สมรรถนะหลักของบทบาทนี้ ตามแนวคิดของควินน์และคณะ (2003) เมื่อผู้บริหารการพยาบาล ระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนสามารถปฏิบัติได้ดี จึงได้รับการประเมินในระดับสูง ดังกล่าว

ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation role) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร รับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ตามบทบาทของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.79$,

S.D. = 0.67) ทั้งนี้อาจจะเนื่องจาก การอยู่ในสถานะของการแข่งขัน โรงพยาบาลเอกชนจึงไม่สามารถอยู่หนึ่งได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะ โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมในโครงการพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ ที่มีกำหนดเวลาในการตรวจเยี่ยมซ้ำเป็นระยะ และคาดหวังในการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นทุกระยะนั้น ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญของการพัฒนาเพื่อคุณภาพสูงสุดของโรงพยาบาลจึงปรับตัวตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้ทันและสามารถอยู่ได้ในการเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาลและสภาพแวดล้อมภายนอก และเพื่อให้สามารถตั้งรับกับการปรับเปลี่ยนนโยบายใหม่ของโรงพยาบาลได้อย่างไม่เกิดปัญหา ในขณะที่เดียวกันก็มีหน้าที่ร่วมกับพยาบาลวิชาชีพในหน่วยงาน กิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จะช่วยให้บริการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ใช้บริการมีคุณภาพ มีคุณค่ายิ่งขึ้น หรืออาจจะช่วยให้โรงพยาบาลประหยัดค่าใช้จ่ายได้บางส่วน ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งมีความต้องการ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนจึงได้รับการประเมินบทบาทนี้ในระดับสูง ดังกล่าว

ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor role)

พยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร รับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นตามบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงในระดับสูง ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.66) เนื่องจาก ในแต่ละหน่วยงานทางการพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนนั้น ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่จบการศึกษามาจากหลากหลายสถาบัน มีประสบการณ์ในวิชาชีพมากน้อยต่างกันตั้งแต่พยาบาลวิชาชีพที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา จนถึงพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในโรงพยาบาลเอกชนมาแล้วหลายปี เข้าใจในระบบโรงพยาบาลเอกชนแล้วอย่างดี จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นที่จะช่วยให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้ และปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการทำหน้าที่พี่เลี้ยง และดูแลให้คำปรึกษาแนะนำ ให้การช่วยเหลือแก่พยาบาลวิชาชีพทุกคนในหน่วยงาน โดยเฉพาะพยาบาลวิชาชีพน้องใหม่ของหน่วยงานที่ส่วนใหญ่จะมีภาวะเครียดค่อนข้างสูงในการเริ่มปฏิบัติงานเป็นครั้งแรกในโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งอาจจะเป็นความเครียดในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน หรือเรื่องอื่น ๆ ซึ่งในโรงพยาบาลเอกชนบางแห่งมีนโยบายให้ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นติดตามเป็นพี่เลี้ยงพยาบาลวิชาชีพน้องใหม่อย่างใกล้ชิดเป็นเวลาถึง 1 เดือนเต็ม เพื่อให้การช่วยเหลือ สอนงาน และลดความวิตกกังวลและความเครียดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ควินน์และคณะ (2003) แนะนำว่าผู้บริหารที่จะสามารถปฏิบัติบทบาทนี้ได้ดี ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในตนเอง เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล รู้จักให้เกียรติผู้อื่น และมีการสื่อสารที่ดี สอดคล้องกับ Mareno (2006 อ้างถึงใน อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม 2550: 38) ที่สรุปไว้ว่าพี่เลี้ยงที่จะช่วยให้พยาบาลใหม่ปรับตัวได้ดี ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี บูรณาการความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์เข้ากับการพยาบาลได้ดี เข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับคุณค่าของบุคคลและความมีศีลธรรมจรรยา มี

ความคิดเชิงวิพากษ์ (think critically) มีความสามารถในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดของบุคคล มีความสามารถในการสื่อสารและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี ในขณะที่ ประนต จิรัฐติกาล (2547: 37) นำเสนอว่า ผู้สอนแนะที่ดีต้องมีความเป็นกัลยาณมิตร มีความเมตตาและความอดทนที่จะทำการสอนให้ผู้รับการสอนแนะสามารถปรับตัวและมีการพัฒนาตามที่ต้องการ ผู้สอนแนะต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะที่ดี รู้จักตนเอง มีวินัยและมองโลกในแง่ดี เป็นบุคคลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และพร้อมที่จะเรียนรู้ผู้อื่นตลอดเวลาด้วยเช่นกัน เมื่อผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนสามารถปฏิบัติได้ดี พยาบาลวิชาชีพจึงรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทนี้ในระดับสูง โดยเฉพาะในข้อย่อยที่ว่า ผู้บริหารการพยาบาลของท่านสั่งงาน/อธิบาย/ให้คำแนะนำด้วยกิริยาจากที่สุภาพ เป็นข้อที่พยาบาลวิชาชีพรับรู้ในระดับมากที่สุด และมากถึงร้อยละ 75.2 ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.76)

ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของการเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator role) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร รับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ตามบทบาทของการการเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator role) ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.68) ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากในโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่ง หน่วยงานทางการพยาบาลอาจจะมีได้รับผิดชอบเฉพาะการให้บริการพยาบาลผู้ป่วยเท่านั้น จากประสบการณ์พบว่า บางแห่งอาจมีการเพิ่มห้องตรวจพิเศษ หรือแบ่งพื้นที่ของหน่วยงานสำหรับกิจการอื่นของโรงพยาบาล โดยให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นของหน่วยงานนั้น และในโรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมในโครงการพัฒนาคุณภาพ เป็นที่ทราบกันดีว่าในโรงพยาบาลเหล่านั้นจะมีโครงการต่าง ๆ มากมายเพื่อปรับปรุงการบริการ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการตรวจรักษาและพฤติกรรมบริการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ หลายคณะเพื่องานคุณภาพ และหนึ่งในสมาชิกของโครงการและคณะกรรมการต่าง ๆ ส่วนใหญ่ก็คือผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนจึงต้องสามารถประสานงานทั้งในหน่วยงานของตนเอง และระหว่างคณะกรรมการหรือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้ดี ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือบริการตรวจรักษาในโรงพยาบาลเอกชนนั้น ส่วนใหญ่แบ่งเป็นสาขาวิชาตามความชำนาญ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของคณะแพทย์ และมีอุปกรณ์เครื่องมือที่พร้อมสำหรับการตรวจรักษาได้หลายอย่างพร้อม ๆ กันในการเข้ารับบริการในแต่ละครั้ง ผู้ใช้บริการจึงอาจจะถูกส่งต่อไปในหลายหน่วยงาน การประสานงานที่ดี รวดเร็วและถูกต้อง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นของทุกหน่วยงานต้องสามารถบริหารจัดการได้อย่างดี เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็วและมีความต่อเนื่อง เกิดความพึงพอใจในการบริการ หน่วยงาน หรือพยาบาล

วิชาชีพที่ปฏิบัติงานไม่ถูกร้องเรียน ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนจึงได้รับการประเมินบทบาทนี้ในระดับสูง

ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของการเป็นผู้เฝ้าระวัง/ติดตาม (Monitor role) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร รับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ตามบทบาทของการเป็นผู้เฝ้าระวัง/ติดตาม ในระดับสูง ($\bar{x}=3.71$, S.D. = 0.69) ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจาก บทบาทการเป็นผู้เฝ้าระวัง/ติดตาม เป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นอยู่แล้ว การเฝ้าระวัง/ติดตามก็คือการนิเทศการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบริการพยาบาลทุกหน่วยงาน ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องปฏิบัติอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง โดยเฉพาะในโรงพยาบาลเอกชนซึ่งจากประสบการณ์พบว่า การปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพยาบาลวิชาชีพแม้เพียงเล็กน้อย ก็อาจทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความเสียหายหรือไม่พึงพอใจมากถึงขนาดร้องเรียนต่อผู้บริหารโรงพยาบาลได้ เกิดเป็นอุบัติการณ์ที่ต้องมีการทำรายงานเสนอผู้บริหาร หรืออาจจะต้องนำเข้าประชุมพิจารณาในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลเพื่อหาแนวทางป้องกันแก้ไขได้ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นจึงต้องปฏิบัติบทบาทนี้อย่างเข้มแข็งและจริงจัง ทั้งต่อพยาบาลวิชาชีพที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานแต่ละคน และต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการพิจารณา ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ในโรงพยาบาลเอกชนจึงต้องพัฒนาตนเอง และในปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ได้ เข้าร่วมประชุมวิชาการ อบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ใหม่ อยู่เป็นประจำ ก็ช่วยให้สามารถปฏิบัติตามบทบาทนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับประนต จิรัฐติกาล (2547: 65) ที่สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสรุปไว้ว่า ผู้มีทัศนคติสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย (ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในการศึกษานี้) ซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานมากกว่าผู้บริหารระดับสูง สามารถมองเห็นปัญหาในการปฏิบัติงานได้ก่อนผู้อื่น และสามารถแก้ไขปัญหาค้นคว้าได้ทันทั่วทั้งที่ และประพนธ์ วัฒนกิจ (2541: 56-57) กล่าวว่า การนิเทศงานการพยาบาลเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และจำเป็นที่สุดในโรงพยาบาล เพราะการพยาบาลเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง เนื่องด้วยเป็นการทำงานกับชีวิตมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรอบคอบ และมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง หากผู้ปฏิบัติขาดความรู้ ความชำนาญ รวมทั้งขาดความรอบคอบ และการตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้ป่วยจะเป็นอันตรายแก่ชีวิตได้ ประกอบกับบริการพยาบาลเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรหลายระดับ จึงต้องมีการควบคุม แนะนำ สั่งสอนให้บุคลากรเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อในหน่วยงานทางการพยาบาลในโรงพยาบาล

เอกชนสามารถปฏิบัติงานได้เรียบร้อย ไม่มีอุปสรรคการณ์รุนแรง เจ้าหน้าที่ไม่ถูกร้องเรียน บทบาทการเป็นผู้เฝ้าระวัง/ติดตามของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นจึงถูกรับรู้ในระดับสูง

ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวก

(Facilitator role) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร รับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ตามบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในระดับสูง ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = 0.69) ทั้งนี้อาจจะเนื่องจาก ส่วนใหญ่การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน พยาบาลวิชาชีพจะมีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน สถานที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่สะอาด สวยงาม และดังที่ได้นำเสนอไว้ในตอนต้นว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนบางแห่ง ยังมีบทบาทของการเป็นผู้ให้บริการเช่นเดียวกับพยาบาลวิชาชีพซึ่งอาจจะเนื่องจากขนาดของหน่วยงานที่ไม่ใหญ่มาก และจำนวนสมาชิกที่ค่อนข้างจำกัดของหน่วยงาน จึงมีความเข้าใจในผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี จึงมีการวางระบบงาน การจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และด้วยระบบงานในบริบทของโรงพยาบาลเอกชนที่มีความยืดหยุ่นสูงกว่าระบบราชการ สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมีการชำรุด แตกหักเสียหายของอุปกรณ์ต่าง ๆ ก็สามารถที่จะได้รับการแก้ไขซ่อมแซมหรือจัดหาใหม่ได้ในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งความพยายามที่จะนำเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยเสริมในระบบการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความสะดวก โดยบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการเอาใจใส่ของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในฐานะของหัวหน้าหน่วยงาน ที่จะเป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าของวิชาชีพ ของเทคโนโลยี และเป็นผู้ประสานกับฝ่ายบริหารเพื่อนำความก้าวหน้าต่าง ๆ ไปปรับใช้ในการบริการพยาบาลอย่างเหมาะสม และรวมไปถึงการบริหารจัดการเมื่อเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ไม่เกิดปัญหาในหน่วยงาน ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนจึงได้รับการประเมินบทบาทนี้ในระดับสูง

ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Director role)

พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร รับรู้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ตามบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในระดับสูง ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.71) ทั้งนี้อาจจะเนื่องจาก ดังที่ได้กล่าวในหัวข้ออื่น ๆ ก่อนหน้านี้แล้วว่า ขณะนี้โรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งอยู่ในภาวะของการแข่งขัน ทั้งทางธุรกิจและการพัฒนาคุณภาพ แต่ละโรงพยาบาลมีการวางแผน เป้าหมาย นโยบายต่าง ๆ และพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา และนโยบายหรือแผนงานแต่ละอย่างต้องถูกถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติให้ได้ผลอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าในการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของแต่ละ โรงพยาบาลนั้นต่างก็มุ่งสู่ความต้องการ ความคาดหวังและ

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นหลัก กลุ่มบุคลากรที่จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องมากที่สุดจึงได้แก่ กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นจึงมีบทบาทหน้าที่ในการที่จะทำความเข้าใจในหลักการหรือนโยบายนั้นให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ในเบื้องต้น แล้วถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติให้ได้อย่างทั่วถึงในเวลาอันรวดเร็ว นอกจากการถ่ายทอดหรือสื่อสารแล้ว ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นยังต้องเป็นผู้นำในการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงการร่วมกันคิดแผนงาน โครงการในระดับที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ตอบสนองนโยบายต่าง ๆ ของฝ่ายการพยาบาลหรือของโรงพยาบาลอีกด้วย จึงต้องมีการวางระบบและสายงานในหน่วยงานให้เหมาะสม ทั้งนี้รวมไปถึงในการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงานด้วยเช่นกัน เมื่อพยาบาลวิชาชีพสามารถรับรู้ได้ว่า ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นทำให้เข้าใจความหมายของการปฏิบัติงาน ช่วยให้รู้ถึงทิศทาง และคุณค่าของงานมากขึ้น โดยมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการสื่อสารให้พยาบาลวิชาชีพได้รับทราบพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต และร่วมกันใช้วิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ (Bass, 1995) ซึ่งสอดคล้องกับเบรมวล นันทศุภวัฒน์ (2542) ที่กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้ร่วมงานในหน่วยงานทุกคนมีทิศทาง และเป้าหมายที่จะเจริญก้าวหน้าไปด้วยกัน ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพ จึงประเมินบทบาทนี้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นอยู่ในระดับสูงดังกล่าว

2.2 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล

จากการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{X} = 3.8$, S.D. = 0.50) สอดคล้องกับการศึกษาของอรเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) ที่ศึกษาในพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลเอกชน เขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 199 คน และพบว่าพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในทุกด้าน คือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 110.26 (จากคะแนนเต็ม 150 คะแนน) แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ยูพา ทรัพย์มี (2542) ที่พบว่าระดับความพึงพอใจในงานโดยรวมของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลเอกชนขนาด 500 เตียงแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ที่ศึกษาจากพยาบาลวิชาชีพจำนวน 236 คนแบ่งเป็น 2 ระดับคือระดับปานกลาง 133 คน (ร้อยละ 56.4) และระดับต่ำ 103 คน (ร้อยละ 43.6) ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) ศึกษาในพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 931 คน พบว่าพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 (จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน) ขณะทีปีทมาภรณ์ สรรพรชัยพงษ์ (2545) พบว่าค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ งานผู้ป่วยใน โรงพยาบาลชุมชนภาคกลาง มีค่าเท่ากับ 4.31

(จากคะแนนเต็ม 7 คะแนน) และมณี ภาณุวัฒน์สุข (2546) ซึ่งศึกษาในพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร จำนวน 446 คน ก็พบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.15 (จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน) ในการศึกษาครั้งนี้เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ด้านความมีคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการยอมรับในความรู้ความสามารถ ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความปลอดภัยและความมั่นคง และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำหรับด้านสภาพการทำงาน ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านรายได้มีระดับความพึงพอใจปานกลาง อภิปรายผลตามรายด้านดังนี้

ด้านความมีคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) ปัจจัยด้านความมีคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ เป็นด้านที่พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยถึง 4.20 ความมีคุณค่าของงานที่ปฏิบัติเป็นกลุ่มปัจจัยสูงใจตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก (1959) ซึ่งเชื่อว่าเป็นปัจจัยซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจแล้วเกิดเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีกว่าปกติได้ เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ พยาบาลวิชาชีพภูมิใจที่วิชาชีพการพยาบาลสามารถช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ให้หายจากความเจ็บป่วยทั้งทางร่างกายและจิตใจได้ รองลงมาคือพยาบาลวิชาชีพภูมิใจที่งานของตนสามารถส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ใช้บริการให้ดียิ่งขึ้นได้ และวิชาชีพพยาบาลทำให้รู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ ทั้งนี้จะเป็นความพึงพอใจของพยาบาลวิชาชีพทุกคนไม่ว่าจะเป็นพยาบาลในภาครัฐหรือเอกชนเพราะงานบริการพยาบาลเป็นงานที่สร้างความสุขสบายทั้งด้านกาย จิต อารมณ์ และปัญญาหรือจิตวิญญาณให้แก่ผู้เจ็บป่วย (ประพิณ วัฒนกิจ 2541) หรือแม้แต่สมาชิกในครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพเองได้อย่างครอบคลุม ดังนั้นงานบริการพยาบาลจึงเปรียบเสมือนการสร้างกุศลกับเพื่อนมนุษย์ อันเป็นกุศลที่ยิ่งใหญ่ จึงน่าจะทำให้พยาบาลวิชาชีพทุกคนมีความพึงพอใจมากที่สุดคล่องกับการศึกษาของแจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ (2540) ที่พยาบาลวิชาชีพกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเชิงบวกในระดับสูงต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะในด้านความมีอิสระ ความหลากหลาย ความมีเอกลักษณ์ และความสำคัญของวิชาชีพการพยาบาล ธนิตา นิมวงษ์ (2546) ที่พยาบาลกลุ่มตัวอย่างประเมินว่า มีความพึงพอใจมากที่สุดที่วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีเกียรติและมีศักดิ์ศรีเทียบเท่าวิชาชีพอื่น และภูมิใจมากที่ประกอบวิชาชีพพยาบาล และมณี ภาณุวัฒน์สุข (2546) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ 437 คนและพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในคุณค่าของงานที่ทำ และการใช้ความรู้ความสามารถในงานที่ทำมาก ซึ่งตรงข้ามกับสันติวงษ์ (2537: 123) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ได้ว่าเป็นลักษณะงานที่มีคุณค่า จะทำให้

ผู้ทำงานเกิดความต้องการทุ่มเททำงานอย่างหนัก หรือพยายามทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านความสำเร็จในงาน (Achievement) พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร มีระดับความพึงพอใจมาก และมีค่าคะแนนเฉลี่ยรองจากข้อแรก เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่าข้อที่มีคะแนนสูงสุดคือ พยาบาลพึงพอใจที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเนื่องจากว่า ขณะนี้ทุกโรงพยาบาลกำลังแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพไม่ว่าจะระดับประเทศเช่น มาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) หรือมาตรฐานระดับนานาชาติเช่นมาตรฐาน JCIA (Joint Commission of International Accreditation) ซึ่งทุกโรงพยาบาลรวมทั้งโรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งที่เข้าร่วมโครงการ ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานของแต่ละวิชาชีพอย่างถูกต้อง และสำหรับโรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งไม่ว่าจะสมัครเข้าร่วมในโครงการใดหรือไม่ ก็จะต้องถูกตรวจสอบมาตรฐานด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามมาตรฐานทางการพยาบาลด้วย จากกองการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ตามข้อบังคับเป็นประจำปี จึงอาจจะทำให้พยาบาลวิชาชีพรู้สึกพึงพอใจมากดังกล่าว เพราะการได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน จะช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานลงได้ ผู้ปฏิบัติจึงน่าจะปฏิบัติด้วยความสะดวกใจ นอกจากนี้ในการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่าพยาบาลวิชาชีพพึงพอใจที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด และภูมิใจที่สามารถช่วยแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ และในโรงพยาบาลเอกชนหากพยาบาลวิชาชีพมีผลงาน หรือประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องก็มักจะได้รับผลตอบแทน เช่น การประกาศยกย่องชมเชย การได้รับโบนัสเพิ่มขึ้น เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้พยาบาลมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และผลประโยชน์ก็จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย สอดคล้องกับการศึกษาของอรเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) ที่ศึกษาในพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลเอกชน และพบว่าพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานในระดับมาก แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ (2540) ที่พยาบาลวิชาชีพกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจด้านความสำเร็จในงานสูง และศิริพร พูนชัย (2542) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในด้านความสำเร็จในงานทั้งก่อนและหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับพึงพอใจมาก

ด้านความก้าวหน้าในงาน (Advancement) พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก สมพงศ์ เกษมสิน (2526) อธิบายว่าความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นก็มักจะประเมินจากการได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง รวมไปถึงการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมด้วย แม้ว่าปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนส่วน

ใหญ่จะมีการเจริญเติบโตในสายงานของฝ่ายการพยาบาลไม่มากนัก เพราะตำแหน่งผู้บริหารมีจำนวนจำกัด และแต่ละตำแหน่งหากยังมีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลแล้ว ก็มักจะคงอยู่ในตำแหน่งนั้นต่อไปค่อนข้างนาน การเลื่อนตำแหน่งในโรงพยาบาลเอกชนจึงไม่ใช่สิ่งที่มีทุกฤดูกาลดังเช่นในภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนยังครอบคลุมถึง ผลจากการที่พยาบาลวิชาชีพได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ ได้รับความไว้วางใจ หรืออาจจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานเฉพาะด้านที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถพิเศษเพิ่มขึ้น มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในโรงพยาบาล อาจจะได้รับเงินเดือนเพิ่มมากกว่าอัตราปกติ ได้รับเงินหรือรางวัลสูงใจเป็นกรณีพิเศษในโอกาสต่าง ๆ หรือได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมวิชาการหรืออบรมหรือสัมมนามากกว่าคนอื่น ๆ เป็นต้น สอดคล้องกับ อรเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) ที่ศึกษาในพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลเอกชน และพบว่าพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในงานในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ (2540) ที่พยาบาลวิชาชีพกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในงานระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะเป็นเพราะในช่วงดังกล่าวเป็นช่วงที่ประเทศไทยมีภาวะเศรษฐกิจถดถอย ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งต้องเป็นไปอย่างรอบคอบและรัดกุมที่สุด จึงอาจจะทำให้การส่งเสริมความก้าวหน้าในงานเกิดการชะลอตัวไปชั่วคราว

ด้านการยอมรับในความรู้ความสามารถ (Recognition) พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจและภูมิใจมาก ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหน่วยงาน หรือได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานสำคัญ หรือเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนร่วมงานยอมรับและไว้วางใจปรึกษาหารือขอคำแนะนำ หรือเลือกให้เป็นผู้ช่วยแก้ปัญหา และมีความพึงพอใจที่ได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งเฮอร์ชเบ็ก (1959) เชื่อว่าการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสูงอย่างหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและความพึงพอใจในงาน โดยยงยุทธ เกษสาคร (2549) สนับสนุนว่า การยอมรับนี้เป็นผลมาจากความสำเร็จ และการยอมรับมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูด หรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง และระพี สาคริก (2518) กล่าวว่าบางทีการยอมรับนับถือบางคนถือว่า มีความสำคัญเหนือกว่าความรับผิดชอบ เงินเดือน หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเสียอีก สอดคล้องกับอรเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) และแจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ (2540) ที่พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลเอกชน มีความพึงพอใจในด้านการยอมรับในความรู้

ความสามารถในระดับมาก เช่นเดียวกับศิริพร พูนชัย (2542) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในด้านการยอมรับในความรู้ความสามารถทั้งก่อนและหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับพึงพอใจมาก

ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย (Responsibility) พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจและ ภูมิใจมาก ที่ได้รับมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ มีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ บางโอกาสได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่พิเศษนอกเหนือจากหน้าที่ปกติ หรือเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน เช่นการมอบหมายให้ดูแลผู้ป่วยที่มีอาการหนักกว่า รวมทั้งการได้รับมอบหมายให้เป็นพยาบาลวิชาชีพหัวหน้าเวร เป็นพี่เลี้ยงแก่พยาบาลวิชาชีพใหม่ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ซึ่งเซอร์ชเบ็ก (1959) เชื่อว่าการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอิสระในการปฏิบัติงานพอสมควรและปราศจากการตรวจสอบที่เข้มงวด จะเป็นปัจจัยจูงใจที่จะส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลงได้ ขณะที่ยงยุทธ เกษสาคร (2549) เสนอเพิ่มเติมว่า บุคคลต้องการมีโอกาสดังกล่าวที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว จะรู้สึกถูกรับควบคุมจากภายนอกน้อยลง และชาญชัย อาจินสมจาร (2533) กล่าวว่า การได้รับมอบหมายงานเพิ่มมากขึ้น ถือว่าเป็นการพัฒนาและการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล ผลการศึกษาในด้านนี้สอดคล้องกับการศึกษาของอรเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) ที่ศึกษาในพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลเอกชน และพบว่าพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก

ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจมาก ที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ อีกทั้งมีการวางแผนและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ และมีความพึงพอใจมาก ที่สามารถปรึกษาหารือและขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ทั้งนี้อาจจะเนื่องจาก ในโรงพยาบาลเอกชนระดับการบังคับบัญชาของงานด้านการพยาบาลมีไม่หลายชั้น รวมทั้งการขึ้นถึงระดับผู้บริหารของโรงพยาบาลก็ไม่ยุ่งยาก อีกทั้งเพื่อเป็นการพัฒนาระบบงาน ระบบบริการเป็นระยะ ทำให้ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนมีการประชุม พบปะเพื่อร่วมหารือกันค่อนข้างบ่อย เมื่อประชุมในระดับบริหารแล้วก็ต้องสื่อสารลงให้ถึงทุกคนในทุกหน่วยงานได้รับทราบ ทำให้มีโอกาสมอบประพาสคุยกับผู้บริหารน้อยขึ้น เกิดความใกล้ชิด ความสนิทกันมากขึ้น เมื่อมีปัญหาที่จะหารือเพื่อแก้ไขปัญหา

ร่วมกันได้ง่ายขึ้น เข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น ระบบเช่นนี้ทำให้เกิดช่องว่างในการปกครองดูแลค่อนข้างน้อย สมาชิกในหน่วยงานเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกัน เกิดการเรียนรู้ทั้งสองฝ่าย และปรับตัวเข้าหากัน จนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายได้เป็นอย่างดี และหากผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นปกครองด้วยความยุติธรรมด้วยแล้ว เฮิร์ชเบิร์ก (1959) เชื่อว่าจะช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

ด้านนโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) เป็นปัจจัยอีกด้านหนึ่งที่พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนมีความพึงพอใจมาก ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่า ในปัจจุบันองค์การสุขภาพต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพในการบริการ (ทัศนา บุญทอง 2543) ในโรงพยาบาลเอกชนปัจจุบันจึงมีนโยบายและการบริหารที่ค่อนข้างชัดเจน เป้าหมายการบริการทุกด้านของทุกหน่วยงาน มีเป้าหมายเดียว คือดีที่สุด เพื่อให้ผู้ป่วยและญาติเกิดปัญหาต่าง ๆ น้อยที่สุด ในบริบทของโรงพยาบาลเอกชน พนักงานทุกคนซึ่งก็รวมทั้งพยาบาลวิชาชีพด้วยนั้น จึงต้องมุ่งสู่เป้าหมายคุณภาพเดียวกัน โดยที่ทุกคนต้องคำนึงถึงการลงทุนที่คุ้มค่าคุ้มทุนที่สุด ในขณะที่ต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้บริการและผู้ปฏิบัติงานเองด้วย ซึ่งอาจจะเป็นเหตุผลที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจมาก รวมถึงข้อย่อยทุกข้อได้แก่ พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีนโยบายที่ชัดเจน ช่วยให้อำนาจปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย พึงพอใจที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พึงพอใจที่หน่วยงานมีการกำหนดขอบเขตภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และพึงพอใจที่หน่วยงานมีการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยทั้งหมดอยู่ในระดับพึงพอใจมาก อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาด้านนี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของมณี ภาณุวัฒน์สุข (2546) ที่ศึกษาในพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความพึงพอใจในนโยบายและการบริหารในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก นโยบายการปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบบริการสุขภาพของประเทศ ทำให้เกิดโครงการต่าง ๆ ขึ้นมากมาย ที่ทุกโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร ต้องถือปฏิบัติในขณะที่อัตราค่าจ้างพยาบาลวิชาชีพมีค่อนข้างจำกัด จึงทำให้ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ดังกล่าว

ด้านความปลอดภัยและความมั่นคง (Job Security) พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน มีความพึงพอใจมาก ทั้งในด้านความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ในมาตรการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และความภูมิใจในชื่อเสียงและผลงานของหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมในระบบพัฒนาคุณภาพเป็นส่วนใหญ่นั้น ต้องวางระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นการรับประกันคุณภาพให้แก่ผู้ใช้บริการและผู้ปฏิบัติงานเอง จึงทำให้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจใน

สวัสดีภาพมากขึ้น ประกอบกับแต่ละหน่วยงานต้องทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) และในโรงพยาบาลหลายแห่งมีการประกวดแข่งขันกัน เพื่อกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำกิจกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ทำให้หลายหน่วยงานเกิดความภาคภูมิใจ และสำหรับประเด็นความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน นั้น อภิปรายได้ว่าขณะนี้ในยุคที่ยังมีความขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ (กฤษฎา แสงดี 2548) หากพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนปฏิบัติงานด้วยความ ตั้งใจ และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่แล้ว โอกาสที่จะถูกให้ออกจากงานย่อมมีน้อย อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในด้านความปลอดภัยและความมั่นคงนี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ (2540) ที่พยาบาลประจำการของโรงพยาบาลเอกชนที่ศึกษาประเมินปัจจัยด้านความปลอดภัยและความมั่นคง ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะเป็นผลจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศในช่วงที่กำลังศึกษาที่เป็นได้

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน มีความพึงพอใจมาก เฮิร์ชเบิร์ก (1959) เชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หากมีความเข้าใจจริงใจต่อกัน ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ และเมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ทุกข้อได้รับการประเมินในระดับพึงพอใจมากทั้งหมด ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพพึงพอใจที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นสามารถทำให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี บุคลากรในหน่วยงานมีการปรึกษาหารือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และพึงพอใจที่หน่วยงานของตนไม่มีปัญหาในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น สอดคล้องกับแจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ (2540) ที่พยาบาลประจำการของโรงพยาบาลเอกชนที่ศึกษาประเมินปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในระดับสูง เช่นเดียวกัน สนับสนุนด้วย ภิญญู สาร (2516) อ้างถึงใน อรเพ็ญ พงศ์กล้า 2537: 31) ที่ได้ให้แนวคิดว่าการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร ได้คบกัน จันทมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุน และร่วมมือกันทำงาน จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างดี มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากเกิดความพึงพอใจ

ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) พบว่าพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจกับลักษณะและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก มีความพึงพอใจในเครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานที่มีอย่างครบถ้วน สะอาดและพร้อมใช้ มีความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมทั้งแสงสว่าง เสียง ความสงบ และสถานที่ตั้งในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในข้อย่อยที่เกี่ยวกับความเพียงพอในเรื่องจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน ในระดับปานกลางและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ อาจจะ

เนื่องจาก ในปัจจุบันซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าบุคลากรในวิชาชีพการพยาบาลมีจำนวนไม่เพียงพอ ทั้งในสถาบันของภาครัฐและเอกชน ทั้ง ๆ ที่ภาคเอกชนเองก็ถูกมองว่าเป็นแหล่งที่ดึงดูดพยาบาลวิชาชีพให้ออกจากระบบบริการสุขภาพของภาครัฐแหล่งสำคัญแหล่งหนึ่ง แต่ในสถานการณ์จริง กลับพบว่า ด้วยลักษณะของการบริการในเชิงธุรกิจ และมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่า ผู้ใช้บริการจึงมีความคาดหวังในโรงพยาบาลเอกชนสูงกว่า ทั้งจำนวนและสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ดูแล ทำให้โรงพยาบาลเอกชนต้องกำหนดแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการตั้งเงินเดือนที่สูงกว่า เพื่อให้สามารถคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพที่มีคุณสมบัติเป็นที่ต้องการให้ได้ในจำนวนที่เพียงพอ การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนจึงค่อนข้างเพิ่มความเครียดให้แก่พยาบาลวิชาชีพไม่น้อย ซึ่ง วิภาดา คุณาวิทิตกุล (2549: 133) นำเสนอว่า ช่วงเวลาที่พยาบาลวิชาชีพใหม่จะมีความเครียดมากที่สุดคือในช่วง 3 เดือนแรกของการปฏิบัติงาน และใน 1 ปีแรกของการปฏิบัติงาน พยาบาลวิชาชีพที่จบใหม่ประมาณร้อยละ 35-60 มีการย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้จากการจ้างงานในอัตราที่สูงกว่า จึงทำให้ทุกฝ่ายมีความต้องการและความคาดหวังจากพยาบาลวิชาชีพค่อนข้างสูง ทั้งจากนายจ้าง คือผู้บริหาร แพทย์ ซึ่งมีเวลาเข้าไปเยี่ยมดูแลผู้ป่วยได้ในเวลาที่จำกัด จึงต้องการพยาบาลวิชาชีพที่สามารถไว้วางใจได้ในการดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง หรือแม้แต่ผู้ใช้บริการและญาติ ดังที่กล่าวแล้ว ข้างต้น พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนจึงต้องมีความอดทนมาก แต่ก็มีความเครียด พยาบาลวิชาชีพจำนวนหนึ่งที่ไม่สามารถเผชิญกับสภาวะเช่นนี้ได้ อัตราการเข้า-ออกของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลเอกชนจึงค่อนข้างสูงพอสมควร และมีความต้องการอัตรากำลังอยู่ตลอดเวลา และ พยาบาลวิชาชีพที่เหลืออยู่ในองค์กรต้องรับภาระการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างหนัก ดังจะสังเกตได้จาก จำนวนชั่วโมงทำงานโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ของพยาบาลวิชาชีพในการศึกษานี้ ที่ส่วนใหญ่ตอบว่ามีจำนวนชั่วโมงทำงานโดยเฉลี่ยมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จึงอาจจะเป็นเหตุผลให้พยาบาลวิชาชีพ ประเมินความพึงพอใจน้อยอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) พบว่าพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง อภิปรายว่า สิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตส่วนตัวหรือครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพมากที่สุดคือ การต้องขึ้นปฏิบัติงานเป็นกะ เป็นเวร โดยเฉพาะในยามวิกาล หรือเวรดึกซึ่งเป็นเวลาที่คนทั่วไปได้พักผ่อน และอาจจะเนื่องจากในการศึกษานี้ พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในหอผู้ป่วย ซึ่งมีการจัดการปฏิบัติงานเป็นเวรเช้า บ่าย และดึก และส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด มีอายุเฉลี่ย 30.9 ปี และมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ดี จึงอุปมาได้ว่า ประสิทธิภาพในโรงพยาบาลเอกชนว่า พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ในการศึกษานี้ยังขึ้นปฏิบัติงานในเวรบ่าย และ/หรือเวรดึก ค่อนข้างมาก ประกอบกับในสภาพของโรงพยาบาลเอกชน ในช่วงที่อัตรากำลังไม่เพียงพอ พยาบาลวิชาชีพที่เหลืออยู่จะถูกจัดเวรเพิ่มเติม เป็นการทำ overtime

ซึ่งส่วนใหญ่ต้องช่วยเหลือหน่วยงานตามสถานการณ์ ทำให้พยาบาลวิชาชีพต้องขึ้นเวรมากกว่า 22 เวรซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยเวรปกติที่พยาบาลวิชาชีพจะขึ้นปฏิบัติงานในแต่ละเดือน หรือบางครั้งต้องถูกเรียกขึ้นเวรเสริมในวันหยุด ซึ่งอาจจะทำให้แผนการของครอบครัวหรือกิจธุระส่วนตัวที่กำหนดไว้คลาดเคลื่อนได้ สาเหตุเหล่านี้อาจทำให้พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ด้านรายได้ (Income) พบว่าพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยความพึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับ ความพึงพอใจต่อค่าล่วงเวลาและค่าตอบแทนเวร รวมถึงสวัสดิการการรักษาพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายว่า นอกจากเงินเดือนที่สูงกว่าในภาคราชการแล้ว การจ่ายค่าล่วงเวลาและค่าตอบแทนเวรในโรงพยาบาลเอกชนมีการปฏิบัติหลายแบบ ทั้งชนิดเหมาจ่าย และจ่ายตามจำนวนครั้งที่ขึ้นปฏิบัติงานในเวรนั้น ๆ จริง อัตราค่าจ้างมีหลายราคาแล้วแต่นโยบายของแต่ละโรงพยาบาล ซึ่งส่วนใหญ่ไม่เท่ากันในระหว่างโรงพยาบาลเอกชน จึงอาจทำให้พยาบาลวิชาชีพกังวลว่าจะได้รับค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรมได้ ด้านสวัสดิการการรักษาพยาบาล ปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ใช้ระบบประกันสังคม แทนการตรวจรักษาให้พนักงานโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายทั้งหมดเหมือนในอดีต ความพึงพอใจในด้านนี้ จึงอยู่ในระดับปานกลาง แต่ด้านสวัสดิการบริการอาหารที่ได้รับ พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจอยู่ในระดับพึงพอใจน้อย และเป็นข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 2.46$) อาจจะเนื่องจาก แม้ว่าเงินเดือนพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนโดยทั่วไปจะสูงกว่า แต่ด้วยสถานะทางเศรษฐกิจที่แปรปรวนในขณะนี้ และค่าครองชีพในสังคมโรงพยาบาลเอกชนที่สูงกว่า โดยเฉพาะราคาอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งโดยปกติราคาที่จัดจำหน่ายให้แก่ผู้มาใช้บริการทั่วไปจะค่อนข้างสูง เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นร้านค้าเช่าหรือประมูลจากภายนอก แม้ว่าจะจัดจำหน่ายแก่เจ้าหน้าที่ในราคาพิเศษ แต่ก็ยังเป็นราคาที่ค่อนข้างแพง และปริมาณอาหารอาจจะไม่เหมาะสม ทำให้พนักงานต้องรับประทานเพิ่มเติม และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เหตุผลอีกประการหนึ่งของความพึงพอใจน้อยน่าจะเกิดจาก ด้วยภาระหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ทำให้มีเวลาพักผ่อนรับประทานอาหารกลางวันน้อยกว่าปกติ กล่าวคือแม้จะมีเวลาพักประมาณ 1 ชั่วโมง แต่ส่วนใหญ่จะรับประทานอาหารภายในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อจะรีบกลับไปปฏิบัติหน้าที่ และสลับเปลี่ยนให้เพื่อนร่วมงานได้ออกมาพักบ้าง นอกจากนั้นพยาบาลวิชาชีพมักจะพักผ่อนรับประทานอาหารไม่ตรงเวลา เพราะติดพันกับภาระงาน เมื่อผนวกกับความเร่งรีบในการรับประทานอาหาร และต้องรับประทานอาหารที่ซ้ำซากจำเจ จึงเกิดความเบื่อหน่าย และมีความพึงพอใจในประเด็นนี้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

จากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r = 0.638$) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าพยาบาลวิชาชีพที่รับรู้ในภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นสูง ย่อมจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงด้วย เนื่องจากรับรู้ได้ว่า การปฏิบัติของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นตามบทบาท ต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานในวิชาชีพการพยาบาลได้ ทั้งจากบทบาทการเป็นพี่เลี้ยง การอำนวยความสะดวก การเฝ้าระวัง/ติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ การเป็นคู่ประสานงาน เป็นผู้สั่งการหรืออำนาจการ ร่วมเป็นผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ การเป็นเสมือนนายหน้าหรือผู้แทน และการเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรม ทำให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความพึงพอใจหรือเกิดแรงจูงใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และตอบสนององค์การด้วยความพยายามที่จะช่วยทำให้องค์การบรรลุในเป้าหมายสูงสุด (Settoon Bennett and Liden, 1996; Shore and Tetrick, 1991 อ้างถึงใน มณี ภาณุวัฒน์สุข 2546) สอดคล้องกับ อรเพ็ญ พงศ์กล้า (2537) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานครจำนวน 199 คน และพบว่าความช่วยเหลือของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยวิธีการจูงใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมณี ภาณุวัฒน์สุข (2546) ที่ศึกษาในพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 446 คนพบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r = 0.488$)

และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทการเป็นผู้ผลิต/ผู้บริการ และภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.606 และ 0.605 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจาก ในโรงพยาบาลเอกชนทั่ว ๆ ไป หน่วยงานทางการพยาบาลแต่ละหน่วยมีขนาดไม่ใหญ่มากนัก และมีจำนวนบุคลากรไม่มากหรือในบางครั้งเรียกได้ว่าค่อนข้างน้อย ทั้งนี้เพราะทุกอย่างเป็นการลงทุนทั้งสิ้น เมื่อเป็นเช่นนั้นหัวหน้าและลูกน้องจึงมีการปฏิบัติงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด หัวหน้าในระดับหน่วยงานยังมีการปฏิบัติงานด้านการบริการอยู่มากพอสมควร หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้อง

มีผู้ป่วยในความดูแล หัวหน้าหน่วย ต่าง ๆ เช่น แผนกผู้ป่วยนอก หรือ แผนกผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ยังต้องให้การบริการผู้ป่วยและญาติ หรือผู้มาติดต่อเช่นเดียวกับลูกน้อง ในบริบทของโรงพยาบาลเอกชน หัวหน้าหรือผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องเป็นผู้ให้บริการที่ดีที่สุดในหน่วยงาน ซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับ เพื่อให้หน่วยงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยหรือญาติได้เป็นอย่างดี และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรตามที่ได้รับมอบหมายและผู้บริหารไว้วางใจ เมื่อเป็นเช่นนี้ ลูกน้องจึงเกิดความพึงพอใจ และมีหัวหน้าเป็นต้นแบบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลในข้อย่อยของภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ตามบทบาทของการเป็นผู้ให้บริการซึ่งพยาบาลวิชาชีพพบว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นของตนเองมีความขยัน มุ่งมั่นพัฒนางาน เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ นอกจากนี้แล้วควินน์และคณะ (2003) ยังได้อธิบายรายละเอียดสมรรถนะของผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของการเป็นผู้ให้บริการไว้ว่า ตามบทบาทนี้นอกจากผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นจะต้องสามารถจัดให้มีการบริการได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และต้องมีความขยันดังกล่าวแล้ว ยังควรจะต้องจัดให้มีการบริการหรือมีการผลิตที่คุ้มค่าคุ้มทุน หรือที่เรียกว่ามีประสิทธิภาพ ในเวลาอันรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งในที่นี้ก็คือผู้ป่วยและญาตินั่นเอง เช่นเดียวกับภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในระดับสูง เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ อาจจะเนื่องจาก ในการบริการแก่ผู้ป่วยและญาติในโรงพยาบาลเอกชนนั้น ผู้ใช้บริการต้องเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง เพื่อซื้อความสะดวกสบาย ความรวดเร็วและความพร้อมในการบริการเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองในประเด็นนี้ได้ โรงพยาบาลเอกชนเกือบทุกแห่งจึงพยายามที่จะลงทุนจัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้ป่วยและญาติให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป ทำให้ในแต่ละหน่วยงานค่อนข้างมีความพร้อมทั้งในด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็นต่าง ๆ และระบบงาน การมีโอกาสปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ค่อนข้างมีความพร้อมในเกือบทุกด้าน ผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความพึงพอใจมากกว่า มีการปฏิบัติงานที่คล่องตัวกว่า ทั้งนี้องค์ประกอบที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศเช่นนั้นได้ก็คือผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นนั่นเองที่ต้องเอาใจใส่ ดูแลติดตามความพร้อมของหน่วยงานอยู่เสมอ เสนอผู้บริหารเพื่อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น จัดโปรแกรมการทำงานบำรุงรักษาเครื่องมือต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้ได้คืออยู่เสมอ ส่งต่อหน่วยที่เกี่ยวข้องเพื่อซ่อมแซมเมื่อพบอุปกรณ์ชำรุดหรือเสนอให้ผู้บริหารรับทราบเมื่อถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนอุปกรณ์ใหม่ทดแทน นอกจากนี้หัวหน้ายังต้องเป็นผู้ที่สนใจดูแลทุกข์สุขของลูกน้องทุกคนในหน่วยงานอย่างทั่วถึง จัดอัตราค่าจ้างอย่างสมเหตุผล ให้อยอมรับได้ทั้งผู้ปฏิบัติและองค์กร และควรชี้แจงเหตุผลแก่ลูกน้องทุกครั้งที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่อาจจะไม่ถูกใจ

หรืออาจจะก่อให้เกิดความสับสนในทีมได้ เมื่อผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นเข้าใจในบทบาทด้านนี้ของตน ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการอำนวยความสะดวกทั้งสิ้น

พิจารณาความสัมพันธ์รายด้านข้ออื่น ๆ ที่เหลือ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทของผู้ประสานงาน ผู้อำนวยการ พี่เลี้ยง ผู้นำด้านนวัตกรรม ผู้นำเทศหรือผู้ติดตามงาน และภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการตามบทบาทการเป็นเสมือนนายหน้า กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนซึ่งก็ล้วนแต่มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลางทุกด้าน และทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ นั่นคือการที่จะเป็นผู้นำหรือบริหารจัดการพยาบาลระดับต้นที่มีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลายด้าน โดยเฉพาะในหน่วยงานทางการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องด้วยทุกการปฏิบัติล้วนอยู่ในความสังเกตของทั้งลูกน้องและผู้ให้บริการตลอดเวลา เพื่อการส่งต่อการบริการจะไม่เกิดปัญหาข้อขัดข้อง แม้แต่ในระหว่างงานแต่ละอย่างในหน่วยงานของตนเอง ก็ควรที่จะประสานให้เกิดความสอดคล้องและต่อเนื่องกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติตามได้โดยไม่ยุ่งยาก สับสน การรับนโยบายจากฝ่ายบริหารมาปฏิบัติต้องวางแผนและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน รัดกุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนความมีสมรรถนะของหัวหน้าในด้านการประสานงานได้ดี สำหรับการเป็นที่เลี้ยงแก่พยาบาลวิชาชีพใหม่หรือแม้แต่พยาบาลวิชาชีพเก่าในทีม นั้น นับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่งของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ในทุกโรงพยาบาล เป็นที่ทราบกันดีว่า พยาบาลวิชาชีพที่จบการศึกษาใหม่ทุกคนยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติการพยาบาลทุกหัตถการได้ทันที เพราะยังขาดความชำนาญ การศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นเพียงการปูพื้นฐานทางการพยาบาลกว้าง ๆ เท่านั้น การฝึกปฏิบัติของแต่ละคนยังไม่มาก และอยู่ในความดูแลของอาจารย์ผู้ควบคุมตลอดเวลา แต่การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งผู้ให้บริการส่วนใหญ่ ไม่ยินดีที่จะให้ผู้ป่วยของตนเป็นที่ฝึกประสบการณ์ของพยาบาลวิชาชีพที่เพิ่งจบการศึกษาแต่อย่างใด พยาบาลวิชาชีพใหม่จึงต้องอยู่ในการกำกับดูแลของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นหรือพยาบาลอาวุโสที่ได้รับมอบหมายอยู่ตลอดเวลา เพื่อแนะนำ สอนงานให้สามารถปรับความรู้และประสบการณ์ที่มีเข้ากับนโยบายของโรงพยาบาลที่สังกัดให้ได้เสียก่อน จนกระทั่งมั่นใจแล้วจึงจะปล่อยให้ดูแลผู้ป่วยด้วยตัวเอง ซึ่งทั้งหมดต้องใช้เวลาและการที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นต้องมีภาวะผู้นำตามบทบาทของการเป็นที่เลี้ยงที่ดี เข้าใจในธรรมชาติของตนเองก่อน ดังเช่นที่ควินน์และคณะ (2003) สรุปไว้ การเข้าใจตนเองจะช่วยกำกับให้เกิดการ

ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม เมื่อผนวกกับการพยายามเข้าใจผู้อื่นด้วย ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ต้องเข้าใจในผู้มาใหม่ของหน่วยงาน เข้าใจในความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคม เมื่อได้พนักงานที่มีลักษณะแตกต่างจากที่เคยมีมา ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ต้องเรียนรู้ที่จะให้คำแนะนำสั่งสอน หรือสั่งงานด้วยความสุภาพ พุดจาให้ไพเราะ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้นมากในโรงพยาบาลเอกชน เมื่อนั้นจะเป็นเหตุให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและเคารพนับถือ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของประนต จิรัฐติกาล (2547) ซึ่งทำการศึกษาผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 26 คน และพยาบาลประจำการจำนวน 226 คน พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในกลุ่มที่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการศึกษาของรัชชฎาพร สิดาฉาย (2548) เกี่ยวกับตัวประกอบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 650 คนพบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ถึงร้อยละ 14.81 เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องนำมาอภิปรายด้วยคือ แม้ว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น หรือหัวหน้าหน่วยงานแล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ในโรงพยาบาลเอกชนก็มีความมั่นคงน้อยกว่าในภาครัฐ โดยเฉพาะเมื่อมีระดับเงินเดือนที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามความประพฤติดและผลการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความมั่นคงในงานได้เสมอ เพราะทุกโรงพยาบาลต่างก็ต้องการคนทำงานที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี มีความภักดีต่อองค์การ (loyalty) สูง มีความประพฤติที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับ โดยเฉพาะในยุคของการแข่งขันในความมีคุณภาพในปัจจุบันนี้ ทำให้ทุกโรงพยาบาลยอมลงทุนในด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเสมอ นอกจากนั้นในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นควรติดตามวิทยาการที่ก้าวหน้า หาโอกาสเข้าร่วมการประชุมวิชาการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ติดตามงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลที่จะสามารถนำมาปรับใช้ในการให้บริการพยาบาลได้ ไม่กลัวคอมพิวเตอร์ หรือภาษาอังกฤษอีกต่อไป ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการพัฒนาตนเองแล้ว ยังจะเป็นการสนับสนุนบทบาทของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ในฐานะของผู้นิเทศ หรือผู้ที่ต้องติดตามงานของลูกน้องในทีมได้อย่างเหมาะสม และทันสมัยอีกด้วย เมื่อการติดตามนิเทศดำเนินไปด้วยเหตุและผล ร่วมกับการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นนี้ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกน้องได้ ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการจึงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ ดังที่ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานไว้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการศึกษาซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานครมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้งโดยรวมและรายด้านทั้ง 8 ด้านนั้น ผู้วิจัยเห็นสมควรเสนอแนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นความสำคัญและหาแนวทางที่จะชี้แจงให้ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นมีระดับภาวะผู้นำที่สูงเช่นนี้ตลอดไป โดยโรงพยาบาลควรกำหนดเป็นนโยบาย ให้มีการจัดการฝึกอบรมหัวข้อเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการ ให้แก่ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้เพื่อผลดีกับทุกฝ่ายทั้งต่อผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น พยาบาลวิชาชีพ หน่วยงาน ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล และผู้ที่จะได้รับผลประโยชน์อย่างสูงสุดคือผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการ สมดังเจตนารมณ์ของระบบบริการสุขภาพของประเทศ

3.1.2 จากผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพที่คะแนนโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีคะแนนในด้านรายได้อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงพยาบาลควรพิจารณาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และภาวะเงินเฟ้อในปัจจุบัน รวมทั้งค่าเวรค่าล่วงเวลา และสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลด้วย และข้อที่มีคะแนนน้อยที่สุดคือความพึงพอใจเกี่ยวกับสวัสดิการด้านบริการอาหารนั้น ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ ด้วยเหตุว่าพยาบาลเป็นกลุ่มวิชาชีพที่ทำงานหนัก มีเวลาพักผ่อนและรับประทานอาหารไม่เป็นเวลา หากได้รับสารอาหารที่มีประโยชน์ไม่เพียงพอกับความต้องการของร่างกาย พยาบาลวิชาชีพจะมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง ดังนั้นผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนจึงควรพิจารณาปรับปรุงนโยบายและสวัสดิการในด้านบริการอาหารให้ดีกว่าเดิม เพื่อให้พยาบาลซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญกลุ่มใหญ่ และมีผลกระทบต่อผลประกอบการของทุกโรงพยาบาลโดยตรง ได้รับความสะดวก และเกิดความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สำหรับความพึงพอใจในด้านความเพียงพอของจำนวนบุคลากรในหน่วยงานซึ่งอาจจะเกี่ยวเนื่องไปถึงความพึงพอใจในการขึ้นเวรเวรพัก ดึก หรือการต้องปฏิบัติงานเพิ่มในวันหยุด ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์ภายในครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพนั้น เป็นปัญหาระดับประเทศที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำลังร่วมมือกันแก้ไข และหวังว่าสถานการณ์จะดีขึ้นในอนาคต แต่ทั้งนี้ความสำเร็จส่วนหนึ่งก็อยู่ที่การดูแลเอาใจใส่พยาบาลวิชาชีพที่ยังเหลืออยู่ในระบบบริการสุขภาพในปัจจุบันทั้งของภาครัฐและเอกชน ที่ต้องไม่จ้างงานอย่างเอา

รัดเอาเปรียบพยาบาลวิชาชีพจนเกินไป จนทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในวิชาชีพและหาทางออกจากวิชาชีพก่อนเวลาอันควร และควรจะให้เกียรติยกย่องและปฏิบัติต่อวิชาชีพการพยาบาลให้เท่าเทียมกับบุคลากรในระบบสุขภาพสาขาอื่น มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3.1.3 จากผลการศึกษาในภาพรวมที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั้น เป็นการยืนยันข้อมูลที่ดีในเรื่องของความจำเป็นในการลงทุนเตรียมการ สำหรับพยาบาลวิชาชีพที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำหรือผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลควรจะเร่งประสานกับฝ่ายบริหารระดับสูงในการจัด โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการให้แก่พยาบาลระดับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น เพื่อให้สามารถบริหารจัดการหน่วยงานของตนเองได้ อย่างมีความมั่นใจ ถูกทิศทาง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในลักษณะเดียวกันนี้ ในโรงพยาบาลเอกชนทั่วประเทศ เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะในกรุงเทพมหานครซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากจังหวัดอื่น ๆ อย่างชัดเจน

3.2.2 ควรศึกษาเฉพาะลงไปว่า บทบาทใดของภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการที่จะสามารถเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้ดีที่สุด

3.2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบทั้งในด้านภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ และความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรนี้ ระหว่างโรงพยาบาลของรัฐด้วยกัน หรือในระหว่างโรงพยาบาลของรัฐกับโรงพยาบาลเอกชน เพื่อศึกษาถึงข้อแตกต่าง

3.2.4 ควรศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ในระหว่างกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาถึงข้อแตกต่าง

3.2.5 ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ในระหว่างกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาถึงข้อแตกต่าง

3.2.6 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ประสิทธิภาพในงาน หรือคุณภาพการบริการพยาบาล เป็นต้น

3.2.7 ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงบริหารจัดการของผู้บริหารพยาบาลระดับสูง ทั้งใน
โรงพยาบาลเอกชน และในโรงพยาบาลของภาครัฐ รวมทั้งการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ เนื่องจากยัง
ไม่เคยมีการนำแนวคิดนี้มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยทางการพยาบาลในประเทศไทย
มาก่อน