

ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมขององค์การ สภาพแวดล้อม ในการทำงาน กับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพ สูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*

RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL READINESS, WORK ENVIRONMENT, AND HEAD NURSES'S ABILITY TO MANAGE HIGH POTENTIAL NURSES, GOVERNMENT UNIVERSITY HOSPITALS

ปราณี นวลจันทร์** กัญญาดา ประจุศิลป์***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 262 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามความพร้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของเครื่องมือโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .93, .91 และ .97 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.52$) ความพร้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .393$ และ .529 ตามลำดับ)

คำสำคัญ: ความพร้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน พยาบาลที่มีศักยภาพสูง

Abstract

The purposes of this descriptive research were to study the level of head nurse's ability to manage high potential nurses and examine the relationships between organizational readiness, work environment, and head nurse's ability to manage high potential nurses, government university hospitals. Subjects consisted of 262 of professional nurses who were working in government university hospitals selected by multi-stage sampling technique. The research instruments were the organizational readiness, work environment, and head nurse's ability to manage high potential nurse questionnaires. Content validity was established by a panel of experts. The Cronbach, s Alpha Coefficients were .93, .91 and .97 respectively. The data was analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson, s product moment correlation coefficients.

The major finding was as followed: Head nurse's ability to manage high potential nurses, government university hospitals were at a high level ($\bar{X} = 3.52$) Organizational readiness and work environment were moderately and positively related to head nurse's ability to manage high potential nurses at $p < .05$ level ($r = .393$ and .529, respectively)

Keywords: Organizational readiness, work environment, high potential nurses

Pranee Nuanchan and Gunyardar Prachusilpa. Relationships between organizational readiness, work and head nurse's ability to manage high potential nurses, government university hospitals. Journal of The Royal Thai Army Nurses, January - June 2011; 12(1): 16 - 22

*บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ให้ทุนสนับสนุนในการทำวิจัย

**พยาบาลวิชาชีพ 6 โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

***รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ปัจจุบัน มีการปฏิรูปและการพัฒนาระบบงานต่างๆ ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการ เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ภาครัฐนำบริการที่ดีสู่ประชาชน มีระบบการทำงานและมีเจ้าหน้าที่ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายใต้การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กลง รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและสูงสุด¹ โรงพยาบาลเป็นองค์กรหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงคือ รัฐบาลมีการปรับลดงบประมาณ การลดบุคลากรและมีการผลักดันให้มีการบริหารงานนอกระบบราชการ ส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง ทิศทางนโยบาย การบริหารงานของโรงพยาบาลและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทำให้ทุกองค์การพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และเติบโตต่อไปได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งด้านทรัพยากรบุคคล เครื่องมือเครื่องใช้ และด้านการเงินเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐจัดเป็นสถานบริการสุขภาพที่ให้บริการทางสุขภาพในระดับตติยภูมิ มุ่งให้การดูแลรักษาการเจ็บป่วยต่างๆ ที่มีความซับซ้อน รุนแรงจนถึงวิกฤติ ต้องใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง ต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง และยังเป็นสถานที่ที่ใช้ในการศึกษาและแหล่งฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีการค้นคว้างานวิจัยที่แสดงถึงความก้าวหน้าทางการแพทย์รวมทั้งมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรใหม่ๆ มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล² เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) การประกันคุณภาพโรงพยาบาล (HA) เป็นต้น องค์การหลายๆ แห่งจึงพยายามหาวิธีการที่จะดึงเอาความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งหัวหน้างานจะลำบากอย่างมาก ประกอบกับในระบบราชการมีการยกเลิกระบบที่เปลี่ยนเป็นระบบแท่งเพื่อแยกบัญชีเงินเดือนแต่ละประเภททำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของข้าราชการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพสามารถดึงดูดใจคนที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กรและส่งเสริมให้ข้าราชการมุ่งมั่นผลงานและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จะเห็นได้ว่าบุคลากรพยาบาลในปัจจุบัน เพิ่มศักยภาพของตนเองในการศึกษาต่อมากขึ้นไม่ว่าจะเป็น การศึกษาต่อเนื่องเฉพาะสาขา หลักสูตรการพยาบาลระยะสั้น รวมถึงการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกทางการพยาบาล ซึ่งบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้จะเป็นพลังสำคัญในการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จ จากการสำรวจในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าไม่น้อยกว่า 678 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ (จากการสอบถามทาง

โทรศัพท์เดือนกันยายน, 2551) ซึ่งจากการศึกษาของ Fresina: 1987 อ้างถึงใน วิจิตรพร ชมภูคำ³ พบว่าการบริหารคนที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งจะทำให้เพิ่มความจงรักภักดีให้กับองค์กร ร้อยละ 69 มีการปรับปรุงเพิ่มผลผลิตของงาน ร้อยละ 57 และส่งผลกระทบต่อติดต่อองค์การ ร้อยละ 37 แต่ในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้ยังไม่มียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการเสาะแสวงหา การคัดเลือก การพัฒนา การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร จึงเป็นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย มีความสร้างสรรค์ ให้เหมาะสมกับศักยภาพของพยาบาลที่มีอยู่ ให้โอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

แนวโน้มการบริหารบุคลากร พยาบาลจึงต้องให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาที่มีอยู่ ซึ่งได้ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรจนมีความสามารถ จากการศึกษารายชื่อของสุติมา สุวรรณประทีป⁴ พบว่าการจัดการทรัพยากรของฝ่ายการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจะเห็นได้ว่าปัญหาส่วนหนึ่งของการขาดแคลนบุคลากรพยาบาลมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีการดำเนินการที่ดี ทำให้ไม่สามารถสร้างความสุขสมบูรณ์และธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ สมุทพัย ทุมเก้⁵ ในการศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษาสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยพบว่าองค์กรไม่มีระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม จึงส่งผลให้กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเกิดความไม่พึงพอใจและลาออกจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้มีรายงานการสำรวจสถานการณ์ด้านกำลังคนทางการพยาบาลย้อนหลัง 4 ปีของ กฤษดา แสงดี⁶ พบว่าพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีอัตราการลาออก โอนย้ายเพิ่มจำนวนสูงขึ้นทุกปี จึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารการพยาบาลที่ต้องพิจารณาว่าจะรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุดอย่างไร ในการนำหลักการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงใช้ในองค์กรพยาบาลอย่างเป็นรูปธรรมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมและประเมินถึงความพร้อมขององค์การ ว่าบุคลากรมีความร่วมมือในการบริหารอย่างไร และถ้าองค์การมีความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม จะทำให้การบริหารพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีความเป็นไปได้และบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการทำงาน นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้และความเข้าใจของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร⁷ จากการศึกษาของ บุษบา ประสารอิทธิม⁸ พบว่า การจัดสภาพการทำงานที่

เอื้อต่อการทำงานจะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงานและผลสัมฤทธิ์ของงาน และจากการศึกษาของสุพรรณิ วงศ์จันทร์ ที่ศึกษาในหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งหากสภาพแวดล้อมในการทำงานขาดอิสระในการทำงานหรือขาดการสนับสนุน จะทำให้ผู้บริหารทางการพยาบาลหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดความคับข้องใจ และเกิดความล้มเหลวในการทำงานได้ ดังนั้นในการนำระบบการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้ในองค์การพยาบาลนั้นให้สำเร็จด้วยดีนั้น น่าจะมาจากความพร้อมขององค์การ และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการบริหารพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย จากความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสามารถในการบริหารพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐว่าเป็นอย่างไร เพื่อเป็นแนวคิดสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลในการบริหารพยาบาลที่มีศักยภาพสูงและพัฒนาส่งเสริมองค์การพยาบาลและความสามารถบริหารพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาล ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 แห่ง
2. กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาล ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 262 คน
3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตัวแปรต้น คือ ความพร้อมขององค์การ และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการบริหารพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive

research) ประชากรคือ พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งได้แก่ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามธิบดี โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โดยได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณตามสูตรของ Yamane, 1976; อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูตร¹⁰ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 262 คน กลุ่มตัวอย่าง มีอายุเฉลี่ยระหว่าง 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.19 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมากที่สุดอยู่ระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.71 และปฏิบัติงานในแผนกศัลยกรรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.27

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม 1 ชุด ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา โรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและแผนกที่ปฏิบัติงาน
 2. แบบสอบถามความพร้อมขององค์การ ปรับปรุงจากแบบสอบถามของจาวูรอน ประดา¹¹ ซึ่งสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Ingersoll et al., 2000¹² ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับความพร้อมและนวัตกรรม จำนวน 14 ข้อ
 3. แบบสอบถามสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ Ria Verschuren et al., 1996¹³ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมด้านระบบ และสภาพแวดล้อมด้านสังคม มีจำนวน 21 ข้อ
 4. แบบสอบถามความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ Schwyer, 2004¹⁴ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ การหาแหล่งที่มาของบุคลากรที่มีศักยภาพ การคัดกรองและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ การจัดบุคลากรไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ในองค์กร มีจำนวน 34 ข้อ
- ลักษณะแบบสอบถามตอนที่ 2-4 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ เครื่องมือทั้งหมดได้รับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และหาความเที่ยงโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความพร้อมขององค์การเท่ากับ .93 แบบสอบถามสภาพแวดล้อมในการทำงานเท่ากับ .91 และแบบสอบถามความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วยเท่ากับ .97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล หลังผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ของโรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่างแต่ละแห่ง โดยติดต่อขอความร่วมมือผ่านฝ่ายการพยาบาลในการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลส่งกลับทางไปรษณีย์ รวมระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 7 สัปดาห์ (ตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2552 ถึงวันที่ 18 สิงหาคม 2552) โดยจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด จำนวน 285 ฉบับ ได้กลับคืนมา 270 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.70 ของแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ 262 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.92 ของแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพร้อมขององค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกเป็นรายด้าน (n=262)

ความพร้อมขององค์กร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ด้านนวัตกรรม	3.98	0.58	สูง
ด้านความร่วมมือ	3.90	0.60	สูง
รวม	3.95	0.55	สูง

จากตารางที่ 1 พบว่า ความพร้อมขององค์กร โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.95$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความพร้อมขององค์กรด้านนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.98$) รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือ ($\bar{X}=3.90$)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามรายด้าน (n=262)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
สภาพแวดล้อมด้านระบบ	3.92	0.52	ดี
สภาพแวดล้อมด้านสังคม	3.91	0.55	ดี
สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ	3.82	0.55	ดี
รวม	3.88	0.46	ดี

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.88$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดี โดยสภาพแวดล้อมด้านระบบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.92$) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมด้านสังคม ($\bar{X}=3.91$) และสภาพแวดล้อมด้านกายภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.82$)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถในการบริหารพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามรายด้านและโดยรวม (n = 262)

ความสามารถในการบริหารพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	3.86	.67	สูง
2. การจัดบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไปใช้ให้ประโยชน์สูงสุด	3.68	.78	สูง
3. การรักษานักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร	3.56	.74	สูง
4. การคัดกรองและคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	3.24	.82	ปานกลาง
5. การหาแหล่งที่มาของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	3.03	.84	ปานกลาง
รวม	3.52	.66	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่า ความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง การจัดบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไปใช้ให้ประโยชน์สูงสุดและการรักษานักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.86, 3.68$ และ 3.56 ตามลำดับ) ส่วนรายด้านอื่นอยู่ในระดับปานกลางโดยมีการหาแหล่งที่มาของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.03$)



ตารางที่ 4 คำสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ (n=262)

ตัวแปร	คำสัมพันธ์สหสัมพันธ์(r)	p-value	การแปลผล
1. ความพร้อมขององค์การ	.393	.000	ปานกลาง
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.529	.000	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า ความพร้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผลการวิจัย

1. ความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.52$) ซึ่งอธิบายได้ว่าโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีแนวโน้มว่าจะมีอิสระในการบริหารจัดการ² ซึ่งการบริหารออกจากระบบราชการทำให้ต้องมีการแข่งขันกับภาคเอกชนในการให้บริการ มีอิสระมากขึ้นในด้านการบริหารบุคคล และระเบียบการเบิกจ่ายเงินในระบบราชการแบบเดิม ประกอบกับนโยบายประกันสุขภาพถ้วนหน้าจากรัฐบาลซึ่งการจ่ายเงินจะต้องขึ้นอยู่กับจำนวนผู้มาใช้บริการและศักยภาพในการให้บริการรักษาพยาบาลของสถานบริการนั้นๆ¹⁵ จึงทำให้ผู้บริหารโรงพยาบาลภาครัฐต้องหากกลยุทธ์ในการบริหารงาน สำหรับองค์การพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้นำแนวคิดการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้ ได้แก่ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ ซึ่งใช้แนวคิดของ Schweyer, 2004¹⁴ ได้จัดทำโครงการเพื่อเพิ่มบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High potential) มีการดำเนินงานกำหนดกรอบการประเมิน/คุณสมบัติ คนดี คนเก่ง มีเกณฑ์การประเมินเพื่อคัดเลือก ซึ่งขณะนี้กำลังดำเนินการ จะเห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยถือเป็นผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารงาน ในการสำรวจประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ผลการสำรวจพบว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการบริหารบุคคล¹⁶ ซึ่งในปัจจุบันพยาบาลได้รับการเตรียมตามคุณภาพเชิงวิชาชีพ คือมีพื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี โทและเอก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น มีบรรยากาศทางวิชาการค่อนข้างสูง และมีการพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยใช้ความรู้ทางวิชาชีพเป็นพื้นฐาน ดังนั้นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารทางการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วย

มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข สามารถดึงดูดศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการให้ความยุติธรรมกับบุคลากรทุกระดับ เป็นแบบอย่างของผู้นำที่ดี เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม อันจะทำให้บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเกิดความเชื่อมั่นผูกพันองค์การและสามารถสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้อย่างเพียงพอ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือด้านการจัดบุคลากรพยาบาลไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และด้านการรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์การ ($\bar{X} = 3.68$ และ 3.56 ตามลำดับ) ส่วนการหาแหล่งที่มาของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง การคัดกรองและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03, 3.24$ ตามลำดับ)

2. ความพร้อมขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .393$) แสดงว่า ถ้ามีความพร้อมขององค์การสูง ก็จะส่งผลให้ความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงไปด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความพร้อมด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์สูงกว่าด้านความร่วมมือ ($r = .437$ และ $.301$) อธิบายได้ว่า โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น มีระบบงานที่เป็นมาตรฐานและมีระบบการตรวจสอบที่น่าไว้วางใจตามระบบการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พยาบาลเป็นบุคลากรที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพ ผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน อันจะทำให้งานทุกชนิดบรรลุผลสำเร็จ¹⁷ ผู้บริหารทางการพยาบาลและบุคลากรพยาบาลจำเป็นต้องมีข้อมูลและองค์ความรู้ที่ถูกต้องและทันสมัย ต้องเปิดใจ ยอมรับความคิดเห็นต่อองค์ความรู้และวิวัฒนาการใหม่ๆและนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด¹⁸ นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้องค์การสุขภาพอยู่รอดและมีความก้าวหน้า¹⁹ จากการศึกษาของณัฐกมล แพทย์รังสี²⁰ พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐยังรับรู้ความสำคัญของนวัตกรรมและงานวิจัยทางการพยาบาลค่อนข้างน้อยและจากการศึกษาความพร้อมขององค์การมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับ

ความสามารถบริหารพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อาจเกิดจากการยอมรับและเข้าใจในการนำระบบบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้ในองค์กร องค์กรจะต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแก่บุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมค่านิยมหรือวัฒนธรรม องค์กร ที่เอื้อต่อการนำระบบบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้ เช่น ค่านิยมในการยอมรับบุคลากรที่มีความศักยภาพสูง ค่านิยม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง²¹

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.529$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสภาพแวดล้อม ในการทำงานด้านระบบมีความสัมพันธ์กับความสามารถบริหาร พยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงกว่าด้านสังคมและ ด้านกายภาพ ($r=.516, .508$ และ $.372$ ตามลำดับ) อธิบายได้ว่า โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุง องค์กรอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นผู้นำในการสร้าง สรรค์ผลงานต่างๆ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้แก่ องค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน จากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ใน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.88$) ใน ทุกด้าน สอดคล้องกับ การศึกษาของกรวิกา พรหมวงษ์²² ได้กล่าวว่า ปัจจัยในการบริหารงานที่มีผลกระทบต่อองค์กรที่สำคัญคือ สภาพ แวดล้อมในการทำงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ กัสรา จารุสุลลณี²³ ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถด้านการจัดการของหัวหน้าหอ ผู้ป่วยและการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเต็มไปด้วยความไว้วางใจ ยุติธรรม ล้วนส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร²⁴ ดังนั้นองค์กรจึง ควรมีการสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ เหมาะสมกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการบริหาร

บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะในด้านการ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการจัดบุคลากรพยาบาลไปใช้ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่าง ต่อเนื่อง เพราะบุคลากรพยาบาลทุกคนสามารถเป็นบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงได้ หากได้รับการดูแล พัฒนาส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรและพัฒนา องค์กรให้สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

2. จากผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมขององค์กรใน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับสูงและเมื่อ พิจารณารายด้านทั้งความร่วมมือและนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูง เช่นกัน แต่มีข้อคำถามเกี่ยวกับการได้รับการยกย่อง ชมเชยและ รางวัลตอบแทน จากการคิดค้นและนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติงานยังมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาล ควรส่งเสริม วัฒนธรรมการให้การยกย่อง ชมเชย ให้การยอมรับ เมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อเป็นการสร้างขวัญและ กำลังใจแก่บุคลากร

3. จากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับสูง ทั้งด้านกายภาพ ระบบและสังคม แต่มีข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดบุคลากรให้ เหมาะสมกับภาระงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเป็น โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ มีการะงานมาก ดังนั้นการจัดอัตรากำลัง ในการทำงานของบุคลากรควรได้รับการพิจารณาให้เหมาะสมกับ บุคลากรของหน่วยงานและถ้ามีความจำเป็นต้องรับภาระงานมาก ควรจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีศึกษาปัจจัยทำนายความสามารถในการบริหารบุคลากร พยาบาลที่มีศักยภาพสูง ว่ามีปัจจัยใดที่มีผลต่อความสามารถใน การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กร การบริหารค่า ตอบแทน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2546. รูปแบบข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เหมาะสมกับข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ.
2. นิยดา พุฒเจริญ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับคุณภาพการทำงานของพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
3. รุติพร ชมภูคำ. 2547. การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัทกิจวัตร จำกัด. 26: 1-15.

4. ชุตินา สุวรรณประทีป. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ กับความยืดหยุ่นฟื้นต่อ องค์การพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
5. สมุหทัย พุ่มก้า. 2550. การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษาสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว). สารนิพนธ์หลักสูตร
6. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
7. ธงชัย สันติวงษ์. 2546. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
8. นุชบา ประสารอริคม. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
9. สุพรรณิ วงคำจันทร์. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงานกับ สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเอง โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
10. ประคอง กรรณสุต. 2542. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธากาพิมพ์.
11. จารูวรรณ ประดา. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การ กับ ความยืดหยุ่นฟื้นต่อองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
12. Ingersoll, G.L., Kirsch, J.C., Merk, S. E., and Lightfoot, J. 2000. Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment. Journal of Nursing Administration 30: 11-20.
13. Verschuren, R., et al. 1996. Work conditions in hospitals in the European. Union Ireland: Longhlinstown House.
14. Schwyer, A. 2004. Talent management system. Canada: John Wiley & Sons.
15. สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. 2541. ปฏิรูประบบบริการสุขภาพไทย. นนทบุรี: สำนักงานโครงการปฏิรูประบบ บริการสาธารณสุข.
16. ฟาริดา อิบราฮิม. 2543. การหาความสูญเสียตนเองของพยาบาล. วารสารพยาบาลศาสตร์. 18(2): 5-8.
17. วิเชียร ทวีลาภ. 2534. นิเทศการพยาบาล: แนวความคิด วิธีการ เทคนิค การนิเทศ และการพัฒนาบุคลากร สำหรับพยาบาลผู้นำทุกระดับ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
18. พงทิพย์ ชัยพิบาลสุฤษดี. 2551. คุณภาพการบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ: วีพริ้นท์.
19. เสน่ห์ จัยโต. 2548. การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
20. ณัฐกมล แพทย์รังสี. 2548. การวิเคราะห์ตัวประกอบความสำเร็จในวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
21. สุพรรณ ทำจะดี. 2549. การบริหารจัดการคนเก่ง. แหล่งที่มา: <http://www.google.com> ค้นเมื่อ 24 เมษายน 2551.
22. กรวิภา พรมจวง. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดของ องค์การ กับบรรยาศองค์การ ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
23. ภัสรา จารุสุลินธ์. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับ การรับรู้ความสามารถด้านการจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัด กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
24. วาสิตา ฤทธิบำรุง. 2548. การบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ. สารนิพนธ์หลักสูตร วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรและองค์การ) สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์.