# การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนาสำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์

# The Development of the Work Motivation Enhancement Program by Dialogue for Professional Nurses at Chon Daen Hospital, Phetchabun Province

สุภัทรา ภักดีศรี*
สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล**
ลดาวัลย์ รวมเมฆ***

**บทคัดย่อ**

การวิจัยและการพัฒนานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนาสำหรับพยาบาลวิชาชีพในแผนกผู้ป่วยในพิเศษโรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยในพิเศษตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปจำนวน 8 คน การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสถานการณ์การปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยทบทวนวรรณกรรม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม แบบสอบถามแรงจูงใจและแบบสอบถามสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนา โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องสุนทรียสนทนาแก่พยาบาลวิชาชีพ และนำไปใช้ในแผนกผู้ป่วยในพิเศษ โดยแบ่งกลุ่มสนทนาตามประเด็นปัญหาตามความสมัครใจใน 4 ประเด็น คือ 1) อัตรากำลังและตารางการปฏิบัติงาน 2) สวัสดิการและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน 3) การสื่อสารในการปฏิบัติงาน 4) การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ร่วมกับงานประจำ โดยแต่ละกลุ่มรับผิดชอบกำหนดตารางเวลาในการทำสุนทรียสนทนาจนได้ข้อตกลงร่วมกัน ระยะที่ 3 เปรียบเทียบแรงจูงใจและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานก่อนเริ่มการวิจัยและหลังจากทุกกลุ่มได้รับข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งใช้เวลา 11 เดือน ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มพยาบาลวิชาชีพในแผนกผู้ป่วยในพิเศษ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แนวทางสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถามแรงจูงใจและแบบสอบถามการประเมินสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่พัฒนาโดย สมจิตร พูลเพ็ง (2550) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และทดสอบความเที่ยงกับพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลชนแดน 20 คน ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86 และ 0.76 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา สถิติทีแบบไม่อิสระ และการวิเคราะห์เนื้อหา

---

* พย.บ. นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

** พย.ด. รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

*** คม. (การบริการการพยาบาล) ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมและรับรองคุณภาพบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ สภาการพยาบาล

ผลการวิจัยพบว่าหลังการใช้สุนทรียสนทนาพยาบาลวิชาชีพในแผนกผู้ป่วยในพิเศษ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการประเมินสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สูงขึ้นกว่าก่อนเข้าโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 นอกจากนี้ยังพบการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีมและพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

**คำสำคัญ** พยาบาลวิชาชีพ การวิจัยและพัฒนา แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนา

## ABSTRACT

The objective of this research and development was to develop the motivation enchantment to work program using dialogue technique for professional nurses at special in-patient care unit of Chon Daen Hospital, Phetchabun Province

The target population was eight professional nurses who had work experience at least one year in special in-patient unit. The research was consisted of three phases; *First*, Studying the work situations of professional nurses by literature review, non-participant observation and evaluated work-related motivation and workplace environment of professional nurses using the questionnaires *Second*, developing program by dialogue training workshop for professional nurses and implementing the program at the special in-patient unit. The dialogue was done in four issues: (1) nurse staffing and work schedules (2) welfare and equipment and supplies for work (3) communication in the workplace and (4) using a computer program in routine work. The dialogue schedule was set by the member of each group. *Third,* evaluation the program, the work's motivation and work environment of professional nurses were compared between before and after 11-month program implementation. In-depth interview and focus group discussion the professional nurses in special in-patient care unit were done. The instruments consisted of in-depth interview guideline, work-related motivation questionnaire and workplace environment questionnaire which were developed by Somjit poolpeng (2550). Content validity of the instruments were examined by five experts .The Cranbach's alpha coefficients of the questionnaires were .86 and.76, respectively. Data were analyzed by descriptive statistics, paired t test and content analysis.

The findings showed that after program implementation, professional nurses rated significantly higher scores of work-related motivation and workplace environment than prior the program implementation at .05 levels. Moreover, the positive

improvements were found in the relationship, team working, communication and job satisfaction of professional nurses.

**Key words**: Professional Nurses, Research and Development, Working Motivation, Work motivation Enhancement program by Dialogue

**บทนำ**

โรงพยาบาลชุมชนเป็นองค์การในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ตั้งอยู่ในชุมชนระดับอำเภอมีการให้บริการในระดับปฐมภูมิ ซึ่งเป็นกลไกหลักที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพได้อย่างทั่วถึง เปรียบเสมือนต้นน้ำแห่งการดูแลสุขภาพแก่ประชาชนของประเทศ (อรพรรณ โตสิงห์, ดวงกมล วัตราดุล และกรรณิกา ปัญญาอมรวัฒน์, 2551: 13, 29) บุคลากรพยาบาลเป็นกำลังสำคัญขององค์การซึ่งนอกจากให้การดูแลสุขภาพประชาชนแล้ว ยังทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารและประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรในทีมสุขภาพ รวมทั้งเป็นสื่อกลางระหว่างแพทย์และผู้รับบริการอีกด้วย

ในภาวะที่ขาดแคลนอัตรากำลังทำให้พยาบาลวิชาชีพในระบบบริการต้องแบกรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นรวมทั้งความคาดหวังคุณภาพการบริการของผู้รับบริการส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความเครียดสูงขึ้น จากการศึกษาของ วิภาดา คุณาวิกติกุล, ภัทราภรณ์ ทุ่งปันคำ และนงคราญ วิเศษกุล (2549) พบว่าปัจจัยที่ทำให้พยาบาลมีความเครียดจากบทบาทหน้าที่คือภาระงานที่มากเกินไป ความขัดแย้งกับแพทย์ และความกังวลเกี่ยวกับการรักษาของแพทย์ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงรัตน์ วัฒนกิจไกรเลิศ,คัคนางค์ นาคสวัสดิ์, ชูชื่น ชีวพูนผล, และวรรณี สัตยวิวัฒน์ (2010) พบว่าพยาบาลมีความเครียด จากปัจจัยเรื่องปริมาณงานมากคนทำงานน้อยเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การต้องทำงานด้วยความเร่งรีบ ให้เสร็จตามกำหนดเวลา ต้องทำงานเกินเวลา และความคาดหวังของผู้รับบริการ

การเสริมสร้างแรงจูงใจในงานและการลดความเครียดของพยาบาลวิชาชีพช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพบริการได้ จากการศึกษาของจารุรัตน์ ศรีรัตนประภาส และ ประณีต ส่งวัฒนา (2011) พบว่าพยาบาลที่มีความพึงพอใจในงาน มีผลงานที่เพิ่มขึ้น ระดับความเครียดในที่ทำงานลดลง การคงอยู่ในงานของพยาบาลเพิ่มขึ้น คุณภาพการดูแลผู้ป่วยที่ดีขึ้น และรายจ่ายขององค์กรลดลงในการค้นหาพยาบาลใหม่มาทดแทน รวมทั้งการรักษาความคงอยู่ในงานของพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับ Yildiz, Ayhan, and Erdogmus (2009) ซึ่งกล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน และการมีความสุขในการทำงานย่อมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่จะไม่ทำให้พยาบาลนั้นลาออกจากงาน และจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้พยาบาลนั้นมีความพึงพอใจและมีความสุขกับการทำงานก็คือการมีโอกาสทำงานที่เป็นอิสระ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนการทำงานงานที่ตรงกับสมรรถนะของตนเอง และการมีโอกาสในความก้าวหน้าของอาชีพ นอกจากนี้ Latham and Ernst (2006) กล่าวว่าบุคคลย่อมสามารถสร้างแรงจูงใจได้จากพลังภายในและมีสิ่งกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกทำให้มีผลต่อความพยายาม ของบุคคลที่จะเลือกทางเลือก และความคงอยู่ในงานของบุคคลนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมจิตร์ นคราพานิช (2551:95) ได้สรุปว่า การสร้างแรงจูงใจต้องอาศัยทักษะการบริหารและการเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมของหน่วยงานและบรรยากาศของการทำงาน

ย่อมส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและเต็มใจทำงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การและสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 156) กล่าวว่าแรงจูงใจจะเป็น Will do factor คือปัจจัยที่แสดงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำและการมีความสามารถเป็น Can do factor คือปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้คนๆนั้นทำงานนั้นได้ ขึ้นกับสถานการณ์และการมีโอกาส เช่นการมีโอกาสได้ทำงานตรงความรู้ความสามารถ หรือมีโอกาสแสดงออก

จากผลการสำรวจพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชนแดนซึ่งเป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง ให้บริการในระดับปฐมภูมิในปีงบประมาณ 2553โดยใช้แบบประเมินของสภาการพยาบาล พบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ เท่ากับร้อยละ 62.5 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่สำนักการพยาบาล (2550) กำหนดไว้คือไม่ควรต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยเฉพาะในเรื่องการจัดอัตรากำลัง (ร้อยละ 57.51) ความพึงพอใจที่มีต่อการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สำหรับปฏิบัติงาน (ร้อยละ 60.53) การพิจารณาความดีความชอบ (ร้อยละ 62.41) การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน (ร้อยละ 65.58) บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเป็นทีม (ร้อยละ67.58) จากการประเมินความเครียดของพยาบาลประจำการ พบว่ามีความเครียดสูง ร้อยละ 10 ความเครียดปานกลาง ร้อยละ 10 และความเครียดปกติ ร้อยละ80 พยาบาลวิชาชีพส่วนมากมีประสบการณ์ทำงานไม่ถึง 5 ปี มีความต้องการลาออกจากงานเมื่อใช้ทุนครบ 1 คนและต้องการขอย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลอื่น 1 คน ซึ่งจะยิ่งทำให้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังทวีความรุนแรงขึ้น

สุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสาร การสนทนา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันของมนุษย์เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน สามารถระดมความคิดเพื่อค้นหาวิธีการและความคิดเพื่อค้นหาวิธีการและความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานรวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในระดับบุคคล (โสฬส ศิริไสย์ , 2548) มีการนำสุนทรียสนทนาไปใช้อย่างกว้างขวาง ในการจัดการความรู้ (ชลดาและคณะ, 2551) นอกจากนี้การทำสุนทรียสนทนาทำให้ทุกคนในหน่วยงานคิดเป็นรู้จักคำว่า Sharing เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่มีสติมีสมาธิในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด (ลดาวัลย์ รวมเมฆ, 2550: 18) มีการพัฒนาคุณภาพบริการในหอผู้ป่วยอายุรกรรมชายด้วยสุนทียสนทนา (พิมลรัตย์ ชมภูผล,ศุภรัตน์กอชัยศิริกุล และรุ้งทอง สวัสดิกุล, 2511) พบว่าการนำสุนทรียสนทนามาใช้ในองค์กรช่วยให้เห็นรากเหง้าของปัญหาที่แท้จริง นำมาซึ่งการร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและยั่งยืน สร้างแรงจูงใจในการทำงานและสามารถพัฒนาคุณภาพงาน สมาชิกในองค์กรเกิดความสุขและสามารถแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงาน เกิดพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์กรได้ที่ผ่านมาโรงพยาบาลชนแดนยังไม่มีรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจที่ชัดเจน ผู้วิจัยในฐานะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น แผนกผู้ป่วยในพิเศษมา 13 ปี จึงมีความสนใจที่จะนำสุนทรียสนทนามาใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชนแดนให้ได้ตรงกับปัญหา และความต้องการของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้

ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความสุขในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนา สำหรับพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์

**วิธีดำเนินการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการวิจัยในมนุษย์ในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และได้รับอนุญาตให้ดำเนินการวิจัยจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

**ระยะที่ 1 ศึกษาสถานการณ์ในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษโรงพยาบาลชนแดน**โดยการศึกษาเอกสาร รายงานที่เกี่ยวข้อง การทบทวนวรรณกรรม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การประเมินแรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถามแรงจูงใจ และแบบสอบถามสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ของสมจิตร พูลเพ็ง (2550) ที่ได้พัฒนาขึ้น นำผลจากการศึกษาไปพัฒนาโปรแกรมการการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้วยสุนทรีสนทนาของพยาบาลวิชาชีพ ต่อไป

**ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนา** โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องสุนทรียสนทนาแก่พยาบาลวิชาชีพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นวิทยากรในการอบรมใช้ระยะเวลา 1 วัน ผู้เข้ารับการอบรมประกอบด้วย ได้แก่ แกนนำซึ่งหน่วยงานต่างๆของโรงพยาบาลชนแดน คัดเลือกมาจำนวน 47 คน ซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 29 คน และบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ 18 คน แบ่งผู้เข้าอบรมเป็น 4 กลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติการทำสุนทรียสนทนา และสรุปผลการฝึกในกลุ่ม หลังจากนั้นจึงจัดกลุ่มพิเศษซึ่งประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ คือพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานแผนกผู้ป่วยในพิเศษจำนวน 9 คน (รวมผู้วิจัยด้วย) หลังการอบรม 2 สัปดาห์ผู้วิจัยจัดประชุมกลุ่มเป้าหมาย เพื่อชี้แจงการนำสุนทรียสนทนาที่พัฒนารูปแบบที่เหมาะสมแล้วมาใช้ที่แผนกผู้ป่วยในพิเศษ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายคือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานที่ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน ร่วมกันสนทนากลุ่ม ประมาณ 1 ชั่วโมง เพื่อคัดเลือกประเด็นในการทำสุนทรียสนทนา ทั้งนี้พยาบาลวิชาชีพทุกคนสามารถเลือกว่าจะเข้ากลุ่มใดได้ตามความสมัครใจ และสมาชิกแต่ละคนสามารถเป็นสมาชิกทีมได้มากกว่า 1 กลุ่ม มีดำเนินการสุนทรียสนทนา 4 กลุ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2554 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2555 รวมทั้งหมด 11 เดือน ดังนี้

***1. กลุ่มอัตรากำลังและการจัดตารางปฏิบัติงาน*** ประกอบด้วยสมาชิกทีมจากกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 8 คนดำเนินการทำสุนทรียสนทนา รวม 5 ครั้ง โดยกำหนดเดือนละครั้ง หลังมีการประชุมกลุ่มการพยาบาล

***2. กลุ่มสวัสดิการและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน*** ประกอบด้วยสมาชิกทีมจากกลุ่มเป้าหมายที่สมัครใจจำนวน 5 คน ดำเนินการทำสุนทรียสนทนาทุกวันอังคารที่ 2 ของเดือน รวม 4 ครั้ง

***3. กลุ่มการสื่อสารในการปฏิบัติงาน*** ประกอบด้วยสมาชิกทีมกลุ่มเป้าหมายที่สมัครใจจำนวน 4 คนดำเนินการทำสุนทรียสนทนาทุกวันอังคารที่ 3 ของเดือน รวม 4 ครั้ง

***4. กลุ่มการใช้คอมพิวเตอร์ร่วมกับงานประจำ*** ประกอบด้วยสมาชิกทีมจากกลุ่มเป้าหมายที่สมัครใจจำนวน 4 คน กำหนดดำเนินการทำสุนทรียสนทนาทุกวันอังคารที่ 4 ของเดือน รวม 4 ครั้ง

ในการดำเนินการของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) ในการทำสุนทรียสนทนาแต่ละครั้งเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและควบคุมสถานการณ์ขณะดำเนินการ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมทำสุนทรียสนทนาคัดเลือกประธานของแต่ละกลุ่มเพื่อทำหน้าที่แจ้งประเด็นการสนทนาในแต่ละครั้ง ทำกลุ่มสัมพันธ์หรือสร้างพลังในทีมเพื่อให้สมาชิกทีมเป็นกันเองและผ่อนคลาย การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การพูดคุย ทักทายกันของสมาชิกทีม และนั่งสมาธิ 5 -10 นาทีก่อนการทำสุนทรียสนทนา (BAR: Before Action Review )

2. ประธานของแต่ละกลุ่มดำเนินการสุนทรียสนทนาโดยสมาชิกทีมทุกคนนั่งล้อมเป็นวงกลมไม่มีสิ่งใดกีดขวาง ให้ทุกคนมีความเป็นอิสระเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด พูดกันทีละคน ไม่มีการขัดแย้งหรือใครต้องการพูดให้ยกมือขึ้น ไม่มีการสอดแทรกขณะผู้อื่นพูด มีการกำหนดระยะเวลาประมาณ 45 – 60 นาทีในการทำสุนทรียสนทนาแต่ละครั้งสมาชิกในกลุ่มจะพลัดกันพูดถึงประเด็นปัญหา ประสบการณ์การปฏิบัติงานรวมทั้งการรวมกันวางแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุงในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย และประธานของแต่ละกลุ่มก็จะทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมทั้งทฤษฎีการปฏิบัติและลงมติกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติ

3. คัดเลือกสมาชิกจากทีมเข้าร่วมสุนทรียสนทนาคนใดคนหนึ่งโดยหมุนเวียนกันเป็นผู้จดบันทึกข้อมูล อากัปกิริยาของสมาชิกทีมตลอดจนบรรยากาศในการทำสุนทรียสนทนา

4. ประธานของแต่ละกลุ่มสรุปประเด็นที่ได้จากการทำสุนทรียสนทนาแต่ละครั้งอ่านบันทึกทวนให้สมาชิกทีมรับทราบอีกครั้ง (AAR: After Action Review) และลงมติกิจกรรมการปฏิบัติของกลุ่มเพื่อนำลงสู่การปฏิบัติต่อไป

5. สมาชิกกลุ่มทุกคนมีหน้าที่ปฏิบัติและสังเกตผลการปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดรวมทั้งปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปทำสุนทรียสนทนาครั้งต่อไป

6. ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยหลักต้องร่วมกันอภิปรายถึงสิ่งที่สังเกตได้จากกระบวนการปฏิบัติปัญหาที่เกิดขึ้นและสิ่งจูงใจให้มีการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการสะท้อนการปฏิบัติที่มีการประเมินผลด้วยเพื่อการวางแผนแก้ไข ปรับปรุงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติต่อไป

7. สมาชิกทีมมีมติยุติการดำเนินการสุนทรียสนทนาจึงได้สรุปผลการดำเนินงานในแต่ละเรื่อง

8. ผู้วิจัยทำการถอดเทปแบบคำต่อคำและวิเคราะห์เนื้อหาในการดำเนินการทำสุนทรียสนทนาทุกครั้ง

**ระยะที่ 3 การประเมินผล** เปรียบเทียบแรงจูงใจและการรับรู้สภาพแวดล้อมของพยาบาลวิชาชีพในการปฏิบัติงานก่อนเริ่มการวิจัยและหลังจากทุกกลุ่มได้รับข้อสรุปร่วมกัน โดยใช้เทคนิคการสังเกต แนวคำถามหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการประเมินสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน ด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา การทดสอบทีไม่อิสระและการวิเคราะห์เนื้อหา

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ประกอบด้วย

1. แนวคำถามหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ในระยะที่ 1

2. แบบสอบถามแรงจูงใจและแบบสอบถามการประเมินสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสมจิตร พูลเพ็ง (2550) ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้กับพยาบาล โรงพยาบาลชนแดนจำนวน 20 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาได้เท่ากับ 0.86 และ 0.76 ตามลำดับ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของจีนนีและคณะ (Jeannie,et.al., 2005)ประกอบข้อคำถาม 29 ข้อ รูปแบบการตอบแต่ละข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ด้านที่ 1 การให้โอกาสปฏิบัติได้แก่ข้อคำถามข้อที่ 1- 8

ด้านที่ 2 การมีคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพและจำนวนเพียงพอได้แก่ข้อคำถามข้อที่ 9- 17

ด้านที่ 3 การมีผู้บริหารทางการพยาบาลที่ดีได้แก่ข้อคำถามข้อที่ 18 - 25

ด้านที่ 4 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้แก่ข้อคำถามข้อที่ 26 – 29

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการประเมินสิ่งแวดล้อมแวดล้อมในการปฏิบัติงานซึ่งดัดแปลงมาจากแบบประเมินผลทางจิตวิทยาของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเรสเบอร์กและคณะ (Ressberg, et.al., 2004) ใช้ประเมินการรับรู้ตระหนักของตนเอง ปริมาณงาน ความขัดแย้ง และความเครียดประกอบด้วยข้อคำถาม 10 ข้อ รูปแบบการตอบแต่ละข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

**ผลการวิจัย**

**ระยะที่ 1** การศึกษาสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพแผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าแผนกผู้ป่วยในพิเศษรับบริการผู้ป่วยทุกประเภทและมีผู้ป่วยที่มีความซ้ำซ้อนของปัญหาสุขภาพมีเพิ่มขึ้น มีความก้าวหน้าทาง

เทคโนโลยี ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจทางคลินิก เนื่องจากเป็นตึกพิเศษ ความคาดหวังคุณภาพการบริการจึงมีมากกว่าปกติ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยในพิเศษส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 23 – 26 ปี และมีอายุราชการไม่ถึง 5 ปี ผู้ปฏิบัติงานอายุราชการน้อยที่สุด คือ 1 ปี และมากที่สุดคือ 11 ปี มีภูมิลำเนามากกว่าร้อยละ 50 ที่อยู่นอกอำเภอชนแดน และร้อยละ 87.5 มีงานพิเศษจากการขึ้นปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ทำงานโรงพยาบาลเอกชนและธุรกิจส่วนตัว นอกจากนี้พยาบาลส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานตรงความรู้ความสามารถและมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานแต่ยังมีประเด็นปัญหาที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การพัฒนาโดยมีประเด็นปัญหาดังนี้

1.1 การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานมีน้อยเนื่องจากส่วนใหญ่หัวหน้างานจะเป็นผู้ประเมิน การรับรู้หัวข้อการประเมินไม่ชัดเจนและพยาบาลวิชาชีพรับรู้ถึงการไม่ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม ดังข้อมูลที่ได้จากพยาบาลวิชาชีพกลุ่มเป้าหมายกล่าวว่า

*“... ถ้าเปิดโอกาสให้เรารู้หัวข้อการประเมินหรือให้คะแนนในการปฏิบัติงานก็ทำให้เรารู้ข้อบกพร่องของตนเองและสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของตัวเองได้... ”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 8)

*“... แต่ก่อนรู้ว่าได้เงินเดือนเพิ่มแล้วถึงรู้ว่ามีการประเมินเราแล้วแต่ไม่รู้ได้มาอย่างไรทำไมเพื่อนรุ่นเดียวกันได้เงินเดือนมากกว่า ...”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 6 )

1.2 โอกาสใน การลากิจลาป่วย ลาพักผ่อนได้น้อยเนื่องจากขาดอัตรากำลังและมีข้อจำกัดในการแลกเวรเพราะพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่แผนกผู้ป่วยในพิเศษ มีอายุราชการไล่เลี่ยกัน ไม่สามารถขึ้นปฏิบัติงานคู่กันในเวรบ่ายและเวรดึก ดังข้อมูลที่ได้จากพยาบาลวิชาชีพกลุ่มเป้าหมายกล่าวว่า

*“...ถ้าจะลาต้องดูตารางเวรที่เราแลกเวรกันก่อนที่จะลาถ้าไม่มีคนขึ้นเวรให้ได้ เจ็บป่วยเล็กๆน้อยๆหนูก็ทนขึ้นไปก่อนกลัวคนที่อยู่เขาจะต้องขึ้นอัดเวรมาก...”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 5)

*“...มีเหตุจำเป็นที่จะลาก็ต้องหาคนมาขึ้นเวรก่อนถึงจะลาได้เพราะคนที่อยู่ก็ขึ้นเวรกันแน่นอยู่แล้วส่วนคนที่หยุดก็กลับบ้านกันแต่ละคนก็อยู่ไกลไม่กล้าตามเขามาขึ้นเวรให้”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 1 )

1.3 การจัดเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน จากการที่แผนกผู้ป่วยในพิเศษได้ขยายขอบเขตการรับผู้ป่วยมากขึ้นและหลากหลายประเภท นอกจากนี้ได้มีการขยายเวลาการตรวจรักษาโดยแพทย์ นอกเวลาราชการจึงทำให้มีผู้ป่วยรับใหม่เพิ่มมากขึ้น แต่นอกเวลาราชการได้จัดให้มีพยาบาลวิชาชีพขึ้นปฏิบัติงานน้อยกว่าในเวลาราชการ ดังข้อมูลที่ได้จากพยาบาลวิชาชีพกลุ่มเป้าหมายกล่าวว่า

*“ ...เวรเช้างานจะหลุดกันบ่อยมากเวลามีผู้ป่วยรับใหม่และจำหน่ายเยอะๆกว่าจะเคลียร์ได้ บางทีต้องให้คนมาต่อเวรช่วย... ”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 3 )

*“...จัดให้มีพยาบาลมาช่วยงานถ้าพี่เขามีภาระงานของเขาก็ต้องไปทำ ตึกเราก็ขาดอัตรากำลังไป คนที่เหลือก็ต้องช่วยกัน งานของตัวเองรับผิดชอบก็ไม่ Complete...”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 2 )

*“...เดี๋ยวนี้มีแพทย์มาตรวจนอกเวลาราชการ คนไข้เขารู้ก็จะมาตรวจกัน มีรับใหม่เยอะกว่าเวรเช้า บางทีรับใหม่เป็น 10 คน กินข้าวเย็นกันเกือบ 2 ทุ่ม... ”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 4 )

1.4 การจัดตารางการปฏิบัติงานที่ขาดความยืดหยุ่นจากข้อจำกัดในการจัดตารางปฏิบัติงานที่มีผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอและมีอายุราชการน้อยไล่เลี่ยกันทำให้ไม่สามารถจัดให้ขึ้นปฏิบัติงานคู่กัน พยาบาลวิชาชีพไม่ได้บรรจุไม่มีวันสะสมวันลาพักผ่อนเมื่อใกล้สิ้นปีงบประมาณจะขอลาพักผ่อนกันมากทำให้มีผู้ปฏิบัติงานลดลงผู้ที่ไม่สามารถลาได้ก็จะได้ขึ้นปฏิบัติงานมากขึ้น ดังข้อมูลที่ได้จากพยาบาลวิชาชีพที่เป็นกลุ่มเป้าหมายกล่าวว่า

*“...จัดตารางเวรแน่นมากวันหยุดก็เป็น OT จำเป็นก็ต้องขึ้น เพราะคนไม่พอ เงินก็อยากได้แต่กำลังมันไม่ไหว...”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 5)

*“...ต้องดูตารางเวรบ่อยๆกลัวขึ้นเวรผิดและกลัวเป็นน้องขึ้นเวรคู่กันกับน้องจะได้รีบแก้ไขก่อน...”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 6)

1.5 การมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอโดยเฉพาะอุปกรณ์ที่จำเป็นในการช่วยฟื้นคืนชีพ อุปกรณ์ที่ใช้ปรับจำนวนยาที่ต้องเฝ้าระวังและควบคุมเป็นพิเศษ อุปกรณ์ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกสบายมีน้อยและมีการชำรุดบ่อยดังข้อมูลที่ได้จากพยาบาลวิชาชีพที่เป็นกลุ่มเป้าหมายกล่าวว่า

*“... เวลาหมอมาตรวจเยี่ยมคนไข้สั่งให้ตรวจคลื่นไฟฟ้าหัวใจก็อยากตรวจให้เลยเพราะจะได้รู้ผลหมอเขาจะได้รักษาเร็วขึ้น แต่เราต้องรอเครื่องจาก ER ก่อนเพราะบางทีเขาก็ใช้อยู่กว่าจะได้ หมอก็ออกตรวจที่อื่นแล้ว ทำให้เสียโอกาสกับผู้ป่วย...”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 7)

*“...เราทำงานยุ่งๆเวลาผู้ป่วยมาขอเสื้อผ้า ก็ไม่พอ เครื่องทำน้ำร้อนน้ำเย็นก็เสียมันหงุดหงิดมากเพราะเราต้องเสียเวลาไปบริหารจัดการตรงนั้นอีก...”*

(พยาบาลวิชาชีพคนที่ 3)

*“... ขึ้นเวรกันก็แทบจะไม่ได้ลงพักกันอยู่แล้วโต๊ะกินข้าวก็ใช้เคาน์เตอร์พยาบาลอายญาติและคนไข้เขาเหมือนกัน”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 4)

"...เครื่องปรับหยดน้ำเกลือต้องใช้กันทั้งสองตึกดึงกันไปดึงกันมาเวลาฤดูที่มีไข้เลือดออกต้องเดินปรับหยดน้ำเกลือกันขาลากเลยนะพี่..."

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 2)

1.6 การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ต้องการและพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายมีน้อย และไม่ชัดเจนเช่นในระดับของโรงพยาบาล มีการจัดทัศนศึกษาดูงาน ให้รางวัลบุคคลดีเด่นเป็นบางปีและในหน่วยงาน มีการให้โบนัสจากการขายของกันทุกปี แต่การจัดงานสร้างความสัมพันธ์อื่นๆมีน้อย ดังข้อมูลที่ได้จากพยาบาลวิชาชีพที่เป็นกลุ่มเป้าหมายกล่าวว่า

*"...ร่วมงานกับโรงพยาบาลเวลามีงานประจำปีก็ดีแต่ก็ดูห่างเหินถ้าจัดกันเองบ้างเล็กๆน้อยๆให้น่าประทับใจกันในหน่วยงานก็น่าจะดีอาจจะเพิ่มความสัมพันธ์กันอีกด้วย..."*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 7)

*"... ปีที่ผ่านมาไม่ได้จัดให้ไปทัศนศึกษาดูงานถ้าจะมีก็ควรจะจัดทุกปี โดยให้เราช่วยกันออกเงินก็ได้ ทำงานกันทั้งปีได้ผ่อนคลายและรู้จักเพื่อนร่วมงานหน่วยงานอื่นๆด้วย..."*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 2)

1.7 ช่องทางการสื่อสารเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติมีน้อยและไม่มีประสิทธิภาพคือข้อมูลย้อนกลับเกิดการผิดพลาดในการสื่อสาร ดังข้อมูลที่ได้จากพยาบาลวิชาชีพที่เป็นกลุ่มเป้าหมายกล่าวว่า

*"...ได้รับแจ้งเรื่องการอบรมพร้อมหนังสือกับมือตัวเองจะทำให้ได้ทำเรื่องทันเวลาและสามารถทราบรายละเอียด ส่วนมากตึกเราจะได้รับการบอกต่อกันมากกว่าพอมาเห็นหนังสือแล้วก็หมดเขตก่อนทุกที..."*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 1)

*"...การแก้ไขแนวทางการปฏิบัติส่วนมากรู้เฉพาะคนที่ได้รับแจ้งในวันนั้น ถ้าเราได้หยุดในวันนั้นก็จะไม่รู้ว่าเขาเปลี่ยนแปลงอะไรก็ทำงานแบบเดิมมีข้อผิดพลาดก็ถูกตำหนิ ต้องแจ้งให้ทราบและชัดเจนจะได้ทำงานได้ถูกต้อง"*

(พยาบาลวิชาชีพคนที่ 3)

*"...มีการรายงานใบความเสี่ยงไปแต่กว่าจะได้รับการตอบรับหรือดำเนินการ มาสอบถามเราก็ลืมเหตุการณ์ในวันนั้นแล้ว..."*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 1)

1.8 การใช้คอมพิวเตอร์ร่วมกับการทำงานประจำมีการติดขัดและซ้ำซ้อนคือลงข้อมูลทั้งคอมพิวเตอร์และลงทั้งเอกสารซึ่งสามารถพิมพ์ข้อมูลออกมาได้ มีอุปกรณ์ไม่เพียงพอ การเตรียมความพร้อมในการใช้ไม่ได้เกิดจากความร่วมมือจากทุกคนทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ดังข้อมูลที่ได้จากพยาบาลวิชาชีพที่เป็นกลุ่มเป้าหมายกล่าวว่า

*“...ลงข้อมูลลงทั้งเอกสารและลงทั้งคอมพิวเตอร์อีก และแต่ละอย่างก็ต้อง Complete ถ้าเราใช้การลงข้อมูลระบบคอมพิวเตอร์แล้ว เขาก็พิมพ์ข้อมูลได้หนู เห็นที่ โรงพยาบาลอื่นไม่ต้องลงเอกสารให้ซ้ำซ้อนอีกทำให้เสียเวลา เราจะได้มีเวลาดูแลผู้ป่วยบ้าง...”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 8)

*“....มีการลงข้อมูลในคอมพิวเตอร์ซ้ำซ้อนบางครั้งก็ลงแล้วแต่บางครั้งก็ลืมลง ข้อมูลก็ไม่ครบถ้วน ถ้าขึ้นเวรแล้วยุ่งๆก็ไม่ได้มาตรวจทานกันอีกครั้งข้อมูลก็หลุดไปเลย...”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 2)

*“...ใช้คอมพิวเตอร์เครื่องเดียวทั้งพิมพ์งานใช้อินเทอร์เน็ต และลงข้อมูลผู้ป่วย เราต้องรับผิดชอบลงข้อมูลผู้ป่วยทั้งหมดทั้งผู้ป่วยรับยาทุกราย ผู้ป่วยจำหน่ายกลับบ้านอีก ต้องรอกันและคอมพิวเตอร์จะทำงานได้ช้ามาก ”*

( พยาบาลวิชาชีพคนที่ 3)

**ระยะที่ 2** ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนา วิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชนแดน ประกอบด้วย

2.1 การพัฒนาเรื่องการจัดอัตรากำลัง ได้แก่ การจัดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานที่ทุกคนมีส่วนร่วม เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

2.2 การพัฒนาการจัดตารางปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ทุกคนมีส่วนร่วมและเป็นที่พึงพอใจ มีระเบียบปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร

2.3 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลตามสมรรถนะของตนเอง สามารถประเมินผลด้วยตนเอง จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและเปิดเผยข้อมูลอย่างเป็นธรรม

2.4 การพัฒนาเรื่องการจัดสวัสดิการ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ การมีวัสดุอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวก เพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการเพื่อเพิ่มสัมพันธภาพที่ดี มีการช่วยเหลือด้วยจิตอาสาของสมาชิกในหน่วยงาน

2.5 การพัฒนาการสื่อสาร ได้แก่ การเพิ่มช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายรวดเร็วทันเหตุการณ์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.6 การพัฒนาเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์ร่วมกับการทำงานประจำให้มีความสะดวกรวดเร็ว มีความรู้ในการใช้และเกิดจากความร่วมมือจากหลายฝ่าย

**ระยะที่ 3** ผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน มีดังต่อไปนี้

3.1. ผลการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่าพยาบาลประจำการงานผู้ป่วยในโรงพยาบาลชนแดน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกรายปัจจัยและในภาพรวม รายละเอียดดังตาราง 3.1-3.5

ตารางที่ 3.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกรายด้านและโดยรวมของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน ( n = 8 คน )

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน | ก่อน | | หลัง | | t | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| 1.ด้านการให้โอกาสปฏิบัติ | 3.67 | 0.83 | 4.18 | 0.05 | 2.21* | 0.03 |
| 2.ด้านการมีคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ /จำนวนเพียงพอ | 3.71 | 0.84 | 4.04 | 0.68 | 1.76 | 0.08 |
| 3.ด้านการมีผู้บริหารทางการพยาบาลที่ดี | 3.26 | 0.70 | 3.99 | 0.63 | 2.54* | 0.01 |
| 4.ด้านระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ | 3.44 | 0.96 | 3.97 | 0.47 | 2.06* | 0.04 |
| **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม** | **3.52** | **0.83** | **4.05** | **0.46** | **2.52*** | **0.01** |

***P** < .05

จากตารางที่ 3.1 พบว่าพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่าด้านการมีคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ/จำนวนเพียงพอที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 3.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการให้โอกาสปฏิบัติของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน | ก่อน | | หลัง การพัฒนา | | t | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| 1.มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน | 4.13 | 0.35 | 4.13 | 0.35 | 0.00 | 1.00 |
| 2.มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน | 3.62 | 0.74 | 4.13 | 0.35 | 1.63 | 0.10 |
| 3.มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | 3.63 | 0.92 | 4.00 | 0.76 | 1.13 | 0.26 |
| 4.มีส่วนร่วมในการประเมินผล | 3.25 | 0.71 | 4.13 | 0.64 | 2.07* | 0.03 |
| 5.มีโอกาสประชุม อบรม หรือพัฒนาให้ความรู้ | 3.88 | 0.84 | 4.63 | 0.52 | 2.12 | 0.03 |
| 6.ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ | 4.13 | 0.84 | 4.13 | 0.64 | 0.00 | 1.00 |
| 7.มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน | 3.75 | 1.17 | 4.13 | 0.35 | 1.00 | 0.31 |
| 8.ไม่สามารถลากิจ ลาป่วย ลาพักผ่อน เมื่อมีเหตุจำเป็น | 3.00 | 1.07 | 4.13 | 0.35 | 2.04* | 0.04 |
| | **3.67** | **0.83** | **4.18** | **0.50** | **2.21*** | **0.03** |

จากตารางที่ 3.2 พบว่าพบว่าพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปัจจัยด้านการให้โอกาสปฏิบัติงาน ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05โดยที่หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา แต่เมื่อจำแนกตามรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญโดยที่หลังการพัฒนา

สูงกว่าก่อนการพัฒนา ยกเว้นข้อ ที่ท่านได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล ท่านมีโอกาสประชุมอบรมหรือพัฒนาความรู้ และท่านไม่สามารถลากิจ ลาป่วย ลาพักผ่อนเมื่อมีเหตุจำเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้อที่ท่านได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และข้อที่ท่านได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้งก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา

ตารางที่ 3.3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงมาตรฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมีคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ และจำนวนเพียงพอของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน

( n = 8 คน)

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน | ก่อน การพัฒนา | | หลัง การพัฒนา | | t | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| 9.การจัดจำนวนเจ้าหน้าที่ เพียงพอเหมาะสมกับ ปริมาณงาน | 2.50 | 0.92 | 3.63 | 0.74 | 2.04* | 0.04 |
| 10.การมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ | 3.88 | 1.13 | 4.38 | 0.52 | 1.24 | 0.21 |
| 11.มีความสามัคคี รักใครกันดีภายในหน่วยงาน | 3.63 | 0.92 | 4.00 | 0.54 | 1.13 | 0.26 |
| 12.มีสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้างาน | 4.13 | 0.64 | 4.25 | 0.71 | 0.58 | 0.56 |
| 13.มีสัมพันธภาพที่ดีกับทีมพยาบาลในหน่วยงาน | 3.88 | 0.35 | 4.13 | 0.64 | 1.41 | 0.16 |
| 14.มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรอื่นๆ | 3.88 | 0.84 | 4.00 | 0.76 | 0.58 | 0.56 |
| 15.มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ป่วยและญาติ | 3.88 | 0.99 | 4.13 | 0.84 | 0.82 | 0.41 |
| 16.ผู้รับบริการในหน่วยงานมีความพึงพอใจต่อบริการพยาบาล | 3.75 | 0.89 | 4.00 | 0.76 | 1.00 | 0.32 |
| 17.หน่วยงานมีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง | 3.88 | 0.84 | 3.88 | 0.64 | 0.00 | 1.00 |
| **รวม** | **3.71** | **0.84** | **4.04** | **0.68** | **1.76** | **0.08** |

***P < .05**

จากตารางที่ 3.3 พบว่า พยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมีคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพและจำนวนเพียงพอก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา ยกเว้นข้อที่ท่านรู้สึกว่าการจัดจำนวนเจ้าหน้าที่เพียงพอและเหมาะสม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้อที่ว่าหน่วยงานมีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้งก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา

ตารางที่ 3.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมผู้บริหารทางการพยาบาลที่ดี ของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน

(n = 8 คน)

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน | ก่อนการพัฒนา | | หลังการพัฒนา | | t | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| 18.หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดี | 4.13 | 0.35 | 4.25 | 0.46 | 0.58 | 0.56 |
| 19.การประเมินผลงานด้วยความยุติธรรม | 3.38 | 0.74 | 4.38 | 0.52 | 2.33* | 0.02 |
| 20.หัวหน้างานสามารถแก้ไข้ปัญหาความ ขัดแย้งได้ | 3.75 | 0.71 | 4.00 | 0.54 | 1.00 | 0.32 |
| 21.ตารางการปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่น | 3.13 | 0.99 | 4.00 | 0.54 | 1.63 | 0.10 |
| 22.การจัดตารางปฏิบัติงานมีเวลาสำหรับการพักผ่อนพอเหมาะ | 2.88 | 0.84 | 3.88 | 0.64 | 2.01* | 0.04 |
| 23.จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและเหมาะสม | 2.63 | 0.52 | 3.63 | 0.92 | 2.01* | 0.04 |
| 24.มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอในการปฏิบัติงาน | 2.63 | 0.74 | 3.75 | 0.89 | 2.25* | 0.02 |
| 25.สถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย | 3.56 | 0.76 | 4.00 | 0.54 | 1.41 | 0.16 |
| **รวม** | **3.26** | **0.70** | **3.99** | **0.63** | **2.54 *** | **0.01** |

*P < .05

จากตารางที่ 3.4 พบว่าพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดนมีแรงจูงใจปัจจัยด้านการมีผู้บริหารทางการพยาบาลที่ดี ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ .05โดยที่หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้น ข้อการประเมินผลงานด้วยความยุติธรรม การจัดตารางปฏิบัติงานมีเวลาสำหรับการพักผ่อนพอเหมาะ การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและเหมาะสม และ มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ .05

ตารางที่ 3.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ของพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยใน โรงพยาบาลชนแดน (n = 8 คน)

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน | ก่อนการพัฒนา | | หลังการพัฒนา | | t | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| 26.ช่องทางการสื่อสารมีน้อยและไม่สะดวก | 3.00 | 0.93 | 3.50 | 1.07 | 1.41 | 0.16 |
| 27.ทราบกฎเกณฑ์/ข้อกำหนดในการพิจารณาความดีความชอบ | 3.13 | 0.99 | 4.13 | 0.35 | 2.00* | 0.04 |
| 28.ทราบเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงาน | 3.88 | 0.35 | 4.25 | 0.46 | 1.34 | 0.18 |
| 29.ทราบตัวชี้วัดและความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงาน | 3.75 | 0.46 | 4.00 | 0.00 | 1.41 | 0.16 |
| **รวม** | **3.44** | **0.69** | **3.97** | **0.47** | **2.06*** | **0.04** |

*P < .05

จากตารางที่ 3.5 พบว่าพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดนมีแรงจูงใจปัจจัยด้านระบบการสื่อสารที่มีหลากหลายช่องทางและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ .05 โดยที่หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นข้อที่ท่านทราบกฎเกณฑ์/ข้อกำหนดในการพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ผลการประเมินการรับรู้สิ่งแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน

ผลการศึกษานำเสนอโดยใช้ตารางประกอบการบรรยายสิ่งแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานจำแนกรายข้อ และในภาพรวม รายละเอียดดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานของ พยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน

( n = 8 คน )

| สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน | ก่อนการพัฒนา | | หลังการพัฒนา | | t | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| 1.งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ | 4.13 | 0.64 | 4.50 | 0.53 | 1.73 | 0.08 |
| 2.งานที่ท่านปฏิบัติช่วยให้มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น | 4.00 | 0.76 | 4.25 | 0.46 | 0.71 | 0.48 |
| 3.รู้สึกเครียด/กระวนกระวายเมื่อปฏิบัติงานอยู่ที่หน่วยงาน | 3.88 | 0.84 | 4.25 | 0.46 | 1.34 | 0.18 |
| 4.รู้สึกหนักใจเมื่อต้องไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น | 4.00 | 0.76 | 4.38 | 0.52 | 1.13 | 0.26 |
| 5.ได้รับการช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหาที่ เกิดจากการรักษาพยาบาล | 3.75 | 0.71 | 4.00 | 0.76 | 1.00 | 0.32 |
| 6.ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการทำงาน | 4.13 | 0.64 | 4.50 | 0.54 | 1.73 | 0.08 |
| 7.การรักษาพยาบาลเกิดความยุ่งยากเนื่องจากความขัดแย้งระหว่างทีมที่ดูแลผู้ป่วย | 2.75 | 1.04 | 3.50 | 0.76 | 1.47 | 0.14 |
| 8.ลำบากใจเมื่อทำงานที่นอกเหนือขอบเขตของวิชาชีพ | 2.88 | 0.84 | 4.25 | 0.46 | 2.23* | 0.03 |
| 9.ภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสม | 3.36 | 0.74 | 4.00 | 0.54 | 1.34 | 0.18 |
| 10.การมีหลายบทบาทหน้าที่ในเวลาเดียวกันก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน | 2.50 | 0.93 | 3.88 | 0.99 | 2.46* | 0.01 |
| **การประเมินสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานรวม** | **3.54** | **0.79** | **4.15** | **0.60** | **2.25*** | **0.03** |

***P** < .05

จากตารางที่ 3.6 พบว่าพยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดนมีแรงจูงใจผลการประเมินรับรู้สิ่งแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานพบว่าคะแนน ค่าเฉลี่ยรวมในเรื่องการรับรู้สิ่งแวดล้อม

ในสถานที่ปฏิบัติงานโดยที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05โดยที่หลังการพัฒนาสูงกว่า และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา ยกเว้นข้อที่ท่านรู้สึกลำบากใจเมื่อต้องทำงานนอกเหนือขอบเขตวิชาชีพ และการมีหลายบทบาทหน้าที่ในเวลาเดียวกันก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

**อภิปรายผล**

จากผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนาสำหรับพยาบาลวิชาชีพแผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดนนั้นพบว่า การใช้สุนทรียสนทนาสามารถทำให้เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้มากขึ้นซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจประกอบด้วยปัจจัยด้านการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและการวางแผนการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านทีมงาน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และ ซึ่งในแต่ละปัจจัย พบข้อมูลและวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจ ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านการให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการวางแผนการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านนี้มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์ และปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วยโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือร่วมวางแผนในการปฏิบัติงาน มีโอกาสเลือกทำงานในส่วนที่ตนเองถนัดหรือชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานและโอกาสในการลากิจ ลาป่วยของพยาบาลวิชาชีพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าพยาบาลวิชาชีพแผนกผู้ป่วยในพิเศษ มีโอกาสเลือกทำงานในส่วนที่ตนเองชอบซึ่งสอดคล้องกับจากการศึกษาของ ชมชื่น สมประเสริฐ (2542) พบว่านโยบายที่สร้างขึ้นหากมาจากระดับผู้ปฏิบัติงาน จะมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง นำไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงของตนเองและหน่วยงานส่งผลให้ทำงานนั้นได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ Spitzer (1995,ยุทธนา ไชยชูกุล ผู้แปล, 2551:69) กล่าวว่าการมีโอกาสเลือกทำงานในส่วนที่ตนเองถนัดหรือชอบเป็นคุณสมบัติที่เด่นที่สุดของมนุษย์ที่สามารถเลือกหรือถูกเลือกในงานที่ตนเองชอบ และพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชนแดน แผนกผู้ป่วยในพิเศษ ต้องการมีโอกาสรับรู้ถึงระบบการประเมินผลการทำงานจะทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ตนเองบกพร่อง นั้นหมายถึงการได้เลื่อนเงินเดือนที่ดีขึ้นย่อมเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานซึ่งการศึกษาของ ดุษฎี เอกพจน์ (2551) พบว่าการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพยาบาล จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพทุกคนได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลเลื่อนขั้นรวมทั้งกำหนดบันไดความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนการมีโอกาสจัดสรรเวลาเพื่อลากิจลาป่วย พบว่ามีข้อจำกัดในด้านอัตรากำลังคนและข้อจำกัดในด้านอายุการทำงานที่น้อยและต้องขึ้นปฏิบัติเวรคู่กันจึงทำให้พยาบาลวิชาชีพแผนกผู้ป่วยในพิเศษ มีโอกาสในการลากิจ ลาป่วยได้ยาก จากการศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนา

ด้านการจัดอัตรากำลังและการจัดตารางปฏิบัติงานพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีแรงจูงใจในด้านนี้เพิ่มขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ Fochsen et,al., 2005 อ้างถึงในบุญใจ,2550 :261ได้ศึกษาว่า พยาบาลที่มีโอกาสจัดสรรเวลาเพื่อลากิจลาป่วยหรือดูแลบุตรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พยาบาลมีแรงจูงใจที่จะคงอยู่ในงาน

1.2 ปัจจัยด้านการมีคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพและจำนวนเพียงพอ

ปัจจัยด้านนี้มีความสำคัญมากเช่นกัน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานคุณภาพ หน่วยงานที่มีทีมงานทีดีและเพียงพอ จะทำให้หน่วยงานพัฒนาได้เร็วและตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการซึ่งจากศึกษาพบว่าปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย จำนวนผู้ปฏิบัติงานเพียงพอและทีมงานมีความสามัคคี สามารถและจากการศึกษาสถานการณ์ การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมพบว่า พยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ ปฏิบัติงานด้วยความเร่งรีบทำงานไม่ทันภายในเวร มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มารับบริการน้อยเพื่อให้ทันต่อการบริการ มีความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ทำงานเฉพาะงานประจำ ขาดการกระตือรือร้น จึงเกิดข้อร้องเรียนในเรื่องพฤติกรรมบริการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤมล กิจจานนท์, อัจฉรา จงเจริญกำโชค และ พรพิมล มาศนรากรณ์ (2009) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเหนื่อยหน่ายของพยาบาลได้แก่ การรับรู้ด้านสัมพันธภาพกับหัวหน้าหอผู้ป่วย การปฏิบัติงานด้านกำลังคนไม่เพียงพอ และความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งการคิดที่จะออกเนื่องจากเงินเดือนน้อย งานหนัก นอกจากนี้การทำงานด้านบริการต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม พยาบาลได้ขึ้นปฏิบัติงานในเวรบ่ายและดึกมีจำนวนน้อยลงต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะแลกเวรหนีกันนั้นก็ทำได้ยาก หากทุกคนช่วยเหลือ พึ่งพา ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะทำให้การทำงานนั้นเกิดความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ Jeannie et al.,2005 พบว่าปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ดึงดูดบุคคลากรให้อยู่ในองค์กรนั้น คือการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีความรักและสามัคคีกัน ย่อมก่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพและจากศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนาด้านการจัดอัตรากำลังให้เพียงพอ เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ทุกคนมีส่วนร่วมทำให้ผลการประเมินเพิ่มขึ้นจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดน

1.3 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ปัจจัยด้านนี้มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ในเรื่องของการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้พัฒนาองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศได้เนื่องจากปัจจุบันการทำงานต้องทำงานให้ได้มาตรฐานและให้บริการอย่างมีคุณภาพดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การจากการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย การมีความยุติธรรม เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ ความสามารถ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและจัดตารางปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น จากการศึกษาของ ละออ อริยกุลนิมิต (2546) พบว่า ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลคือภาวะผู้นำโดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้บริหารที่ให้กำลังใจและร่วมแก้ไขเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือปรึกษาหารือและแก้ไขในยามเกิดวิกฤตในงาน ให้

ความรักและเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารทางการพยาบาลประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อลูกน้อง เชื่อมั่นในตนเองกล้าพูดกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ส่วนด้านการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน คือ ผู้บริหารการทางการพยาบาลกระทำตนเป็นที่ไว้วางใจในการปรึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติและยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกระดับ เข้าใจยอมรับฟังเหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติและแสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับ นอกจากนี้ Taunton, Krampitz andWoods., (1989:15) ยังได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีความยุติธรรมยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความพึงพอใจในงานด้วยหลักแห่งความสมดุล และความถูกต้อง จากการศึกษาพบว่าการจัดตารางปฏิบัติงานมีข้อจำกัดในการจัดจึงทำให้พยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษ โรงพยาบาลชนแดนขึ้นปฏิบัติงานติดต่อกันหลายเวรและต้องดูตารางการปฏิบัติงานกันบ่อยๆ โดยเฉพาะในวันที่ตารางเวรออกจะรุมกัน เพื่อดูวันหยุดและคู่เวรที่ขึ้นปฏิบัติงานหากไม่พึงพอใจก็แลกเวรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนาการจัดตารางการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมเป็นที่พึงพอใจของทุกคน มีแนวทางปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ทำให้ผลการประเมินในด้านนี้เพิ่มขึ้น และจากการศึกษาของ Yildiz, Ayhan,and Erdogmus., (2009) พบว่าการจัดตารางปฏิบัติงานที่เหมาะสมมีอิทธิพลต่อการไม่ลาออกจากงานของพยาบาล และพบว่าพยาบาลที่ขึ้นปฏิบัติงานเวรดึกจะมีผลต่อความเหนื่อยหน่ายที่รวดเร็วขึ้น หากพยาบาลได้ขึ้นปฏิบัติงานและมีเวลาพักผ่อนในวันที่ตนเองต้องการก็จะเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Dibble (1999) กล่าวว่าการจัดการกับการคงอยู่ของบุคลากรที่ดีโดยการธำรงรักษาบุคลากรไว้นั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือการให้ความยืดหยุ่นเวลาการปฏิบัติงานและลักษณะงานแก่บุคลากรที่เอื้อต่อการวางแผนการดำเนินชีวิตเพื่อให้เกิดความสมดุล

1.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร

ปัจจัยด้านนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย การมีช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอและการสื่อสารมีที่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จากศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนาการสื่อสารให้มีหลากหลายช่องทางโดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดในการใช้และทันเวลา และการสื่อสารอย่างเป็นทางการได้เพิ่มผู้รับผิดชอบและมีหน้าที่ชัดเจนในการรับ ส่งและการย้อนกลับข้อมูลให้ถูกต้องทำให้ผลประเมินมีคะแนนเพิ่มขึ้นจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยใน โรงพยาบาลชนแดนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจากศึกษาของสุรีย์ (2549) พบว่าตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ คือการความพึงพอใจในด้านการมีปฏิสัมพันธ์ในหน่วยงานแต่พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้เสนอแนะการพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การให้มีความชัดเจนรวดเร็วเพื่อลดปัญหาการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและ Lascbinger, Abmost, and Ture-Hoder., (2003) ได้ศึกษาพบว่าโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศด้านบริการนั้นพบว่ามีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการสนับสนุนให้

พยาบาลได้มีช่องทางเข้าถึงข้อมูล การเพิ่มความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับเพื่อนร่วมงานและการมีแพทย์ที่สามารถร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการปฏิบัติงานทางด้านความรู้วิชาชีพ มีการนำงานวิจัยและนวัตกรรมมาใช้

2. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและมีความสะดวกสบายเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย การมีวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพและการมีหลายบทบาทหน้าที่ในเวลาเดียวกัน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นับเป็นเทคนิคอีกประการหนึ่งที่สำคัญของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานมีความรู้สึกพึงพอใจ โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งทางด้านกายภาพซึ่งได้แก่การมีวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอ พร้อมใช้งาน สถานที่ทำงานน่าอยู่ไม่มีกลิ่นอับหรือรกรุงรัง สะอาด ปลอด โปร่ง อากาศถ่ายเทดี และทางด้านสุขภาพจิต การมีบรรยากาศที่เป็นบวกมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส และการออกแบบงานไม่ซ้ำซ้อน จากการศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนาเรื่องการจัดสวัสดิการ การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในหน่วยงานให้มีเพิ่มขึ้นและเป็นไปตามความต้องการของพยาบาลวิชาชีพ และพัฒนาการมีหลายบทบาทหน้าที่ในเวลาเดียวกันโดยเฉพาะการใช้คอมพิวเตอร์ร่วมกับการทำงานประจำให้มีความสะดวก รวดเร็ว มีความรู้ในการใช้และเกิดจากความร่วมมือจากหลายฝ่าย พบว่าผลคะแนนด้านนี้มีเพิ่มขึ้นจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พยาบาลวิชาชีพ แผนกผู้ป่วยในพิเศษโรงพยาบาลชนแดน ซึ่งกุลธิดา สุดจิตร์ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ด้านการทำงานของพยาบาลเกินบทบาทหน้าที่เนื่องจากพยาบาลได้รับมอบหมายหลายอย่างมากเกินไป และต้องทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกันทั้งบทบาทหน้าที่ในวิชาชีพที่มีการดูแลผู้ป่วยที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นและงานในด้านเอกสาร งานดูแลความเรียบร้อยในหอผู้ป่วย ทำหน้าที่แทนแพทย์ซึ่งการมีบทบาทที่ครอบคลุมกว้างขวาง แต่จำนวนบุคลากรมีน้อยจึงก่อให้เกิดความเครียดและส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน จนอาจเกิดการตัดสินใจลาออกจากงานและได้เสนอแนวทางแก้ไขให้ผู้บริหารทบทวนบทบาทของพยาบาลให้เหมาะสมกับภาระ พิจารณาค่าตอบแทนต่างๆให้เหมาะสมกับค่าครองชีพและ Herzberg (1995: 49)ได้กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจในงาน นั้นได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อม ที่มีความเหมาะสมทางกายภาพของงาน เช่น แสง การระบายอากาศ ชั่วโมงการทำงาน การออกแบบงานที่ง่ายต่อการทำงาน ไม่มีความซ้ำซ้อนและเหมาะสม ทำให้เกิดการเพลิดเพลินและสนุกกับการทำงาน

**ข้อเสนอแนะ**

ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาในบริบทของแผนกผู้ป่วยในพิเศษโรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์ การนำไปประยุกต์ใช้อาจมีข้อจำกัดในด้านความแตกต่างของวัฒนธรรม และสภาพปัญหา ของแต่ละองค์การ แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้ใกล้เคียงหรือสอดคล้องกับบริบทของตนเอง ได้ดังนี้

1. เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยใช้สุนทรียสนทนาและใช้ในการบริหารบุคคล เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและพัฒนางานให้มีคุณภาพต่อไป

2. เสริมสร้างแรงจูงใจในกลุ่มเป้าหมายให้บริการวิชาชีพอื่นๆ ผู้บริหารสามารถนำปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อื่นๆเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริงและพัฒนาให้ตรงกับปัญหาต่อไป

3. เสริมสร้างแรงจูงใจในกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ผู้บริหารสามารถนำปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อื่นๆเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริงและพัฒนาให้ตรงกับปัญหาต่อไป

**เอกสารอ้างอิง**

**ภาษาไทย**

กฤษดา แสวงดี. ความก้าวหน้าในวิชาชีพพยาบาล.ในประมวล สาระชุดวิชาประเด็นและแนวโน้มทางการบริหารการพยาบาล หน่วยที่ 7 นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.

กุลธิดา สุดจิตร์. “ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

จารุรัตน์ ศรีรัตนประภาส และประณีต ส่งวัฒนา. “ความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลในบริบทวัฒนธรรมเอเชีย: บทวิเคราะห์.” Pacific Rim Int J Nurs Res 15,1 (January –March 2011): 57- 73

ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์. แนวคิดการจัดการสมัยใหม่.ในประมวล สาระชุดวิชาการการจัดองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1 นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543.

ชมชื่น สมประเสริฐ. “รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2542.

ชลลดา ทองทวี, จิรัฐกาล พงศ์ภคเธียร,ธีระพล เต็มอุดม,พงษธร ตันติฤทธิศักดิ์,สรยุทธ รัตนพจนารถ,และพจนีย์ สุทธิรัตน์. “โครงการวิจัยและจัดการความรู้จิตตปัญญาศึกษา” สำนักงานสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพและ ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, 2551.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.

ดวงรัตน์ วัฒนกิจไกรเลิศ,คัคนางค์ นาคสวัสดิ์, ชูชื่น ชีวพูนผล, และวรรณี สัตยวิวัฒน์.“ ความเครียด ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด และการจัดการกับ ความเครียดในพยาบาล.” Journal of Nursing Science 28,1 (January –March 2010): 67-75.

ดุษฎี เอกพจน์. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร์ มหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.

นฤมล กิจจานนท์, อัจฉรา จงเจริญกำโชค, และ พรพิมล มาศนรากรณ์. “ความเหนื่อยหน่ายของบุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยวิกฤติ.” Rama Nurse J 15,1 ((January – April 2009): 86-96.

บุญใจ ศรีสถิตนรากูร. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

วิกานดา แก้วตะโก. “กระบวนการบริหารงานบุคคล กรณีศึกษา: วิธีการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ใน งานโรงพยาบาลกรุงเทพ.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

วิภาดา คุณาวิกติกุล, ภัทราภรณ์ ทุ่งปันคำ, และนงคราญ วิเศษกุล. “ ความเครียดจากบทบาทหน้าที่การเผชิญปัญหาและปัจจัยทำนายภาวะสุขภาพของพยาบาล.” วารสารพยาบาลสาร ปีที่33 , 2 (เมษายน - มิถุนายน 2549): 1-13.

พิมลรัตน์ ชมภูผล, รุ้งทอง สวัสดิกุล ,และศุภรัตน์ กอชัยศิริกุล. “การพัฒนาคุณภาพบริการด้วยสุนทรียสนทนา.” พุทธชินราชเวชสาร 25,3 (กันยายน-ธันวาคม 2551): 912.

สมจิตร์ นคราพานิช. เทคนิคการบริหารทางการพยาบาลในการบริหารการพยาบาล ตอนที่ 2 กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทยพิทักษ์การพิมพ์, 2551.

สมจิตร พูลเพ็ง. “การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลวังม่วงสัทธรรม จังหวัดสระบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

สุรีย์ ท้าวคำลือ. “ปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

โสพส ศิริไสย์. วิธีการสนทนาแบบมนุษย์สัมผัสมนุษย์และการเปลี่ยนวิธีคิดด้วยการฟังอย่างลึกซึ้ง กรุงเทพฯ: สำนักงานทรานส์ทีม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2548.

ลดาวัลย์ รวมเมฆ. เล่าเรื่อง Dialouge สุนทรียสนทนา พัฒนาคน พัฒนางานบริการพยาบาล กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2550.

ละออ อริยกุลนิมิต. “การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

อรพรรณ โตสิงห์, ดวงกมล วัตราดุล, และ กรรณิภา ปัญญาอมรวัฒน. สถานการณ์และแนวโน้มการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางการบริการสุขภาพ.ในประมวล สาระชุดวิชาประเด็นและแนวโน้มทางการบริหารการพยาบาล หน่วยที่ 13 นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , 2551.

**ภาษาต่างประเทศ**

Climiotli,J.P.,Quinlan,P.M.,Lason,E.L.,Pator,D.K.,Lin,S.X.,and Stone,P.W. “The magnet Process and the perceived Work Environment of Nurses.” Nursing research 54,6 (November-December 2005):384-390.

Dean R.spitzer การจูงใจที่เป็นเลิศ Super Motivation ยุทธนา ไชยจูกุล ผู้แปล (2551) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอ ทีม บิส ซิเนส, 1995.

Dibble,S. Keeping your valuable employee John Wiley& Son, New York, 1999.

Herzberg, F., Mausner,B.,and Snyderman, B.B. The motivation to work 2nd ed. Wiely: New York, 1959.

Latham, G.P and Ernt, C.T. “Key to motivating tomorrow’s workforce” Human resource Management Review ,no.16 (2006): 181-198.

Space Lascbinger, H.K., Abmost,J.,and Ture-Hoder,D. “Workplace Empowerment and Magnet Hospital Characteristics.” Jona 33,7/8 ( July- August 2003): 410-422.

Taunton, R. L.SD and Wood, C.Q. “Manager Impact on Retention of Hospital Staff: Part 1.” Journal of Nursing Admisttration no.19,3 (1989): 14-19.

Yildiz,Z., Ayhan,S.,and Erdogmus,S. “The impact of nurses’ motivation to work ,jobsatisfaction ,and sociodemographic characteristics on intention to quit their current job: An empirical study in Turkey.” Applied Nursing Research, no. 22 (2009): 113- 118.