

บทความวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ
ในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคเหนือตอนล่าง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

**The Relationship between Exemplary Leadership of Head Nurse and Nurse
Job-Satisfaction in Lower Northern Regional Hospital under ministry of Public Health**

สุภัทรา พิจิตรศิริ (Suphattra Phichitsiri)*

ภัทรมนัส พงศ์รังสรรค์ (Phattharamanat Pongrangsarn)**

Received: Dec 9, 2020

Revised: Dec 12, 2020

Accepted: Dec 21, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวางนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย 2) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 335 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ผ่านการตรวจหาความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และทดสอบค่าความเที่ยง ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าเท่ากับ 0.92 และ 0.88 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.12$ S.D. = 0.52) 2) ความพึงพอใจในงานภาพรวมของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.51) และ 3) ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.74$, $p < 0.01$) เมื่อจำแนกรายองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำแบบอย่าง



ด้านการมอบอำนาจการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานภาพรวม ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.77, 0.73, 0.71, p < 0.01$ ตามลำดับ) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าควรส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ภาวะผู้นำแบบอย่างในการปฏิบัติงานเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความพึงพอใจในงาน โดยมีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้พยาบาลวิชาชีพได้มีโอกาสแสดงความสามารถ พัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบอย่าง, ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ

*Corresponding author: SuphatthraPhichitsiri: supatthra.ph@gmail.com

*นิสิตหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) มหาวิทยาลัยนเรศวร

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



Abstract

This cross-sectional survey research aimed to 1) examine level of exemplary leadership of head nurses 2) examine level of nurses job-satisfaction and 3) identify relationship between exemplary leadership of head nurses and nurse job-satisfaction. Participants were 335 nurses working in regional hospital located in lower northern region. The research instrument was a questionnaire consisted of exemplary leadership of head nurse and nurse job-satisfaction. The Index of Item - Objective Congruence (IOC) of the questionnaire was examined by experts. Cronbach alpha coefficient was tested which were 0.92 and 0.88 respectively. The data were analyzed by using frequency, mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation coefficient.

Findings were as follow 1) the exemplary leadership level of the head nurses was at high level ($\bar{X} = 4.12$ S.D. = 0.52) 2) the level of nurses job-satisfaction was at high level ($\bar{X} = 4.00$, S.D = 0.51) and 3) the relationship between exemplary leadership of head nurses and nurse job-satisfaction showed statistically significant positive correlation at high level ($r = 0.74$, $p < 0.01$). In addition, enabling others to act showed statistically significant positive at high level with nurse job - satisfaction, motivation factors and hygiene factors ($r = 0.77, 0.73, 0.71$, $p < 0.01$ respectively). The result indicates that head nurse should perform exemplary leadership in order to increase nurse job - satisfaction, especially enabling nurses to show their ability to advance in career path.

Keywords: Exemplary leadership, Nurse job-Satisfaction

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ประเทศไทยในปัจจุบันประสบปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพจากการขยายตัวของสถานพยาบาลเอกชนและนโยบายมุ่งเป็นศูนย์กลางการแพทย์ในภูมิภาคอาเซียน ทำให้พยาบาลวิชาชีพที่อยู่ในโรงพยาบาลรัฐบาลย้ายไปปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน รวมถึงการย้ายไปปฏิบัติงานต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน ทำให้อัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพไม่เพียงพอต่อความต้องการ (Khunthar, 2014) จากสถิติในปี พ.ศ. 2562 ประเทศไทยมีอัตราส่วนพยาบาลวิชาชีพต่อประชากร 2.3: 1,000 คน ซึ่งต่ำกว่าในภูมิภาคอาเซียน ประเทศสิงคโปร์ บรูไนและมาเลเซียซึ่งอัตราส่วนพยาบาลวิชาชีพ: ประชากร

7.1, 6.5, 4.1 : 1,000 คน ตามลำดับ (Strategy and Planning Division Ministry of Public Health 2019) และจากการวิเคราะห์ให้อัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพใน พ.ศ. 2562 ด้วยวิธี FTE (Full Time Equivalent) พบว่า ในโรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือตอนล่าง สังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีอัตรากำลังที่ปฏิบัติงานจริงต่ำกว่ากรอบที่ควรจะเป็นจากการคำนวณได้แก่ โรงพยาบาลอุตรดิตถ์มี FTE ตามกรอบเท่ากับ 656.37 แต่ตามจริงเท่ากับ 634 โรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก มี FTE ตามกรอบเท่ากับ 928.14 แต่ตามจริงเท่ากับ 901 และโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ มี FTE ตามกรอบเท่ากับ 734 แต่ตามจริง มีเท่ากับ 695 (Nursing Division,



Ministry of Public Health, 2020) ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการของหน่วยงาน และตัวพยาบาลวิชาชีพเอง กล่าวคือ ส่งผลเสียต่อสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจ (Chaiyaratana & Arpaichiratana, 2015) เกิดความไม่พึงพอใจในงานจากความเหนื่อยล้าในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังพบว่าสาเหตุที่ยังเพิ่มความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ ขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนต่ำขาดโอกาสก้าวหน้า ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน (Silamom, Deoisres & Khumyu, 2018; Khunthar, 2014)

การแก้ไขการขาดแคลนพยาบาลสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะคือ เชิงนโยบาย และในส่วนของผู้บริหาร การแก้ไขในเชิงนโยบายทำได้โดยการเพิ่มการผลิตพยาบาล การปรับปรุงแนวทางการก้าวหน้าในวิชาชีพ การปรับปรุงค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความมั่นคงให้กับพยาบาลวิชาชีพด้วยการบรรจุเป็นข้าราชการ การจ้างงานหลังเกษียณ เป็นต้น (Chaiyaratana & Arpaichiratana, 2015; Khunthar, 2014) สำหรับการแก้ไขในส่วนของบทบาทผู้บริหารทำได้โดยการวางแผนอัตรากำลังให้เพียงพอ การสร้างแรงจูงใจให้ตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน เพราะเมื่อพยาบาลวิชาชีพได้รับการตอบสนองความต้องการที่มากพอ จะทำให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความพึงพอใจในงาน และช่วยให้พยาบาลวิชาชีพคงอยู่ในหน่วยงาน (Khunthar, 2014) ซึ่งการศึกษาของวัชรานา ขาวผ่อง (Khaowphong, 2013) พบว่าเมื่อพยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานสูงความตั้งใจคงอยู่ในงานก็สูงตามไปด้วย ดังนั้นการแก้ไขในส่วนของผู้บริหารสามารถกระทำได้ และในระดับหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำในเวลาเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้งานภายใต้ความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถใช้ภาวะผู้นำที่ตนเองมีอยู่อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ย่อมทำให้พยาบาลวิชาชีพที่อยู่ในการดูแลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ดังนั้นภาวะผู้นำของหัวหน้า

หอผู้ป่วยจึงมีความสำคัญในการที่จะทำให้พยาบาลวิชาชีพในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในงานได้ (Noppakao, 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยพบว่าลักษณะผู้นำที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ กระบวนการปฏิบัติงานที่ท้าทาย มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานกับผู้ตาม และยอมรับความเปลี่ยนแปลง (Rattikarnsuka & Oumtanee, 2014; Junadung & Aunguroch, 2009; Nakasem & Sirtarungsri, 2014; Ravangban & Srisatidnarakul, 2015) เป็นแนวคิดที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบอย่าง (Exemplary leadership) ของคูซเซอร์และโพสเนอร์ (Kouze & Posner, 2011) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่ท้าทาย โดยการค้นหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และการจูงใจกับผู้ตาม ได้มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร 2) การเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ทำให้ผู้ตามเกิดการมองเห็นจุดมุ่งหมายมองเห็นคุณค่าในงาน 3) การเสริมสร้างความสามารถหรือการมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธอันดี เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติ 4) การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการกระจายงานให้กับผู้ตาม ได้มีโอกาสได้แสดงศักยภาพของตน การสนับสนุนผู้ตาม 5) การเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลกับผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน พบว่าความพึงพอใจในงาน มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ สัมพันธภาพ ค่าตอบแทนอิสระในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า ลักษณะงาน สภาพแวดล้อม นโยบายบริหาร การบังคับบัญชาสภาพการปฏิบัติงาน และ ความยอมรับนับถือ (Silamom et al., 2018; Noppakao, 2014; Phutachote, 2014; Tuandeang, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) อธิบายว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วยความสำเร็จของงาน

ความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ 2) ปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ประกอบด้วย นโยบายการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้อื่น สภาพ การปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน และ สถานภาพของงาน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบอย่างกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือตอนล่าง เพื่อให้มี ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการเป็นแนวทางในการธำรงรักษา พยาบาลวิชาชีพให้คงอยู่ในหน่วยงาน มีความพึงพอใจ ในงาน อีกทั้งเพื่อให้มีข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำของ หัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานต่อไป

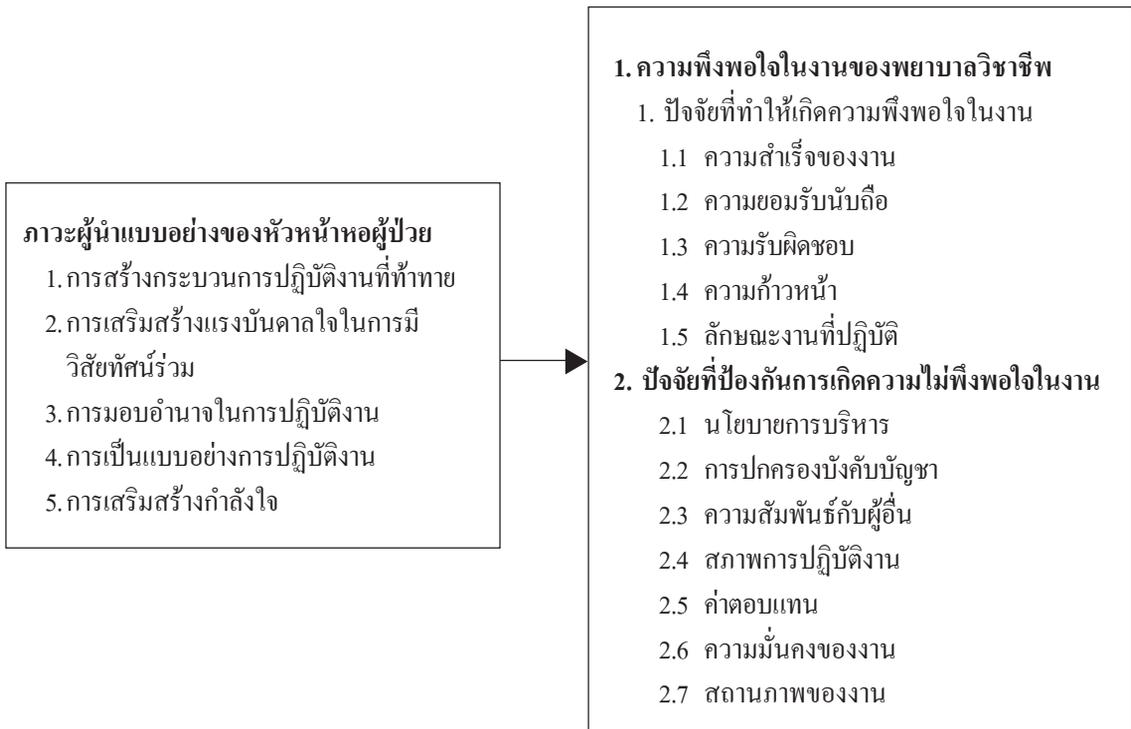
วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือตอนล่าง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional descriptive survey)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคเหนือตอนล่าง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 3 โรงพยาบาล และจำนวนพยาบาลวิชาชีพ 2,071 คน

กลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนไว้ที่ 0.05 ได้จำนวน 335 คน เลือกตัวอย่างโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) โดยขั้นที่ 1 สุ่มโรงพยาบาลโดยการสุ่มอย่างง่าย (sampling random sampling) จำนวน 1 โรงพยาบาล และ ขั้นที่ 2 สุ่มพยาบาลวิชาชีพในแต่ละหอผู้ป่วยตามสัดส่วนคำนวณจากจำนวนพยาบาลวิชาชีพในแต่ละหอผู้ป่วย (proportional sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 11 ข้อ ประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ หน่วยงานที่ ปฏิบัติ ภาระงาน การปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาหัวหน้าหอผู้ป่วย คนปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งปรับปรุงมาจาก มารยาท อุทัยทอง (Authaitong, 2015) ที่สร้างตามกรอบแนวคิดของคูสซ์และโพสนอร์ (Kouzes & Posner, 2011) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 25 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือตอนล่าง เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ของ นันทนา

เขียวเม่น (Kheawmen, 2008) ตามแนวคิดของเอิร์ชเบิร์ก จำนวน 48 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้ค่า IOC 0.67 - 1

2) ตรวจสอบความเที่ยง (reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach correlation coefficient) มีค่า 0.92 และ 0.88 ตามลำดับ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ภายหลังจากได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับ กลุ่มการพยาบาล เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

2) ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามผ่านกลุ่มการพยาบาล โดยกำหนดจำนวนผู้ตอบในแต่ละหอผู้ป่วยตามสัดส่วนที่คำนวณได้ และมีการปกปิดข้อมูลโดยแบบสอบถามทุกฉบับจะบรรจุในซองเอกสารสีน้ำตาล เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามใส่แบบสอบถามกลับคืนให้แก่ผู้วิจัยโดยไม่ระบุชื่อพร้อมเอกสารชี้แจงข้อมูล และคำแนะนำแก่ผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อชี้แจงสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถามให้ทราบว่า ความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่จะเข้าร่วมในการวิจัยเก็บข้อมูลในเดือนพฤษภาคม 2563 ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 335 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เลขที่ NU IRB 2332 และ โรงพยาบาลศูนย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เลขที่ 12-2563

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยใช้ สถิติความถี่และร้อยละ
2. ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และระดับ ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ วิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้า หอผู้ป่วยกับความพึงพอใจงานของพยาบาลวิชาชีพ วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 315 คน (94.00%) อายุส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 41-50 ปี จำนวน 109 คน (32.50%) เกือบทั้งหมด จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 311 คน (92.80%) ปฏิบัติงานในกลุ่มงานอายุรกรรมเป็นส่วนใหญ่ 104 คน (31.10%) และมากกว่าครึ่งมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับ หัวหน้าหอผู้ป่วยมากกว่า 10 ปี จำนวน 260 คน (77.70%)
2. ระดับภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.52) เมื่อ จำแนกรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการ เป็นแบบอย่างการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.57) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้าง แรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วม ดังตารางที่ 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบอย่างรายด้านและภาพรวม (n = 335)

ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) การสร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่ท้าทาย	4.25	0.58	สูงที่สุด
2) การเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.46	0.46	สูง
3) การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน	4.31	0.58	สูงที่สุด
4) การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติงาน	4.48	0.57	สูงที่สุด
5) การเสริมสร้างกำลังใจ	4.10	0.70	สูง
รวม	4.12	0.52	สูง

3. ระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า ระดับความพึงพอใจในงานภาพรวมของพยาบาล วิชาชีพ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.51) เมื่อจำแนก รายด้านพบว่า ทั้งด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและ ปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในภาพรวมอยู่ใน ระดับสูง ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.50, $\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึง

พอใจทุกข้ออยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีคะแนนความ พึงพอใจต่ำที่สุด แต่ก็ยังอยู่ในระดับสูง คือ ด้านความ ก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.64) และด้านปัจจัยที่ป้องกันการ เกิดความไม่พึงพอใจทุกข้ออยู่ในระดับสูง โดยข้อที่ คะแนนความพึงพอใจในงานต่ำที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.72) ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ (n = 335)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ	3.88	0.50	สูง
1) ความสำเร็จของงาน	4.00	0.57	สูง
2) ความยอมรับนับถือ	4.04	0.58	สูง
3) ความรับผิดชอบ	4.09	0.56	สูง
4) ความก้าวหน้า	3.81	0.64	สูง
5) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.06	0.60	สูง
ปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจ	3.98	0.57	สูง
1) นโยบายการบริหาร	3.96	0.62	สูง
2) การปกครองบังคับบัญชา	4.05	0.62	สูง
3) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	4.09	0.59	สูง
4) สภาพการปฏิบัติงาน	3.89	0.73	สูง
5) ค่าตอบแทน	3.87	0.72	สูง
6) ความมั่นคงของงาน	3.95	0.53	สูง
7) สถานภาพ	4.18	0.59	สูง
รวม	4.00	0.51	สูง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคเหนือตอนล่าง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.74, p < 0.01$)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ด้านการมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน

มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงานภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.77, p < 0.01$) และพิจารณาในรายองค์ประกอบพบว่าภาวะผู้นำแบบอย่างด้านการมอบอำนาจการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงานภาพรวม ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.77, 0.73, 0.71, p < 0.01$ ตามลำดับ) ดังตารางที่ 3

ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายด้านกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพรายด้าน (n = 335)

ภาวะผู้นำแบบอย่าง ความพึงพอใจในงาน	การสร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่ท้าทาย	การเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการมี วิสัยทัศน์ร่วม	การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน	การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติงาน	การเสริมสร้างกำลังใจ	ภาวะผู้นำภาพรวม
1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน	0.65**	0.65**	0.73**	0.62**	0.59**	0.73**
ความสำเร็จของงาน	0.57**	0.56**	0.60**	0.54**	0.54**	0.62**
ความยอมรับนับถือ	0.62**	0.61**	0.70**	0.56**	0.66**	0.69**
ความรับผิดชอบ	0.57**	0.58**	0.64**	0.52**	0.60**	0.64**
ความก้าวหน้า	0.53**	0.52**	0.65**	0.43**	0.63**	0.61**
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	0.56**	0.55**	0.68**	0.51**	0.59**	0.64**
2) ปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในงาน	0.59**	0.57**	0.71**	0.52**	0.64**	0.67**
นโยบายและการบริหาร	0.63**	0.62**	0.70**	0.56**	0.61**	0.69**
การปกครองบังคับบัญชา	0.66**	0.65**	0.70**	0.60**	0.60**	0.70**
ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	0.66**	0.66**	0.74**	0.62**	0.67**	0.74**
สภาพการปฏิบัติงาน	0.49**	0.46**	0.53**	0.48**	0.48**	0.54**
ค่าตอบแทน	0.43**	0.43**	0.50**	0.42**	0.48**	0.50**
ความมั่นคงของงาน	0.47**	0.49**	0.55**	0.45**	0.49**	0.54**
สถานภาพของงาน	0.49**	0.52**	0.58**	0.50**	0.48**	0.57**
ความพึงพอใจในงานภาพรวม	0.66**	0.65**	0.77**	0.61**	0.69**	0.74**

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.52) แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออกถึงการสร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่ท้าทาย กล่าวคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยคิดค้นหรือแสวงหากระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.72) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของหน่วยงาน นำประสบการณ์ที่ผิดพลาดมาเรียนรู้ร่วมกันกับพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.82) นอกจากนี้พยาบาลวิชาชีพยังรับรู้ว่ามีหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยการอธิบายพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานจนเห็นภาพอนาคตที่เป็นไปได้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.63) อีกทั้งพยาบาลวิชาชีพยังได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.71) หัวหน้าหอผู้ป่วยมอบอำนาจในการปฏิบัติงานโดยการกระจายอำนาจแก่พยาบาลวิชาชีพ มอบหมายงานที่มีความท้าทายให้อิสระในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.69) และสนับสนุนความก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.67) และพยาบาลวิชาชีพรับรู้ว่ามีหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.67) สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน มั่นคงในหลักการต่างๆ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.61) รวมไปถึงพยาบาลวิชาชีพยังรับรู้ว่ามีหัวหน้าหอผู้ป่วยเสริมสร้างกำลังใจด้วยการชื่นชม ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.82) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพยาบาลวิชาชีพรับรู้ว่ามีหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยงาน กระจายงานและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับพยาบาลวิชาชีพรวมถึงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมาย (Kouze & Posner, 2011) จึงทำให้ระดับภาวะผู้นำแบบอย่างอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ อรพิม พุทธรังษีและมาริสสา ไกรฤกษ์ (Phouthavong & Krairiksh, 2011) ที่พบว่าระดับภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.51) แสดงให้เห็นว่าพยาบาลวิชาชีพได้รับการตอบสนองด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยพยาบาลวิชาชีพรับรู้ว่าการปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.61) หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับฟังข้อคิดเสนอแนะ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.72) อีกทั้งพยาบาลวิชาชีพมีความพอใจในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.67) รวมถึงได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.65) และได้รับการตอบสนองด้านปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในงานอย่างเหมาะสม โดยพยาบาลวิชาชีพรับรู้ว่ามีนโยบายการบริหารของหน่วยงานมีการติดตาม วิเคราะห์และประเมินผล ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.67) การปกครองบังคับบัญชา มีความถูกต้องในการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.65) อีกทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยยังเปิดโอกาสให้พบเพื่อปรึกษา รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.69) รวมถึงในหน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ห้องปฏิบัติการที่ทันสมัยสะดวกและสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.78) และพยาบาลวิชาชีพมีความภาคภูมิใจและรู้สึกมั่นคงที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.65) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการได้รับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สถานภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Herzberg, 1959) จากหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงทำให้ระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ อัญชรี เข็มเพชร (Kempech, 2018) ที่พบว่า ระดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพภาพรวมอยู่ในระดับสูง และ สอดคล้องกับ อรพิม พุทธรังษีและมาริสสา ไกรฤกษ์ (Phouthavong & Krairiksh, 2011) ที่พบว่า ค่าเฉลี่ยความ

พึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความรับผิดชอบ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับความพึงพอใจในงานภาพรวมของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือตอนล่าง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐาน อภิปรายได้ว่า หัวหน้าหรือผู้ช่วยปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารระดับต้น ดำเนินงานในระดับหรือผู้ช่วยให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ บังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานทางการพยาบาลทุกระดับในหอผู้ป่วย (Leelawong, et al., 2017) ด้วยการแสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านการสร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำทนาย โดยการแสวงหากระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของหอผู้ป่วย นำประสบการณ์ที่คิดพัฒนามาเรียนรู้ร่วมกันกับพยาบาลวิชาชีพ เสริมสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการอธิบายพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานจนเห็นภาพอนาคตของหน่วยงานที่เป็นไปได้ชัดเจน รวมไปถึงการที่พยาบาลวิชาชีพมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มอบอำนาจในการปฏิบัติงาน โดยการกระจายอำนาจแก่พยาบาลวิชาชีพ โดยการมอบหมายงานที่ทำทนายความสามารถ ให้อิสระในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตลอดจนการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน โดยการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน และมีความมั่นคงในหลักการต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่พยาบาลวิชาชีพ และเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการชื่นชมในความพยายาม ความสามารถ ความสำเร็จ ทำให้เกิดความประทับใจและความภาคภูมิใจให้แก่พยาบาลวิชาชีพ (Kouze & Posner, 2011) ทำให้พยาบาลวิชาชีพรู้สึกได้รับการตอบสนองจากภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วยเป็นผลให้พยาบาลวิชาชีพมีเจตคติทางบวก และแสดงออกด้วยการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับ

โศภิตา ค้ายหนองสรวง (Klainongsuang, 2015) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารการพยาบาลที่ใช้หลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการวางแผนแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ จะทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ รู้จักคุณค่าของตนเอง และมีความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ อุทัยวรรณ หาญอยู่ (Hamyo, 2013) ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับ ปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 หัวหน้าหรือผู้ช่วยควรเพิ่มการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้พยาบาลวิชาชีพเกิดการมองเห็นจุดมุ่งหมาย มองเห็นคุณค่าในงาน

1.2 หัวหน้าหรือผู้ช่วยควรเพิ่มการใช้ภาวะผู้นำแบบอย่างในการปฏิบัติงานเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพเกิดความพึงพอใจในงาน โดยมีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้พยาบาลวิชาชีพ ได้มีโอกาสแสดงความสามารถพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรเพิ่มรูปแบบการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพ อาจจะทำให้การอภิปรายมีข้อมูลในเชิงลึกขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วย โดยใช้ภาวะผู้นำแบบอื่นที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ จะทำให้มีข้อมูลเชิงประจักษ์เพิ่มมากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้เครื่องมือวิจัยมีประสิทธิภาพ ขอขอบคุณพยาบาลวิชาชีพที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่านและขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ โรงพยาบาลและหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลพยาบาลประจำการของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตภาคเหนือตอนล่าง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ได้กรุณา



ให้ความอนุเคราะห์ความร่วมมือและอำนวยความสะดวก แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- Authaithong, M. (2015). *The Relationship between exemplary leadership of head nurses and organizational health at community hospital, Petchaburi Province*. Master Thesis (Nursing), Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi. [In Thai].
- Chaiyaratana, C., & Arpaichiraratana, C. (2015). Ergonomics and innovation for creating safety workplace on nurse. *Journal of Nursing and Health Sciences*, 38(3), 146-155. [In Thai].
- Harnyoo, U. (2013). *The Relationships between charismatic leadership and motivation of nurse at secondary hospital*. Master Thesis (Nursing), Naresuan University, Phitsanulok. [In Thai]
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Son.
- Junadung, T., & Aungsuroch, Y. (2009). A Study of effective leadership components of head nurses, government university hospitals. *Thai Journal of Nursing Council*, 24(4), 43-55. [In Thai].
- Kempech, U., & Daengthern, L. (2018). Relationship between transformational leadership of head nurse with organizational commitment and job satisfaction of professional nurses as perceived by nurses at tertiary care hospital regional 2. *Journal of Nursing and Health Sciences*, 12(2), 1-11. [In Thai].
- Klainongsuang, S. (2015). *The participative management of administrators affecting to effectiveness of the schools under Roi-Etprimaty Educational Service Area Office 3*. Master Thesis (Education), Burapha University, Chonburi. [In Thai].
- Khaowphong, W. (2013). *Factor predicting job satisfaction and intent to stay of professional nurses in private hospitals of The Eastern Region*. Master Thesis (Nursing), Burapha University, Chonburi. [In Thai].
- Kheawmen, C. (2008). *Job - Satisfaction of department of pediatrics staff, Siriraj Hospital*. Master Independent Study (Business Law). Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Nakhonpathom. [In Thai].
- Khunthar, A. (2014). The impacts and solutions to nursing workforce shortage in Thailand. *Journal of Nursing Science*, 32(1), 81 - 90. [In Thai].
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *The five practices of exemplary leadership*. San Francisco: Pfeiffer.
- Nakasem, S., & Siritarungsri, B. (2014). Leadership characteristics: A case study of a registered nurse who received the nursing services excellence award for a tertiary care level from the Thailand Nursing and Midwifery Council. *Journal of Boromarajonani College of Nursing, Bangkok*, 30(2), 58-67. [In Thai].
- Noppakao, C. (2014). *The influences of leadership among head nurses on work satisfaction of professional nurses at a hospital under the Bangkok Metropolitan Administration*. Master Thesis (Nursing), Christian university of Thailand, Nakhonpathom. [In Thai].
- Nursing Division, Ministry of public health. (2020). *Human resource*. Retrieved 4 December 2020 from http://www.don.go.th/?page_id=917.
- Phouthavong, O., & Krairiksh, M. (2011). The relationship between head nurse's leadership with job satisfaction of staff nurse in a provincial capital centre hospital. *Journal of Nurse' Association of Thailand, North-Eastern Division*, 29(1), 51-58. [In Thai].



- Phutachote, N. (2014). *Organizational Behavior*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [In Thai].
- Strategy and Planning Division Ministry of Public Health. (2019). *STATISTICAL THAILAND 2019*. Nonthaburi: Strategy and Planning Division Ministry of Public Health. Retrieved 4 December 2020 from http://www.don.go.th/?page_id=917. [In Thai].
- Leelawong, S., Haruthai, C., Sathira - Angkura, T., Khwansatapornkoo, K., Suwonkesawong, S., Neamsri, P.,... Autthachaiwat, U. (2017). *Succession planning guidelines professional nursing division in accordance with the principles of good governance*. Nonthaburi: Nursing Division, Ministry of Public Health. [In Thai].
- Rattikarnsuka, J., & Oumtanee, A. (2014). Nursing management of head nurses receiving the outstanding award. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 15(2), 179-186. [In Thai].
- Ravangban, P., & Srisatidnarakul, B. (2015). The talented nurse executives, General Hospitals. *Kuakarun Journal of Nursing*, 22(1), 58-67. [In Thai].
- Silamom, B., Deoisres, W., & Khumyu, A. (2018). Factor influencing the retention of generation Y professional nurse at a hospital. *Journal of Nursing and Health Care*, 36(1), 62-71. [In Thai].
- Tangaroentham, N. (2008). *Relationships between exemplary leadership of head nurses, constructive organizational culture, and effectiveness of patient unit as perceived by staff nurse, at tertiary care government hospitals in Region 15 and 17*. Master Thesis (Nursing), Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi. [In Thai].
- Tuandeang, P. (2002). *Relationships between personal factors, job satisfaction, job personal nurses in intensive care units, central hospital under the jurisdiction of The Ministry of Public Health*. Master Thesis (Nursing), Naresuan University, Phitsanulok. [In Thai].
- Uthaitong, M. (2015). *The relationship between exemplary leadership of head nurses and organizational health at community hospital, Petchaburi Province*. Master Independent Study (Nursing). Sukhothai Thammathirat Open University. Nonthaburi. [In Thai].
- Yamane, T. (1973). *Statistic: an introduction analysis* (2nd ed). New York: Harper & Row.