

การศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ

A Study of Characteristics of Magnet Hospital for Professional Nurses

สุภาณี คงชุม* อารีย์วรรณ อ่วมตานี** พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ให้คงอยู่ในงาน โดยใช้เทคนิค EDFR ได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 23 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล, ผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาล, ผู้บริหารระดับต้นขององค์การพยาบาล, พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ, นักวิชาการในสถาบันการศึกษาทางการพยาบาล และนักวิชาการในองค์กรพยาบาล ที่ประกอบด้วย สภาการพยาบาล สำนักการพยาบาล และสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย ฯ วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ 2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาแล้วนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของข้อคำถามแต่ละข้อ และ 3) นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งแบบสอบถามกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็น หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อสรุปผลการวิจัย ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารบุคลากรพยาบาล ประกอบด้วย 5 ด้านย่อย ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การจัดอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ด้านการจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ได้แก่ อาคารและสถานที่ โครงสร้างองค์การพยาบาล วัฒนธรรมองค์การ และ ความเห็นเลืงขององค์การ
3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ
4. ด้านการปฏิบัติงานและให้บริการเชิงวิชาชีพ
5. ด้านการบริหารงานขององค์การพยาบาล
6. ด้านการสื่อสารในองค์การพยาบาล

คำสำคัญ: โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ พยาบาลวิชาชีพ

Abstract

The purpose of this research was to study the characteristics of magnet hospital for professional nurses by using EDFR technique. Participants were 23 experts consisted of executive directors of the hospital, executive directors of the nursing service department, head nurses, 5 staff nurses, nursing educators and committee members of Thailand Nursing Council, Bureau of Nursing and the Nurses' Association of Thailand. The EDFR technique was used with 3 steps. First, all experts were asked to describe characteristics of magnet hospital. In second step, study data were analyzed by using content analysis to search for themes involving characteristics of magnet hospital. Then those themes were developed for the study questionnaire. All items contained in the questionnaire were ranked the

* พย.ม.พยาบาลวิชาชีพระดับ 6 โรงพยาบาลรามธิบดี

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

*** รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

level of characteristics of magnet hospital by the experts. Last, items were analyzed by median and interquartile range, and then a new version of the questionnaire was developed. The new questionnaire was sent to former experts for confirming the previous ranked items. Ranked items were re-analyzed by median and interquartile range.

The result has revealed that the magnet hospital was composed of 6 important characteristics as follows:

1. Human resource management was composed of 5 sub-characteristics: Staff recruitment and selection, Staffing, Staff development, Compensation, and Performance appraisal.
2. Management and development of nursing service department/hospital was composed of 4 sub-characteristics: Building and location, Organizational structure, Organizational culture, and Excellent organization.
3. Nursing leadership
4. Professional practice and service
5. Nursing administration
6. Communication in nursing organization

Keyword: Magnet hospital Professional nurses

Supanee Kongchum, Areewan Oumtane, and Puangtip Chaiphibalsarisdi. A study of characteristics of magnet hospital for professional nurses. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, July - December 2011; 12(2): 68 - 75.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงพยาบาลต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนกำลังประสบปัญหาการขาดอัตรากำลังพยาบาล เนื่องจากพยาบาลลาออกจากวิชาชีพพยาบาลเพิ่มขึ้นทุกปี จากสถิติการลาออกของพยาบาลวิชาชีพพบว่า ในปี พ.ศ. 2538 - 2546 มีพยาบาลวิชาชีพที่เป็นข้าราชการลาออกเฉลี่ย 240 คนต่อปี¹ ในภาคเอกชน ปี พ.ศ. 2546 มีอัตราพยาบาลโยกย้ายไปทำงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งอื่นร้อยละ 41 ลาออกไปต่างประเทศร้อยละ 5² และเมื่อพิจารณาถึงต้นทุนการผลิตพยาบาลวิชาชีพ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการผลิตพยาบาลของสถาบันการศึกษาของรัฐ เท่ากับ 160,000 บาทต่อคน และสถาบันการศึกษาของเอกชน เท่ากับ 210,000 บาทต่อคน³ ดังนั้นการลาออกของพยาบาลในแต่ละปี ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนต้องสูญเสียงบประมาณจำนวนมากในการผลิตบุคลากรพยาบาลเพื่อทดแทนอัตรากำลังที่ต้องสูญเสียไปจากการลาออกที่ได้กล่าวมาด้วยเหตุนี้ผู้บริหารการพยาบาล แต่ละโรงพยาบาล จึงพยายามค้นหาวิธีการต่างๆ เพื่อรักษาพยาบาลให้คงอยู่ในงานให้นานที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ในต่างประเทศได้นำ Magnet hospital มาใช้เพื่อให้พยาบาลคงอยู่ในงาน โดย American Academy of Nursing (AAN) ได้ศึกษาเพื่อค้นหาโรงพยาบาลภายในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่สามารถคงพยาบาลให้อยู่ในองค์กรได้ในสภาพการขาดแคลนพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีลักษณะเด่นภายในองค์กร 3 ประเด็น คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ และ 3) การพัฒนา

วิชาชีพ ผลงานวิจัยนี้ได้รับการเผยแพร่ในปี ค.ศ. 19834 และมีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งคณะผู้บริหาร สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยได้รับรองและจัดให้มีการมอบรางวัล ให้แก่โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ในปี ค.ศ. 1990 และแนวคิดของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังในปี ค.ศ. 1994 หลังจากพบโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจแห่งแรก ซึ่งใช้แนวคิด Forces of magnetism 14 ด้าน⁵ และมีการศึกษาวิจัยพบว่า พยาบาลใน Magnet hospitals มีความพึงพอใจลักษณะขององค์การมากกว่า Non-magnet hospitals และความตั้งใจในการลาออกจากงานประจำต่ำกว่า อีกทั้งมีอัตราการลาออกที่ต่ำกว่าเช่นกัน⁶

จะเห็นได้ว่า การสูญเสียพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ทำให้รัฐต้องสูญเสียงบประมาณในการผลิตพยาบาล โรงพยาบาลต้องสูญเสียงบประมาณในการนิเทศงาน การอบรม และการพัฒนา ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนอกจากจะเพิ่มกำลังการผลิตพยาบาลแล้ว การธำรงรักษาพยาบาลวิชาชีพไว้ในองค์กรเป็นเรื่องที่จำเป็น ซึ่งผู้บริหารการพยาบาล ในโรงพยาบาลแต่ละแห่งของประเทศไทย พยายามหาวิธีการในการธำรงรักษาพยาบาล ให้คงอยู่ในงานให้นานที่สุด ซึ่งยังไม่มีคำตอบในเรื่องดังกล่าว ดังนั้นการวิจัยเชิงอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) จึงเป็นเทคนิคที่เหมาะสมในการศึกษาครั้งนี้ โดยศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านโรงพยาบาล องค์การพยาบาล การบริหาร



การพยาบาลและผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดรูปแบบ โรงพยาบาลของประเทศไทยเพื่อดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ในงานให้นานที่สุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจให้พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการคงอยู่ในงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบการวิจัยเชิงบรรยายโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDR ในการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นอันติของของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 23 คน ที่คัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ จากความเชี่ยวชาญ 6 กลุ่ม ประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ 5 คน ผู้บริหารระดับต้นขององค์การพยาบาล 5 คน ผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาล 4 คน นักวิชาการในสถาบันการศึกษาทางการพยาบาล 4 คน ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล 2 คน และนักวิชาการในองค์การพยาบาล 3 คน

เครื่องมือวิจัยและวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะเวลา 116 วัน โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 23 คน เกี่ยวกับลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โดยใช้ข้อคำถามปลายเปิด

2. วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสร้างเป็นแบบสอบถาม จำนวน 87 ข้อ ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือระดับความสำคัญมากที่สุด-มาก-ปานกลาง-น้อย-น้อยที่สุด ส่งแบบสอบถามดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อระบุระดับความ

ตารางที่ 1 ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	ระดับความสำคัญ
ด้านที่ 1 การบริหารบุคลากรพยาบาล	
การสรรหาและการคัดเลือกพยาบาลที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ	มากที่สุด
การจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องกับประเภทของผู้ป่วยที่หน่วยงานดูแล	มากที่สุด
การพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนด้านวิชาการและด้านจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	มากที่สุด
การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ทัดเทียมกับโรงพยาบาลอื่น	มากที่สุด
การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์ชัดเจนและพิจารณาอย่างยุติธรรม	มากที่สุด
ด้านที่ 2 การจัดการและการพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล	
อาคารและสถานที่ สะอาด ปลอดภัย อุปกรณ์ทางการแพทย์เพียงพอต่อการดูแลผู้ป่วย	มากที่สุด
โครงสร้างองค์การพยาบาลที่ง่ายต่อการบริหารและรองรับความก้าวหน้าของพยาบาล	มากที่สุด
วัฒนธรรมองค์การ เน้นความเอื้ออาทร ให้เกียรติและยอมรับคุณค่าของวิชาชีพ	มากที่สุด
ความเป็นเลิศขององค์การ เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการและองค์การวิชาชีพ	มากที่สุด

สำคัญของการเป็น โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจในแต่ละข้อความ

3. นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อสรุปความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 ซึ่งมีจำนวนข้อคำถาม 98 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามเดิมจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และข้อคำถามเพิ่มเติมที่ได้จาก ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบ นำข้อมูลที่ได้ มาคำนวณค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อคำถาม เพื่อสรุปเป็นลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นมนุษย์จึงอาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างได้ เพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการดังนี้ หลังโครงร่างการวิจัยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และการใช้สัตว์ทดลองในการวิจัย กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแล้ว ผู้วิจัยติดต่อผู้เชี่ยวชาญในการให้สัมภาษณ์โดยมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษร ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 รอบ โดยกลุ่มตัวอย่างต้องสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยเก็บรักษาความลับของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างตลอดระยะเวลาของการวิจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผล การวิเคราะห์ในลักษณะภาพรวมของข้อมูล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ในงานจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งหมด 98 ข้อ สามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ	ระดับความสำคัญ
ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ ที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถ	มากที่สุด
ด้านที่ 4 การปฏิบัติงานและให้บริการเชิงวิชาชีพที่เน้นคุณภาพและความเอื้ออาทร	มากที่สุด
ด้านที่ 5 การบริหารงานขององค์การพยาบาลที่โปร่งใสและทุกคนมีส่วนร่วม	มากที่สุด
ด้านที่ 6 การสื่อสารในองค์การพยาบาลที่มีการสื่อสารสองทาง	มากที่สุด

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจากการทบทวนวรรณกรรม

ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม
-------------------------------------	---------------------------

ด้านที่ 1 การบริหารบุคลากรพยาบาล

- การคัดสรรและการคัดเลือกพยาบาลโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติและรายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีการจัดอัตรากำลังพยาบาลที่คำนวณจากภาระงานโดยมีการผสมผสานบุคลากรหลายระดับ และมีการหมุนเวียนในผู้ป่วย กลุ่มโรคคล้ายคลึงหรือภายในแผนกเดียวกัน
- องค์การมีการจัดระบบงานให้พยาบาลเกิดการพัฒนาดตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และส่งเสริมการพัฒนามูลากร รวมทั้งมีการกำหนดบันไดอาชีพที่ชัดเจน อีกทั้งมีระบบพยาบาลพี่เลี้ยงดูแลพยาบาลใหม่
- การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์โดยผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมากกับการเพิ่มขวัญและกำลังใจ ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการที่ทัดเทียมกับโรงพยาบาลอื่น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือการพิจารณาให้ความดีความชอบ

- การคัดสรรและการคัดเลือกพยาบาลโดยพิจารณาศักยภาพความรู้ให้เหมาะสมกับขอบเขตงาน และตรงกับความต้องการขององค์กร มีการจัดอัตรากำลังพยาบาลคำนวณจากภาระงานและความยืดหยุ่น และมีหมุนเวียนที่น้อยครั้งในผู้ป่วยที่มีลักษณะและอาการที่คล้ายคลึง
- องค์การสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบของ ค่าเล่าเรียน หรือจัดตารางงานที่ยืดหยุ่น มีบันไดอาชีพที่เป็นกลไกความก้าวหน้าในรูปแบบ ของตำแหน่ง เงินเดือน โบนัส อีกทั้งมีระบบพยาบาลพี่เลี้ยงดูแลพยาบาลใหม่และโยกย้าย
- การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ที่ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ในรูปแบบของเงินเดือน การเพิ่มการศึกษาและจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ให้พยาบาลมีความสมดุลกับชีวิตการทำงาน และมีความทัดเทียมกับโรงพยาบาลอื่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีระบบและต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากความสามารถ และผลงานเป็นรายบุคคล

ด้านที่ 2 การจัดการและการพัฒนาองค์การ พยาบาล/
โรงพยาบาล

- อาคารและสถานที่ที่มีความสะอาด สะดวก และปลอดภัยทั้งกับบุคลากรและทรัพยากร มีสถานที่ที่ผ่อนคลายความเครียดขณะปฏิบัติงาน
- องค์การพยาบาลมีโครงสร้างผสมผสานระหว่างแนวตั้งและแนวนอน บุคลากรมีความซื่อสัตย์ เอื้ออาทร และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
- องค์การพยาบาล/โรงพยาบาลมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ

- อาคารและสถานที่ที่ก่อสร้างขึ้นภายในโรงพยาบาลมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพยาบาลให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการทำงาน
- องค์การพยาบาลมีการปรับโครงสร้างที่แบนราบบุคลากรในองค์การมีสัมพันธภาพที่ดี และยอมรับสมรรถนะของกันและกันเพื่อดูแลผู้ป่วยเป็นสำคัญ
- องค์การพยาบาล/โรงพยาบาล มีชื่อเสียงในเรื่องการให้การพยาบาล และมีเครื่องมือที่ทันสมัยจนได้รับความเชื่อถือจากผู้รับบริการ

ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ

- ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรม และจริยธรรม มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา การสื่อสาร การเจรจาต่อรองและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

- ผู้บริหารขององค์การพยาบาลเป็นผู้มีความรู้ ทั้งในด้านวิชาชีพและทรัพยากรบุคคล กล้าเผชิญความเสี่ยงมีอำนาจต่อรองกับโรงพยาบาลรวมทั้งมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีการวางแผนงานที่ชัดเจนพยาบาลทุกคนสามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม
ด้านที่ 4 การปฏิบัติงานและให้บริการเชิงวิชาชีพที่เน้นคุณภาพและความเอื้ออาทร - พยาบาลวิชาชีพมีการให้บริการผู้ป่วยด้วยความเอื้ออาทร สามารถปฏิบัติบทบาท อิสระภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพ สร้างเครือข่ายในการให้บริการและประสานงานเพื่อส่งต่อผู้ป่วย มีทักษะการสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง	- พยาบาลวิชาชีพตระหนักในหน้าที่ของตน มีการประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ ในการดูแลผู้ป่วยให้สามารถกลับไปใช้ชีวิตในชุมชนกับครอบครัวได้ โดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระในขอบเขตงานของตนที่มีความรู้ ความชำนาญและมีมาตรฐานวิชาชีพรองรับ
ด้านที่ 5 การบริหารงานขององค์การพยาบาลที่โปร่งใสและทุกคนมีส่วนร่วม - มอบหมายอำนาจที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง ลดภาระงานที่ไม่ใช่บทบาทและหน้าที่ของพยาบาล ส่งเสริมกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ สร้างสัมพันธภาพกับทีมสุขภาพอื่น สถานศึกษา องค์การทางการแพทย์	- กล่าวเป็นภาพรวมของโรงพยาบาลว่า มีการจัดหน่วยงานสนับสนุนการดูแลผู้ป่วยของพยาบาล เพื่อลดภาระหน้าที่ของพยาบาล ผู้บริหารทางการแพทย์ เสริมสร้างสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้แน่นแฟ้น และมีการรวมกลุ่มกับทีมสุขภาพอื่นในการบริหารงาน
ด้านที่ 6 การสื่อสารในองค์การพยาบาล - มีการสื่อสารเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ และมีการสื่อสารไม่เป็นทางการ โดยแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับข้อมูล	- มีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถจับต้องได้ ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่ในการติดตามข่าวสาร ทาง internet mailbox และ E-mail address
การอภิปรายผล จากตารางที่ 1 และ 2 จะเห็นได้ว่า ลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญมากที่สุด 6 ด้านซึ่งมีความเหมือน และแตกต่างจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้ ด้านที่ 1 การบริหารบุคลากรพยาบาล ประกอบด้วย 5 ด้านย่อย ดังนี้ 1. การคัดสรรและการคัดเลือกพยาบาลพิจารณาจากความรู้ความสามารถ คุณสมบัติและรายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุดเข้าสู่ตำแหน่ง ทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรและบุคลากร ทั้งในด้านผลผลิตของงาน ความพึงพอใจในงานส่งผลให้บุคลากรคงอยู่ได้นาน⁷ ผลศึกษาครั้งนี้มีสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม 2. การจัดอัตราค่าจ้างของพยาบาลโดยพิจารณาการผสมผสานบุคลากรหลายระดับให้เหมาะสม และสอดคล้องกับประเภทของผู้ป่วยที่ได้จากการคำนวณภาระงาน มีการวางแผนอัตราค่าจ้างของพยาบาลสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉิน การจัดตารางเวรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของประสบการณ์ อายุ ความสามารถ และเหตุผลจำเป็น และมีความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Hinshaw⁸ ที่ว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ มีการจัดอัตราค่าจ้าง	ของพยาบาลโดยคำนวณจากภาระงานที่ปฏิบัติจริง การจัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสมโดยคำนึงถึงสัดส่วนของพยาบาลต่อผู้ป่วย สัดส่วนของพยาบาลต่อผู้ป่วยพยาบาลและศักยภาพของพยาบาลในแต่ละเวร แต่ต่างจากการทบทวนวรรณกรรมที่ต้องการให้มีการหมุนเวียนอัตราค่าจ้างที่น้อยครั้งและเฉพาะในกลุ่มผู้ป่วยที่มีลักษณะหรืออาการที่คล้ายคลึงเท่านั้น ในขณะที่ผลการศึกษาค้นคว้านี้ต้องการให้มีการหมุนเวียนอัตราค่าจ้างในผู้ป่วยกลุ่มโรคคล้ายคลึงหรือในแผนกเดียวกัน 3. การพัฒนาบุคลากร องค์การพยาบาลมีการจัดระบบงานให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร และกำหนดบันไดอาชีพที่ชัดเจน ผลการวิจัยบางส่วนสอดคล้องกับคำกล่าวของ Hinshaw⁸ คือ โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ มีการสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบของค่าเล่าเรียน หรือจัดตารางงานที่ยืดหยุ่นสำหรับการเรียน รวมทั้งมีบันไดอาชีพรองรับหลังศึกษาสำเร็จด้วย ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม 4. การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมากกับการเพิ่มขวัญและกำลังใจในรูปแบบของค่าจ้าง เงินเดือนและสวัสดิการ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ทัดเทียมกับโรงพยาบาลอื่นและพิจารณาให้ค่าตอบแทนเพิ่ม

กรณีมีความสามารถพิเศษที่หน่วยงานต้องการ สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจ และดึงดูดใจให้เขาเหล่านั้นคงอยู่ในองค์กร⁹ ผลการศึกษาครั้งนี้มีความแตกต่างจากการทบทวนวรรณกรรม ที่มีการจัดการค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับ การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือการพิจารณาให้ความดีความชอบ ซึ่งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพยาบาลระดับปฏิบัติการที่ทุกคนต้องการ มีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้จริงและนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในรูปแบบเงินเดือนหรือค่าตอบแทนรูปแบบอื่นโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก การประเมินผลนี้ เป็นการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงานและคงอยู่ในงานได้ในปัจจุบัน⁹ ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ด้านที่ 2 การจัดการและพัฒนาองค์การพยาบาล/โรงพยาบาล ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

1. อาคารและสถานที่ที่สะอาด และมีความปลอดภัยแก่บุคคลและทรัพย์สิน มีสถานที่ผ่อนคลายความตึงเครียดขณะปฏิบัติงาน มีห้องพักพิเศษสำหรับพยาบาล หรือญาติสายตรงเมื่อต้องนอนโรงพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดูแลและเห็น ในการปรับปรุงหน่วยงาน หอผู้ป่วยควรมีอุปกรณ์และเครื่องมือแพทย์เพียงพอในการดูแลผู้ป่วย ในส่วนการดูแลผู้ป่วยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ McClure¹⁰ ที่พบว่าโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีการประเมินและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นภายในหอผู้ป่วยให้มีพอเพียงเพื่อใช้ในการดูแลผู้ป่วย แต่ผลจากการทบทวนวรรณกรรมให้ความสำคัญไปที่นโยบายของโรงพยาบาล ซึ่งมีการจัดสร้างอาคาร สถานที่ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลให้มากที่สุด ส่วนผลการวิจัยเน้นให้มีการปรับปรุงสถานที่ที่มีอยู่เดิมให้สนับสนุนการทำงานของพยาบาล

2. โครงสร้างองค์การพยาบาลมีความเป็นเอกภาพทัดเทียมกับวิชาชีพอื่น มีโครงสร้างผสมผสานระหว่างแนวตั้งและแนวนอนอย่างเหมาะสมและมีความคล่องตัวแก่การบริหารงาน สายการบังคับบัญชาไม่น้อยลำดับชั้น มีหน่วยงานที่ช่วยแบ่งเบาภาระงานที่มีใช้ของพยาบาลและมีการปรับโครงสร้างขององค์การให้สนับสนุนบทบาทการปฏิบัติการพยาบาล ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Hinshaw⁸ ที่เสนอว่า องค์การต้องมีการปรับโครงสร้าง เพื่อสนับสนุนการทำงานของพยาบาลและเป็นไปในทางเดียวกันเพื่อดึงดูดใจให้พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการคงอยู่ แต่ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม โครงสร้างขององค์การพยาบาล ควรเป็น

โครงสร้างที่แบนราบเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยที่โครงสร้างองค์การพยาบาล เป็นแบบผสมผสานระหว่างแนวตั้งและแนวนอน

3. วัฒนธรรมองค์การ บุคลากรในองค์การพยาบาลควรมีความซื่อสัตย์ เอื้ออาทร เอาใจใส่ ให้เกียรติ และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ยอมรับคุณค่าของทุกวิชาชีพ และมีการทำงานเป็นทีม โดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับคำกล่าวของ Hinshaw⁸ ที่ว่า ผู้ร่วมวิชาชีพในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจควรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน แต่ละวิชาชีพให้การยอมรับ สมรรถนะของกันและกันเพื่อเป้าหมายในการดูแลผู้ป่วยเป็นสำคัญ ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

4. ความเป็นเลิศขององค์การ คือ การที่องค์การพยาบาล/โรงพยาบาลมีชื่อเสียง ได้รางวัลรับรองคุณภาพ และมีความเป็นเลิศในด้านการรักษาพยาบาล เป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาล ควรมีชื่อเสียงและมีผลงานเด่น ผลงานวิจัยบางส่วนมีความสอดคล้องกับคำกล่าวของ ศิริพร ตันติพิบูลวินัย¹¹ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่ว่า องค์การพยาบาล ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจต้องมีการบริการพยาบาลที่ดีเลิศเมื่อเทียบเคียงกับโรงพยาบาลอื่นในประเทศ

ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติงานด้วยคุณธรรม มีคุณธรรม และจริยธรรม มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง รวมถึงมีการพัฒนาตนเองจนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับที่ศิริพร ตันติพิบูลวินัย¹¹ กล่าวถึง โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจว่า คณะผู้บริหารทางการแพทย์ต้องประพฤติตนให้ลูกน้องมองเห็นและเข้าถึงได้ มีการวางแผนงานชัดเจน ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ และเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับพยาบาลวิชาชีพในการปฏิบัติงาน กล่าวถึงความเสี่ยงมีอำนาจต่อรองกับโรงพยาบาล⁵ แต่มีความแตกต่างกับ Marquis และ Huston¹² ที่กล่าวเน้นที่ผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลเท่านั้น ว่าเป็นผู้สร้างบรรยากาศภายในหอผู้ป่วยให้เกิดแรงจูงใจหรือสร้างให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และการคงอยู่ของพยาบาลประจำการ

ด้านที่ 4 การปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ พยาบาลมีการให้บริการผู้ป่วยด้วยความเอื้ออาทร ให้ครอบครัวมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและร่วมดูแลผู้ป่วย สามารถปฏิบัติบทบาทอิสระภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพ สร้างเครือข่ายในการให้บริการและประสานงานเพื่อส่งต่อผู้ป่วย มีทักษะการสื่อสารและ



การเจรจาต่อรอง ผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับบทความของ Bolton และ Goodenough¹³ ที่พบว่า ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพมีการใช้ความรู้ในการจัดบริการดูแลสุขภาพ ให้แก่ผู้ป่วยที่เหมาะสมตามมาตรฐานวิชาชีพ ทำให้งานบริการพยาบาลมีคุณภาพสูงและคุ้มค่า พยาบาลมีการประสานงานกับผู้ป่วยตลอดเวลา และการที่พยาบาลมีความตระหนักในหน้าที่ของตนเอง มีการประสานงานกับบุคลากรสุขภาพอื่นๆ ในการดูแลผู้ป่วย มีบทบาทสำคัญในการให้ความรู้ ฝึกอบรมผู้ป่วยและครอบครัว ทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจในวิชาชีพและคงอยู่ในงาน⁵ ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ด้านที่ 5 การบริหารงานขององค์การพยาบาล ต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการปฏิบัติงานพยาบาลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ มีการมอบหมายอำนาจที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง ลดภาระงานที่ไม่ใช่บทบาทและหน้าที่ของพยาบาล ส่งเสริมกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ สร้างสัมพันธภาพกับสถาบันการศึกษา องค์กรทางการแพทย์ และองค์กรทางสุขภาพอื่นๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการองค์การ กระจายอำนาจการบริหารงานสู่ระดับล่าง และมีการวางแผนการเงินและงบประมาณที่โปร่งใส ผลการวิจัยนี้ บางส่วนมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ McClure และคณะ⁴ ที่พบว่าโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ มีการจัดหน่วยงานสนับสนุนการดูแลผู้ป่วยเพื่อลดงานที่ไม่ใช่ของพยาบาล ให้กับหน่วยงานที่เหมาะสมรับผิดชอบแทน และการให้พยาบาลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการกระจายอำนาจ สร้างสัมพันธภาพระหว่างพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ และสอดคล้องกับ Brady-Schwartz¹⁴ ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพคงอยู่ในงานนั้น ผู้บริหารทางการแพทย์ควรมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับพยาบาลวิชาชีพในทุกระดับ มีการกระจายอำนาจและเปิดโอกาส ซึ่งผลการวิจัยด้านนี้พบว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ ต้องเป็นผู้มีหน้าที่บริหารงานภายในองค์การพยาบาลเพื่อปรับลดภาระงานที่ไม่ใช่ของพยาบาลลง แต่จากข้อมูลการทบทวนวรรณกรรม การลดภาระงานที่ไม่ใช่ของพยาบาล เป็นนโยบายโดยตรงจากผู้บริหารโรงพยาบาล

ด้านที่ 6 การสื่อสารในองค์การพยาบาล มีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เหมาะสมกับผู้รับข้อมูล มีการส่งข้อมูลย้อนกลับสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารรับฟังปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและมีช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารโดยตรงถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งระบบการสื่อสารในองค์การ ที่มีการแจ้งข่าวสารต่างๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบ และผลงานวิจัยนี้บางส่วนสอดคล้องกับ Stenbinder¹⁵ ที่กล่าวว่า การว่าจ้างและ

การสื่อสาร (Engagement and communication) ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ สามารถจับต้องได้ เช่น รายงานการประชุมหรือการตัดสินใจ และพยาบาลทุกคนมี internet mailbox และมี E-mail address ไว้ติดตามข่าวสาร ผลการวิจัยในด้านนี้ พบว่า ช่องทางการสื่อสาร ภายในองค์การพยาบาลมีความหลากหลายและทันสมัยน้อยกว่า การสื่อสารในองค์การพยาบาลที่ได้จากข้อมูลการทบทวนวรรณกรรม

ข้อเสนอแนะ:

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ได้ครั้งนี้ ทำให้ได้แนวทางในการจัดและพัฒนาองค์การ พยาบาลให้ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพได้ โดยผู้บริหารทางการแพทย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนแปลง องค์กรและพัฒนาองค์การให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ด้านองค์การพยาบาล มีการการปรับโครงสร้างองค์การให้สั้นลง ไม่ซับซ้อน กระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บริหารงานและพัฒนาองค์การให้มีความเป็นเลิศทัดเทียมองค์การพยาบาลในโรงพยาบาลอื่นๆ มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมทั้งทีมการพยาบาลและทีมสหสาขา จัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การจัดอัตราค่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

2. ด้านผู้บริหารการพยาบาล องค์กรพยาบาลควรสนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้มีวิสัยทัศน์ มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี และมีการเยี่ยมตรวจหน้างานเพื่อจะได้รับทราบปัญหาที่แท้จริงของหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ทักษะและความสามารถในการบริหารและปฏิบัติงาน

3. ด้านผู้ปฏิบัติงาน องค์กรพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลต้องส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างอิสระ มีทักษะการสื่อสารและเจรจาต่อรอง ดูแลผู้ป่วยด้วยความเอื้ออาทรและเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง โดยให้ครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะการทำวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDR ซึ่งผลการวิจัยได้จากการสรุปความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นผลยืนยันการวิเคราะห์ทางสถิติ จึงควรนำผลการวิจัยไปหาคำตอบของลักษณะโรงพยาบาล

ที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่เป็นลักษณะของโรงพยาบาล

ที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพที่มีความสอดคล้องกับพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาล

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. รายงานการวิเคราะห์แนวโน้มการสูญเสียกำลังคนภาครัฐ กรณีการลาออก. นนทบุรี: กลุ่มโรงพิมพ์สำนักบริหารกลาง สำนักงาน ก.พ. 2548.
2. สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานสถิติแห่งชาติ. รายงานการสำรวจโรงพยาบาลเอกชนและสถานพยาบาลเอกชน พ.ศ. 2546 (อัดสำเนา) กรุงเทพมหานคร. 2546.
3. สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. เอกสารการประชุมวิชาการกึ่งศตวรรษการศึกษาและการพัฒนากำลังคน กระทรวงสาธารณสุข. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. 2540.
4. McClure ML, Poulin MA, Sovie MD, Wandelt MA. Magnet hospitals: Attraction and retention of professional nurses (the original study). In: McClure ML, Hinshaw AS, editors. Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses. Washington, DC: American Nurses Publishing. 2002. p. 1-24.
5. Urden LD, Monarch K. The ANCC magnet recognition program: Converting research findings into action. In: McClure ML, Hinshaw AS, editors. Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses. Washington, DC: American Nurses Publishing. 2002. p. 103-15.
6. Laschinger HKS, Almost J, Tuer-Hodes D. Workplace empowerment and magnet hospital characteristics: Making the link. JONA. 2003; 33(7/8): 410.
7. รัชณี ศุภจินทรรัตน์. การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์. 2546.
8. Hinshaw AS. Building magnetism into health organizations. In: McClure ML, Hinshaw AS, editors. Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses. Washington, DC: American Nurses Publishing. 2002. p. 83-103.
9. ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: แชนพรีพริ้นตัง. 2543.
10. McClure ML. Magnet hospitals: Insights and Issues. NAQ. 2005; 29(3): 198-201.
11. ศิริพร ดันติพลูวินัย. โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน. รามาธิบดีพยาบาลสาร. 2538; 1(2): 75-84.
12. Marquis BL, Huston CJ. Leadership roles and management functions in nursing: Theory & Application. 4th ed. Philadelphia, PA: Maple-Binghamton. 2003.
13. Bolton LB, Goodenough A. A magnet nursing service approach to nursing's role in quality improvement. NAQ. 2003; 27(4): 344-54.
14. Brady-Schwartz DC. Further evidence on the magnet recognition program: Implications for nursing leaders. JONA. 2005; 35(9): 397-403.
16. Steinbinder A. The magnet process: One appraiser's perspective. NAQ. 2005; 29(3): 268-74.