

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ
ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559

นาวาตรีหญิง ณิชพร สว่างแจ้ง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN NURSING ORGANIZATION,
HOSPITALS UNDER NAVAL MEDICAL DEPARTMENT
DURING A.D. 2012 - 2016

LCDr.THANUTPORN SAWANGJANG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master degree of Nursing Science Program in Nursing Administration

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

ธนัชพร สว่างแจ้ง : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559. (HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN NURSING ORGANIZATION, HOSPITALS UNDER NAVAL
MEDICAL DEPARTMENT A.D. 2012 - 2016)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร. กัญญาดา ประจุศิลป์ , 208 หน้า.

การวิจัยพรรณานาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
องค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559
โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้ให้ข้อมูลเป็น
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนกำลังพล
กรมแพทย์ทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์
ทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์
ทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญในองค์การวิชาชีพ และผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์พยาบาล

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความน่าจะเป็น
ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์
ทหารเรือ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่
วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อจูงใจ
ให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงได้ใช้ความสามารถ และคงอยู่ในองค์การ 2) ด้าน
การสรรหา / คัดเลือก บุคลากรพยาบาล ได้แก่ ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
ทางการพยาบาลระดับสูงขององค์การพยาบาล 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ได้แก่
พัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้ นอกห้องสมุด และส่งเสริมการจัดการความรู้บุคลากร
พยาบาลมากขึ้น 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรพยาบาล ได้แก่ การ
ประเมินผลใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล 5)
ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล ได้แก่ พัฒนารูปแบบที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบ
อย่างทั่วถึงในการส่งเสริมและธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง และ6) ด้าน
ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล ได้แก่ กำหนดบันไดความก้าวหน้าทาง
วิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาลตามโครงสร้างของตำแหน่งให้ครอบคลุม
สาขาวิชา การบริหารการพยาบาล ลายมือชื่อนิติ.....
ปีการศึกษา.....2554..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

:5277572036 MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEYWORDS : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN NURSING ORGANIZATION
/ HOSPITALS UNDER NAVAL MEDICAL DEPARTMENT DURING A.D. 2012 - 2016

THANUTPORN SAWANGJANG : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN
NURSING ORGANIZATION, HOSPITALS UNDER NAVAL MEDICAL
DEPARTMENT DURING A.D. 2012 – 2016.

ADVISOR: ASSOC. PROF. GUNYADAR PRACHUSILPA, PhD., 208 pp.

The purpose of this descriptive reseach study was to explore human resource management in nursing organization, hospitals under Naval department during A.D. 2012 – 2016. The Ethnographic Delphi Futures Research technique was applied. The subject were 21 experts in nursing organization including chief administrator from Naval department, nursing administrators, nursing organizations, and administrative lecturers from Naval nurse collage.

The results of this study were presented human resource management in nursing organization, hospitals under Naval department during A.D. 2012 – 2016 consist of 6 aspects as follow : 1) Planning of Human Resource Management ; Plan that has a high potential to attract medical personnel who are capable of high ability, and remain in the organization. 2) Recruitment of Nursing personnel ; Improving access to high-level executive positions in nursing care organization. 3) Development of Nursing personnel ; The development of nursing as a learning resource in the library. 4) Evaluation of Nursing personnel ; The evaluation of information technology is an important tool in data collection and data analysis. 5) Retained of Nursing personnel ; The development of a clear pattern. And announced throughout the promotion and maintenance personnel, nurses who are capable of high. and 6) Career ladder of Nursing personnel ; A ladder for the Advancement of the profession of human health, according to the structure of the cover and job performance.

Field of Study : Nursing Administration

Student's Signature

Academic Year : 2011

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญดา ประจาศิลป์ ผู้ซึ่งเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ และชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ในทุกขั้นตอนของการศึกษาวิจัย ตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ ห่วงใยและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณาที่อาจารย์มอบให้ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนันท์ ศลโกสุม กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าแก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาที่ได้เข้ารับการศึกษ ณ สถาบันแห่งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 ท่านที่กรุณาเสียสละเวลา ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยอย่างดียิ่ง

ท้ายสุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่คอยห่วงใยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบคุณนาวาโทหญิง ชลารัตน์ หลิ่งวัน ที่คอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือสนับสนุนตลอดระยะเวลาการศึกษา ขอขอบเพื่อนนิสิต ผู้บังคับบัญชา พี่ ๆ น้อง ๆ ที่ห้องคลอด ตลอดจนกัลยาณมิตรทุกคนที่ห่วงใย เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือจนกระทั่งบรรลุผลของการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คุณย่า บุพการี คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
กรมแพทยทหารเรือ.....	10
องค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ.....	14
แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	19
การศึกษาโดยใช้เทคนิควิจัยเชิงอนาคต.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การสร้างแบบสัมภาษณ์.....	61
การสร้างแบบสอบถาม.....	62
การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง.....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	112
สรุปผลการวิจัย.....	113
อภิปรายผลการวิจัย.....	117
ข้อเสนอแนะ.....	123
รายการอ้างอิง.....	124
ภาคผนวก.....	134
ภาคผนวก ก รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ.....	135
ภาคผนวก ข ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	148
ภาคผนวก ค เอกสารรับรองการผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย เอกสารข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัย และหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย.....	152
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	159
ภาคผนวก จ ตารางแสดงเหตุผลการตอบนอกพิสัยควอไทล์.....	197
ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3.....	207
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	208

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญและมีคุณค่าต่อหน่วยงานทุกระดับ เนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการและใช้ปัจจัยต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ เพื่อรับมือกับกระแสสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทางการบริหารเกิดขึ้นอย่างมากมายทุกระบบ ได้แก่ การปรับลดขนาดองค์การ เพื่อให้องค์การมีขนาดกะทัดรัดเหมาะสมกับภารกิจหรือการดำเนินงาน การแข่งขันในยุคแห่งการอยู่รอดขององค์การต่าง ๆ ในระบบทุนนิยมที่ความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้องค์การต้องเร่งการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจของระบบการจัดการขององค์การ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหลายของบุคลากรในหน่วยงาน ตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าปฏิบัติงานขององค์การต้องบริหารจัดการในการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการขององค์การ ขณะปฏิบัติงานขององค์การต้องบริหารจัดการให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เกิดความจงรักภักดี ผูกพันกับองค์การอยากที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเมื่อพ้นจากปฏิบัติงาน รวมทั้งการออกจากงานอย่างเต็มภาคภูมิ หรือการลงโทษโดยการให้บุคลากรออกจากงาน

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องการ และค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เป็นการบริหารจัดการการทำงานของข้าราชการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีผลต่อแนวทางการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2550) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการจูงใจบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ เพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะและคุณภาพให้คงอยู่กับองค์การ

จากยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546 – 2550 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) โดยการปรับลดขนาดองค์การ ให้เป็นองค์การที่มีโครงสร้างแบนราบ มีความคล่องตัวในการทำงาน โดยยุบรวมหน่วยงาน พัฒนาระบบการบริหารงาน ระบบการบริหาร

งบประมาณ และระบบการบริหารบุคคล ในด้านการพัฒนาระบบการบริหารบุคคล ได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ปรับลดขนาดคน ไม่เพิ่มอัตราจ้างใหม่ กำหนดนโยบายเกษียณอายุก่อนอายุ 60 ปี โดยไม่ได้ตำแหน่งทดแทน รวมทั้งนโยบายการประกันคุณภาพการรักษาพยาบาล เพื่อให้ระบบการบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าคุ้มทุน เพื่อนำการบริการที่ดีที่สุดสู่ประชาชน การปรับระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การให้มีคุณภาพ คงอยู่ในองค์การได้นานที่สุด องค์การจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความอยู่รอด

ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 และพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพอากาศ กองทัพเรือ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552 เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพงาน สถานการณ์ และระบบการบริหารราชการของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป จากพระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว กองทัพอากาศจึงได้ดำเนินการให้ทุกหน่วยพิจารณาปรับโครงสร้าง ซึ่งเดิมความสอดคล้องของโครงสร้างสัดส่วนกำลังพลบางช่วงชั้นยศ พรรคและเหล่า กับโครงสร้างการปฏิบัติการศึกษาความเหมาะสมกับสภาพงาน เกิดการขาดแคลนกำลังพลในระดับผู้ปฏิบัติ เนื่องจากกรอบอัตราของแต่ละหน่วยมีจำนวนจำกัด การปรับโครงสร้างด้านกำลังพลของกองทัพอากาศมีจุดมุ่งหมายให้กำลังพลมีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพเพิ่มขึ้น หากกำลังพลหรือที่มงานปฏิบัติงานบรรลุภารกิจเกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงานสามารถได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นได้โดยไม่จำเป็นต้องรอการเลื่อนขั้นตามระบบอาวุโสหรือลำดับ ทำให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บัญชาการทหารเรือมีนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพอากาศ โดยกำหนดทิศทางการบริหารจัดการกำลังพลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มุ่งเน้นเรื่องทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวางนับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจ ให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนเองได้ (ปรัชญนันท์ นิลสุข, 2550) ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ. 2553 – 2556 กองทัพอากาศเริ่มใช้กระบวนการและกลไกดำเนินการที่เป็นระบบ มีมาตรฐานบนหลักของระบบคุณธรรม หลักสมรรถนะ และหลักผลงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กองทัพอากาศมีความพร้อมด้านองค์บุคคลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับปฏิบัติการกิจ รวมทั้งบุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างพอเพียง

กรมแพทยทหารเรือมีหน้าที่อำนวยความสะดวก ประสานงาน แนะนำ กำกับดูแลและดำเนินการ เกี่ยวกับการบริการสุขภาพ การส่งกำลัง และการซ่อมบำรุงพัสดุสายแพทย์ รวมทั้งการวิจัยและ พัฒนาการแพทย์ ตลอดจนให้การฝึกและศึกษาวิชาการแพทย์และวิชาการอื่นตามที่ได้รับ มอบหมาย มีวิสัยทัศน์คือ “เป็นองค์กรคุณภาพทางการแพทย์ของกองทัพไทยและมีความเป็นเลิศ ทางการแพทย์ทางทะเลในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” กรมแพทยทหารเรือมีนโยบายให้ โรงพยาบาลในสังกัดดำเนินการปรับโครงสร้างใหม่ในปี พ.ศ. 2553 เนื่องจากโครงสร้างเดิมเป็น กองและแผนก กรอบอัตราของแต่ละหน่วยมีจำนวนจำกัดขาดความสัมพันธ์กับจำนวนกำลังพล (กองการพยาบาล, 2553) สืบเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาลในการลดอัตราข้าราชการ ในอดีต นักเรียนพยาบาลเป็นนักเรียนทุนกองทัพเรือทั้ง 60 คน เมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพ ได้รับการบรรจุแต่งตั้งชั้นยศเป็นนายทหารสัญญาบัตรเริ่มในอัตราเรือตรีหญิง แต่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 กองทัพเรือเริ่มลดอัตราบรรจุพยาบาลวิชาชีพใหม่ เนื่องจากนโยบายรัฐบาลในการปรับ ลดอัตรากำลังพล ทำให้ทุนสำหรับนักเรียนพยาบาลปรับเปลี่ยนเป็นทุนส่วนตัว แต่จัดสรรทุนยุทธ อากาศณ์ให้แทน เมื่อสำเร็จการศึกษาได้รับการบรรจุเป็นพยาบาลวิชาชีพ ตำแหน่งพนักงานราชการ แทนการได้รับการบรรจุแต่งตั้งชั้นยศนายทหารสัญญาบัตร ชดใช้ทุนยุทธอากาศณ์ กองทัพเรือ เป็น ระยะเวลา 2 ปี เมื่อครบกำหนดสามารถเลือกได้ว่าจะบรรจุเป็นพนักงานสถานพยาบาล เพื่อรอ สอบบรรจุเป็นข้าราชการทหารสังกัดกรมแพทยทหารเรือ หรือลาออกจากโรงพยาบาล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 – 2553 กรมแพทยทหารเรือบรรจุผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือที่ ผลิตพยาบาลวิชาชีพปีละ 60 คนเป็นข้าราชการทหารสังกัดกรมแพทยทหารเรือ 26, 10, 20, และ 7 คนตามลำดับ สำหรับส่วนที่ไม่ได้รับการบรรจุเมื่อปฏิบัติงานชดใช้ทุนยุทธอากาศณ์ครบกำหนด 2 ปี สามารถตัดสินใจเองว่าจะปฏิบัติงานต่อหรือจะลาออก แต่จากรายงานสถิติการลาออกแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานต่อเป็นพนักงานสถานพยาบาลเพื่อรอสอบบรรจุเป็นนายทหาร สัญญาบัตร

จากรายงานกิจการสายแพทย์ กองทัพเรือ ประจำปีงบประมาณ 2551 พบว่าจำนวน พยาบาลวิชาชีพต่อจำนวนผู้รับบริการโรงพยาบาลในสังกัดกรมแพทยทหารเรือคือ โรงพยาบาล สมเด็จพระปิ่นเกล้ามีพยาบาลวิชาชีพทั้งสิ้น 646 คน ผู้รับบริการประเภทผู้ป่วยนอกจำนวน 455,993 คน ผู้ป่วยใน 17,842 คน และโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์มีพยาบาลวิชาชีพ ทั้งสิ้น 548 คน ผู้รับบริการประเภทผู้ป่วยนอก 439,592 คน ผู้ป่วยใน 18,558 คน ซึ่งตามเกณฑ์ สภาการพยาบาลกำหนดอัตรากำลังพลขั้นต่ำกลุ่มงานบริการการพยาบาลผู้ป่วยใน คือ 1 : 4 แต่ ของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ คือ 1 : 6 และในกลุ่มงานบริการการพยาบาลผู้ป่วยใน

(ผู้ป่วยวิกฤต) เกณฑ์สภาวะการพยาบาล คือ 1 : 1 ของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ คือ 1 : 1.5 โดยเฉพาะห้องคลอดสัดส่วนพยาบาล : ผู้ป่วย คือ 1 : 4 (ฝ่ายบริการสุขภาพ, 2553) กล่าวได้ว่าปริมาณภาระงานที่พยาบาลต้องรับผิดชอบมากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งความก้าวหน้าในวิชาชีพของพยาบาลติดกับกรอบอัตราของสายทหาร โอกาสการเลื่อนยศหรือตำแหน่งขึ้นอยู่กับจำนวนตำแหน่งตามอัตราที่จะเลื่อนได้ จำนวนปีที่รับราชการตามที่กำหนด เงินเดือนขั้นต่ำสุดของยศที่จะเลื่อน เนื่องจากอัตราตำแหน่งในชั้นยศที่สูงขึ้นมีน้อยทำให้การเลื่อนยศล่าช้ากว่าเดิมผลที่ตามมาคือ ทำให้พยาบาลรู้สึกท้อแท้ เหนื่อยล้า ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

พยาบาลจำนวนหนึ่งจึงตัดสินใจลาออกจากวิชาชีพการพยาบาล และพยาบาลอีกส่วนหนึ่งคิดจะลาออก จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของฝ่ายบริการสุขภาพ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิยะเกล้า ปีงบประมาณ 2551 - 2554 ตามผังการปรับโครงสร้างใหม่ พบว่าการลาออกของพยาบาลวิชาชีพข้าราชการทหารสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ มีจำนวน 11 คน และพนักงานราชการคือ 4 คน และมีแนวโน้มการลาออก โอน ย้าย เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับการสำรวจและวิเคราะห์สถานการณ์กำลังคนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทยของ กฤษดา แสงวงดี พบว่าในปี 2548 มีพยาบาลวิชาชีพในวัยทำงานทั้งหมด 97,942 คน เป็นผู้ประกอบวิชาชีพในระบบบริการสุขภาพ 88,440 คน หรือร้อยละ 90.3 ในขณะที่ความต้องการพยาบาลวิชาชีพของประเทศในช่วงเวลาเดียวกันนี้เท่ากับ 119,700 คน ดังนั้นยังขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพอยู่ประมาณ 31,260 คน จากอัตราเดิมกำลัง และพบว่าการเพิ่มสิทธิของพยาบาลวิชาชีพในปี 2548 ลดลงถึงร้อยละ 35.29 เมื่อเทียบกับปี 2543 และมีการสูญเสียพยาบาลออกจากวิชาชีพเพิ่มขึ้นจากอัตราร้อยละ 2.35 ในปี 2543 เป็นร้อยละ 4.18 ในปี 2548 สำหรับการสูญเสียพยาบาลวิชาชีพออกจากราชการนั้น ข้อมูลจากสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นส่วนราชการที่มีพยาบาลวิชาชีพในสัดส่วนประมาณร้อยละ 60 ของพยาบาลวิชาชีพในภาครัฐทั้งหมดพบว่า ผู้ที่ออกจากราชการในช่วงปี 2544 - 2548 มีจำนวน 2,011 คน เหตุผลสำคัญคือ ต้องการออกไปประกอบอาชีพอื่นร้อยละ 30.4 และโอนไปหน่วยงานอื่นที่ไม่ต้องขึ้นเวรร้อยละ 17.3 กล่าวได้ว่าแนวโน้มที่องค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือจะสูญเสียบุคลากรทางการพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถมีแนวโน้มสูงขึ้น สอดคล้องกับ กฤษดา แสงวงดี (2550) ที่ว่า ท่ามกลางความต้องการบริการสุขภาพภายในประเทศที่สูงขึ้น การเพิ่มขนาดกำลังคนกลับลดลง การขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพเข้าสู่ภาวะวิกฤติในอีกประมาณ 5 ปีข้างหน้า

บุคลากรพยาบาลเป็นทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การพยาบาล และเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีผลต่อคุณภาพบริการพยาบาล เมื่อผู้บริหารการพยาบาลได้สรรหาพยาบาลที่

เหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้าปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งได้พัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถแล้วกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นต่อไป คือ การอํารงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถให้คงอยู่ในงาน และคงอยู่ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ องค์กรใดที่สามารถอํารงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในองค์กร และยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กรยอมทำให้องค์การนั้น ๆ ประสบความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจ ธนพร แยมสุดา (2549) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมแพทยทหารเรือ พบว่าบุคลากรทางการพยาบาล กรมแพทยทหารเรือมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการคงอยู่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยมีข้อเสนอแนะว่า องค์กรพยาบาลต้องใช้กลยุทธ์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการอํารงรักษาพยาบาลให้คงอยู่กับองค์กรให้ได้ เพื่อให้มีทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงาน และมีความสุขในการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในการรับบริการทางการพยาบาล ซึ่งปัจจุบันตามแผนยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารเรือ พ.ศ. 2551 – 2554 ในมิติด้านทรัพยากรบุคคลมีแนวทางการดำเนินการคือ บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ สนับสนุนให้กำลังพลได้รับค่าตอบแทนการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผลิตบุคลากรพยาบาลให้มีคุณภาพ ยังขาดในเรื่องของการบริหารทรัพยากรแนวใหม่ คือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ตามนโยบายของกองทัพเรือ นั้นหมายถึง เมื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพ ไม่ได้คำนึงถึงการอํารงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถนั้น ปล่อยให้ลาออกจากองค์กรพยาบาล เป็นการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพไป (กองวิทยาการกรมแพทยทหารเรือ, 2553)

จากการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554 ของคณิงนิจ อุณหโชค (2546) เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลหลังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ขณะที่ปัจจุบันร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555-2559) มีหลักการสำคัญคือ ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และพันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปรับโครงสร้างใหม่ขององค์กรกองทัพเรือ (แผนยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารเรือ พ.ศ. 2551-2554) เพื่อจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ซึ่งองค์กรพยาบาลมีภารกิจด้านการบริการสุขภาพ เพื่อการพร้อมรบตามกรอบที่

กองทัพเรือกำหนด และการดูแลรักษาพยาบาลแก่กำลังพล ครอบครัว และประชาชน ร่วมกับสภาพการปรับเปลี่ยนของสังคมและระบบสุขภาพของประเทศ

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ควรเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพการบริการ และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงเลือกการศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต เนื่องจากมีความเป็นปรนัยและแม่นยำ ในการรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะผู้เชี่ยวชาญมีอิสระในการตัดสินใจให้ข้อเท็จจริงอย่างเต็มที่ ทำให้ได้แนวโน้มที่เป็นไปได้ของเรื่องที่กำลังศึกษา และมีความเชื่อถือได้มากที่สุด ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงอนาคตจะมีประโยชน์ต่อการวางแผน การตัดสินใจ ตลอดจนการกำหนดยุทธวิธีและกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์และป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2550) ดังนั้นการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555 - 2559), แผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์ ฉบับที่ 2, นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือด้านกำลังพล, และแผนการพัฒนาศูนย์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ เพื่อศึกษาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น และนำไปใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559

ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาและวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงอนาคต (Ethnographic Delphi Future Research: EDFR)
2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทยทหารเรือ, กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

ทหารเรือ, กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ, กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในองค์การวิชาชีพ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และการบริหารการพยาบาล

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การคาดการณ์แนวโน้ม หรือภาพเหตุการณ์ในอนาคตตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ซึ่งเป็นการคาดการณ์แนวโน้มของบริบทสังคมที่กระทบต่อการจัดการบุคลากรพยาบาล โดยเฉพาะด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาล ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล และด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรม จากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 21 คน ได้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ดังนี้

ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล หมายถึง กระบวนการในการกำหนดแนวทาง วิธีการ ทบทวนความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอ เมื่อถึงเวลาที่องค์การพยาบาลต้องการ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต กับจำนวนที่ต้องสรรหาเพิ่ม วิธีการที่ใช้เพื่อพยากรณ์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณ และคุณภาพควบคู่กันไป และกำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น

ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาล หมายถึง กระบวนการในการแสวงหา และจูงใจบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ให้เข้ามาทำงานโดยการกำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาให้ตรงตามที่ต้องการ

ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรพยาบาลทุกระดับให้เป็นไปใน

ทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรพยาบาลสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล หมายถึง ระบบ หรือกระบวนการประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรพยาบาล หมายถึง กลยุทธ์ของการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อการผูกใจให้บุคลากรพยาบาลที่โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือพึงประสงค์ให้บุคลากรพยาบาลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมให้ บุคลากรพยาบาลมีความสุขกายสุขใจ เมื่อขณะปฏิบัติงานก็มีความปลอดภัย จากสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม

ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรพยาบาล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมตรงสาย และสาขา ตามความต้องการของบุคลากรพยาบาลนั้น

โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ประกอบด้วย โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า มีขนาด 750 เตียง ให้บริการ 520 เตียงในปีงบประมาณ 2553 และโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์มีขนาด 1,000 เตียง ให้บริการ 420 เตียง ในปีประมาณ 2553

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารทางการแพทย์สามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ให้สอดคล้องกับบริบทในอนาคต ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้เป็นการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการวิจัย ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. กรมแพทยทหารเรือ

1.1 วิสัยทัศน์

1.2 พันธกิจ

1.3 ขอบเขตความรับผิดชอบ

1.4 โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

1.4.1 โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

1.4.2 โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

1.5 แผนยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารเรือกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. องค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

2.2 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล

3. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.3 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล

3.4 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลในอนาคต

3.4.1 วิสัยทัศน์ 2570 สู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 11

3.4.2 แผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2

(พ.ศ. 2550 - 2559)

3.4.3 แนวคิดการจัดการองค์การสมัยใหม่

3.4.3.1 ความสุขในการทำงาน

3.4.3.2 โรงพยาบาลดึงดูดใจ

3.4.3.3 แนวคิดลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

4. การศึกษาโดยใช้เทคนิควิจัยเชิงอนาคต

4.1 ประวัติความเป็นมาเทคนิควิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR

4.2 วิธีการเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR

4.3 การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4.4 การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4.5 ความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของเทคนิค EDFR

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. กรมแพทย์ทหารเรือ

กรมแพทย์ทหารเรือ ได้มีการสถาปนาหน่วยแพทย์เป็นทางการครั้งแรก เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2433 ในชั้นเริ่มแรก มีที่ตั้งอยู่ ณ วัดระฆังโฆสิตาราม ตำบลวังหลัง จังหวัดธนบุรี ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2456 ทางราชการได้แยกกองแพทย์ ออกจากกรมปลัดทัพเรือ ตั้งเป็นกองอิสระมีชื่อว่า กองแพทย์พยาบาล สังกัดกระทรวงทหารเรือโดยตรง และในวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2459 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ยกฐานะกองแพทย์พยาบาลทหารเรือ เป็น กรมแพทย์พยาบาลทหารเรือ สังกัดกระทรวงทหารเรือ หลังจากนั้นในปี พ.ศ.2486 ได้เปลี่ยนฐานะเป็นกรมแพทย์ทหารเรือตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาและตั้งแต่เริ่มมี การแพทย์พยาบาลของทหารเรือ ได้มีการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชามาแล้ว 30 ท่านด้วยกันตั้งแต่ พ.ศ. 2433 มาจนถึงปัจจุบันนับเป็นเวลายาวนานถึง 117 ปี

1.1 วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรคุณภาพทางการแพทย์ของกองทัพไทยและมีความเป็นเลิศด้านการแพทย์ทางทะเลในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

1.2 พันธกิจ

“มีหน้าที่อำนวยความสะดวก ประสานงาน แนะนำ กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล การสุขภาพิบาลและอนามัยการส่งกำลังพลชุดสายแพทย์ รวมทั้งการวิจัย และการ

พัฒนาทางการแพทย์ ตลอดจนให้การฝึกและศึกษาวิชาการแพทย์ และวิชาการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย”

1.3 ขอบเขตความรับผิดชอบ

- 1) อำนวยการ วางแผน ประสานงาน ควบคุม แนะนำ และกำกับการเกี่ยวกับกิจการสายแพทย์ของกองทัพเรือ
- 2) ดำเนินการด้านการบริการสุขภาพ รักษาพยาบาลให้แก่ทหาร ข้าราชการกรลาใหม่พลเรือนครอบครัว และพลเรือน ตามความจำเป็น
- 3) วิจัยและพัฒนาการแพทย์ และดำเนินการฝึก และศึกษาของเหล่าทหารแพทย์
- 4) ดำเนินการส่งกำลังบำรุงเกี่ยวกับกิจการสายแพทย์เพื่อสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพเรือ
- 5) ให้ข้อเสนอแนะทางวิทยาการสายแพทย์
- 6) ดำเนินการป้องกันและควบคุมโรคตลอดจนส่งเสริมอนามัยแก่ข้าราชการในกองทัพเรือ
- 7) ดำเนินการเกี่ยวกับกิจการ เวชศาสตร์ได้น้ำและการบิน

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขอบเขตความรับผิดชอบ กรมแพทย์ทหารเรือมุ่งเน้นให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีคุณภาพ เป็นระบบ เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ ได้รับค่าตอบแทนการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีความผาสุก ความพึงพอใจ และเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ

1.4 โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ

1.4.1 โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า ปัจจุบันตั้งอยู่ที่ 504 ถนนสมเด็จพระเจ้าตากสิน ตำบลบึงคุดิ่ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

ปัจจุบันโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า เป็นสถานบริการของรัฐ สังกัดกระทรวงกลาโหมเป็นโรงพยาบาลหลักที่สำคัญที่สุดของกองทัพเรือ ให้การรักษาพยาบาลในสาขาต่าง ๆ ให้บริการตรวจรักษาทหาร ครอบครัวและประชาชน ด้วยวิทยาการที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังเป็นสถาบันฝึกอบรมแพทย์ประจำบ้าน สาขาศัลยกรรมและอายุรศาสตร์ และเป็นสถาบันสมทบในการฝึกอบรมแพทย์ประจำบ้าน สาขากุมารเวชศาสตร์ร่วมกับคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดีและฝึกอบรมนักศึกษาแพทย์ชั้นปีที่ 6 คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล

1.4.1.1 วิสัยทัศน์

“เป็นโรงพยาบาลคุณภาพของประเทศ”

1.4.1.2 พันธกิจ

1) รักษาพยาบาลข้าราชการกลาโหม พลเรือน ลูกจ้าง คณงาน ตลอดจนครอบครัว แก่ประชาชนทั่วไป รวมทั้งส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และฟื้นฟูสมรรถภาพ

2) ฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์ และทำการวิจัย เพื่อพัฒนางานบริการ และวิชาการ

โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้าได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารและพัฒนาองค์กรบุคคล หรืองานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินงานด้านบุคลากร โดยมีรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายบริหารเป็นประธานโดยตำแหน่ง และมีคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ประกอบด้วย คณะกรรมการอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะอนุกรรมการฝึกอบรม คณะกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการอาชีวอนามัย คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย คณะกรรมการส่งเสริมสุขภาพ คณะกรรมการสิทธิผู้ป่วย และคณะกรรมการควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล ซึ่งงานด้านการบริหารและพัฒนาองค์กรบุคคลหรืองานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของโรงพยาบาล อันประกอบไปด้วยภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การสรรหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการเก็บรักษาบุคลากร เพื่อให้โรงพยาบาลได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของโรงพยาบาล ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีสุขภาพที่ดี มีความสุข และเกิดผลดีต่อความก้าวหน้าของบุคคล

1.4.2 โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ตั้งอยู่บนพื้นที่สี่แยกบ้านกิโลเมตรที่ 10 ตำบลพลาตาสหลวง อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

ปัจจุบันโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ ดำเนินงานตามภารกิจหลักของกองทัพเรือในด้านการรักษาพยาบาลข้าราชการกลาโหม พลเรือน ลูกจ้าง คณงาน ตลอดจนครอบครัวและประชาชนทั่วไป เป็นศูนย์การแพทย์ด้านอาชีวเวชศาสตร์และสิ่งแวดล้อม และศูนย์รับอุบัติเหตุหมู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งเป็นโรงพยาบาลเพื่อการฝึกอบรมและวิจัยทางการแพทย์

1.4.2.1 วิสัยทัศน์

“เราจะเป็นโรงพยาบาลที่มีคุณภาพและชื่อเสียงระดับประเทศ”

1.4.2.2 พันธกิจ

“ดูแลสุขภาพได้มาตรฐาน บริการประทับใจ ก้าวไกลวิชาการ สนับสนุนงานกองทัพเรือ เพื่อคุณภาพชีวิตของทุกคน”

เป้าหมายคือ เป็นโรงพยาบาลคุณภาพตลอดไป และสามารถเลี้ยงตัวเองได้โดยมีแผนกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยมีมาตรการในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะสั้น (2 ปี) ซึ่งส่วนหนึ่งของมาตรการคือ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยสามารถพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนี้โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ยังเป็นโรงพยาบาลในระดับตติยภูมิและได้ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลแล้ว

จากวิสัยทัศน์ของกรมแพทย์ทหารเรือ “ เป็นองค์กรคุณภาพทางการแพทย์ของกองทัพไทยและมีความเป็นเลิศด้านการแพทย์ทางทะเลในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ” เมื่อโรงพยาบาลในสังกัดกรมแพทย์ทหารเรื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง พบว่า สิ่งที่กรมแพทย์ทหารเรือ และโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ให้ความสำคัญ คือ การเป็นองค์กรคุณภาพ ปัจจัยที่ทำให้ กรมแพทย์ทหารเรือ และโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือเป็นองค์กรคุณภาพ คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกลุ่มบุคลากรพยาบาลในองค์กรพยาบาลเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุด และมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรคุณภาพ ดังนั้น องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ จึงจำเป็นต้องมีกลวิธีในการดำเนินการให้บุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ และกรมแพทย์ทหารเรือ คือ เป็นองค์กรคุณภาพ

1.5 แผนยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารเรือกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แผนยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารเรือ พ.ศ. 2551 – 2554 เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นถึงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการกิจการสายแพทย์ของกองทัพเรือชัดเจน โดยเฉพาะการระบุดึงวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกรมแพทย์ทหารเรือ ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ในช่วงระยะเวลา 4 ปี ซึ่งมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ แผนยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ พ.ศ. 2550 – 2554 นโยบายของเจ้ากรมแพทย์ทหารเรือ ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อันจะช่วยให้กรมแพทย์ทหารเรือสามารถบริหารจัดการได้อย่างสมบูรณ์ในทุกมิติอย่างเป็นระบบ และมีผลการดำเนินงานตรงตามความต้องการของทุกกลุ่ม สำหรับในมิติด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- 1) บริหารทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นระบบ เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ
- 2) พัฒนาบุคลากรสายแพทย์ ให้มีความรู้ความสามารถ (Competency) เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ
- 3) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4) สนับสนุนให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านบริการสุขภาพได้รับค่าตอบแทนการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 5) ส่งเสริมให้มีการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจในบุคลากร
- 6) ผลิตบุคลากรการพยาบาลให้มีคุณภาพ และพัฒนาระบบและเครือข่าย การดำเนินการประกันคุณภาพ และพัฒนาระบบและเครือข่าย การดำเนินการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด พร. ให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

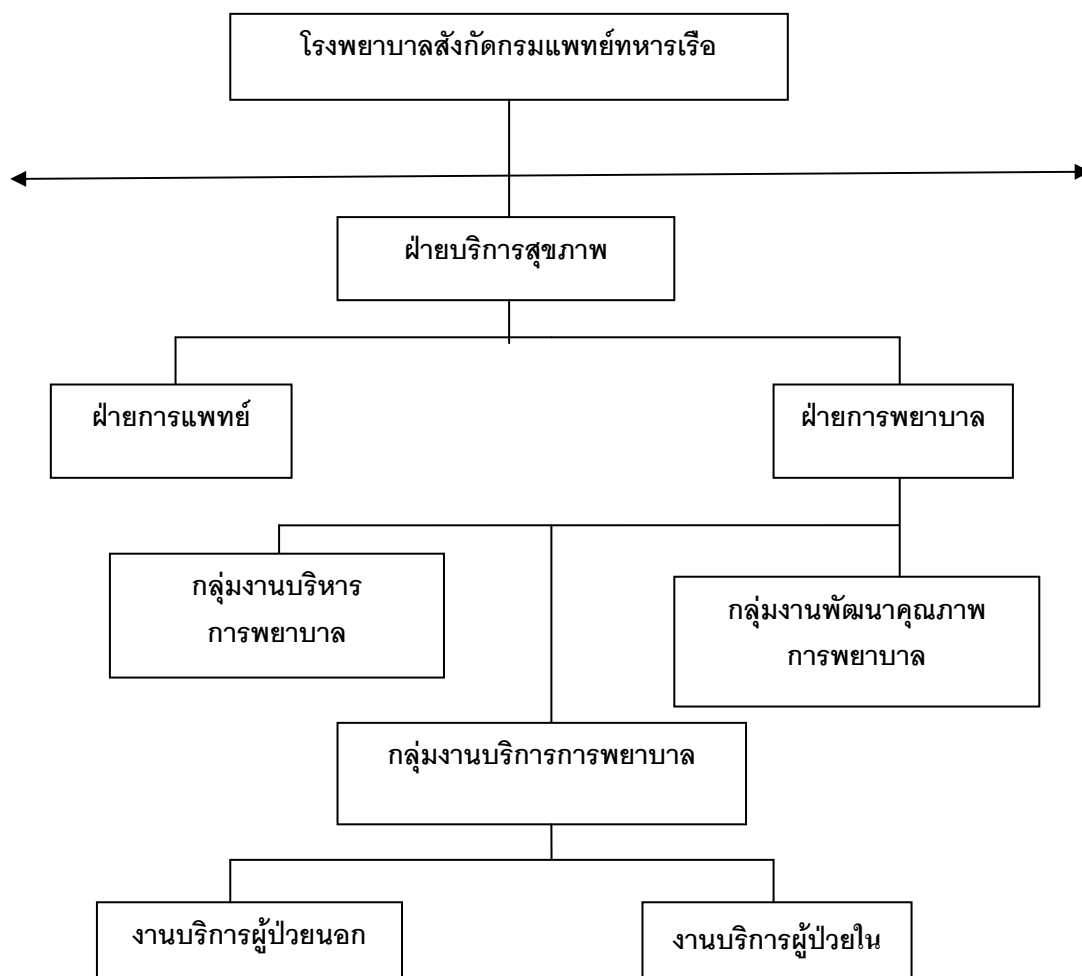
จากการที่กรมแพทยทหารเรือมีโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือหลายแห่ง การดำเนินงานของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือแต่ละแห่งกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมแพทยทหารเรือ ให้มีความสำคัญในการเป็นองค์กรคุณภาพ กำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้กรมแพทยทหารเรือ และโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ คือ กลุ่มบุคลากรพยาบาลเนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุด ดังนั้นองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ จึงจำเป็นต้องมีกลวิธีในการดำเนินการให้บุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ และกรมแพทยทหารเรือ คือ เป็นองค์กรคุณภาพ

2. องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ มีภารกิจด้านการบริการสุขภาพ เพื่อการพร้อมรับตามกรอบที่กองทัพเรือกำหนด และการดูแลรักษาพยาบาลแก่กำลังพล ครอบครัว และประชาชน ร่วมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและระบบสุขภาพของประเทศ

องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ มีโครงสร้างองค์กรพยาบาล ก่อนดำเนินการปรับโครงสร้างตามนโยบายกรมแพทยทหารเรือ รูปแบบของโครงสร้างองค์กรเป็นโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่ เป็นโครงสร้างองค์กรที่กำหนดตามขอบเขตหน้าที่การทำงาน ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากร ส่งบุคลากรฝึกอบรมทางการพยาบาล หรือตามวาระที่ต้องรับการศึกษาทางทหาร เช่น การศึกษาในหลักสูตรหมอทะเล (ชั้นยศไม่เกินนาวาตรี) หลักสูตรนายทหารอาวุโส (ชั้นยศนาวาโท)

เมื่อกรมแพทยทหารเรือมีนโยบายให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการปรับโครงสร้างตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 และพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพอากาศ กองทัพเรือ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552 เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพงาน สถานการณ์ และระบบการบริหารราชการของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์การปรับโครงสร้าง เพื่อให้บุคลากรในองค์การพยาบาลมีความเป็นหนึ่งเดียว เนื่องจากเดิมบุคลากรพยาบาลส่วนหนึ่งขึ้นตรงกับกองต่าง ๆ ในโรงพยาบาล สังกัดกรมแพทยทหารเรือ ไม่ได้ขึ้นตรงกับองค์การพยาบาล ทำให้โอกาสก้าวหน้าทางวิชาชีพติดกับกรอบอัตราที่มีจำกัดของหน่วยหรือแผนก เมื่อปรับโครงสร้างใหม่บุคลากรพยาบาลย้าย โอนขึ้นตรงกับองค์การพยาบาล ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลสามารถดำเนินการได้สะดวกขึ้น บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ เนื่องจากโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพเปิดได้มากกว่าโครงสร้างเดิม



แผนภูมิที่ 1 ผังโครงสร้างองค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ (ใหม่)
ที่มา : ฝ่ายบริการสุขภาพ (1 ต.ค. 2553)

ปัจจุบันโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือได้ปรับโครงสร้างใหม่ จากเดิมที่พยาบาลประจำการจะขึ้นตรงกับกองหรือแผนก เช่น กองศัลยกรรม กองสูติ - นรีเวชกรรม กองกุมารเวชกรรม ฯลฯ ผู้บริหารแต่ละกอง แต่ละแผนก คือแพทย์อาวุโสที่มีชั้นยศนาวาเอก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หรือผู้อำนวยการประจำแผนก สายการบังคับบัญชาจะยาว การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นขึ้นอยู่กับการพิจารณาจากผู้บริหารที่เป็นแพทย์ของแต่ละกองหรือแผนก ทำให้โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพของพยาบาลไม่มีความชัดเจน เมื่อโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ปรับโครงสร้างใหม่ พยาบาลประจำการได้รับการโอน ย้าย เดิมที่เคยสังกัดกองหรือแผนก ย้ายกลับเข้าสังกัดองค์การพยาบาล ผู้บริหารองค์การพยาบาล คือ พยาบาลอาวุโสที่มีชั้นยศนาวาเอก ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล ทำให้องค์การพยาบาลมีความเป็นหนึ่งเดียวกันของพยาบาล และความชัดเจนในการก้าวหน้าในวิชาชีพพยาบาลมีความชัดเจนขึ้น สายการบังคับบัญชาสั้นลงทำให้การ

ติดต่อสื่อสารมีความชัดเจนและถูกต้อง ส่งผลให้เกิดการบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลได้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

ภารกิจในการบริหารและพัฒนาองค์บุคคล หรืองานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ คือ

- 1) การสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
- 2) การพัฒนา เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ ทักษะและสร้างเจตคติที่ดี

สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 3) การใช้ประโยชน์ เพื่อให้ทราบผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) การเก็บรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การที่สำคัญ คือ ความสุขและความภาคภูมิใจในการทำงานจากการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโรงพยาบาล ความมั่นคงในหน้าที่การงาน การแสดงความคิดเห็น การมีชั้นยศ และการเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ในสังคม

องค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่ โดยการพยายามพัฒนาความรู้และศักยภาพของบุคลากร แต่ยังไม่สามารถช่วยให้ทุกคนมีความก้าวหน้าตามศักยภาพและความต้องการได้ เนื่องจากปัญหาอุปสรรคของระบบราชการเพราะ โรงพยาบาลเป็นหน่วยงานของราชการที่สังกัดกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม บุคลากรประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ และพนักงานลูกจ้าง

ข้าราชการประกอบด้วยนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพจะมีการเลื่อนยศตามวาระที่กำหนดของกองทัพเรือไว้อย่างชัดเจนในระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการครองยศ ส่วนการเลื่อนตำแหน่งพิจารณาตามชั้นยศ ตามความเหมาะสมและความอาวุโส โดยไม่มีการระบุที่ชัดเจนในเรื่อง Career path way ในเรื่องการสร้างผู้นำและผู้บริหารของโรงพยาบาลแต่งตั้งโดยคำสั่งกองทัพเรือผ่านทางกรมแพทยทหารเรือ แต่จะเห็นความชัดเจนได้ในบางส่วนของพยาบาลวิชาชีพ บรรจุครั้งแรกเป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการเลื่อนเป็นพยาบาลหัวหน้าเวร เลื่อนเป็นรองหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย เลื่อนเป็นผู้ตรวจการพยาบาล และเลื่อนเป็นผู้บริหารของโรงพยาบาลต่อไป ซึ่งทั้งนี้พิจารณาตามชั้นยศ ตาม

ความเหมาะสม และความอาวุโส พยาบาลวิชาชีพทุกคนมีสิทธิที่จะขึ้นตามลำดับที่กล่าวมา
ทิศทางขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ด้านบุคลากร คือ

- 1) จัดสรรบุคลากรพยาบาลให้มีความเหมาะสมกับปริมาณ ภาระงาน
- 2) ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

บุคลากรและการพิจารณาความดี ความชอบ

- 3) กำหนดความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล
- 4) จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession planning)
- 5) ส่งเสริมบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent management)
- 6) พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญการปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง
- 7) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ และส่งเสริมงานวิจัย เพื่อให้เกิดนวัตกรรม

ทางการพยาบาล และพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

8) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลให้เป็นบุคลากร เป็นวิทยากรในการถ่ายทอดองค์
ความรู้ทั้งภายใน และภายนอก

2.2 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล คือ
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล

เป้าประสงค์ คือ บุคลากรพยาบาลมีความรู้ ความสามารถเพียงพอและเหมาะสม
สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ

กลยุทธ์ คือ การวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession
planning)

มาตรการ / แนวทางปฏิบัติ

- 1) ระบุตำแหน่งงานหลักที่ต้องมีการวางแผน และสืบทอดตำแหน่งงาน
- 2) กำหนด Success profile ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานหลัก
- 3) ประเมินระดับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ
- 4) จัดกลุ่มบุคลากรตามระดับผลการประเมิน เพื่อสรรหาผู้มีศักยภาพสูง (Talent)
- 5) จัดทำบัญชีรายชื่อผู้มีศักยภาพสูง (Talent pool) เพื่อใช้ในการคัดเลือกเข้ารับ
การเตรียมความพร้อมตามแผนการทดแทนและสืบทอดตำแหน่ง
- 6) จัดทำบัญชีผู้ที่ได้รับการประเมินให้อยู่ในกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงสำหรับใช้วางแผนการ
พัฒนาศักยภาพบุคลากรรายคนให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงต่อไป

7) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยเฉพาะกลุ่มบุคคลากรที่มีศักยภาพ และกลุ่มบุคคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเชื่อมกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน แผนความก้าวหน้าในวิชาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง

8) กำหนดระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมของผู้ที่ถูกกำหนดให้อยู่ในแผนการทดแทน / สืบทอดตำแหน่ง

9) ใช้เกณฑ์สรรหาและคัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าสู่ตำแหน่งหลัก (เฉพาะผู้ที่ได้รับการเตรียมความพร้อมตามแผนการทดแทน / สืบทอดตำแหน่ง) เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

จากการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล องค์การพยาบาลต้องคาดการณ์แนวโน้มบริบทที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการบุคลากรทางการพยาบาล นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรพยาบาลปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

3. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญและมีค่าต่อหน่วยงานทุกระดับ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในองค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การเนื่องจากบุคคลเป็นผู้ดำเนินการและใช้ปัจจัยต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทุกองค์การย่อมต้องการได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจของระบบการจัดการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหลายของบุคลากรของหน่วยงานทุกคน ตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อพ้นจากปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการให้ความหมาย หรือคำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายดังนี้

Nadler (1970) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดเตรียมคนเพื่อให้สามารถก้าวไปพร้อมกับองค์การซึ่งจะต้องพัฒนาเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2542) ได้กล่าวว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงาน

กับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต ต้องมีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสมาชิกในองค์การ 3 ลักษณะ คือ ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงาน และภายหลังการร่วมงาน

สุภาพร พิศาลบุตร (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดการวางแผน กำลังคน การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ดำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

ชูชัย สมितिไกร (2547) ได้กล่าวถึงการจัดการบุคลากร / ทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายของการจัดการบุคลากร / ทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

จากความหมายและคำจำกัดความข้างต้น กล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดระบบงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และวิธีการในการทำงาน โดยการจัดประสบการณ์ทางการศึกษาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบทบาทของบุคคลให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำความรู้ และทักษะมาปรับปรุงการบริการการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แหล่งความรู้อาจมาจากภายในหน่วยงาน หรือภายนอกหน่วยงานก็ได้ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรพยาบาลด้วย โดยคำนึงตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงาน และภายหลังการร่วมงาน

3.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล แต่เนื่องจากแนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้มีการขยาย และพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ จึงได้มีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งน่าจะมีความเหมาะสมในการสร้างความเข้าใจและนำไปสู่การเจริญเติบโตขององค์การได้เป็นอย่างดี และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญดังต่อไปนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545)

1) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2) ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมในส่วนรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ในองค์กรพยาบาล ที่ต้องสัมผัสใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการมากที่สุด จึงเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์คุณภาพ และความเจริญก้าวหน้าให้องค์กรได้ดีที่สุด (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) และในอนาคตองค์กรพยาบาลจำเป็นต้องมีบุคลากรที่ใฝ่รู้ เรียนรู้ด้วยตนเอง และมีวิจรรณญาณในการใช้ความรู้ เพื่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา และมีการส่งเสริม รักษา และทำนุบำรุงบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และก้าวไกลไปพร้อมกับการพัฒนาวิทยาการและเทคโนโลยีด้านสุขภาพ (ทัศนาศรี บุญทอง, 2543) ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรพยาบาลและโรงพยาบาลจึงต้องมีการศึกษาในเรื่องของกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการบริหารบุคลากรพยาบาลให้มีความเหมาะสมกับองค์กรในอนาคต

3.3 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพยาบาล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาล หมายถึง กระบวนการที่ประกอบ การคาดการณ์แนวโน้มของบริบทสังคมที่กระทบต่อการจัดการบุคลากรพยาบาล การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่เป็นธรรม รวมทั้งการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และทำให้บุคลากรพยาบาลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรพยาบาล (บุญใจ ศรีสถิตยัณนารู, 2550)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความหมายเหมือนกับคำที่ใช้ในอดีต คือ การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการงานบุคคล (Personnel management) (Bratton and Gold, 1994) วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาล ได้แก่ เพื่อคาดคะเนจำนวนบุคลากรพยาบาลที่ต้องการในอนาคต คัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งงาน บรรจุบุคลากรพยาบาลในตำแหน่งงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และส่งเสริมบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีกระบวนการจัดการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณนารู, 2550)

1) การคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Anticipate future change) เป็น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทในสังคมปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อนำ ข้อมูลมาคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินพันธกิจขององค์กร พยาบาล

2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) ในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการ กำลังคนในอนาคต ซึ่งทำให้ทราบจำนวนความต้องการบุคลากรสำหรับนำมาวางแผนและ จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้ง จัดเตรียมการสรรหาอัตราากำลังบุคลากรพยาบาลให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบันและใน อนาคต

3) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นการหาบุคลากรที่มีความรู้มี ความสามารถ และมีเจตคติที่ดีต้องการให้มาสมัครงาน เพื่อเพิ่มโอกาสแก่ผู้บริหารการพยาบาลใน การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่เหมาะสมที่สุดเข้าปฏิบัติงานในองค์กร

4) การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคุณสมบัติความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้สมัคร เพื่อคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน หลักการคัดเลือกบุคลากรที่ดี ได้แก่ 1) หลักความเท่าเทียมกัน (Equity) หมายถึง การให้โอกาสแก่ ผู้สมัครโดยเท่าเทียมกันและคัดเลือกโดยใช้ระบบคุณธรรม (Merit system) และ 2) ระบบการ คัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ (Effective selection) หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัครเข้าปฏิบัติงานที่ตรง กับความรู้ ความสามารถ โดยพิจารณาจากใบสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ ผลการตรวจ ร่างกาย และการพิจารณาจากบุคลิกภาพ เป็นต้น

5) การปฐมนิเทศ (Orientation) ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน บุคลากรพยาบาลใหม่ควร ได้รับการปฐมนิเทศ เพื่อทราบข้อมูลขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัฒนธรรม กฎระเบียบและสวัสดิการ โครงสร้างองค์กร และหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่ง ช่วยให้ผู้บุคลากรพยาบาลใหม่สามารถเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ และสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน

6) การทดลองปฏิบัติงาน (Probation) ก่อนบรรจุบุคลากรพยาบาลเข้าทำงาน ในองค์กร ควรให้ผู้บุคลากรพยาบาลที่ผ่านการคัดเลือกทดลองปฏิบัติงาน เพื่อประเมินว่าผลการ ปฏิบัติงานผ่านเกณฑ์หรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานไม่ผ่านเกณฑ์ให้บรรจุเข้าทำงานเพื่อพัฒนา ความรู้ ความสามารถให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

7) การพัฒนา (Development) เป็นการเตรียมความพร้อม การเพิ่มพูนความรู้ เจตคติและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ Riech (1998 cited in Brown and Harvey, 2001) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจและมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ในการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรพยาบาลมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงาน รวมทั้งเพิ่มพูน ความถนัดและเชี่ยวชาญให้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยจัดบริการวิชาการในหน่วยงาน (In-service education) การอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Short cause) และการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing education) เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้งด้านการพัฒนา ความรู้ เจตคติ และทักษะในการปฏิบัติกรซึ่งมีวิธีการที่เหมาะสมต่อการพัฒนาแต่ละด้านที่ แตกต่างกัน คือ วิธีที่เหมาะสมต่อการพัฒนาความรู้แก่บุคลากรพยาบาล ได้แก่ การบรรยาย การ อภิปราย การสัมมนา การประชุมอภิปราย การศึกษารายกรณี และการเรียนจากบทออนไลน์ เป็น ต้น วิธีที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาและปลูกฝังเจตคติแก่บุคลากรพยาบาล ได้แก่ การแสดงบทบาท สมมติ การอภิปราย การอภิปรายกลุ่ม การสัมมนา การประชุม การศึกษารายกรณี การใช้ สถานการณ์จำลอง และกรณีอุบัติการณ์ เป็นต้น และวิธีที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาทักษะการ ทำงานแก่บุคลากรพยาบาล ได้แก่ การสาธิต การฝึกปฏิบัติงาน และการเรียนจากสถานการณ์ จำลอง การฝึกทักษะโดยใช้เวลาทำงาน การฝึกทักษะโดยใช้เวลาที่นอกเหนือจากเวลาทำงาน การ ฝึกงานเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะ และการสอนงานโดยการฝึกอบรม เป็นต้น

8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) มีจุดประสงค์ คือ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการบรรจุเข้าทำงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และการ ปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์

9) การบำรุงรักษา (Maintenance) เมื่อองค์การได้ลงทุนค่าใช้จ่ายพัฒนา บุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ความสามารถแล้ว เพื่อความคุ้มค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ พัฒนาบุคลากร องค์การจำเป็นต้องบำรุงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่ในองค์การ และมีความ ยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพมีทั้งการพัฒนาความก้าวหน้า ในวิชาชีพ และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งวิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ หมายถึง การพัฒนาศักยภาพ การให้โอกาสศึกษาต่อ เพื่อให้บุคลากรพยาบาลมีระดับวุฒิ การศึกษาที่สูงขึ้น ได้เลื่อนตำแหน่ง และมีความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ (Career ladder) และ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation) หมายถึง แรงจูงใจเป็นแรงขับภายใน

(Internal force) ประเมินจากพฤติกรรม และการกระทำของบุคคล หากบุคลากรพยาบาลมีแรงจูงใจในการทำงานจะมีความตั้งใจในการทำงาน อุทิศตนต่องานที่รับผิดชอบ และพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวได้ว่า แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลเกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรพยาบาลที่ปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดระบบงานพยาบาลที่ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและองค์การ ตามบทบาทหน้าที่ของพยาบาลนั้นมีหลากหลายแนวคิดที่มีผลส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของพยาบาลและเกิดความพึงพอใจรวมถึงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การพยาบาล

3.4 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลในอนาคต

จากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกวิชาชีพที่เปลี่ยนแปลง พยาบาลจะเป็นผู้ให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนมากกว่าวิชาชีพอื่น การบริการพยาบาลในโรงพยาบาลจะเกิดขึ้นน้อยลง แต่จะเป็นการบริการชุมชนด้วยการสร้างความสามารถแก่ประชาชนในการดูแลตนเองและครอบครัว พยาบาลจะมีความรับผิดชอบต่อสูงขึ้นในการให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อป้องกันความเจ็บป่วยและส่งเสริมสุขภาพ (ทัศนาศา นุญทอง, 2542; พวงรัตน์ นุญญาณรงค์, 2544) และสถานพยาบาลด้านสุขภาพในชุมชนอยู่ในความรับผิดชอบต่อพยาบาลมากขึ้น โดยพยาบาลเวชปฏิบัติจะเป็นผู้ให้บริการแก่ประชาชนในชุมชนมากขึ้น การให้บริการพยาบาลรูปแบบใหม่ซึ่งองค์การพยาบาลจะต้องเตรียมจัดสรรอัตรากำลังส่วนหนึ่งสำหรับบริการชุมชน และเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้านความรู้และทักษะการพยาบาลชุมชน เพื่อที่จะสามารถให้การพยาบาลชุมชนได้ดีในอนาคต บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมจำเป็นต้องมีการประเมินผลที่เหมาะสมกับลักษณะงาน องค์การพยาบาลจะต้องพัฒนาแบบประเมิน และสร้างระบบการประเมินที่เป็นธรรม รวมไปถึงการให้รางวัล และจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรกลุ่มนี้ซึ่งมีแนวโน้มจะมีเป็นจำนวนมากขึ้นในอนาคต ในส่วนการบริการพยาบาลในโรงพยาบาลจะเป็นการดูแลผู้ป่วยที่มีอาการเจ็บป่วยรุนแรงและวิกฤติ พยาบาลในโรงพยาบาลจะต้องมีความชำนาญเฉพาะทางและมีสมรรถนะสูง การปฏิบัติการพยาบาลจะเน้นการนำผลการศึกษาและการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพสูง ต้นทุนต่ำ แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล จะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ทางการพยาบาลเฉพาะทาง และความรู้ทางการแพทย์และการพยาบาลสมัยใหม่

เมื่อพิจารณาถึงปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ปัญหาใหญ่ที่พบ คือ การลาออกของบุคลากรพยาบาล

เนื่องจากปริมาณภาระงานที่พยาบาลต้องรับผิดชอบมากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน องค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือจำเป็นต้องหากลวิธีในการนำกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้

เนื่องจากบุคลากรพยาบาลถือได้ว่าเป็นทุนมนุษย์ขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นับตั้งแต่การกำหนดและการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุดใน การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้

ปัจจุบันภารกิจในการบริหารและพัฒนาองค์บุคคล หรืองานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการบริหารและพัฒนาองค์บุคคลของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ (ฝ่ายการพยาบาล, 2553) คือ

- 1) การสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
- 2) การพัฒนา เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสร้างเจตคติที่ดี สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การใช้ประโยชน์ เพื่อให้ทราบผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) การเก็บรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ผลการดำเนินการของคณะกรรมการบริหารและพัฒนาองค์บุคคลของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ยังคงมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรเพียงด้านเดียว แต่ยังไม่ได้นำการพัฒนาบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

ดังนั้นแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จำเป็นต้องปรับปรุงให้เหมาะสมกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกวิชาชีพ กระแสแนวคิดด้านการบริหารองค์การมุ่งเน้นไปที่องค์การสมัยใหม่แนวโน้มขององค์การจะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ตรงตามวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ที่ต้องการเป็นโรงพยาบาลที่มีคุณภาพ และมีชื่อเสียง

จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จะบริหารงานภายใต้ปัจจัยจากระบบภายนอกที่เข้ามากระทบมากขึ้น แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรายด้านต่าง ๆ

กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ต่าง ๆ กันนั้น พบว่า ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน คือ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ ซึ่งก่อนที่จะเข้ากระบวนการดังกล่าว องค์การควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่หน่วยงานต้องทำ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถวางแผนบุคลากรได้สอดคล้องกับความต้องการที่เป็นจริง และจากปัญหาการลาออกของพยาบาลวิชาชีพขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ทำให้การบริหารทุนมนุษย์ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ รายละเอียดดังนี้

1) การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล

การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลในอนาคตมีแนวโน้มที่จะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น และปรับระยะเวลาแผนให้สั้นลงเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การวางแผนเป็นการเตรียมกลยุทธ์ในการปฏิบัติตามคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตด้วยการใช้เทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น แผนการบริหารองค์กร แผนการตลาด แผนการเพิ่มผลผลิต เป็นต้น (Milorad, 2001)

การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โดยกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของกรมแพทยทหารเรือ นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น ความต้องการอัตรากำลัง การลาออก โอนย้าย การเกษียณอายุตามกำหนดระยะเวลา และการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early retired) ซึ่งอาจส่งผลให้อัตรากำลังของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ไม่เพียงพอกับความต้องการตามงานบริการจริงของผู้ใช้บริการโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ องค์การพยาบาลจึงต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีทั้งด้านการจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ปริมาณงาน และหน้าที่ตามตำแหน่งงาน และยังต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรที่มีอยู่ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent management) ให้ได้ใช้ความสามารถ และคงอยู่กับองค์การให้นานที่สุด

2) การสรรหาบุคลากรพยาบาล

การสรรหาบุคลากรเป็นด้านแรกที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากหากสามารถสรรหาบุคลากรที่ดีที่สุดก็จะทำให้ประหยัดต้นทุนและเวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา คือ กระบวนการเลือกจากกลุ่มผู้สมัครให้ได้บุคคลที่เหมาะสมในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ในองค์การ (Monday, 2002)

ในอดีตบุคลากรพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือได้มาจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือดำเนินการสอบคัดเลือกนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า เมื่อสำเร็จการศึกษาสามารถรับราชการเป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม บรรจุในชั้นยศและอัตราเรือตรีหญิง แต่ปัจจุบันนักเรียนพยาบาลเป็นนักเรียนทุนยุทธอาภรณ์ เมื่อสำเร็จการศึกษาต้องใช้ทุนเป็นระยะเวลา 2 ปี ไม่ได้รับการบรรจุและไม่มีอัตราชั้นยศให้ สามารถสอบบรรจุได้ในแต่ละปีขึ้นอยู่กับอัตราที่กองทัพเรือจัดสรรให้ ในอนาคตกรมแพทยทหารเรือควรมีนโยบายในการวางแผนอัตรากำลังพลที่ชัดเจนขึ้นเพื่อให้ได้อัตรากำลังพลที่เหมาะสมกับงาน และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรื่อนำนโยบายการวางแผนด้านกำลังพลไปปฏิบัติในส่วนของ การสรรหา กำลังพลให้เพียงพอกับอัตรากำลังพล และความต้องการของกรมแพทยทหารเรือ

3) การพัฒนาบุคลากรพยาบาล

เป็นกระบวนการที่องค์การพยาบาลเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และวิธีการในการปฏิบัติงาน กระบวนการประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การให้ความรู้ขณะปฏิบัติงาน การศึกษาต่อเนื่อง โดยแหล่งความรู้มาจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน กระทำได้หลากหลายรูปแบบทั้งการศึกษาต่อเนื่อง และการฝึกอบรม จากการศึกษาของ Sels (2002) พบว่าปริมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ส่งผลต่อคุณภาพแต่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะเพิ่มคุณภาพของงาน และลดค่าใช้จ่ายของการพัฒนา หรือฝึกอบรมที่จัดขึ้นบ่อยครั้ง องค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือจึงมีแนวโน้มที่จะจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นคุณภาพ พัฒนาและสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จะมีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตที่ผ่านมาทั้งแผนการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการพัฒนาและการวัดการประเมินผล ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ การปฏิรูประบบบริการพยาบาลในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 คือ เกิดการปฏิรูประบบการบริหารพยาบาลให้สอดคล้องกับ

วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การบริการสุขภาพถ้วนหน้า สภาการพยาบาลได้จัดให้มีการสอบและออกวุฒิบัตรรับรองให้พยาบาลวิชาชีพที่สอบผ่านได้รับวุฒิปัตรของสภาการพยาบาล และจะมีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง ส่วนพยาบาลวิชาชีพต้องมีการต่อใบประกอบวิชาชีพทุก 5 ปี ด้วยการเก็บสะสมหน่วยคะแนน หรือ CNEU (Continuous Nursing Education Unit) การเก็บสะสมหน่วยคะแนนเพื่อใช้ในการต่อใบอนุญาตการประกอบวิชาชีพนั้น พยาบาลวิชาชีพต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรที่ได้รับการรับรองจากสภาการพยาบาลอย่างน้อยห้าสิบหน่วยคะแนนภายในระยะเวลาห้าปี หากไม่สามารถเก็บสะสมได้ครบต้องผ่านการสอบวัดความรู้ทางวิชาชีพที่จัดสอบโดยสภาการพยาบาล การเปลี่ยนแปลงนี้ ส่งผลต่อองค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือซึ่งตระหนักถึงการพัฒนากุศลกรให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติขององค์การวิชาชีพ บุคลากรพยาบาลได้ตระหนักเช่นกันจึงพยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์ในการต่อใบประกอบวิชาชีพ และเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น หรือเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (สุรเชษฐ์ สถิตนิรมัยวิเศษ, 2543)

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล

ในอดีตที่ผ่านมาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือส่วนมากใช้เกณฑ์จากระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระบบอาวุโสหรือลำดับที่จะได้รับการประเมินผล ได้รับการเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมขององค์การราชการ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 กองทัพเรือมีนโยบายในการประเมินบุคลากรใหม่ โดยนำระบบ Fast track เข้ามาใช้ โดยประเมินบุคลากรแบบ 360 องศา และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละบุคคล และที่มงาน บุคลากรสามารถได้รับการเลื่อนสองขั้นได้โดยไม่จำเป็นต้องตามระบบอาวุโส ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และที่มงานทำให้องค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

5) การธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล

องค์การมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ระยะ คือ ระยะก่อนที่บุคคลจะเข้ามาอยู่ในองค์การ ระยะระหว่างที่บุคคลปฏิบัติงานในองค์การ และเมื่อบุคคลนั้นพ้นจากสภาพการทำงานในองค์การ ในระยะที่สองซึ่งเป็นระยะที่บุคคลปฏิบัติงานในองค์การนั้นมีความสำคัญสำหรับองค์การอย่างยิ่ง เพราะเป็นช่วงเวลาที่บุคคลเหล่านั้นประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่องค์การกำหนดทิศทางไว้ ดังนั้นนอกจากการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพแล้ว การธำรงรักษาคู่มือครองให้บุคลากรมีสุขภาพกายและจิตที่ดี มีความ

ปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน (พยอม วงศ์สารศรี, 2545)

การธำรงรักษานุคลากรพยาบาล จึงเป็นแนวคิดหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล ซึ่งองค์การอาจใช้กลวิธีในการจูงใจ พยาบาลวิชาชีพด้วยการจัดค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดีให้กับทุกคน และรักษานุคลากรในโรงพยาบาลที่ปฏิบัติดีอยู่แล้วให้อยู่กับองค์การนานที่สุด ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้นุคลากรรู้สึกเป็นสุข และมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และมีเงินเดือนที่เหมาะสม (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545) โดยเฉพาะในยุควิกฤตเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในปัจจุบัน การธำรงรักษานุคลากรพยาบาลเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยป้องกันการลาออก และการโอนย้ายของพยาบาลวิชาชีพได้ระดับหนึ่ง ช่วยลดปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพ ตลอดจนลดการสูญเสียงบประมาณในการผลิตพยาบาล การคัดเลือก การคัดสรร ตลอดจนการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรได้ในที่สุด

กลยุทธ์ในการธำรงรักษาขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ คือ การสร้างความพึงพอใจแก่นุคลากรในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่อองค์การ สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรด้วยกัน และการได้รับการยอมรับและให้เกียรติจากวิชาชีพข้างเคียงในองค์การ (ทัศนา บุญทอง, 2542) ธนพร แยมสุดา (2549) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมแพทยทหารเรือ พบว่าบุคลากรกรมแพทยทหารเรือมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการคงอยู่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 มีแนวโน้มว่าความสัมพันธ์ของพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือในแนวราบจะสูงขึ้น เนื่องจากการปรับโครงสร้างใหม่ของกรมแพทยทหารเรือ ทำให้การบริหารการพยาบาลในอนาคตเป็นระบบการกระจายอำนาจ สายการบังคับบัญชาสั้นลง ประสานงานกันได้ง่ายขึ้น บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพสูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในองค์การเพิ่มขึ้น จากการศึกษาของ Zeffane and Connell (2003) พบว่าความเชื่อมั่นเป็นความรู้สึกไว้วางใจในศักยภาพขององค์การรวมถึงความเชื่อมั่นในองค์การมีผลต่อการคงอยู่และการปฏิบัติงานของบุคลากรหากบุคลากรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นลดลง เช่น มีอุบัติเหตุการณการปลดพนักงานหรือค่าตอบแทนที่องค์การให้แก่บุคลากรน้อยกว่าองค์การอื่น เหล่านี้เป็นต้นจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ เหนื่อยหน่ายในงาน

6) ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล

ในอดีตที่ผ่านมาองค์การพยาบาลยังไม่มีข้อกำหนดในเรื่องของความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการขอโอนย้ายแผนกหรือสาขา กระทำได้ยากเนื่องจากติดขัดในเรื่องของระบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 กองทัพอากาศมีนโยบายเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นเรื่องการบริหารทุนมนุษย์ องค์การพยาบาลได้เริ่มปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้บุคลากรพยาบาลมีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น โดยประชุมร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือการกำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาลตามโครงสร้างของตำแหน่งให้ครอบคลุมลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนการกำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงสามารถก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยใช้ผลงาน และความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ใช้การพิจารณาด้วยเกณฑ์อาวุโส / รุ่น ชั้นยศ หรือขั้นเงินเดือน ทำให้บุคลากรพยาบาลมีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น และเป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่กับองค์กรได้

สามารถสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจของระบบการจัดการขององค์การพยาบาลเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหลายของบุคลากรพยาบาล เนื่องจากบุคลากรพยาบาลถือได้ว่าเป็นทุนมนุษย์ขององค์การพยาบาล การบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นับตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าปฏิบัติงานองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องบริหารจัดการในการคัดเลือกหรือสรรหานักเรียนพยาบาลเข้ามารับการศึกษา และฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการขององค์การพยาบาล ขณะปฏิบัติงานต้องบริหารจัดการให้บุคลากรพยาบาลมีการพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเอง รวมทั้งให้บุคลากรพยาบาลมีความสุขในการทำงาน เกิดความจงรักภักดี ผูกพันกับองค์กรอยากที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาล และเมื่อพ้นจากปฏิบัติงาน รวมทั้งการออกจากงานอย่างเต็มภาคภูมิ

3.4.1 วิสัยทัศน์ 2570 สู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559)

การจัดเตรียมแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 มีความต่อเนื่องจากแนวคิดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 – 10 โดยยังคงยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และ “สร้างสมดุลการพัฒนา” ในทุกมิติ จากการจัดทำวิสัยทัศน์ประเทศไทยสู่ปี 2570 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ, 2552) ได้ประเมินแนวโน้มที่ประเทศไทยและโลกอาจต้องเผชิญใน 20 ปีข้างหน้า 7 ประการคือ

1) การรวมตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาค ส่งผลให้มีความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศในอนุภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น และทำให้เศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียมีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างรวดเร็ว

2) เศรษฐกิจโลกจะเปลี่ยนศูนย์กลางอำนาจมาอยู่ในแถบเอเชียมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านการเงินโลก จะมีความผันผวนและความเสี่ยงมากขึ้น

3) ประชากรสูงอายุของโลกเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเป็นปัญหาใหญ่ของประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง แต่จะเป็นโอกาสของประเทศไทยในการให้บริการผู้สูงอายุ

4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ แนวโน้มปัญหาด้านพลังงานซึ่งมีผลต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมของโลก

5) ปัญหาภัยคุกคามจากภาวะโลกร้อนซึ่งส่งผลกระทบต่อธรรมชาติ เศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิต

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และวิสัยทัศน์ 2570 สู่มโนทัศน์เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ที่เน้นถึงสิทธิและคุณค่าความเป็นมนุษย์ และจรรยาบรรณการให้บริการด้านสุขภาพที่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือเป็นข้าราชการย่อมได้รับผลกระทบไม่ว่าจะเป็นด้านการปรับตำแหน่งงาน การปรับค่าตอบแทน ตลอดจนการบริหารงานที่ต้องคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ตระหนักในสิทธิและคุณค่าความเป็นมนุษย์ รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพ และมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในวิชาชีพ

3.4.2 แผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2

(พ.ศ. 2550 – 2559)

จากการจัดทำแผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์ฉบับที่ 1 ได้สรุปผลการดำเนินงานในแผนพัฒนาฉบับที่ 1 และจัดทำแผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2 (สภาการพยาบาล, 2552) เป็นแผนแม่บทเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพทั้งภาครัฐและเอกชนนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย มาตรการ เป้าหมาย แผนปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรม และงบประมาณของหน่วยงานอย่างเป็นระบบและมีทิศทาง ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การพยาบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้วิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์สามารถร่วมขับเคลื่อนระบบสุขภาพและระบบการสาธารณสุขของประเทศ ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสุขภาพของประชาชน ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการพัฒนาประเทศต่อไป ประกอบด้วย 7 แผนหลัก (33 แผนงาน) ดังต่อไปนี้

1) แผนนโยบายและมาตรการในการผลิตพยาบาลและผดุงครรภ์ ประกอบด้วย แผนงานการพัฒนานโยบายด้านการผลิต การกระจายและการคงอยู่ของพยาบาล การพัฒนาหลักสูตรการผลิตพยาบาลระดับอุดมศึกษา การพัฒนาสถาบันการศึกษา การพัฒนาอาจารย์ การจัดการศึกษาต่อเนื่อง การพัฒนากำลังคนในพื้นที่เสี่ยง และการพัฒนานักศึกษาศาขพยาบาล

2) แผนพัฒนาคุณภาพระบบบริการพยาบาลและผดุงครรภ์ ประกอบด้วย แผนงานการพัฒนาองค์การและระบบบริการ การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพ การรับรองและประกันคุณภาพการบริการ การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำ และการส่งเสริมให้มีกฎหมายรองรับผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง

3) แผนส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการองค์การพยาบาลและองค์การวิชาชีพ ประกอบด้วย แผนงานการพัฒนาองค์การพยาบาลเพื่อการปฏิบัติการพยาบาล การพัฒนาความเชี่ยวชาญ การพัฒนาองค์การพยาบาลเพื่อการปฏิบัติการพยาบาล การพัฒนาความเชี่ยวชาญ การพัฒนาองค์การพยาบาลให้มีสมรรถนะในการทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือลดความขัดแย้งการพัฒนาให้มีระบบประกันคุณภาพภายในหน่วยงานและจากภายนอกหน่วยงาน และการพัฒนาศักยภาพขององค์การวิชาชีพ และสมาคมวิชาชีพการพยาบาลเฉพาะทาง

4) แผนส่งเสริมการวิจัยพัฒนาระบบการพยาบาลและสร้างนักวิจัย ประกอบด้วย แผนงานการส่งเสริมการวิจัยนโยบายพัฒนาระบบการพยาบาลและระบบการศึกษาทางการพยาบาล การส่งเสริมการวิจัยด้านการบริการในคลินิก การส่งเสริมการวิจัยด้านการสร้างเสริม

สุขภาพและสุขภาพชุมชน การส่งเสริมการวิจัยเพื่อการบริหารองค์การทางการแพทย์ การสนับสนุนการวิจัยด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลและผดุงครรภ์ การสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่

5) แผนการจัดการความรู้ทางการแพทย์และการผดุงครรภ์ ประกอบด้วย แผนงานการสร้างระบบและกลไกการจัดการความรู้ทางการแพทย์และการพัฒนาเครือข่ายและการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล

6) แผนงานการสร้างความร่วมมือทางการแพทย์และการผดุงครรภ์ ประกอบด้วย แผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการแพทย์ระหว่างหน่วยงานภายในและองค์กรระหว่างประเทศ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลทางการแพทย์ และการส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในการผลิตและใช้กำลังคนทางการแพทย์ร่วมกับสถาบันการศึกษา

7) แผนการประยุกต์ใช้แผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ ประกอบด้วย แผนงานการใช้แผนพัฒนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการจัดให้มีระบบและกลไกการประสานงาน ติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์

ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลจึงจำเป็นต้องนำแผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับทิศทางนโยบายของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป

3.4.3 แนวคิดการจัดการองค์การสมัยใหม่

การจัดการองค์การสมัยใหม่มุ่งเน้นในเรื่องของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ดำเนินการกลวิธีต่าง ๆ เพื่อธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ องค์การใดที่สามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในองค์การ และยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์การย่อมทำให้องค์การนั้น ๆ ประสบความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจ

กลวิธีหนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากร คือ การนำแนวคิดการจัดการองค์การสมัยใหม่มาใช้ ซึ่งแนวคิดนี้มีกลวิธีในการทำให้บุคลากรในองค์การมีความสุขในการทำงาน และนำลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมาใช้ในการธำรงรักษาบุคลากร

3.4.3.1 ความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงานเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรต่าง ๆ แสวงหาอยากให้เกิดขึ้นกับองค์การของตน บุคคลเมื่อมีความสุขในการทำงานจะมีความรู้สึกทางบวกต่อการทำงาน มีความรับผิดชอบและรักในงานของตน เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ผลการทำงานจึงมีคุณภาพ

บรรลุป้าหมายที่ตั้งไว้ วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพหนึ่งที่มีภาระงานมาก มีความรับผิดชอบสูง พยาบาลจึงเกิดความเครียด เหนื่อยล้าในการทำงาน เกิดความเบื่อหน่ายส่งผลกระทบต่อทั้งทางลบ ทั้งต่อพยาบาลเอง และประสิทธิภาพของงาน ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลจึงควรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้พยาบาลมีความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืน

ความหมายของความสุขในการทำงาน

ความสุขเป็นความรู้สึกทางบวก ความพึงพอใจต่อสถานะของตนทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวและเป็นการที่บุคคลนั้นสามารถควบคุมสถานการณ์ที่ตั้งเครียดในชีวิตได้ (Campbell, 1976) มีผู้ให้ความหมายของความสุขในการทำงานไว้หลายท่านดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2548) ให้ความหมายของความสุขในการทำงานว่าหมายถึง การบรรลุจุดมุ่งหมายในงานด้วยใจที่เป็นสุข มีจิตใจสบายไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด แม้สภาพงานจะยากลำบาก หรือมีอุปสรรค บุคคลที่มีความสุขในการทำงานก็จะมีสติ ใจผ่องคลาย อารมณ์มั่นคง ไม่เครียด ไม่กังวล สภาพจิตใจดี มีวิริยะและมีกำลังใจ

จิรา เตมิจิตอารีย์ (2550) กล่าวว่า การมีความสุขกับการทำงานเป็นการเลือกทำงานที่ชอบหรือมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หาวิธีการทำงานให้มีความสุข พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายหลายอย่างภายในขอบเขตที่สังคมยอมรับ ตามความสามารถของตนเอง และมองเห็นหนทางไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อลงมือปฏิบัติอย่างตั้งใจย่อมจะเกิดความสุข ความปิติจากความสำเร็จในงานตามมา

Diener (2003) กล่าวว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบของความสุขได้แก่ ความพึงพอใจในชีวิตความพึงพอใจในเป้าหมายหลักของชีวิต ตลอดจนประสบการณ์ในชีวิตเหล่านั้น เป็นอารมณ์ความรู้สึกด้านลบ คนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความต้องการของบุคคล ทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้เกิดความพึงพอใจในชีวิตประจำวัน และนำมาซึ่งความสุข

Manion (2003) กล่าวถึง ความสุขในการทำงาน คือ การเรียนรู้จากการกระทำการสร้างสรรค์ด้วยตนเอง การแสดงออกโดยการยิ้ม หัวเราะ มีความปลื้มใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการรับรู้ การแสดงออก การปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกอยากที่จะทำงาน บุคลากรมีความผูกพันกันและมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติกรร่วมกัน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่าความสุขในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ทางบวกต่อการทำงานของคุณคน โดยแสดงพฤติกรรมที่ดีที่จะปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ศรัทธาในงานของตน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

Diener (2003) ได้อธิบายองค์ประกอบของความสุข เกิดจากตัวบุคคลเอง และการทำงานมี 4 ด้านได้แก่

1) ความพึงพอใจในชีวิต (Life satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลมีความพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองเป็นและกระทำอยู่ มีความสมหวังกับเป้าหมายชีวิต สอดคล้องกับความจริงสามารถกระทำได้ตามความตั้งใจ สมเหตุสมผล เข้าใจ และยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องปรับตัว

2) ความพึงพอใจในงาน (Work satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนรักและชอบพอใจกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความสุขเมื่องานที่ทำสำเร็จลุล่วง ตลอดจนงานทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

3) อารมณ์ทางบวก (Positive effect) หมายถึง การที่บุคคลมีอารมณ์ความรู้สึกเป็นสุขสนุกสนานกับการทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใสเบิกบานได้เสมอขณะทำงาน รับรู้ถึงความดีงาม และคุณประโยชน์ของงานที่ทำ

4) อารมณ์ทางลบ (Negative effect) หมายถึง การที่บุคคลมีอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นทุกข์กับสิ่งไม่ดีที่เกิดขึ้นในการทำงานและอยากปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อสนองความต้องการของตน ให้มีความสุข

Manion (2003) ได้ศึกษาในเรื่องความสุขในการทำงานด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พบว่าประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

1) การติดต่อ (Connection) เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน โดยบุคคลมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ดูแลซึ่งกันและกัน พุดจาเป็นมิตรช่วยเหลือกันและกัน เกิดมิตรภาพระหว่างผู้ร่วมงาน การมีการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในที่ทำงานทำให้บุคลากรมีสุขภาพดีและมีความสุขในการทำงาน

2) ความรักในงาน (Love of the work) เป็นความรู้สึกรัก และชอบในงานที่เราทำ รู้ว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ยินดีในทุกด้านของงาน กระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกเพลิดเพลิน สนุกสนาน และปรารถนาที่จะปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกทางบวก เป็นสุขที่ได้ปฏิบัติงาน และภูมิใจที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบในงาน

3) ความสำเร็จในงาน (Work achievement) เป็นการรับรู้ที่ตนเองทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถทำงานได้สำเร็จ ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ งานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความก้าวหน้า เกิดผลลัพธ์การทำงานในทางบวก ทำให้รู้สึกภูมิใจในตนเองและงานที่ทำ

4) การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) เป็นการรับรู้ที่ตนเองได้รับการยอมรับ เชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความพยายามของตนเกี่ยวกับการตั้งใจทำงานให้สำเร็จ โดยที่ผู้ร่วมงานแสดงการยอมรับทางวาจา ท่าทาง

วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน

ลดาวัลย์ รวมเมฆ (2544) กล่าวถึงการสร้างความสุขในการทำงานของพยาบาลโดยต้องทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจในงาน เป็นบรรยากาศที่พยาบาลทำงานอย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความภาคภูมิใจในงานของตน มีขวัญและกำลังใจให้เห็นถึงคุณค่าแห่งวิชาชีพพยาบาล รวมทั้งผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี แก้ปัญหาโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เกิดความพร้อมในการสร้างสรรค์และพัฒนางานการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเกิดความสุขในการทำงาน จะเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารมองเห็นถึงบรรยากาศที่อึดอัด และไม่เป็นสุขในการทำงานแล้วดำเนินการแก้ไข
- 2) การสร้างบรรยากาศที่เป็นสุขในการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศในงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

นอกจากนี้ ลดาวัลย์ รวมเมฆ (2544) ได้กล่าวถึงสภาพการทำงานของวิชาชีพพยาบาลที่จะประทับใจระดับประคองให้พยาบาลทำงานอย่างมีความสุขมีดังนี้

- 1) กำหนดธรรมชาติงาน และความสามารถปฏิบัติงานให้เกิดความสบายใจ เห็นความท้าทาย และรู้สึกถึงความก้าวหน้าของงานเป็นลำดับ
- 2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้เกิดพัฒนาการในวิชาชีพและส่วนบุคคล

3) พัฒนาความสามารถในงานให้ได้ผลผลิตที่สูง ให้บริการที่มีประสิทธิภาพและดำรงคุณภาพการดูแล

4) มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างพยาบาลผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในทุกฝ่าย และในระบบการบริการสุขภาพ

- 5) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และปฏิบัติการร่วมกันในกิจกรรมขององค์กร
- 6) อุทิศตนให้กับองค์กรสุขภาพและโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพยาบาล
- 7) ไปปรากฏตัวในกลุ่มพยาบาล และที่มการพยาบาลเพื่อร่วมโครงการต่าง ๆ
- 8) คลายเครียดและลดความขัดแย้งจากงานพยาบาล
- 9) มีความรู้สึกพอใจกับภารกิจในความรับผิดชอบ การนิเทศของผู้บริหาร และมีปฏิสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย
- 10) พพอใจในภาพลักษณ์ขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยอื่น ๆ ที่เสริมสร้างความพึงพอใจ

เกษม ตันติผลาชีวะ (2545) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อการทำงานมีความก้าวหน้ามั่นคง มีผลตอบแทนที่คุ้มค่า บรรยากาศเพื่อนร่วมงานที่ดี ซึ่งความก้าวหน้าในงานจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคคล รวมทั้งขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในหน่วยงานของรัฐบาลที่การประเมินผลงานยังไม่ชัดเจน ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลให้ความสุขในการทำงานลดลงได้

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549) กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีความสุข มี 4 ปัจจัย คือ

- 1) งาน งานที่ทำนั้นมีความหมายหรือไม่ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่หรือไม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่า
- 2) วัฒนธรรมการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตัดสินใจ มีส่วนร่วมในงาน รวมทั้งมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงาน
- 3) ปัจจัยแวดล้อม สภาพแวดล้อมในที่ทำงานส่งเสริม หรือเอื้ออำนวยต่อการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างราบรื่น
- 4) ภาวะผู้นำ ผู้นำส่งเสริมการทำงานให้ผู้ปฏิบัติได้แสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ มีการนำทิศทางที่ชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์เป็นระบบ มีการทำงานที่เป็นแบบแผนสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับผู้ปฏิบัติงาน

มนัสนันท์ หัตถศักดิ์ (2550) กล่าวว่า หนทางที่จะนำไปสู่ความสุขในการทำงาน คือ การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยนำความฉลาดทางอารมณ์มาใช้ทำความเข้าใจตนเองควบคู่ไปกับการทำความเข้าใจผู้อื่น เพื่อจะได้รู้ว่าควรสร้างสัมพันธภาพ และทำอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

Quick and Quick (1984) กล่าวถึงการทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บรรยากาศและสังคมในการทำงานที่อบอุ่น บุคลากรในหน่วยงานมีความเชื่อเพื่อซึ่งกันและกัน ผู้นำมีบทบาทส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างไม่มีแรงกดดัน

Manion (2003, อ้างถึงในพวงเพ็ญ ชุณหพราน, 2549) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ได้แก่

1) ปัจจัยเกี่ยวกับตัวของงานเอง ได้แก่ ผลลัพธ์ของงาน ซึ่งรวมถึง ความก้าวหน้าของงาน ความสำเร็จ ความสมบูรณ์ของงาน ลักษณะของงานรวมถึงชนิดของงาน ความแตกต่างของงาน การมีโอกาสช่วยผู้อื่น ความมีอิสระในงาน งานทำให้มีโอกาสต่าง มากขึ้น

2) ปัจจัยเกี่ยวกับคนและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงาน การได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับ ความประทับใจที่ได้รับจากผู้อื่น

3) ปัจจัยที่เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ การมีความสามารถ การมีคุณค่าในตนเอง ทักษะคุณค่าและความเชื่อเกี่ยวกับงาน

4) ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในงาน ได้แก่ การรับรู้ของสังคมเกี่ยวกับงานนั้น และวัฒนธรรมภายในองค์การ

Carified and Miller (2005) เสนอวิธีการทำงานให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการกลุ่มดังนี้

1) จัดตั้งการรวมกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้ความเป็นมิตร และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2) ใช้ทักษะการติดต่อกับผู้ร่วมงาน ตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3) องค์การ กลุ่ม สร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำงานจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นบรรยากาศที่เป็นสุข ผู้ทำงานมีความเป็นอิสระในการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

สรุปการสร้างความสุขในการทำงานมีดังนี้

1) การสร้างทัศนคติในการทำงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าในตนเอง มองเห็นความสามารถ ศักยภาพที่มีอยู่ของตนเองเชื่อว่าตนเองสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเชื่อว่างานที่ตนเองทำอยู่เป็นงานที่มีความหมาย มีคุณค่าต่อตนเองและบุคคลอื่น

2) ลักษณะงาน เป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถ มีความหลากหลาย เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ สามารถพัฒนางานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ผลของงานมีส่วนช่วยให้ตนเองประสบความสำเร็จ และได้ช่วยเหลือผู้อื่นด้วย

3) สิ่งแวดล้อมในงาน มีบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเหมาะกับการทำงานทั้งทางด้านกายภาพ และทางด้านสังคมโดยมีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทั้งหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน รวมถึงระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เอื้อเพื่อเอื้อแก่ ลดความขัดแย้ง ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4) ผู้นำ ถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสุขในการทำงาน ผู้นำที่ทำให้องค์กรมีความสุข คือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถวางนโยบาย แผนงานของหน่วยงานให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนอย่างเป็นระบบแบบแผนทำให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นความสำเร็จของหน่วยงาน ส่งเสริมบุคลากรในหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้อิสระในการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์พัฒนาผลงานใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน ส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม โดยไม่ลำเอียงหรือแบ่งพรรคพวก

5) วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ควรเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน หรือเรียนรู้ความรู้ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้พัฒนาความสามารถของตนเอง และสามารถนำไปพัฒนาหน่วยงานได้ มีบรรยากาศการทำงานของความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

จากวิธีการสร้างความสุขในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารองค์กรถือว่าเป็นผู้ที่ มีบทบาทสำคัญที่ช่วยผลักดันให้หน่วยงานเกิดความสุขในการทำงาน โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง

มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดลักษณะงานให้มีความหลากหลายท้าทายความสามารถ มีเวทีให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน และสร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากร มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสุข เต็มใจปฏิบัติงานของตน ผลงานจึงมีคุณภาพ ดังนั้นองค์การใดที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของความสุขของบุคลากร จะเกิดผลดีกับองค์การทั้งด้านผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีความพึงพอใจ รักในงานของตน จึงเกิดการยึดมั่นผูกพันกับองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ช่วยลดอัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดความสุขในการทำงานที่กล่าวมาข้างต้น ความสุขในการทำงานมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปพิจารณาในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทำงาน จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้จูงใจอยากที่จะทำงาน ทำให้เกิดการคงอยู่ในงาน

3.4.3.2 ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

แนวคิดโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ เกิดในช่วงต้นปี ค.ศ. 1980 ขณะนั้นประเทศสหรัฐอเมริกากำลังประสบภาวะการขาดแคลนพยาบาล สภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย สหรัฐอเมริกา จำนวน 41 โรงพยาบาล ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทางการพยาบาล และผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเหล่านั้นเพื่อค้นหาลักษณะของโรงพยาบาลที่ทำให้พยาบาลวิชาชีพเหล่านั้นยังคงอยู่ในองค์การได้ การทำวิจัยดังกล่าวดำเนินการต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ในปี ค.ศ. 1990 คณะผู้บริหารสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย (American Nurses Association , ANA) มีการจัดตั้ง American Nurse Credentialing Center (ANCC) เพื่อรับรองและมอบรางวัลให้แก่โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ และแนวคิดโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจถูกนำมาใช้อย่างจริงจังในปี ค.ศ. 1994 หลังจากพบโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ (Bliss-Holtz et al., 2004 cited in Weeks, Smith, and Hubbartt, 2006:48; Urden and Monarch, 2002: 106-107) คือ University of Washington Medical Center (ANCC, 2006a) ดังนั้น แนวคิดโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ได้แก่ ความหมาย แนวคิด และ ประโยชน์ของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายของลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าผู้ให้ความหมายของลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจไว้ดังนี้

ลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ในความหมายของ ศิริพร ตันติพิบูลวินัย (2538) คือ โรงพยาบาลที่สามารถสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยให้พยาบาลวิชาชีพทำงานได้อย่างมีความสุขและเต็มความสามารถจนทำให้มีพยาบาลพอเพียงท่ามกลางสภาวภาวะการขาดแคลนพยาบาล

Mc Clure และคณะ (1983) ให้ความหมายของ ลักษณะของ โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ คือ โรงพยาบาลที่ประสบผลสำเร็จในการธำรงรักษาพยาบาลระดับปฏิบัติการเหมือนกับเป็นแม่เหล็ก (Magnet) ที่สามารถดึงดูด และธำรงรักษาพยาบาลวิชาชีพให้คงอยู่กับองค์กรได้เป็นอย่างดี และมีคุณภาพทางการพยาบาลที่เป็นที่ยอมรับ

Buchan (1999) ให้ความหมายของ ลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติทางการพยาบาลที่เป็นเลิศ พยาบาลมีความพึงพอใจในงานส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางการพยาบาลที่ดีกับผู้ป่วย

Trossman (2002) ให้ความหมายของลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ คือ องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพสูง และสามารถธำรงรักษาพยาบาลที่มีความสามารถสูงไว้ได้

จากความหมายของลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจที่นักวิชาการ ได้กล่าวมาข้างต้น ในการวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ คือ สถานพยาบาลที่มีการรับผู้ป่วยเข้ารับการรักษาพยาบาลเป็นผู้ป่วยใน ประกอบด้วยบุคลากรหลายสาขาวิชาชีพ และองค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เป็นพยาบาลวิชาชีพว่าเป็นผู้ให้บริการผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชน ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยยึดถือหลักความปลอดภัย ส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรค ซึ่งเป็นสถานที่ที่พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน อีกทั้งมีความสามารถธำรงรักษาพยาบาลเหล่านั้นให้คงอยู่ในงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงาน

แนวคิดลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

แนวคิดลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจเกิดจากการร่วมมือกันของ สภาการพยาบาล สมาคมพยาบาล และผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาลแห่งประเทศไทยได้ทำการศึกษาวิจัยแนวทางการปฏิบัติในโรงพยาบาล พร้อมทั้งมีการตรวจสอบและมอบรางวัลโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ในโรงพยาบาลที่สามารถธำรงรักษาพยาบาลวิชาชีพได้จริง ซึ่งมีโรงพยาบาลที่ผ่านเกณฑ์รับรองคุณภาพของ ANCC ในประเทศสหรัฐอเมริกา 180 แห่ง และค้นคว้า และวิจัยลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ดังนี้

1. แนวคิดลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจของศิริพร ตันติพุลวินัย

ศิริพร ตันติพุลวินัย (2538) ได้ทำการเปรียบเทียบลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจของ Kramer และ Schmalenberg ที่ทำวิจัยในปี ค.ศ. 1983 ว่ามีลักษณะที่คล้ายคลึงกับคุณลักษณะของบริษัทที่ดีเด่น ของ Peter และ Waterman ที่กล่าวไว้ในปี ค.ศ. 1982 ดังนี้

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติการ คือ การเปิดโอกาสให้พยาบาลระดับปฏิบัติการทุกคนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ มีการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ พยาบาลกล้าลองกล้าเสี่ยงที่จะทำงานในรูปแบบการบริหารเป็นแบบ Management by walking about (MBWA) คือ ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจเยี่ยมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับรู้ปัญหาผลงาน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีไม่ต้องเขียนรายงาน มีทีมงานที่ดี ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรู้ความสามารถ มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าองค์การพยาบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าพบได้ง่าย มีการวางแผนงานชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้

2) มีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ กล่าวคือ พยาบาลทุกคนมุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของบริการ (Quality of Product) การบริการที่เชื่อถือได้ (Service reliability) และมีความใกล้ชิดผู้รับบริการ (Staying in touch with the customer) และการจะทำได้เช่นนั้นได้ องค์การต้องให้สิ่งตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดอบรมภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ หลักการที่สำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับพยาบาลระดับปฏิบัติการ มีการประเมินผลการทำงาน และสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วยต่อการบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการนำแนวคิด/หลักการของการประกันและควบคุมคุณภาพมาใช้ในหน่วยงาน

3) มีความเป็นอิสระในงานและรู้สึกเป็นเจ้าของ กล่าวคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพทุกคนทำงานได้อย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ ซึ่งจะทำให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพสูง พยาบาลอยู่ในฐานะเพื่อนร่วมงานของแพทย์ องค์การพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีและได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาลเป็นอย่างดี พยาบาลมีความภูมิใจในหัวหน้างานที่มีอำนาจ ความรู้และความสามารถ

4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพยาบาลระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้นำทางการพยาบาลมีความสามารถในการจูงใจให้พยาบาลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดเลี้ยง สังสรรค์ ทัศนศึกษา และกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ หลักการขึ้นเงินเดือนตาม

ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ระบบบันไดอาชีพทางคลินิก (Clinical ladder) หัวหน้าองค์กรพยาบาลมีการวางแผนทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานก่อนเปลี่ยนแปลงการทำงานใด ๆ

5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด และเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on, Value-driven) บทบาทหลักของผู้นำทางการพยาบาลที่เป็นผู้ปลุกฝัง เสริมสร้าง และทำให้ค่านิยมขององค์กรพยาบาลปรากฏออกมาให้เห็นอย่างเด่นชัด เช่น ค่านิยมในเรื่องความเชื่อมั่นในความเป็นหนึ่ง ความสำคัญของการทำงานด้านการพยาบาลให้ดีที่สุด ความสำคัญของเอกบุคคผลเชื่อในความเป็นเยี่ยมและผู้นำทางการพยาบาลต้องเชื่อว่า พยาบาลทุกคนในองค์กรพยาบาลมีความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ และยินดียอมรับความผิดพลาด เชื่อในความสำคัญของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น เชื่อและตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานแบบจูงใจให้ได้กำไร และสามารถดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมในงานพยาบาลโดยพยาบาลที่จะเข้ามาทำงานในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจต้องมีอุดมการณ์ และการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

6) ทำแต่งงานที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องเป็นหลักการเดียวที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจเพราะความอยู่รอดของโรงพยาบาลและองค์กรพยาบาลในปัจจุบัน คือ การเปลี่ยนแปลงและการสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ แทนที่จะทำแต่งงานที่มีความชำนาญเพียงอย่างเดียว

7) รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา และการพึ่งพาผู้ปฏิบัติงาน หมายความว่า การมีเจ้านายน้อยคน มีโครงสร้างซึ่งเปรียบเสมือนเสาหลักในการทำงาน 3 อย่าง คือ เสาหลักแห่งความมั่นคง เสาหลักแห่งความเป็นเจ้าของ และเสาหลักแห่งการละลายความเคยชิน พยาบาลรุ่นใหม่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ พยาบาลทุกคนต้องปรับตัวให้เข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จนกลายเป็นธรรมเนียม และมีการกระจายอำนาจ

8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน หมายถึง การเข้มงวดในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และคุณภาพการให้บริการ แต่ในขณะเดียวกันก็ผ่อนปรนให้พยาบาลตัดสินใจการทำงานได้เองอย่างมีเอกภาพตามที่วางไว้อย่างชัดเจน

2. แนวคิดลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจของ Kramer และ Schmalenberg

Kramer และ Schmalenberg (2002) ได้ทำการวิจัยต่อยอดจากแนวคิดเรื่องลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจดั้งเดิมของ AAN โดยการสอบถามพยาบาลระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับลักษณะของการเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ (Essentials of Magnetism) ที่มีทั้งหมด 37 ข้อ ว่าลักษณะใดมีความจำเป็นสำหรับพยาบาลระดับปฏิบัติการมากที่สุด 8 อันดับ ภายใต้การทำงานในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ลักษณะดังกล่าว ได้แก่

1) การทำงานกับพยาบาลผู้ซึ่งมีความสามารถทางคลินิก หมายถึง ถ้าผู้ร่วมงานมีความสามารถจะส่งผลให้การบริการพยาบาลมีประสิทธิภาพ ทำให้พยาบาลมีความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน

2) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพยาบาลและแพทย์ หมายถึง ถ้าพยาบาลและแพทย์มีสัมพันธ์ภาพที่ดีจะก่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพและนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม

3) เอกสิทธิ์และความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของพยาบาล หมายความว่า พยาบาลสามารถปฏิบัติกิจกรรมพยาบาลอย่างมีอิสระในขอบเขตความรู้ความสามารถของตนเอง ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะคอยชี้แนะ หรือวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์โดยไม่ใช้การลงโทษ

4) การสนับสนุนของผู้จัดการและผู้ตรวจการพยาบาล หมายถึง ผู้บริหารในระดับผู้จัดการพยาบาลต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีความรู้ด้านงบประมาณ และมีการกระจายอำนาจลงสู่ระดับล่างสนับสนุนให้พยาบาลระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีอิสระในการทดลองทำสิ่งใหม่ ภายในหน่วยงาน

5) การมีอำนาจครอบคลุมการปฏิบัติงานพยาบาล และการจัดการสภาพแวดล้อมในงาน หมายถึง พยาบาลมีอำนาจในการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อการจัดการพยาบาลอย่างมีอิสระได้โดยอยู่ภายใต้มาตรฐานวิชาชีพ พยาบาลปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการบริหารและการทำงานของหน่วยงาน

6) การสนับสนุนด้านการศึกษา หมายถึง มีการสนับสนุนการศึกษาทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเมื่อกลับมาทำงานตามวุฒิการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

7) อัตรากำลังของพยาบาลที่เหมาะสม หมายถึง มีการจัดระบบการแบ่งเบาประเภทผู้ป่วยที่เชื่อถือได้และแน่นอนเพื่อใช้ในการจัดอัตรากำลังในการดูแลผู้ป่วย สัดส่วนพยาบาลต่อผู้ช่วยพยาบาลและศักยภาพของพยาบาลที่ขึ้นเวรนั้น ๆ ด้วย

8) การให้ความสำคัญกับผู้ป่วย หมายถึง มีระบบการทำงานที่หลากหลาย เช่น การดูแลผู้ป่วยรายกรณี การดูแลตามบทบาทของผู้เชี่ยวชาญทางคลินิก และต้องมีการทำงานเป็นทีมสหสาขา ทั้งพยาบาลและแพทย์ มีการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้การดูแลผู้ป่วยมีคุณภาพดีที่สุด

3. แนวคิดลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจของ Hinshaw

Hinshaw (2002) ได้ทบทวนการศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจดั้งเดิมของ McClure และคณะ (1983) ลักษณะสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดใจของ Kramer และ Schmalenberg (2002) และลักษณะการทำงานในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจของ Aiken และคณะ ในปี ค.ศ. 1997 และ 2002 แล้วนำมาสรุปเป็นกลยุทธ์การสร้างแรงดึงดูดใจซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ลักษณะ ดังนี้

1) อัตรากำลังพยาบาล หมายถึง การจัดอัตรากำลังที่พอเพียงในความรู้สึกรู้สึกของพยาบาลผู้ปฏิบัติงาน นอกจากสัดส่วนของพยาบาลวิชาชีพต่อสภาพอาการและจำนวนของผู้ป่วยแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นไปที่คุณภาพหรือศักยภาพของพยาบาลประจำการในแต่ละเวร มีการอัตรากำลังผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ปรับโครงสร้างเพื่อสนับสนุนบทบาททางการพยาบาล และการมอบหมายผู้ป่วยที่มีลักษณะหรืออาการคล้าย ๆ กัน ให้พยาบาลที่มาช่วยปฏิบัติงานหรือหมุนเวียนจากแผนกอื่นมาช่วยงานเฉพาะกิจ

2) การมีเอกสิทธิ์และอำนาจครอบคลุมการปฏิบัติการพยาบาล หมายถึง พยาบาลมีอิสระที่จะปฏิบัติงานในสิ่งที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ สามารถนำโครงการหรือความคิดริเริ่มในรูปแบบการดูแลผู้ป่วยไปใช้จริงในหน่วยงาน มีการประเมินความต้องการแหล่งทรัพยากรในองค์การสำหรับการจัดการดูแล โดยพยาบาลต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในระดับองค์การและหน่วยงาน เพื่อจัดให้มีการปฏิบัติงานของตนเอง และสนับสนุนการพยาบาล ผู้บริหารทางการพยาบาลมีการใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในการสนับสนุนความมีเอกสิทธิ์ในงานของพยาบาล รวมถึงมีการกระจายอำนาจให้ครอบคลุมการตัดสินใจในการดูแลผู้ป่วยของพยาบาลระดับปฏิบัติการ

3) การมีอำนาจครอบคลุมการปฏิบัติงาน หมายความว่า องค์การมีการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการตัดสินใจของพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยที่เปิดกว้าง มีโครงสร้างการตัดสินใจของพยาบาลทั้งประเด็นทางคลินิก การจัดการสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมของหน่วยงาน รวมไปถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างพยาบาลและแพทย์ ผู้บริหารและพยาบาลระดับปฏิบัติการ มีการสื่อสารผ่านนโยบายของโรงพยาบาลและกระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการ

4) ความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลและแพทย์ หมายความว่า การพยาบาล และการแพทย์เป็นวิชาชีพ โดยทั้งสองวิชาชีพต้องเห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในความรู้ความเชี่ยวชาญของกันและกันเพื่อร่วมกันในการวางแผน การตัดสินใจดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของโรงพยาบาล

5) การสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง องค์การจัดรูปแบบการศึกษาภายในให้กับพยาบาลที่จบใหม่และมีพยาบาลที่มีประสบการณ์เป็นพี่เลี้ยง มีการสนับสนุนการศึกษาต่อเนื่องในวิชาชีพพยาบาลที่หลากหลาย เช่น การศึกษาพยาบาลเฉพาะทางหรือรูปแบบการดูแลผู้ป่วยใหม่ ๆ พร้อมมอบประกาศนียบัตรหลังจบการศึกษาหรืออบรม มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารสนับสนุนการศึกษาในระดับสูงขึ้นไปในรูปแบบ ค่าเล่าเรียน หรือจัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นสำหรับการเรียน รวมทั้งมีบันไดอาชีพ ที่เป็นกลไกความก้าวหน้าในรูปแบบ ตำแหน่ง เงินเดือน โบนัส ถ้าพยาบาลระดับปฏิบัติการมีใบรับรองผลการศึกษามาแสดงเป็นหลักฐาน

6) การสนับสนุนขององค์การและการจัดการ หมายถึง องค์การมีโครงสร้างการกระจายอำนาจ โดยให้อำนาจกับพยาบาลระดับปฏิบัติการในการดูแลผู้ป่วย และมีการจัดหาแหล่งประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ และหน่วยงานสนับสนุนการทำงาน เช่น การบริการเคลื่อนย้ายผู้ป่วย แผนกโภชนาการ แผนกทำความสะอาด

4. แนวคิดลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจของ Urden และ Monarch

Urden และ Monarch (2002) เสนอเกณฑ์ประเมินสำหรับโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจของ ANCC ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Forces of Magnetism แบ่งเป็น 14 ด้าน ดังนี้

1) คุณภาพของภาวะผู้นำทางการพยาบาล (Quality of nursing leadership) หมายถึง ผู้นำการพยาบาลเป็นผู้มีความรู้ ทั้งในด้านวิชาชีพและทรัพยากรบุคคล กล้าเผชิญความเสี่ยง มีอำนาจต่อรองกับโรงพยาบาลเพื่อรักษาผลประโยชน์ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมทั้งมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

2) โครงสร้างองค์การ (Organizational structure) หมายถึง การมีโครงสร้างแบบแบนราบ มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ มีโครงสร้างของคณะกรรมการ เพื่อเป็นตัวแทนของหน่วยงานที่มีอำนาจต่อรอง สนับสนุนให้มีการตัดสินใจในระดับหน่วยงาน การสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนางาน มีผู้นำพยาบาลเป็นผู้บริหารระดับสูงในโรงพยาบาล

3) รูปแบบจัดการ (Management style) หมายถึง ผู้บริหารทางการพยาบาล และผู้บริหารโรงพยาบาลใช้รูปแบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์การพยาบาลที่มีตำแหน่งผู้บริหารมองเห็นและเข้าถึงได้ง่าย และมีการมอบหมายหน้าที่ลงสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) นโยบายและแบบแผนด้านบุคลากร (Personal policy and programs) หมายถึง องค์การมีโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการแบบการแข่งขัน เน้นระบบส่งเสริมผู้มีความรู้ ความสามารถทางคลินิกโดยให้รางวัลในรูปแบบการเลื่อนตำแหน่งและปรับขึ้นเงินเดือน บุคลากรมีการหมุนเวียนน้อย อัตราค่าจ้างของพยาบาลวิชาชีพที่เหมาะสมกับภาระงาน จัดทำตารางเวรที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับชีวิตประจำวันของพยาบาลปฏิบัติการ ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าในการทำงานทั้งทางด้านการบริหารจัดการและทางคลินิก

5) รูปแบบการดูแลเชิงวิชาชีพ (Professional model of care) หมายถึง รูปแบบการดูแลที่พยาบาลให้การดูแลผู้ป่วยตามความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ พยาบาลมีความตระหนักในหน้าที่การปฏิบัติงานของตนเองและการประสานงานการดูแลกับบุคลากรสุขภาพอื่น ๆ

6) คุณภาพของการดูแล (Quality of care) หมายถึง พยาบาลทุกคนสามารถจัดการพยาบาลที่มีคุณภาพสูงให้กับผู้ป่วย ซึ่งการจัดการพยาบาลที่มีคุณภาพนี้มีความสำคัญระดับต้น ๆ ขององค์การส่งผลให้พยาบาลปฏิบัติการมีความภาคภูมิใจในการทำงาน ผู้นำมีภาระหน้าที่ในการช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการจัดการดูแลผู้ป่วย

7) การพัฒนาคุณภาพ (Quality improvement) หมายถึง กิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพโดยการให้การศึกษาระดับสนับสนุนให้พยาบาลปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในกระบวนการการปรับปรุงคุณภาพไปพร้อม ๆ กับองค์การ

8) การเป็นที่ปรึกษาและแหล่งความรู้ (Consultation and resource) หมายถึง องค์การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา และผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นสามารถเป็นที่ปรึกษา แหล่งความรู้ และยินดีให้การสนับสนุนช่วยเหลือแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการพัฒนากับผู้ร่วมงานทุกระดับทุกสาขาเป็นอย่างดี

9) ความมีเอกสิทธิ์ในงาน (Autonomy) หมายถึง พยาบาลให้การดูแลผู้ป่วยอย่างมีอิสระในขอบเขตของงานที่ตนเองมีความรู้ความชำนาญโดยมีมาตรฐานวิชาชีพ ความมีอิสระในงานของพยาบาลวิชาชีพได้รับการยอมรับ และใช้เป็นแนวทางการดูแลรักษาผู้ป่วยร่วมกับทีมสหสาขา

10) ชุมชนและโรงพยาบาล (Community and the hospital) หมายถึง โรงพยาบาลมีความสามารถในการคัดสรรและธำรงรักษาพยาบาลให้อยู่ร่วมกันอย่างเหนียวแน่น ชุมชนในโรงพยาบาลที่มีความหลากหลาย ต้องมีการนำโปรแกรมการคงอยู่เข้ามาช่วย และโปรแกรมนี้นำไปส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก และผลผลิตที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลทุกฝ่าย

11) พยาบาลเปรียบเหมือนครู (Nurses as teachers) หมายถึง พยาบาลมีบทบาทสำคัญในการให้ความรู้ ฝึกอบรมผู้ป่วยและครอบครัว และทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจในวิชาชีพ

12) ภาพลักษณ์ของการพยาบาล (Image of nursing) หมายถึง พยาบาลมีความสามารถในการจัดการดูแลผู้ป่วยอย่างองค์รวม และการจัดการดูแลของพยาบาลเป็นหัวใจสำคัญในทีมดูแลสุขภาพ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของทีมสหสาขา

13) ความสัมพันธ์ระหว่างทีมสหสาขา (Interdisciplinary relationships) หมายถึง การมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมวิชาชีพในโรงพยาบาล โดยแต่ละวิชาชีพให้การยอมรับสมรรถนะของกันและกันเพื่อเป้าหมายในการดูแลผู้ป่วยเป็นสำคัญ

14) การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) หมายถึง องค์การให้ความสำคัญกับการศึกษาโดยการผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง จัดหาทุนการศึกษา จัดสรรเวลาให้สอดคล้องกับการศึกษาในระดับสูง และการเติบโตทางวิชาชีพเป็นไปตามความเชี่ยวชาญทางคลินิกบนพื้นฐานสมรรถนะที่กำหนดขึ้น

การนำแนวคิดการจัดองค์การสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ เป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ตอบสนองนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือในการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพเรือที่มุ่งเน้นเรื่องทุนมนุษย์ ทำให้สามารถธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์การให้คงอยู่กับองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ตามแนวคิดของนักวิจัยหลายท่าน ร่วมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ (2554) นโยบายกรมแพทยทหารเรือ วิสัยทัศน์ทัศน์ 2570 สู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) แผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550 – 2559 (สภาการพยาบาล, 2552) สามารถสรุปแนวคิดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ตามแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ	สุพิศรา มะปรางหวาน (2546)	เกศรา อัญชันบุตร (2551)	จันทร์ แก้วภักดี (2552)	Chung-Jen Chen and Jin-Wen Huang (2009)	มาตฐานโรงพยาบาล ฉบับเฉลิมพระเกียรติ ฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี	นโยบายผู้บัญชาการกองทัพบกด้านกำลังพล	วิสัยทัศน์ 2570 สู่มโนทัศน์ฯ ฉบับที่ 11	แผนพัฒนาการพยาบาลฉบับที่ 2
1. การคาดการณ์แนวโน้ม							/	/
2. การวางแผน			/		/	/	/	/
3. การสรรหา	/	/			/	/		
4. การคัดเลือก								
5. การปฐมนิเทศ								
6. การทดลองปฏิบัติงาน								
7. การพัฒนาบุคลากร	/	/	/	/	/	/	/	/
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	/	/		/	/	/		
9. การบำรุงรักษา		/				/		
10. การจัดการด้านความปลอดภัย						/		

การศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 เป็นการคาดการณ์ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการศึกษาดังกล่าวต้องใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ร่วมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ (2554) นโยบายกรมแพทย์ทหารเรือ วิสัยทัศน์ที่ 2570 สู่มโนทัศน์ฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) แผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550 - 2559 (สภาการพยาบาล,

2552) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือประสบความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจ

4. การศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต

นักอนาคตนิยมมีพื้นฐานความเชื่อว่า มนุษย์สามารถสร้างอนาคตได้ และสามารถศึกษาอนาคตได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อจะมีผลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจต่อมนุษย์ และ เชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุมอนาคตได้ ความเชื่อเหล่านี้เป็นต้นกำเนิดของการคิดระเบียบวิธีวิจัยเชิงอนาคตทั้งหมด (ศิริชัย ศิริกายะ, 2539 อ้างถึงใน ละเอียด แจ่มจันทร์, 2540) กล่าวว่า การกระทำใด ๆ ที่ปราศจากการคาดการณ์ถึงอนาคต การกระทำนั้นจะเป็นสิ่งที่ไร้คุณค่า การวิจัยอนาคตจะช่วยให้สังคมมีทางเลือกที่ดี และช่วยสร้างจิตสำนึกของบุคคลที่มีต่อสังคม หรือทางเลือกในอนาคตของสังคมนั้นด้วย ประกอบกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นในอนาคต

4.1 ประวัติความเป็นมาเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR

เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR เป็นเทคนิควิจัยรูปแบบหนึ่งของการวิจัยอนาคตที่เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ทำให้ได้ความคิดเห็นที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือได้มากที่สุด เป็นเทคนิคการวิจัยที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เทคนิคนี้เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกัน จึงรวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของทั้งสองเทคนิคไว้ด้วยกัน การรวมข้อดีของทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี ขั้นตอนต่าง ๆ ของ EDFR จึงคล้ายกับ Delphi แต่มีความยืดหยุ่นและความเหมาะสมมากขึ้น (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530)

4.2 วิธีการเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR

เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

- 1) เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพของเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi
- 2) เพื่อให้มีเทคนิคการวิจัยอนาคตเพิ่มขึ้น จากกระบวนการวิจัยเทคนิคการวิจัย

เชิงอนาคตแบบ EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างจุดเด่นและข้อดีของเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกัน คือการสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

4.3 การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

เทคนิคนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มตัวอย่างวิจัยเช่นเดียวกับ เทคนิค EFR กับ Delphi การเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้นจุมพล พูลภักทรชิตวิน (2529) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การเลือกผู้เชี่ยวชาญอยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยว่าต้องการอะไร ถ้าต้องการทำให้ผลการวิจัยเกิดขึ้นจริงก็ควรเลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารในปัจจุบัน กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหารรุ่นต่อไป กลุ่มนักวิชาการและอาจารย์รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการด้วยก็ได้ ส่วนอัตราส่วนหรือสัดส่วนระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ นั้นผู้วิจัยต้องเป็นผู้กำหนดเอง กล่าวคือ ต้องการจุดเน้นจุดไหนมากก็เลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนั้นมากกว่ากลุ่มอื่นๆ แต่ทั้งนี้ น่าจะมีกลุ่มนักวิชาการอยู่ด้วยเสมอ

สำหรับการเลือกผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยจะเป็นผู้ที่กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ หรือเพื่อคัดกลุ่มที่เข้าร่วมในงานวิจัย หรืออาศัยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวงกรนั้น ๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคลซึ่งควรได้รับการเลือกสรร ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้ ส่วนขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากก็จะทำให้ได้ทางเลือกมากขึ้นเช่นกัน หรืออาจใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไประดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่ และความคลาดเคลื่อนน้อยมากเท่ากับ 0.02 ดังที่ Macmillan ได้วิจัยไว้ (Thomas T. Macmillan, 1971 อ้างถึงในสุวิทย์ ทวีบุตร, 2540) แต่โดยปกติทั่วไปมักใช้ประมาณ 20 – 30 คน จะมีข้อดีในการคิดค่าทางสถิติ การนำเสนอผลการวิจัย

4.4 ขั้นตอนของการทำวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ

1) กำหนดและเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้นับว่าสำคัญและมีความจำเป็นมาก เชื่อว่าถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเชี่ยวชาญจริง ๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็มีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยลักษณะเช่นนี้ทำให้ไม่มีเวลาให้กับผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจำเป็นที่จะต้องมีการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัวอธิบายจุดมุ่งหมายของการทำวิจัยและขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย โดยย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงขอความร่วมมือ

2) การสัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) การสัมภาษณ์มีลักษณะขั้นตอนคล้ายกับ EFR กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์จะมีกรอบ หรือโครงสร้างกว้าง ๆ ไว้ส่วนหนึ่งเนื้อหาจะครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษา และใช้ถามเมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่ได้พูดถึงเรื่องนั้น โครงสร้างนี้สามารถเพิ่มเติมได้ ตลอดเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จะใช้คำถามที่เป็นกลาง ไม่มีการ

ชี้นำคำตอบ และอาจมีรายงานการสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญอ่านอีกครั้ง หรือเพียงแต่สรุปคำให้สัมภาษณ์แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญฟัง

3) การวิเคราะห์ / สังเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลทั้งหมดทุกแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ / สังเคราะห์ จัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เป็นระบบ ถึงแม้ว่าแนวโน้มบางข้อ จะได้รับการเสนอจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนน้อยก็ตาม ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยต้องเคารพในความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ ถ้าแนวโน้มนั้นไม่เด่นจริงก็จะตกไป แต่ในทางตรงกันข้าม แนวโน้มนั้นอาจเป็นแนวโน้มที่เด่นและได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้

4) การสร้างเครื่องมือในการวิจัยรอบที่ 2 ในรูปแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) หรือแบบเติมค่าเปอร์เซ็นต์ แนวโน้มความเป็นไปได้ หรือให้จัดอันดับความเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการวิจัยว่าต้องการอะไร และถ้าผู้วิจัยสนใจด้วยว่าแนวโน้มแต่ละข้อนั้นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นอนาคตภาพทางบวกหรือทางลบ ก็อาจมีช่องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมลงในแบบสอบถาม

5) การส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในรอบที่ 2 และรอบอื่น ๆ ไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบ (Delphi probing) โดยเพิ่มการรายงานของกลุ่มโดยการแสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถาม รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นๆ ตอบในแบบสอบถามรอบก่อนหน้า

6) การวิเคราะห์ข้อมูล และการเปรียบเทียบผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจะพิจารณาจากผลการตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายของการวิจัย ด้วยสถิติที่เกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน หรือค่าเฉลี่ย โดยผู้วิจัยต้องเลือกประเภทของสถิติให้เหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษา และใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาพิจารณาการกระจายความคิดเห็น

4.5 ความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของเทคนิค EDFR

ความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเที่ยง (Reliability) ของเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR นี้จะแฝงอยู่ในกระบวนการตามระเบียบวิธีการวิจัย กล่าวคือ ความเที่ยงอยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำหลายๆ รอบเพื่อตรวจสอบความเที่ยงของแต่ละรอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลงแสดงว่ามีความเที่ยงสูง ส่วนความตรงตามเนื้อหา การวิจัยโดยทั่วไปจะใช้วิธีนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรง แต่เทคนิคนี้กระทำโดยตรงต่อผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้วจึงมีความตรงตามเนื้อหาสูง แต่จะมีปัญหาอยู่บ้าง โดยเฉพาะเรื่องการใช้ภาษาในแบบสอบถาม เพราะสรุปรวมจากผู้เชี่ยวชาญหลายคน นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสได้ตรวจสอบคำตอบอีกหลายรอบ รวมทั้งมีการใช้

เทคนิคการสรุปสะสมในระหว่างการสัมภาษณ์ จึงมีความตรงตามเนื้อหาสูง สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษามากที่สุด จึงจะทำให้ผลการวิจัยที่ได้มีความน่าเชื่อถือ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณิงนิจ อุดมโชค (2546) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 21 คน โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) ผลการศึกษาพบว่า แนวโน้มการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาลในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554 สรุปได้ 6 กระบวนการ ดังนี้ 1) การวางแผน ใช้หลักการความมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย แผนมีลักษณะ เป็นแผนกลยุทธ์ที่มีระยะแผนสั้น โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางให้มีประสิทธิภาพ 2) การคัดเลือก ใช้ กระบวนการในการคัดเลือกหลายกระบวนการอย่างเสมอภาค มีการประสานงานกับสถานศึกษา ในการคัดเลือก 3) การพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาความสามารถด้วยการให้โอกาสในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ ทำทาย 4) การประเมินผล ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีการพัฒนาเครื่องมือในการ ประเมินผลและบันทึกผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง 5) ให้รางวัล มีการมอบหมายที่พึงพอใจ และ ให้โอกาสพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ระบบการให้รางวัลที่อยู่ติดธรรมชาติตามผลการ ปฏิบัติงานรายบุคคล 6) อารมณ์รักษา มีการสร้างบรรยากาศที่มีความเคารพซึ่งกันและกันอย่างเท่า เทียม เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน ส่งเสริมกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ จัดสวัสดิการ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย

สุพัตรา มะปรางหวาน (2546) ศึกษาอนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554 โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล มีการประสานความร่วมมือกับ สถานศึกษาพยาบาลในการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากร ส่วนการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ใช้การประเมินแบบ 360 องศา

ณชชา อัสวภิญญกิจ (2548) ศึกษาการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ 21 คน โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) ผล การศึกษาพบว่า 1) การสรรหาเชิงรุก มีกระบวนการสรรหาเชิงรุกตลอดทั้งปี ไม่ใช่เฉพาะช่วงเวลา ของการโยกย้าย หรือตามฤดูกาล สามารถสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร 2) การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ

ส่งเสริมให้แสดงความรู้ความสามารถตามศักยภาพ โดยมอบหมายงานที่ยากและท้าทาย ความสามารถมากขึ้นเรื่อย ๆ 3) การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น อธิบายเรื่องการ ยืดหยุ่นสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในหน่วยงานรับทราบ 4) เปิดโอกาสให้พัฒนา ตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เปิดโอกาสให้ใช้ศักยภาพของตนเป็นแรงขับเคลื่อนการสร้างงานให้ก้าวหน้า และสำเร็จ สนับสนุนให้มีโอกาสไปประชุม ฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า สร้างระบบงานให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมี ความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารเป็นกรณีพิเศษ 6) สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจใน งาน ให้การสนับสนุนการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ ความสามารถ ให้ความไว้วางใจ และเชื่อใจ เห็นคุณค่าของบุคคล ให้อิสระในการคิด อิสระในการ ทำงาน 7) การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่ศักยภาพสูงจากผลสำเร็จของงาน โดยมีการประเมินเป็นระยะ ๆ แบบ 360 องศา 8) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน สร้างบรรยากาศองค์การให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่าง มีความสุข ให้ความยุติธรรมตามงานที่ทำสำเร็จ

จันทรา แก้วภักดี (2552) ศึกษาอนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ของรัฐ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDRF กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน ผลการวิจัยพบว่าอนาคตภาพด้านการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ได้แก่ 1) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการวางแผนและพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวโน้มปัญหาสุขภาพของประเทศ 2) พัฒนา และเพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรให้เป็นไปตามกรอบตำแหน่งและความก้าวหน้าตามสายงาน 3) แสวงหา ส่งเสริม และผลักดันบุคลากรที่มีความสามารถ (talent management) สร้างผลงานที่ เป็นเลิศและให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 4) ยกย่องคุณภาพชีวิตของบุคลากร เช่น สถานที่ทำงานน่าอยู่ มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน (Healthy work place) 5) ยกย่องความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัยของบุคลากร 6) เพิ่มจำนวนพยาบาลให้มีพยาบาล วิชาชีพที่เป็น PhD, APN และชำนาญเฉพาะทางมากขึ้น 7) เพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในการ ดูแลผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนแก่นักศึกษาพยาบาล และบุคลากรช่วยเหลือการพยาบาลในระบบ บริการ

Krepper and Young (2000) ศึกษา โมเดลของ Boyer (1990) พบว่า Boyer ได้พัฒนา เส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพสำหรับบุคลากรที่ทำงานในส่วนของภาครัฐ และมหาวิทยาลัย

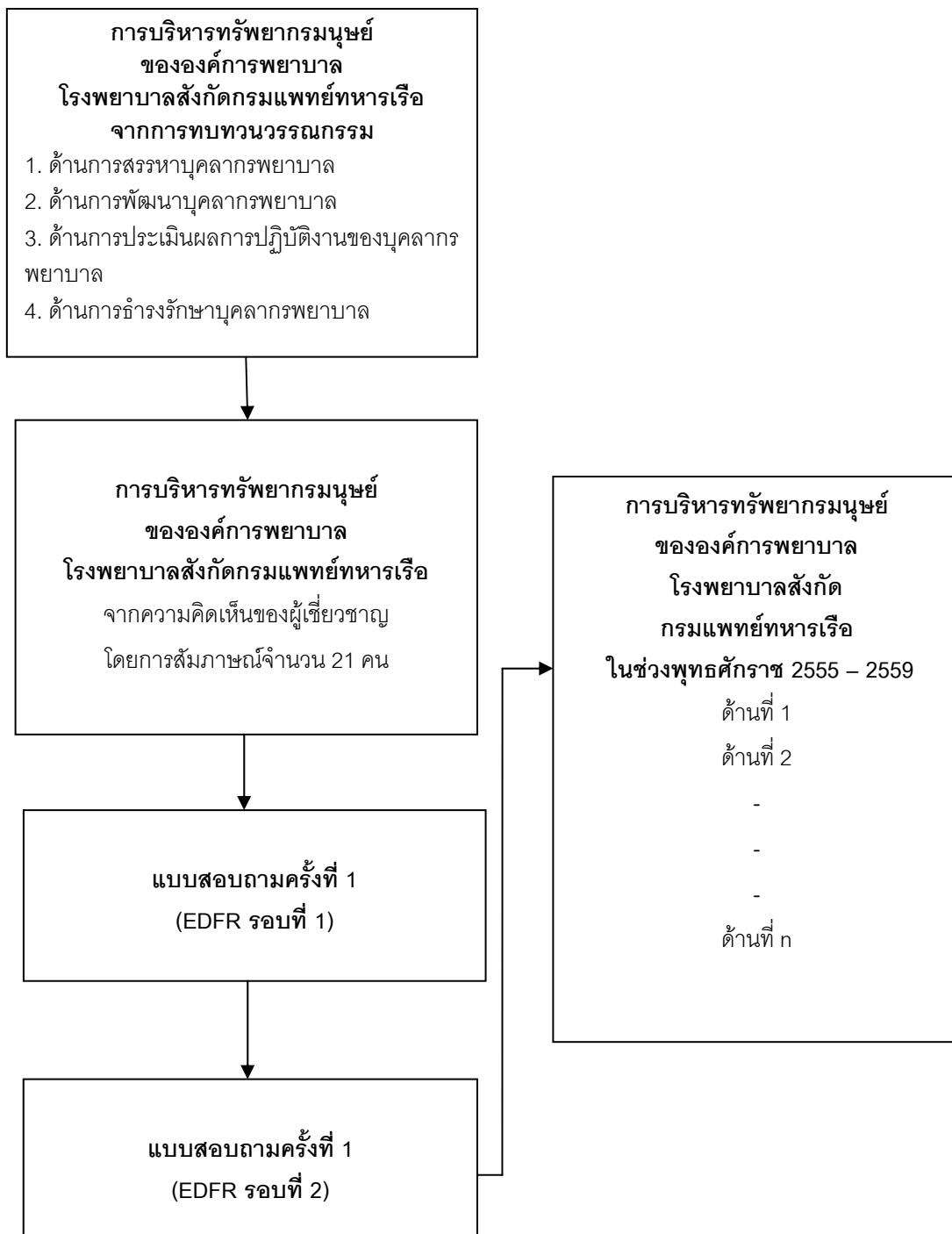
ซึ่งได้แบ่งสายของความก้าวหน้าทางวิชาที่พอกออกเป็น 4 สาย และควรพัฒนาตนเอง มีการเตรียมความพร้อมทั้งความรู้ และทักษะ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งนั้น ๆ

Chen and Huang (2009) ศึกษาการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้เพื่อสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม ภายใต้องค์ความรู้ โดยศึกษาแบบบรรยาย ใช้สถิติแบบถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับองค์ความรู้ทางบวกในการสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ตามแนวคิดของนักวิจัยหลายท่าน ร่วมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ (2554) นโยบายกรมแพทยทหารเรือ วิสัยทัศน์ที่ศัน 2570 สู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) แผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550 – 2559 (สภาการพยาบาล, 2552) ร่วมกับบูรณาการจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญในองค์วิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และการบริหารการพยาบาล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญในองค์การวิชาชีพ และผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และการบริหารการพยาบาล

กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามการศึกษาของ Macmillan 1971 (อ้างถึงใน ชนิษฐา วิทยานูมาส, 2530) การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติผู้มีประสบการณ์ในแต่ละกลุ่ม ในเบื้องต้นใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มละ 1 - 3 คน โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญในองค์การวิชาชีพ และผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และการบริหารการพยาบาล ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดสามารถให้ความเห็นทางทฤษฎีได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ควรเป็นอย่างไร นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญทุกคนต่างเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิ วิทยวุฒิ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สามารถให้ข้อมูลที่ตรงกับปัญหาการ

วิจัย และแนวโน้มความน่าจะเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาล สังกัดกรมแพทยทหารเรือ

2. รวบรวมรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตามคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญ โดยศึกษาจาก ประวัติการศึกษา ผลงานวิจัย ประสบการณ์การทำงาน และจากการสอบถามคณาจารย์ บุคลากร ที่เกี่ยวข้อง และอาจารย์ที่ปรึกษา ร่วมกับการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยเทคนิคการบอกต่อ (Snowball technique) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลมากที่สุด เพราะการได้รับคำแนะนำบอกต่อจากตัว ผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ และมีผลในเรื่องการให้ความร่วมมือเข้าร่วมการวิจัยมากขึ้น (Burns and Grove, 2001) โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ และแบ่งกลุ่มจากประเด็นปัญหาโดยกำหนด คุณสมบัติผู้มีประสบการณ์ในแต่ละกลุ่มดังนี้

2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทย ทหารเรือ จำนวน 3 คน โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้

2.1.1 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/ หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทยทหารเรือ

2.1.2 มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนโยบาย และการวางแผนไม่ น้อยกว่า 10 ปี

2.1.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัด กรมแพทยทหารเรือจำนวน 5 คน โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้

2.2.1 เป็นพยาบาลวิชาชีพมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขา พยาบาลศาสตร์และได้รับการศึกษา /อบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ หรือระดับปริญญาโทขึ้นไป

2.2.2 มีประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งหัวหน้าองค์การพยาบาล หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์การพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือไม่ น้อยกว่า 5 ปี

2.2.3 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/ หรือมีส่วนร่วมในการบริหารทางการ พยาบาล

2.2.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ จำนวน 5 คน โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้

2.3.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาพยาบาลศาสตร์ และได้รับการศึกษา / อบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ หรือระดับปริญญาโทขึ้นไป

2.3.2 มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.3.3 มีหน้าที่รับผิดชอบ และ/ หรือมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2.3.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2.4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในองค์การวิชาชีพ จำนวน 5 คน โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

2.4.2 เป็นกรรมการองค์การวิชาชีพแห่งประเทศไทย / หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการองค์การวิชาชีพแห่งประเทศไทยมาแล้วอย่างน้อย 1 องค์การ

2.4.3 มีประสบการณ์การบริหารพยาบาลไม่น้อยกว่า 10 ปี

2.4.4 มีวุฒิการศึกษาด้านการพยาบาลระดับปริญญาโทขึ้นไป

2.4.5 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2.5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์พยาบาล จำนวน 3 คน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้

2.5.2 มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และการบริหารการพยาบาล

2.5.3 มีวุฒิการศึกษาด้านการพยาบาลระดับปริญญาโทขึ้นไป

2.5.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3. นำเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นจึงติดต่อผู้เชี่ยวชาญตามรายชื่อที่ผ่านการพิจารณา ขอความร่วมมือเพื่อเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย โดยติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อสอบถามความสมัครใจในการเข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด และแบบสอบถาม 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ หรือให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนตอบ ในการรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1

ชุดที่ 2 แบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลในแต่ละด้าน และรายการในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2

ชุดที่ 3 แบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพิ่มค่ามัธยฐาน (Median) ของผู้เชี่ยวชาญ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile range) ของผู้เชี่ยวชาญของข้อคำถามแต่ละข้อ และตำแหน่งของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ทราบคำตอบของตนเอง และของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดก่อนทบทวนคำตอบของตนเอง เพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3

การสร้างแบบสัมภาษณ์

แบบสอบถามนี้ มีจุดประสงค์กำหนดแนวคิดและกรอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. การศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำราการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เอกสารนโยบายและแผนพัฒนาต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือทั้งในประเทศและต่างประเทศนำมาบูรณาการ เพื่อให้ได้แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด จากการบูรณาการเอกสารในข้อ 1 เพื่อกำหนดขอบเขตการสัมภาษณ์เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเป็นการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับ ชื่อ – สกุล ตำแหน่งปัจจุบัน สถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานปัจจุบัน โดยเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นโดยอิสระจากการกำหนดข้อคำถามที่ใช้ ดังนี้

- 1) ท่านคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ควรเป็นอย่างไร

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การสร้างแบบสอบถาม

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 มีจุดมุ่งหมายในการระบุโครงสร้างของเครื่องมือ และขอบเขต เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือในแต่ละด้าน โดยมีข้อคำถามเป็นรายการของความน่าจะเป็นที่เกิดจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์รอบที่ 1 และในแต่ละข้อ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ มีวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. นำเอาคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นนิยามศัพท์ตามคำจำกัดความที่กำหนดไว้ โดยเอาความหมายที่เหมือนกันมาจัดเป็นหมวดหมู่แต่ละด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

2. นำหมวดหมู่แต่ละด้านมาสร้างเป็นข้อคำถามแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ลักษณะของแต่ละด้าน และในแต่ละด้านวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ จัดหมวดหมู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ กำหนดเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน ได้ความน่าจะเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามที่เป็นรายการย่อย 52 ข้อ ดังนี้

1) ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	9	ข้อ
2) ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาล	จำนวน	7	ข้อ
3) ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล	จำนวน	10	ข้อ
4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล	จำนวน	10	ข้อ
5) ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล	จำนวน	11	ข้อ
6) ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล	จำนวน	5	ข้อ

3. จัดทำเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดข้อความความน่าจะเป็น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าแต่ละข้อความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด จากมากที่สุด – น้อยที่สุด (จากระดับ 5 – 1) แบบสอบถามเรียงลำดับข้อความตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ 6 ด้าน พร้อมกับรายการความน่าจะเป็นของแต่ละด้านรวม 52 ข้อ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

คำชี้แจง ความหมายของระดับความคิดเห็น ซึ่งกำหนดเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 มีดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ในระดับน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา ความถูกต้องของข้อความการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ และความหมายของข้อความการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

5. ปรับแก้ข้อความตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ข้อความการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ มีความชัดเจนนำไปใช้เก็บข้อมูลรอบที่ 2 (รายละเอียดแบบสอบถามดังภาคผนวก ง)

การสร้างแบบสอบถามชุดที่ 3 เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากแบบสอบถามชุดที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มความน่าจะเป็นของแต่ละข้อของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับนำมาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินยืนยันความเหมาะสมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ตามความคิดเห็นเดิม หรือพิจารณาเปลี่ยนแปลงระดับความน่าจะเป็นให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile range) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละข้อของข้อคำถาม

2. สร้างแบบสอบถามจากข้อความเดิม มีการปรับปรุงข้อความ รวมข้อความ และเพิ่มข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ เหมือนรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ในรอบที่ 3 มีทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วยข้อความความน่าจะเป็น ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 9 ข้อ รวมข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ
- 2) ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาล มีการปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 6 ข้อ เพิ่มข้อคำถาม 1 ข้อ รวมข้อคำถาม 8 ข้อ
- 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล มีการปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 5 ข้อ รวมข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ
- 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล มีการปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 8 ข้อ เพิ่มข้อคำถาม 1 ข้อ รวมข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ
- 5) ด้านการรักษารักษาบุคลากรพยาบาล มีการปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 7 ข้อ รวมข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ
- 6) ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล มีการปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ 2 ข้อ รวมข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ

ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยควอไทล์แสดงความสอดคล้องกันของแต่ละข้อความของการตอบ และตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 แสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยเครื่องหมาย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์ Δ

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์ \longleftrightarrow

ตำแหน่งคำตอบในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์ X

โดยคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อนั้น หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่ต้องให้เหตุผล ประกอบ แต่ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็น ไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลประกอบในข้อนั้น ๆ

3. ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ สรุปข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม รอบที่ 2 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาความเหมาะสมในการปรับ แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ

4. แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 (รายละเอียดของ แบบสอบถามดังภาคผนวก ง)

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง หลังจากได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจากคณะกรรมการจริยธรรมการ วิจัยในมนุษย์ กรมแพทย์ทหารเรือ และได้รับอนุญาตการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำเอกสารชี้แจง ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย (Information sheet) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย โดยให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทราบว่าผู้เข้าร่วมมีสิทธิ ที่จะปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะ ในการบันทึกเทปการสัมภาษณ์และ แบบสอบถาม ไม่มีการระบุชื่อ นามสกุล ของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย แบบสอบถามจะเก็บเป็น ความลับและทำลายเทปทิ้งทันทีเมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ผลการวิจัยจะสรุป นำมาวิเคราะห์ และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น (สุกัญญา ประจุศิลป์, 2549)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.1 ดำเนินการทำหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ จากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 21 คน

1.2 การติดต่อผู้เชี่ยวชาญ ติดต่อทางโทรศัพท์ แนะนำตัว และนัดหมายการส่งเอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่าง แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 และโครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการนัดหมายสัมภาษณ์

1.3 การนัดหมายผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน โดยนำส่งเอกสาร ส่งด้วยตนเอง 17 คน ส่งทางไปรษณีย์ 3 คน และส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 1 คน พร้อมทั้งนัดหมาย วัน เวลา ที่จะสัมภาษณ์ และขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์ เพื่อทบทวนกำหนดนัดหมายล่วงหน้าก่อนถึงวันนัด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

1.4 การเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ โดยจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียง กระดาษสำหรับจดบันทึกย่อ หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Consent form) โทรศัพท์สอบถาม เพื่อยืนยันกำหนดการนัดหมายล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เป็น 2 แบบ คือ

1.4.1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง จำนวน 19 คน โดยในวันนัดสัมภาษณ์ เดินทางไปยังสถานที่นัดหมายก่อนเวลาประมาณ 30 นาที ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียงและเอกสารอีกครั้ง การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีการแนะนำตัว บอกรายละเอียดโครงการวิจัย เหตุผลประโยชน์ของการวิจัย วิธีการวิจัยที่ต้องมีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง และตอบแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญเต็มใจในการเซ็นหนังสือยินยอมเข้าร่วมการวิจัย และขออนุญาตบันทึกเทปในการสัมภาษณ์ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความยินดีและสมัครใจให้ความร่วมมือในการวิจัย การสัมภาษณ์ดำเนินการระหว่างวันที่ 8 เมษายน 2554 ถึง 3 กรกฎาคม 2554

1.4.2 ผู้เชี่ยวชาญที่แสดงความจำนงขอตอบแบบสัมภาษณ์ โดยการเขียนเอง จำนวน 2 คน ให้เหตุผลว่า จะสามารถแสดงความคิดเห็นได้ครอบคลุมมากกว่า สะดวกรวดเร็ว และประหยัดเวลามากกว่าการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจัดส่งแบบสัมภาษณ์ที่มีข้อความแบบเดียวกับการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเนื้อหาที่ให้เขียนตอบมากขึ้น ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพร้อมเอกสารอื่น ๆ และเตรียมซองเปล่าจำหน่ายซองถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ส่งกลับแบบส่งด่วนพิเศษ (EMS) กำหนดการตอบกลับไม่เกินสองสัปดาห์หลังได้รับแบบสอบถาม และขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์เมื่อมีข้อสงสัย

หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ดำเนินการส่งเอกสาร วันที่ 11 เมษายน 2554 รับเอกสารวันที่ 25 เมษายน 2554

1.5 ในการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ขออนุญาตบันทึกเทป และจัดบันทึกย่อระหว่างการสัมภาษณ์ ใช้คำถามตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ แสดงความสนใจ ตั้งใจฟัง สรุปความตามประเด็น สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมจนครอบคลุม ประเด็นทั้งหมด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด โดยไม่มีการถามนำ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามความต้องการ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 – 40 นาที หลังจากจบการสัมภาษณ์ ชี้แจงถามถึงการเก็บข้อมูลรอบต่อไป ประมาณวัน เวลา ที่จะส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 และรอบที่ 3 ขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม และยืนยันว่าจะลบทำลายเทปทิ้งทันทีหลังสิ้นสุดการวิจัย หลังจากนั้น กล่าวขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ

1.6 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 8 เมษายน 2554 ถึง วันที่ 3 กรกฎาคม 2554 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 86 วัน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 โดยการใช้แบบสอบถาม มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 จัดเตรียมเอกสารส่งให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม จำนวน 21 คน ทำหนังสือแจ้งเอกสารแบบไม่เป็นทางการ พร้อมแบบสอบถามชุดที่ 2 ใส่ซอง แบนซองเปล่าจำหน่ายของถึงผู้วิจัย ติดแสตมป์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษทุกฉบับ นำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 4 คน ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 2 คน และนำส่งด้วยตนเอง 15 คน โดยกำหนดวัน เวลา ในการรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ภายในสองสัปดาห์ เมื่อครบกำหนดตามวัน เวลา แต่ถ้ายังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน ขออนุญาตติดตามสอบถามทางโทรศัพท์

2.2 เมื่อครบกำหนดเวลา ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 20 ชุด ยังไม่ได้รับอีก 1 ชุด เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญติดภารกิจ ไม่สามารถส่งแบบสอบถามกลับได้ตามกำหนด ผู้วิจัยจึงติดตามสอบถามทางโทรศัพท์ แต่ไม่สามารถได้รับแบบสอบถามกลับคืน ในรอบนี้จึงเหลือผู้เชี่ยวชาญส่งแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 20 ฉบับ

2.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 18 กรกฎาคม 2554 ถึงวันที่ 5 สิงหาคม 2554 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 19 วัน รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนในรอบนี้ 20 ฉบับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 แบบสอบถามมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 จัดเตรียมเอกสารให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม จำนวน 20 คน ทำหนังสือแจ้งเอกสารแบบไม่เป็นทางการ พร้อมแบบสอบถามชุดที่ 3 ใสซอง ซึ่งจากการเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 พบว่าความล่าช้าจากการส่งเอกสารทางไปรษณีย์ ในรอบนี้จึงปรับเปลี่ยนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.2 ขออนุญาตนำส่งและขอรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยแนบซองเปล่าจำหน่ายของถึงผู้วิจัย และนัดหมายรับแบบสอบถามคืนตามกำหนดที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการ ในระยะเวลาไม่เกินสองสัปดาห์หลังได้รับแบบสอบถาม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

3.3 ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน นำส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และนำส่งทางไปรษณีย์ 2 คน โดยแนบซองเปล่าติดแสตมป์ส่งกลับทางไปรษณีย์แบบส่งด่วน กำหนดการรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษภายในสองสัปดาห์

3.4 เมื่อครบกำหนดเวลา ได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบทั้ง 20 ฉบับ

3.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 3 ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2554 ถึงวันที่ 29 สิงหาคม 2554 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 12 วัน

สรุประยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดในการศึกษารอบนี้ รวมทั้งสิ้น 117 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ โดยในรอบแรกเป็นการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามปลายเปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นการตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละรอบ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1

ถอดเทปการสัมภาษณ์ทันทีหลังสิ้นสุดการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน นำมาตรวจสอบเนื้อหาที่ผู้เชี่ยวชาญให้เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในแต่ละด้าน ก่อนนำมาสรุปเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกคน นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดจากการบูรณาการเอกสาร จากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหา หากเนื้อหาใดยังไม่ครอบคลุม นำกลับไปสอบถามเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญที่เหลือหรือสอบถามทางโทรศัพท์ จนได้เนื้อหาครอบคลุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วง

พุทธศักราช 2555 – 2559 ตามกรอบแนวคิดและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ดังภาคผนวก จ) สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จำนวน 6 ด้าน และมีรายละเอียดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือย่อย จำนวน 52 ข้อ เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 ดังนี้

1. ค่ามัธยฐาน คำนวณจากสูตร (ชนิษฐา วิทยานุมาส, 2530)

$$Md = \frac{L_{Md} + N/2 - CF}{F} \quad (i)$$

Md	คือ	ค่ามัธยฐาน
L_{Md}	คือ	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน
N	คือ	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
CF	คือ	ความถี่สะสมจากคะแนนต่ำสุดถึงคะแนนที่เป็นขีดจำกัดบนของคะแนนในชั้นก่อนชั้นที่มีมัธยฐาน
f	คือ	ความถี่ของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน
i	คือ	ความกว้างของอันตรภาคชั้น

การแปลความหมายค่ามัธยฐาน

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 – 5.00 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 มีความน่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าวมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 มีความน่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าวมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์
ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 มีความ
น่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าวปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์
ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 มีความ
น่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าวน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์
ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 มีความ
น่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คำนวณจากสูตร (กานดา พูลลาภทวี, 2539)

$$IR = Q_3 - Q_1$$

โดยคำนวณหา Q_3 และ Q_1

$$Q_1 = \frac{L_{Q_1} + [N/4 - CF]}{f_{Q_1}} \quad (i)$$

Q_1 คือ ค่าควอไทล์ตำแหน่งที่ 1

L_{Q_1} คือ ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นที่ควอไทล์ที่ 1 อยู่

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

CF คือ ความถี่สะสมของชั้นก่อนชั้นควอไทล์ที่ 1

f_{Q_1} คือ ความถี่ของคะแนนในชั้นควอไทล์ที่ 1

i คือ ความกว้างของอัตรภาคชั้นควอไทล์ที่ 1

$$Q_3 = \frac{L_{Q_3} + [N/4 - CF]}{f_{Q_3}} \quad (i)$$

Q_3 คือ ค่าควอไทล์ตำแหน่งที่ 3

L_{Q_3} คือ ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นที่ควอไทล์ที่ 3 อยู่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงพรรณานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผู้เชี่ยวชาญในองค์การวิชาชีพ และผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และการบริหารการพยาบาล โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ผลการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นนิยามศัพท์ โดยเอาความหมายที่เหมือนกันมาจัดระบบ หมวดหมู่ เพื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ในแต่ละด้าน และในแต่ละด้านวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางการกำหนดรายข้อความ จากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จาก
ผู้เชี่ยวชาญรอบแรก

ผลการสัมฤทธิ์	กำหนดรายการข้อความ
<p>ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนต้องสามารถปรับได้ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (A02) - จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (A09), (A14) - แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรแบ่งเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตามยุทธศาสตร์ (A20) 	<p>1. แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลปรับลดให้สั้นลงเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายระบบบริการสุขภาพ แบ่งแผนเป็น 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น 1 ปี, แผนระยะกลาง 3ปี, และแผนระยะยาว 5 ปี</p>
<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนต้องคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบบริการสุขภาพ (A02) - ต้องวิเคราะห์แนวโน้ม และวางแผนการจัดการทรัพยากร สำหรับการเตรียมรองรับระบบบริการสุขภาพที่เปลี่ยนแปลง (A09), (A14) 	<p>2. แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลคำนึงถึงแนวโน้มปัญหาสุขภาพของประเทศ เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ หรือโรคระบาดที่เกิดขึ้นใหม่</p>
<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องร่วมกันทุกฝ่าย (A01) - การทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีส่วนร่วม (A04), (A09), (A10), (A11), (A18), (A20), (A21) 	<p>3. แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ต้องกำหนดตัวชี้วัดสำหรับประเมินการทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (A14) - แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถประเมินแผนได้อย่างชัดเจน (A20) 	<p>4. วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ที่สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน</p>

ผลการสัมภาษณ์	กำหนดรายการข้อความ
<ul style="list-style-type: none"> - แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งฝ่ายผลิต และฝ่ายที่ต้องการหาอัตราที่เหมาะสมกับการรับและการลาออก (A01) - ในอนาคตต้องมีการวิเคราะห์วางแผนบุคลากรในการสรรหาบุคลากร เพื่อมาทดแทนกำลังคนที่จะต้องลาออก หรือว่าเกษียณอายุ (A04), ((A18), (A20) - ทำการศึกษาเรื่องกระบวนการไหลออกของพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือในอีก 5 ปีข้างหน้า เพื่อที่จะนำมาวางแผนจัดหาบุคลากรมาทดแทน (A14) 	<p>5. วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีบุคลากรพยาบาลเพียงพอต่อการบริการพยาบาล โดยการวิเคราะห์ คำนวณ อัตรากำลังพล ที่สอดคล้องกับการรับและการลาออกของบุคลากรพยาบาล</p>
<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ การคัดเลือกนักเรียนพยาบาลที่ชัดเจน (A01),(A03), (A21) - องค์การพยาบาลจะต้องมีส่วนร่วมในการคัดสรรพยาบาล (A04), (A11), (A18) 	<p>6. วางแผนการคัดเลือกนักเรียนพยาบาลร่วมกับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ เพื่อให้ได้อัตรากำลังและบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ</p>
<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนร่วมมือกับเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาทางด้านวิชาการและงานวิจัย (A02), (A08), (A10), (A11), (A16), (A19), (A20), (A21) 	<p>7. วางแผนการพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและการวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ</p>
<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนในการจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (A02) - กำหนดกลยุทธ์จูงใจให้กลุ่ม Talent คงอยู่กับองค์การให้นานที่สุด (A04), (A09), (A17) 	<p>8. วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อจูงใจให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงคงอยู่ในองค์การ</p>

ผลการสัมภาษณ์	กำหนดรายการข้อความ
<p>- ควรมีเกณฑ์ในการจัดสรรพยาบาลจบใหม่ให้กับ 2 รพ.ที่ผ่านมาการสรรหาที่ได้มาซึ่งไม่มีรูปแบบและวิธีที่เหมาะสม ยุติธรรม เป็นธรรม (A03), (A08),(A09)</p>	<p>9. องค์การพยาบาลทั้ง 2 แห่ง คือ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า และโรงพยาบาลพระนางเจ้าสิริกิติ์ ประสานและร่วมมือกันในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผลการสัมภาษณ์	กำหนดรายการข้อคำถาม
<p>ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาล</p> <p>- องค์การพยาบาลจะต้องมีส่วนร่วมในการคัดสรรพยาบาล (A04), (A11), (A18)</p>	<p>1. ประสานกับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือในการพัฒนาระบบคัดเลือกนักเรียนพยาบาล</p>
<p>- เปิดรับสมัครบุคคลภายนอก ที่ไม่ได้จบจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ (A04)</p> <p>- ในอนาคตข้างหน้าอาจจะต้องผูกขาดกับที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือผลิตพยาบาลให้ (A06), (A09), (A21)</p>	<p>2. รับสมัครบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานเป็นแบบเปิดกว้าง คือรับนักเรียนพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอื่น นอกเหนือจากผู้สำเร็จจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ</p>
<p>- การสรรหาบุคลากร ของกรมแพทย์ที่ผ่านมาเป็นการสรรหาจากภายในนักเรียนพยาบาล มีขั้นตอนของการคัดเลือกสอบความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของผู้ที่จะเข้ามาบรรจุเป็นพยาบาลทหารเรือ (A20)</p>	<p>3. คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานใช้วิธีการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดลองงาน</p>
<p>- บุคลากรสามารถเลือกตำแหน่ง สถานที่ทำงานได้ตามความสมัครใจ และต้องมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งนั้น (A01)</p> <p>- ทบทวนเรื่องของการบรรจุบุคลากรลงตำแหน่งงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่เรียกว่า Put the right man on the right job (A09), (A11), (A12). (A14)</p>	<p>4. คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานในหน่วยงานพิเศษ เช่น หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก (ICU) ฯลฯ ตามคุณสมบัติ ร่วมกับ ความต้องการของผู้สมัคร</p>
<p>- มีกระบวนการในการสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงให้กับหน่วยงานได้ (A09), (A10), (A11), (A14)</p>	<p>5. พัฒนาระบบการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง</p>
<p>- มีอิสระในการทำงาน ตัดสินใจมากขึ้น (A04),(A06), (A09), (A10), (A11), (A14), (A16), (A18)</p>	<p>6. มีอิสระมากขึ้น ในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรพยาบาล</p>

ผลการสัมภาษณ์	กำหนดรายการข้อคำถาม
<p>- การสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต้องมีการกำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ และมีความโปร่งใส ยุติธรรม (A01), (A09), (A11)</p> <p>- การสรรหาบุคลากร ผู้นำควรมาจากกระบวนการเลือกตั้ง และมีองค์ความรู้ ประสบการณ์ วิทยุฒิ คุณวุฒิ (A08), (A10), (A11), (A14)</p>	<p>7. ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงขององค์การพยาบาล เช่น คุณสมบัติด้านคุณวุฒิทางการศึกษา และสมรรถนะที่จำเป็นอื่น ๆ</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขอบเขตที่ได้	กำหนดเป็นรายข้อความ
ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล - พัฒนาบุคลากรพยาบาลครบทุกคน ทุกปี (A01), (A03), (A04), (A05),(A6), (A08), (A09), (A14), (A15), (A17), (A18)	1. ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้ได้ครบถ้วนทุกคนในแต่ละปี
- เน้นการพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยเฉพาะทางคลินิก (A04), (A06), (A10), (A11), (A20), (A21)	2. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยเน้นปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก
- เน้นพัฒนาบุคลากรให้สามารถให้บริการเชิงรุก (A19), (A21)	3. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาความสามารถในการให้บริการเชิงรุกมากขึ้น
- ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้านต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล และสาขาอื่น ๆ (A02), (A04), (A05), (A06), (A09), (A10), (A11), (A14), (A15), (A16), (A17), (A19), (A20), (A21)	4. ส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มีโอกาสศึกษาต่อในสาขาต่าง ๆ เพื่อบูรณาการกับศาสตร์ทางการพยาบาล
- พัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการพยาบาลให้มีความรอบรู้ รู้ทันในเรื่องของวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อรองรับในเรื่องของการบริการพยาบาลเฉพาะทาง (A20)	5. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเป็นพยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง
- มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เพื่อให้รู้ระบบและมีพยาบาลพี่เลี้ยงคอยแนะนำ หรือว่าเป็น Coaching ให้กับน้องใหม่ (A09), (A14), (A16), (A17), (A18), (A20)	6. พัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยมอบหมายให้พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาการพยาบาลในโรงพยาบาลเป็นวิทยากรและเป็นพี่เลี้ยง
- ส่งเสริมและพัฒนาให้ใช้เทคโนโลยีใหม่สำหรับนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (A21)	7. ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรพยาบาลใช้เทคโนโลยีใหม่มากขึ้น
- ให้มีแหล่งการเรียนรู้นอกเหนือจากห้องสมุดกรมแพทย์ทหารเรือ (A21)	8. พัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้นอกห้องสมุด และส่งเสริมการจัดการความรู้บุคลากรพยาบาลมากขึ้น

ผลการสัมภาษณ์	กำหนดรายการข้อคำถาม
<p>- องค์กรพยาบาลควรเป็นองค์กรที่สามารถเชื่อมโยงประสานกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาวิชาชีพให้มีความสามารถมากไปกว่านี้ มีความสามารถในการแข่งขัน การต่อรองกับวิชาชีพกลุ่มอื่นได้ (A21)</p>	<p>9. เชื่อมโยง ประสานกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ความสามารถในการแข่งขัน การต่อรองกับวิชาชีพกลุ่มอื่น</p>
<p>- ทำการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรร่วมกันทุกหน่วยงาน (A09), (A14)</p>	<p>10. ร่วมกับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ วิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรเชื่อมโยงกันระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายการพยาบาล</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขอบเขตที่ได้	กำหนดเป็นรายข้อความ
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล - ให้ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินรับรู้ข้อตกลงในการประเมินร่วมกัน (A09), (A17)	1. สื่อสารให้ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินรับรู้ข้อตกลงร่วมกันและมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล
- นำการประเมินแบบ 360 องศามาใช้ (A02), (A09), (A10), (A20)	2. นำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินบุคลากรพยาบาล
- ประเมินผลแบบเป็นทีมและรายบุคคล (A09), (A17)	3. จัดการประเมินผลทั้งการประเมินผลที่เป็นทีมและประเมินรายบุคคล
- การประเมินรายบุคคลเน้นที่ผลงาน และการทำงานเป็นทีม (A09), (A17)	4. การประเมินผลรายบุคคลประกอบด้วย ผลงาน และพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีม จริยธรรมในการทำงาน
- ประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนด (A09)	5. การประเมินผลบุคลากรพยาบาลประเมินตามตัวชี้วัด โดยมุ่งน้ำหนักที่ผลงานเป็นหลัก
- มีผู้ประเมินหลายฝ่ายเพื่อลดความลำเอียง และมีความยุติธรรม (A10), (A11), (A14)	6. การประเมินผลมีความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียง ผู้ประเมินผลประกอบด้วยหลายฝ่าย เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้รับผลงาน
- นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการประเมิน (A21)	7. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล
- ใช้ผลการประเมินเพื่อพิจารณาสิ่งจูงใจ เช่น การเลื่อนขั้น ค่าตอบแทน (A01), (A04), (A09), (A14), (A16), (A19), (A20), (A21)	8. ใช้ผลการประเมินบุคลากรพยาบาลในการพิจารณาสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรพยาบาล
- นำผลการประเมินมาจัดสรรอัตรากำลังตาม Productivity (A09)	9. นำผลการประเมินมาจัดสรรอัตรากำลังตามภาระงานและผลงานของหน่วยงาน (Productivity)
- การแจ้งผลการประเมินผลดำเนินการเป็นความลับ (A09), (A14)	10. การดำเนินการแจ้งผลการประเมินบุคลากรพยาบาลคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผลการสัมภาษณ์	กำหนดรายการข้อคำถาม
ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล - ใส่ใจในบุคลากรพยาบาล เช่น ให้มีความสุขในการทำงาน (A01 – A12), (A14), (A16), (A19 – A21)	1. ใส่ใจในความเป็นมนุษย์ของบุคลากรพยาบาล เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสุขในการทำงาน
- มีแรงจูงใจให้บุคลากรต้องการพัฒนาตนเอง (A09), (A14), (A15), (A17), (A20)	2. ดำเนินการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพยาบาลเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น
- วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรพยาบาล (A20)	3. วิเคราะห์ความต้องการด้านสวัสดิการ และปัจจัยอื่นของบุคลากรพยาบาล นอกเหนือจากที่ได้รับจากกรมแพथุฑทหารเรือ
- พัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่กลุ่ม Talent ดำรงรักษาไว้ให้ได้ (A09)	4. พัฒนารูปแบบในการส่งเสริมและธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง
- ให้บุคลากรได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนยศ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม (A11)	5. ปรับกลยุทธให้บุคลากรพยาบาลได้รับการแต่งตั้งยศ และการเลื่อนขั้นยศ ตามห้วงเวลาที่เหมาะสม
- ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดึงดูดให้บุคลากรคงอยู่กับองค์การให้นานที่สุด (A04), (A07), (A09), (A17), (A19 – A21)	6. ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และดึงดูดใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร
- จัดสวัสดิการให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานแก่บุคลากร (A04 – A12), (A14) (A19 – A21)	7. จัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น หอพัก บ้านพักภายในโรงพยาบาล ฯลฯ
- เปิดโอกาสให้สามารถจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานของตนเองได้ (A09), (A10), (A11), (A16), (A19)	8. ปรับปรุงระบบการจัดเวรเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลเลือกเวลา หรือวันหยุดในการปฏิบัติงานของตนเองได้มากขึ้น

ผลการสัมภาษณ์	กำหนดรายการข้อคำถาม
- จัดให้มีการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรและหน่วยงานอื่นให้มากขึ้น เช่น จัดให้มีการสัมมนาการร่วมกัน (A04 – A14), (A19 – A21)	9. ส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรพยาบาลมากขึ้น
- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการบริหารเพิ่มมากขึ้น (A02), (A08), (A11)	10. เพิ่มช่องทางให้บุคลากรพยาบาลแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น
- มีคณะกรรมการคอยปกป้องคุ้มครองผู้ปฏิบัติงาน (A08), (A12), (A13), (A15)	11. มอบหมายผู้รับผิดชอบ หรือคณะทำงานทางการพยาบาลที่คอยปกป้องพิทักษ์สิทธิ์ ความเสี่ยง ความปลอดภัย ของบุคลากรพยาบาล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผลการสัมภาษณ์	กำหนดรายการข้อความ
<p>ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล</p> <p>- องค์การพยาบาลกำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career Ladder) ของบุคลากรพยาบาล เช่น ด้านการปฏิบัติการพยาบาล, ด้านการบริหารการพยาบาล, ด้านพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาล และด้านการศึกษา (A09), (A13), (A19)</p>	<p>1. กำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาล</p>
<p>- เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลเลือกความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองได้ (A09), (A13), (A14), (A19)</p>	<p>2. เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลสามารถเลือกบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง</p>
<p>- องค์การพยาบาลกำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของบุคลากรพยาบาลสำหรับบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างชัดเจน(A01), (A09), (A14), (A19)</p>	<p>3. กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของบุคลากรพยาบาลสำหรับบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างชัดเจน</p>
<p>- การเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งงาน มีการจัดระบบเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งงาน (Succession Planning) โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อม เพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่ต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถ (A01), (A09), (A14)</p>	<p>4. ดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม</p>
<p>- นำระบบ Fast tract มาใช้ (A09 – A11), (A14), (A15 – A19)</p>	<p>5. กำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงสามารถก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยไม่ต้องรอรระยะเวลาในการปรับหรือเลื่อนตำแหน่ง</p>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2

นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของข้อคำถามแต่ละข้อ หากค่ามัธยฐานมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านเสนอแนะให้มีการย้ายข้อความ และรวมข้อความบางข้อความไปอยู่ในด้านที่เห็นว่ามีเหมาะสม โดยนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า พร้อมแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบในรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม นำไปเก็บข้อมูลรอบที่ 3 เพื่อยืนยันคำตอบและให้เหตุผลประกอบกรณีคำตอบนั้นอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ได้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จำนวน 6 ด้าน และข้อความน่าจะเป็นจำนวน 54 ข้อ นำไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามรอบที่ 3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ต้องปรับปรุง รายละเอียดรายข้อดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลปรับลดให้สั้นลงเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายระบบบริการสุขภาพ แบ่งแผนเป็น 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น 1 ปี, แผนระยะกลาง 3ปี, และแผนระยะยาว 5 ปี

ปรับเป็น จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล ควรทบทวน หรือปรับแผนเป็นระยะ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายระบบบริการสุขภาพ โดยอาจแบ่งแผนเป็น 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น 1 ปี, แผนระยะกลาง 3 ปี, และแผนระยะยาว 5 ปี

2) แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลคำนึงถึงแนวโน้มปัญหาสุขภาพของประเทศ เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ หรือโรคระบาดที่เกิดขึ้นใหม่

ปรับเป็น จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลคำนึงถึงความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายกองทัพเรือ และกรมแพทย์ทหารเรือ ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก

3) แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ปรับเป็น จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

4) วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ที่สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน

ปรับเป็น วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ประเมินได้ง่าย ใช้งบประมาณในการเก็บข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดอย่างสมเหตุสมผล

5) วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีบุคลากรพยาบาลเพียงพอต่อการบริการพยาบาล โดยการวิเคราะห์ คำนวณ อัตรากำลังพล ที่สอดคล้องกับการรับและการลาออกของบุคลากรพยาบาล

ปรับเป็น วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีบุคลากรพยาบาลเพียงพอต่อการบริการพยาบาล โดยการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

6) วางแผนการคัดเลือกนักเรียนพยาบาลร่วมกับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ เพื่อให้ได้ อัตรากำลังและบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ

ปรับเป็น วางแผนการคัดเลือกนักเรียนพยาบาลระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7) วางแผนการพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและการวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ปรับและสลับข้อเป็นข้อ 8 ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็น ประสานและร่วมมือกันระหว่างองค์การพยาบาลทั้ง 2 แห่ง คือโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้าและโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่หน่วยงาน

8) วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อจูงใจให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงคงอยู่ในองค์การ

ปรับและสลับข้อเป็นข้อ 9 ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็น วางแผนการพัฒนาบุคลากรพยาบาล โดยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และการวิจัยทั้งภายในกรมแพทย์ทหารเรือและเหล่าทัพ ตลอดจนระดับมหาวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุข และองค์การพยาบาลภายนอกประเทศ

9) องค์การพยาบาลทั้ง 2 แห่ง คือ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า และโรงพยาบาลพระนางเจ้าสิริกิติ์ ประสานและร่วมมือกันในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปรับและสลับข้อเป็นข้อ 7 ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็น วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อมุ่งใจให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงได้ใช้ความสามารถ และคงอยู่ในองค์กร

2. ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาล

1) ประสานกับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือในการพัฒนาระบบคัดเลือกนักเรียนพยาบาล

ปรับเป็น ร่วมกันระหว่างองค์กรพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือกนักเรียนพยาบาล

2) เพิ่มข้อคำถามจากคำชี้แนะจากผู้เชี่ยวชาญ คือ พัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือกนักเรียนพยาบาล ร่วมกันระหว่างองค์กรพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) รับสมัครบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานเป็นแบบเปิดกว้าง คือรับนักเรียนพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอื่น นอกเหนือ จากผู้สำเร็จจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

ปรับเป็น กำหนดอัตรากำลังในการบรรจุนักเรียนพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ร่วมกันระหว่างองค์กรพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4) คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานใช้วิธีการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดลองงาน

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

5) คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานในหน่วยงานพิเศษ เช่น หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก (ICU) ฯลฯ ตามคุณสมบัติ ร่วมกับ ความต้องการของผู้สมัคร

ปรับเป็น คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานในหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก (ICU) ห้องผ่าตัด ฯลฯ ตามคุณสมบัติเฉพาะ ร่วมกับความสมัครใจของผู้สมัคร

6) พัฒนาระบบการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง
ปรับเป็น พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรพยาบาล เพื่อให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้รับการบรรจุ

7) มีอิสระมากขึ้น ในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรพยาบาล

ปรับเป็น ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรพยาบาลสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นเร่งด่วนได้

8) ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูงขององค์กรพยาบาล เช่น คุณสมบัติด้านคุณวุฒิทางการศึกษา และสมรรถนะที่จำเป็นอื่น ๆ

ปรับเป็น ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูงขององค์กรพยาบาล ได้แก่ คุณสมบัติด้านการศึกษา สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ความสามารถในการสร้างและพัฒนาเครือข่าย สมรรถนะด้านวิชาชีพ ทั้งนี้ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือก

3. ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล

1) ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้ได้ครบถ้วนทุกคนในแต่ละปี

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

2) ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยเน้นปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก

ปรับเป็น ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยเน้นปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามของเขตความรับผิดชอบ

3) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาความสามารถในการให้บริการเชิงรุกมากขึ้น

ปรับเป็น ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาความสามารถในการให้บริการเชิงรุก และการสร้างเสริมสุขภาพมากขึ้น

4) ส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มีโอกาสศึกษาต่อในสาขาต่าง ๆ เพื่อบูรณาการกับศาสตร์ทางการแพทย์พยาบาล

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

5) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเป็นพยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

ปรับเป็น ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเป็นพยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และสนับสนุนให้ครอบคลุมทุกสาขาและเพียงพอ

6) พัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยมอบหมายให้พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาการพยาบาลในโรงพยาบาลเป็นวิทยากรและเป็นพี่เลี้ยง

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

7) ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรพยาบาลใช้เทคโนโลยีใหม่มากขึ้น

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

8) พัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้ นอกห้องสมุด และส่งเสริมการจัดการความรู้บุคลากร พยาบาลมากขึ้น

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

9) เชื่อมโยง ประสานกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถในการแข่งขัน การต่อยอดกับวิชาชีพกลุ่มอื่น

ปรับเป็น พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถ และการยกระดับวิชาชีพให้ เป็นที่ยอมรับในกลุ่มวิชาชีพอื่น ร่วมมือกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง

10) ร่วมกับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรเชื่อมโยงกันระหว่าง ฝ่ายผลิตกับฝ่ายการพยาบาล

ปรับเป็น วางแผนการพัฒนาบุคลากร ร่วมกันระหว่างองค์กรพยาบาล และวิทยาลัย พยาบาลกองทัพเรือ เพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความสามารถ หลัก (Core Competency) ของกรมแพทย์ทหารเรือ

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล

1) สื่อสารให้ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินรับรู้ข้อตกลงร่วมกันและมีทัศนคติที่ดีต่อ การประเมินผล

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

2) นำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินบุคลากรพยาบาล

ปรับเป็น นำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินบุคลากรพยาบาลในอนาคต

3) จัดการประเมินผลทั้งการประเมินผลที่เป็นทีมและประเมินรายบุคคล

ปรับเป็น พัฒนาระบบการประเมินผลให้ครอบคลุมทั้งการประเมินระดับสมรรถนะและ ผลงานรายบุคคล

4) การประเมินผลรายบุคคลประกอบด้วยผลงาน และพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีม จริยธรรมในการทำงาน

ปรับเป็น การประเมินผลบุคลากรพยาบาลรายบุคคล ประกอบด้วยผลการปฏิบัติการ พยาบาล การพัฒนาคุณภาพ และพฤติกรรมบริการ โดยกำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนนการ ประเมินที่เหมาะสมระหว่างระดับสมรรถนะและผลงาน

5) การประเมินผลบุคลากรพยาบาลประเมินตามตัวชี้วัด โดยมุ่งน้ำหนักที่ผลงานเป็น หลัก

ปรับเป็น ประเมินผลบุคลากรพยาบาลตามตัวชี้วัดรายบุคคล โดยมุ่งน้ำหนักที่ผลงานเป็นหลัก

6) การประเมินผลมีความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียง ผู้ประเมินผลประกอบด้วยหลายฝ่าย เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้รับผลงาน

ปรับเป็น ประเมินผลด้วยความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงโดยผู้ประเมินประกอบด้วยหลายฝ่าย

7) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

8) ใช้ผลการประเมินบุคลากรพยาบาลในการพิจารณาสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรพยาบาล ปรับเป็น นำผลการประเมินบุคลากรพยาบาลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลรายบุคคล และในภาพรวม

9) นำผลการประเมินมาจัดสรรอัตรากำลังตามภาระงานและผลงานของหน่วยงาน (Productivity)

ปรับเป็น วิเคราะห์ภาระงานโดยวิธีการประเมินด้วยผลผลิตภาพของงาน (Productivity) มาใช้ในการจัดสรรอัตรากำลังพลให้เหมาะสม

10) เพิ่มข้อคำถามจากคำชี้แนะจากผู้เชี่ยวชาญ คือ นำผลการประเมินมากำหนดแผนการพัฒนากุศลกรทุกระดับและพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

11) การดำเนินการแจ้งผลการประเมินบุคลากรพยาบาลค้ำึงถึงสิทธิส่วนบุคคล เช่น การรักษาข้อมูลส่วนบุคคลเป็นความลับ

ปรับเป็น แจ้งผลการประเมินบุคลากรพยาบาลและการทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนาบุคลากรรายคน โดยควรค้ำึงถึงสิทธิส่วนบุคคล

5. ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล

1) ใส่ใจในความเป็นมนุษย์ของบุคลากรพยาบาล เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสุขในการทำงาน

ปรับเป็น ใส่ใจในคุณภาพชีวิตของบุคลากรพยาบาลเพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

2) ดำเนินการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพยาบาลเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

ปรับเป็น เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพยาบาลเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

3) วิเคราะห์ความต้องการด้านสวัสดิการ และปัจจัยอื่นของบุคลากรพยาบาล นอกเหนือจากที่ได้รับจากกรมแพทยทหารเรือ

ปรับเป็น วิเคราะห์ความต้องการและการบริหารจัดการด้านสวัสดิการของบุคลากรพยาบาล นอกเหนือจากที่ได้รับจากกรมแพทยทหารเรือ ทั้งในระดับรายบุคคลและในภาพรวมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความสุขในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ

4) พัฒนารูปแบบในการส่งเสริมและธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง ปรับเป็น พัฒนารูปแบบที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงในการส่งเสริมและธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง

5) ปรับกลยุทธ์ให้บุคลากรพยาบาลได้รับการแต่งตั้งยศ และการเลื่อนชั้นยศ ตามห้วงเวลาที่เหมาะสม

ปรับเป็น ปรับกลยุทธ์ให้บุคลากรพยาบาลมีความก้าวหน้าในวิชาชีพตามห้วงเวลาที่เหมาะสม

6) ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และดึงดูดใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร

ปรับเป็น ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และดึงดูดใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร

7) จัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น หอพัก บ้านพักภายในโรงพยาบาล ฯลฯ

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อความ

8) ปรับปรุงระบบการจัดเวรเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลเลือกเวลา หรือวันหยุดในการปฏิบัติงานของตนเองได้มากขึ้น

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อความ

9) ส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรพยาบาลมากขึ้น

ปรับเป็น ส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาล สังกัดกรมแพทยทหารเรือทุกแห่งให้มากขึ้น

10) เพิ่มช่องทางให้บุคลากรพยาบาลแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

11) มอบหมายผู้รับผิดชอบ หรือคณะทำงานทางการพยาบาลที่คอยปกป้องพิทักษ์สิทธิ์
ความเสี่ยง ความปลอดภัย ของบุคลากรพยาบาล

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

6. ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล

1) กำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาล
ปรับเป็น กำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาล
ตามโครงสร้างของตำแหน่งให้ครอบคลุมลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2) เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลสามารถเลือกบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ
ตนเอง

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

3) กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของบุคลากรพยาบาลสำหรับบันไดความก้าวหน้า
ทางวิชาชีพอย่างชัดเจน

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

4) ดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อการก้าวสู่
ตำแหน่งที่เหมาะสม

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อคำถาม

5) กำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงสามารถก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยไม่
ต้องรอระยะเวลาในการปรับหรือเลื่อนตำแหน่ง

ปรับเป็น กำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงสามารถก้าวหน้าทางวิชาชีพ
โดยใช้ผลงาน และความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ใช้การพิจารณาด้วยเกณฑ์อาวุโสรุ่น / ชั้นยศ
หรือขั้นเงินเดือน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3

นำแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัย
ควอไทล์ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายในรอบที่ 2 ข้อความที่มีค่ามัธยฐาน
ตั้งแต่ 3.50 - 4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก และ

ข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันระดับมากที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือสอดคล้องกัน และพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนแปลงร้อยละ 14.64 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ผู้วิจัยจึงยุติการส่งแบบสอบถามนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 มาสรุปผลการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 -2559 จากการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 ด้าน รายการความน่าจะเป็น 54 ข้อ คือ ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรพยาบาล และด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล

สรุปผลการวิจัย โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ของตาราง และแสดงผลการวิจัยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 เป็นรายด้าน เรียงลำดับความน่าจะเป็นแต่ละด้าน และข้อความความน่าจะเป็น ตามค่ามัธยฐานมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทยทหารเรือ

ตารางที่ 3 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความน่าจะเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เรียงลำดับข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุด

ข้อ	ด้านการวางแผน การบริหารทรัพยากรมนุษย์	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
1	วางแผนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์การพยาบาล กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ ประเมินได้ง่าย ใช้งบประมาณ ในการเก็บข้อมูลสำหรับตัวชี้วัด อย่างสมเหตุสมผล	4.83	0.67	มากที่สุด	4.94	0.55	มากที่สุด
2	จัดทำแผนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์การพยาบาล ใช้ หลักการมีส่วนร่วมของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.61	0.94	มากที่สุด	4.91	0.60	มากที่สุด
3	วางแผนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้มีบุคลากรพยาบาล เพียงพอต่อการบริการพยาบาล โดยการวิเคราะห์แนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.61	1.28	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการวางแผน การบริหารทรัพยากรมนุษย์	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
4	วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อจูงใจให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงได้ใช้ความสามารถและคงอยู่ในองค์กร	4.83	0.97	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
5	วางแผนการพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และการวิจัยทั้งภายใน กรมแพทย์ทหารเรือและเหล่าทัพ ตลอดจนระดับมหาวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุข และ องค์กรพยาบาลภายนอก ประเทศ	4.79	1.50	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
6	จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพยาบาล ควรทบทวนหรือปรับแผนเป็นระยะ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายระบบบริการสุขภาพ โดยอาจแบ่งแผนเป็น 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น 1 ปี, แผนระยะกลาง 3 ปี, และ แผนระยะยาว 5 ปี	4.67	1.18	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการวางแผน การบริหารทรัพยากรมนุษย์	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
7	วางแผนการคัดเลือกนักเรียน พยาบาลระหว่างองค์การ พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล กองทัพเรือ และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	4.67	1.58	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
8	ประสานและร่วมมือกันระหว่าง องค์การพยาบาลทั้ง 2 แห่ง คือ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า และโรงพยาบาลสมเด็จพระนาง เจ้าสิริกิติ์ในการวางแผนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ และการ จัดสรรอัตรากำลังให้แก่ละ หน่วยงาน	4.50	0.67	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
9	จัดทำแผนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์การพยาบาล คำนึงถึงความสอดคล้องของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กองทัพเรือ และกรมแพทย์ ทหารเรือ ตลอดจนปัจจัยที่ เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งใน ระดับประเทศ และระดับโลก	4.67	1.09	มากที่สุด	4.50	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคน
เห็นว่ามีควมที่น่าจะเป็นมากที่สุด มี 9 ข้อย่อย เป็นด้านวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
องค์การพยาบาลกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ประเมินได้ง่าย ใช้

งบประมาณในการเก็บข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดอย่างสมเหตุสมผล ด้านจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ด้านวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีบุคลากรพยาบาลเพียงพอต่อการบริการพยาบาล โดยการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้านวางแผนการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อจูงใจให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงได้ใช้ความสามารถ และคงอยู่ในองค์การ ด้านวางแผนการพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และการวิจัยทั้งภายในกรมแพทยทหารเรือและเหล่าทัพ ตลอดจนระดับมหาวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุข และองค์การพยาบาลภายนอกประเทศ ด้านจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล ควรทบทวนหรือปรับแผนเป็นระยะ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายระบบบริการสุขภาพ โดยอาจแบ่งแผนเป็น 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น 1 ปี, แผนระยะกลาง 3 ปี, และแผนระยะยาว 5 ปี ด้านวางแผนการคัดเลือกนักเรียนพยาบาลระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านประสานและร่วมมือกันระหว่างองค์การพยาบาลทั้ง 2 แห่ง คือโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้าและโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่ละหน่วยงาน และด้านจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลคำนึงถึงความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายกองทัพเรือ และกรมแพทยทหารเรือ ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก ทุกด้านมีระดับความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ด้านการสรรหา / คัดเลือกบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทยทหารเรือ

ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความน่าจะเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ด้านการสรรหา / คัดเลือกบุคลากรพยาบาล แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เรียงลำดับข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุด

ข้อ	ด้านการสรรหา / คัดเลือก บุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
1	คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้า ทำงานใช้วิธีการคัดเลือก มากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การสอบ ข้อเขียน การสัมภาษณ์ การ ทดลองงาน	4.73	1.01	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
2	ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารทางการ พยาบาลระดับสูงขององค์การ พยาบาล ได้แก่ คุณสมบัติด้าน การศึกษา สมรรถนะด้านการ เป็นผู้นำ ความสามารถในการ สร้าง และพัฒนาเครือข่าย สมรรถนะด้านวิชาชีพ ทั้งนี้ต้อง ยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรร หาและคัดเลือก	4.67	3.58	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการสรรหา / คัดเลือก บุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
3	คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานในหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก (ICU) ห้องผ่าตัด ฯลฯ ตามคุณสมบัติเฉพาะ ร่วมกับความสนใจของผู้สมัคร	4.59	1.12	มากที่สุด	4.73	0.91	มากที่สุด
4	พัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรพยาบาล เพื่อให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้รับการบรรจุ	4.59	1.12	มากที่สุด	4.73	0.91	มากที่สุด
5	กำหนดอัตรากำลังในการบรรจุนักเรียนพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	-	-		4.67	1.18	มากที่สุด
6	ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรพยาบาลสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นเร่งด่วนได้	4.10	2.37	มาก	4.39	1.28	มาก

ข้อ	ด้านการสรรหา / คัดเลือกบุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
				ความน่าจะเป็น			ความน่าจะเป็น
7	พัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือกนักเรียนพยาบาลร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.87	1.50	มาก	4.23	0.85	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาลที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่ามีควม น่าจะเป็นมากที่สุด มี 5 ข้อย่อย เป็นด้านคัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานใช้วิธีการคัดเลือก มากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดลองงาน ด้านปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงขององค์การพยาบาล ได้แก่ คุณสมบัติด้านการศึกษา สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ความสามารถในการสร้าง และพัฒนาเครือข่าย สมรรถนะด้านวิชาชีพ ทั้งนี้ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือก ด้านคัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงาน ในหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก (ICU) ห้องผ่าตัด ฯลฯ ตามคุณสมบัติเฉพาะ ร่วมกับความสมัครใจของผู้สมัคร ด้านพัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรพยาบาล เพื่อให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้รับการบรรจุ และด้านกำหนดอัตรากำลังในการบรรจุนักเรียนพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่ามีควมน่าจะเป็นมาก มี 2 ข้อย่อย เป็นด้านดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรพยาบาลสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นเร่งด่วนได้ และด้านพัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือกนักเรียนพยาบาล ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรม
แพทยทหารเรือ

ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความน่าจะเป็นของการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรม
แพทยทหารเรือ ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล แสดงผลการวิเคราะห์
ข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เรียงลำดับข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุด

ข้อ	ด้านการพัฒนาบุคลากร พยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
1	พัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้ นอกจากห้องสมุด และส่งเสริม การจัดการความรู้บุคลากร พยาบาลมากขึ้น	4.73	1.28	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
2	วางแผนการพัฒนาบุคลากร ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ เพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มี ความรู้ความสามารถตรงตาม ความสามารถหลัก (Core Competency) ของกรมแพทย์ ทหารเรือ	4.67	1.33	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
3	พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มี ความรู้ ความสามารถ และการ ยกระดับวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับ ในกลุ่มวิชาชีพอื่น ร่วมกัน ระหว่างองค์การพยาบาล และ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ	4.67	1.33	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการพัฒนาบุคลากร พยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
4	ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากร พยาบาลใช้เทคโนโลยีใหม่มาก ขึ้น	4.50	1.13	มากที่สุด	4.79	0.64	มากที่สุด
5	ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้ ได้ครบถ้วนทุกคนในแต่ละปี	4.59	1.13	มากที่สุด	4.73	0.94	มากที่สุด
6	ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาล พัฒนาความสามารถในการ ให้บริการเชิงรุก และการสร้าง เสริมสุขภาพมากขึ้น	4.59	1.37	มากที่สุด	4.73	0.94	มากที่สุด
7	พัฒนาบุคลากรพยาบาลโดย มอบหมายให้พยาบาล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาการ พยาบาลในโรงพยาบาลเป็น วิทยากรและเป็นพี่เลี้ยง	4.50	1.13	มากที่สุด	4.73	0.90	มากที่สุด
8	ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเป็น พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และสนับสนุนให้ครอบคลุมทุก สาขาและเพียงพอ	4.50	1.21	มากที่สุด	4.73	0.94	มากที่สุด
9	ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร พยาบาลโดยเน้นปฏิบัติการ พยาบาลทางคลินิก และ ความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานตามของเขต ความรับผิดชอบ	4.50	1.13	มากที่สุด	4.73	0.90	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการพัฒนาบุคลากร พยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
10	ส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มี โอกาสศึกษาต่อในสาขาต่าง ๆ เพื่อบูรณาการกับศาสตร์ ทางการพยาบาล	4.86	1.08	มากที่สุด	4.59	1.05	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่ามีค่าน่าจะเป็นมากที่สุด มี 10 ข้อย่อย เป็นด้านพัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้นอกห้องสมุด และส่งเสริมการจัดการความรู้บุคลากรพยาบาลมากขึ้น ด้านวางแผนการพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่างองค์กรพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือเพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความสามารถหลัก (Core Competency) ของกรมแพทยทหารเรือ ด้านพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถ และการยกระดับวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มวิชาชีพอื่น ร่วมมือกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ด้านส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรพยาบาลใช้เทคโนโลยีใหม่มากขึ้น ด้านดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้ได้ครบถ้วนทุกคนในแต่ละปี ด้านส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาความสามารถในการให้บริการเชิงรุก และการสร้างเสริมสุขภาพมากขึ้น ด้านพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยมอบหมายให้พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาการพยาบาลในโรงพยาบาลเป็นวิทยากรและเป็นพี่เลี้ยง ด้านส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเป็นพยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และสนับสนุนให้ครอบคลุมทุกสาขาและเพียงพอ ด้านส่งเสริมพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยเน้นปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก และความสามารถอื่นๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามของเขตความรับผิดชอบ และด้านส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มีโอกาสศึกษาต่อในสาขาต่าง ๆ เพื่อบูรณาการกับศาสตร์ทางการพยาบาลทุกด้านมีระดับค่าน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

ตารางที่ 6 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความน่าจะเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรพยาบาล แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เรียงลำดับข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุด

ข้อ	ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน บุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
1	ประเมินผลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล	4.61	0.94	มากที่สุด	4.94	0.55	มากที่สุด
2	นำผลการประเมินบุคลากรพยาบาลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลรายบุคคลและในภาพรวม	4.83	0.67	มากที่สุด	4.91	0.60	มากที่สุด
3	วิเคราะห์ภาระงานโดยวิธีการประเมินด้วยผลิตภาพของงาน (Productivity) มาใช้ในการจัดสรรอัตรากำลังพลให้เหมาะสม	4.50	1.80	มากที่สุด	4.91	0.60	มากที่สุด
4	แจ้งผลการประเมินบุคลากรพยาบาลและการทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนาบุคลากรรายคนโดยควรคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล	4.79	0.89	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน บุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
5	ประเมินผลด้วยความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงโดยผู้ ประเมินประกอบด้วยหลายฝ่าย	4.79	0.84	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด
6	นำผลการประเมินมากำหนด แผนการพัฒนากุศลกรทุก ระดับและพัฒนาระบบงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	-	-		4.88	0.63	มากที่สุด
7	สื่อสารให้ผู้ประเมินและผู้ถูก ประเมินรับรู้ข้อตกลงร่วมกัน และมีทัศนคติที่ดีต่อการ ประเมินผล	4.79	0.97	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
8	พัฒนาระบบการประเมินผลให้ ครอบคลุมทั้งการประเมินระดับ สมรรถนะและผลงานรายบุคคล	4.61	1.11	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
9	ประเมินผลบุคลากรพยาบาล ตามตัวชี้วัดรายบุคคลโดยมุ่ง น้ำหนักที่ผลงานเป็นหลัก	4.83	1.25	มากที่สุด	4.79	0.89	มากที่สุด
10	ประเมินผลบุคลากรพยาบาล รายบุคคลประกอบด้วยผลการ ปฏิบัติการพยาบาล การพัฒนา คุณภาพ และพฤติกรรมบริการ โดยกำหนดสัดส่วน น้ำหนักคะแนนการประเมินที่ เหมาะสมระหว่างระดับ สมรรถนะและผลงาน	4.61	1.01	มากที่สุด	4.73	0.90	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน บุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
				ความ น่าจะเป็น			ความ น่าจะเป็น
11	นำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินบุคลากร พยาบาลในอนาคต	4.38	1.30	มาก	4.59	1.12	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่ามีความน่าจะเป็นมากที่สุด มี 11 ข้อย่อย เป็นด้านประเมินผลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ด้านนำผลการประเมินบุคลากรพยาบาลทั้งในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลรายบุคคล และในภาพรวม ด้านวิเคราะห์ภาระงานโดยวิธีการประเมินด้วยผลผลิตภาพของงาน (Productivity) มาใช้ในการจัดสรรอัตรากำลังพลให้เหมาะสม ด้านแจ้งผลการประเมินบุคลากรพยาบาลและการทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนาบุคลากรรายคน โดยคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล ด้านประเมินผลด้วยความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงโดยผู้ประเมินประกอบด้วยหลายฝ่าย ด้านนำผลการประเมินมากำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับและพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้านสื่อสารให้ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินรับรู้ข้อตกลงร่วมกัน และมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล ด้านพัฒนาระบบการประเมินผลให้ครอบคลุมทั้งการประเมินระดับสมรรถนะและผลงานรายบุคคล ด้านประเมินผลบุคลากรพยาบาลตามตัวชี้วัดรายบุคคล โดยมุ่งน้ำหนักที่ผลงานเป็นหลัก ด้านประเมินผลบุคลากรพยาบาลรายบุคคล ประกอบด้วยผลการปฏิบัติการพยาบาล การพัฒนาคุณภาพ และพฤติกรรมบริการ โดยกำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนนการประเมินที่เหมาะสมระหว่างระดับสมรรถนะและผลงาน และด้านนำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินบุคลากรพยาบาลในอนาคต ทุกด้านมีระดับความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ด้านการดำรงรักษาบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความน่าจะเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ด้านการดำรงรักษาบุคลากรพยาบาล แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เรียงลำดับข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุด

ข้อ	ด้านการดำรงรักษาบุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับความน่าจะเป็น	Md	IR	ระดับความน่าจะเป็น
1	พัฒนารูปแบบที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงในการส่งเสริมและดำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง	4.83	0.67	มากที่สุด	4.91	0.60	มากที่สุด
2	เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพยาบาลเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น	4.79	0.98	มากที่สุด	4.91	0.60	มากที่สุด
3	ใส่ใจในคุณภาพชีวิตของบุคลากรพยาบาลเพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	4.88	0.63	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด
4	มอบหมายผู้รับผิดชอบด้านจริยธรรมวิชาชีพ หรือ คณะทำงานทางการพยาบาลที่คอยปกป้องพิทักษ์สิทธิ์ ความเสี่ยง ความปลอดภัย ของบุคลากรพยาบาล	4.83	0.67	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการธำรงรักษา บุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น	Md	IR	ระดับ ความ น่าจะเป็น
5	ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และดึงดูดใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร	4.83	0.67	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด
6	วิเคราะห์ความต้องการและการบริหารจัดการด้านสวัสดิการของบุคลากรพยาบาล นอกเหนือจากที่ได้รับจากกรมแพทย์ทหารเรือ ทั้งในระดับรายบุคคลและในภาพรวมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความสุขในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ	4.79	0.89	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
7	ส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือทุกแห่งให้มากขึ้น	4.73	1.01	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
8	ปรับกลยุทธ์ให้บุคลากรพยาบาลมีความก้าวหน้าในวิชาชีพตามห้วงเวลาที่เหมาะสม	4.73	1.28	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการธำรงรักษา บุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
				ความ น่าจะเป็น			ความ น่าจะเป็น
9	เพิ่มช่องทางให้บุคลากร พยาบาลแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น	4.67	1.08	มากที่สุด	4.79	0.81	มากที่สุด
10	ปรับปรุงระบบการจัดเวรเพื่อ ใจในการปฏิบัติงาน เช่น เปิด โอกาสให้บุคลากรพยาบาลเลือก เวลา หรือวันหยุดในการ ปฏิบัติงานของตนเองได้มากขึ้น	4.73	1.11	มากที่สุด	4.73	1.01	มากที่สุด
11	จัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น หอพัก บ้านพักภายใน โรงพยาบาล ฯลฯ	4.28	1.04	มาก	4.41	0.98	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่ามี
ความน่าจะเป็นมากที่สุดมี 10 ข้อย่อย เป็นด้านพัฒนารูปแบบที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบอย่าง
ทั่วถึงในการส่งเสริมและธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง ด้านเสริมสร้างแรงจูงใจ
ให้บุคลากรพยาบาลเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น ด้านใส่ใจในคุณภาพชีวิต
ของบุคลากรพยาบาลเพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ด้านมอบหมายผู้รับผิดชอบ
ด้านจริยธรรมวิชาชีพ หรือคณะทำงานทางการพยาบาลที่คอยปกป้องพิทักษ์สิทธิ์ ความเสี่ยง
ความปลอดภัย ของบุคลากรพยาบาล ด้านใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
และดึงดูดใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร ด้านวิเคราะห์ความต้องการและการบริหาร
จัดการด้านสวัสดิการของบุคลากรพยาบาล นอกเหนือจากที่ได้รับจากกรมแพทยทหารเรือ ทั้งใน
ระดับรายบุคคลและในภาพรวมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความสุขในงานและความยึดมั่นผูกพัน
ต่อองค์กรเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ ด้านส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากร

พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือทุกแห่งให้มากขึ้น ด้านปรับกลยุทธ์ให้บุคลากร
พยาบาลมีความก้าวหน้าในวิชาชีพตามห้วงเวลาที่เหมาะสม ด้านเพิ่มช่องทางให้บุคลากร
พยาบาลแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และด้านปรับปรุง
ระบบการจัดเวรเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลเลือกเวลา หรือ
วันหยุดในการปฏิบัติงานของตนเองได้มากขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่ามีแนวโน้มจะเป็นมา มี 1 ข้อย่อย เป็นด้านจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อ
การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น หอพัก บ้านพักภายในโรงพยาบาล ฯลฯ

5. ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความน่าจะเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เรียงลำดับข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุด

ข้อ	ด้านความก้าวหน้าทาง วิชาชีพของบุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
				ความ น่าจะเป็น			ความ น่าจะเป็น
1	กำหนดบันไดความก้าวหน้าทาง วิชาชีพ (Career ladder) ของ บุคลากรพยาบาลตามโครงสร้าง ของตำแหน่งให้ครอบคลุม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.91	0.59	มากที่สุด	4.91	0.60	มากที่สุด
2	ดำเนินการเตรียมความพร้อม สำหรับบุคลากรที่มี ความสามารถสูง เพื่อการก้าวสู่ ตำแหน่งที่เหมาะสม	4.91	0.60	มากที่สุด	4.91	0.60	มากที่สุด
3	กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของบุคลากรพยาบาลสำหรับ บันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ อย่างชัดเจน	4.83	0.67	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด
4	เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาล สามารถเลื่อนขั้นได้ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ ตนเอง	4.73	2.15	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด

ข้อ	ด้านความก้าวหน้าทาง วิชาชีพของบุคลากรพยาบาล	รอบที่ 2			รอบที่ 3		
		Md	IR	ระดับ	Md	IR	ระดับ
				ความ น่าจะเป็น			ความ น่าจะเป็น
5	กำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มี ความสามารถสูงสามารถ ก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยใช้ ผลงาน และความสามารถเข้าสู่ ตำแหน่งโดยไม่ใช้การพิจารณา ด้วยเกณฑ์อาวุโสรุ่น / ชั้นยศ หรือขั้นเงินเดือน	4.59	1.21	มากที่สุด	4.73	1.01	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาลที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่ามีความน่าจะเป็นมากที่สุด มี 5 ข้อย่อย เป็นด้านกำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาลตามโครงสร้างของตำแหน่งให้ครอบคลุมลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม ด้านกำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของบุคลากรพยาบาลสำหรับบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างชัดเจน ด้านเปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลสามารถเลือกบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง และด้านกำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงสามารถก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยใช้ผลงาน และความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ใช้การพิจารณาด้วยเกณฑ์อาวุโสรุ่น / ชั้นยศ หรือขั้นเงินเดือน ทุกด้านมีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลทั้งในและต่างประเทศ มาบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการวิจัย มีการเก็บข้อมูลโดยการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 รอบ โดยการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง และตอบแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลจำนวน 21 คน จำแนกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทยทหารเรือ จำนวน 3 คน 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ จำนวน 5 คน 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ จำนวน 5 คน 4) ผู้เชี่ยวชาญในองค์การวิชาชีพ จำนวน 5 คน และ 5) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์พยาบาล จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด แบบสอบถาม 2 ชุด ดังนี้ ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ข้อคำถามปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์หรือให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนตอบ ชุดที่ 2 แบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในแต่ละด้าน ชุดที่ 3 แบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพิ่มค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ของข้อคำถามแต่ละข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบคำตอบของตนเองและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดก่อน ทบทวนคำตอบของตนเอง เพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 รอบ รวมทั้งสิ้น 117 วัน ระยะเวลารวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ตั้งแต่ 8 เมษายน 2554 ถึง 3 กรกฎาคม 2554 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 86 วัน ระยะเวลารวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ตั้งแต่ 18 กรกฎาคม 2554 ถึง 5 สิงหาคม 2554 ใช้ระยะเวลา

ทั้งสิ้น 19 วัน และระยะเวลารวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 ตั้งแต่ 18 สิงหาคม 2554 ถึง 29 สิงหาคม 2554 ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 12 วัน

สรุปผลการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 เรียงลำดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลแต่ละด้าน และเรียงลำดับข้อความการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่ควรจะเป็นตามค่ามัธยฐานจากมากไปน้อย ข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 - 4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก และข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล 6 ด้าน และรายการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็น 54 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 จำนวน 9 ข้อ เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็นมากที่สุด 9 ข้อ ได้แก่ 1) วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ประเมินได้ง่าย ใช้งบประมาณในการเก็บข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดอย่างสมเหตุสมผล 2) จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล ให้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 3) วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีบุคลากรพยาบาลเพียงพอต่อการบริการพยาบาล โดยการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 4) วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อจูงใจให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงได้ใช้ความสามารถ และคงอยู่ในองค์กร 5) วางแผนการพัฒนานักพยาบาลโดยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และการวิจัยทั้งภายในกรมแพทย์ทหารเรือและเหล่าทัพ ตลอดจนระดับมหาวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุข และองค์การพยาบาลภายนอกประเทศ 6) จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล ควรทบทวนหรือปรับเปลี่ยนเป็นระยะ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายระบบบริการสุขภาพ โดยอาจแบ่งแผนเป็น 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น 1 ปี, แผนระยะกลาง 3 ปี, และแผนระยะยาว 5 ปี 7) วางแผนการคัดเลือกนักเรียนพยาบาลระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล

กองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 8) ประสานและร่วมมือกันระหว่างองค์การพยาบาลทั้ง 2 แห่ง คือโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้าและโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่หน่วยงาน และ 9) จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลคำนึงถึงความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายกองทัพเรือ และกรมแพทยทหารเรือ ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก (ตารางที่ 3)

2. ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จำนวน 8 ข้อ เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็นมากที่สุด 5 ข้อ ได้แก่ 1) คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานใช้วิธีการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดลองงาน 2) ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงขององค์การพยาบาล ได้แก่ คุณสมบัติด้านการศึกษา สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ความสามารถในการสร้าง และพัฒนาเครือข่าย สมรรถนะด้านวิชาชีพ ทั้งนี้ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือก 3) คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานในหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก (ICU) ห้องผ่าตัด ฯลฯ ตามคุณสมบัติเฉพาะ ร่วมกับความสมัครใจของผู้สมัคร 4) พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรพยาบาล เพื่อให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้รับการบรรจุ และ 5) กำหนดอัตรากำลังในการบรรจุนักเรียนพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็นมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่

1) ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรพยาบาลสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นเร่งด่วนได้ และ 2) พัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือกนักเรียนพยาบาล ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ตารางที่ 4)

3. ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จำนวน 10 ข้อ เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็นมากที่สุด 10 ข้อ ได้แก่ 1) พัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้ นอกจากห้องสมุด และส่งเสริมการจัดการความรู้บุคลากรพยาบาลมากขึ้น 2) วางแผนการพัฒนาบุคลากร ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ เพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความสามารถหลัก (Core Competency) ของกรมแพทยทหารเรือ 3) พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ บุคลากร และยกระดับวิชาชีพให้

เป็นที่ยอมรับในกลุ่มวิชาชีพอื่น ร่วมมือกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง 4) ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรพยาบาลใช้เทคโนโลยีใหม่มากขึ้น 5) ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้ได้ครบถ้วนทุกคนในแต่ละปี 6) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาความสามารถในการให้บริการเชิงรุก และการสร้างเสริมสุขภาพมากขึ้น 7) พัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยมอบหมายให้พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาการพยาบาลในโรงพยาบาลเป็นวิทยากรและเป็นพี่เลี้ยง 8) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเป็นพยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และสนับสนุนให้ครอบคลุมทุกสาขาและเพียงพอ 9) ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยเน้นปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก และความสามารถอื่นๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามของเขตความรับผิดชอบ และ 10) ส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มีโอกาสศึกษาต่อในสาขาต่าง ๆ เพื่อบูรณาการกับศาสตร์ทางการพยาบาล (ตารางที่ 5)

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จำนวน 11 ข้อ เป็นการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็นมากที่สุด 11 ข้อ ได้แก่ 1)
ประเมินผลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล 2)
นำผลการประเมินบุคลากรพยาบาลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลรายบุคคล และใน
ภาพรวม 3) วิเคราะห์ภาระงานโดยวิธีการประเมินด้วยผลิตภาพของงาน (Productivity) มาใช้ใ
การจัดสรรอัตรากำลังพลให้เหมาะสม 4) แจ้งผลการประเมินบุคลากรพยาบาลและการทำ
ข้อตกลงเพื่อการพัฒนาบุคลากรรายคน โดยควรคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล 5) ประเมินผลด้วยความ
ยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงโดยผู้ประเมินประกอบด้วยหลายฝ่าย 6) นำผลการประเมินมา
กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับและพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 7) สื่อสารให้ผู้
ประเมิน และผู้ถูกประเมินรับรู้ข้อตกลงร่วมกัน และมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล 8) พัฒนา
ระบบการประเมินผลให้ครอบคลุมทั้งการประเมินระดับสมรรถนะและผลงานรายบุคคล 9) การ
ประเมินผลบุคลากรพยาบาลตามตัวชี้วัดรายบุคคล โดยมุ่งน้ำหนักที่ผลงานเป็นหลัก 10)
ประเมินผลบุคลากรพยาบาลรายบุคคลประกอบด้วยผลการปฏิบัติการพยาบาล การพัฒนา
คุณภาพ และพฤติกรรมการบริการ โดยกำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนนการประเมินที่เหมาะสม
ระหว่างระดับสมรรถนะและผลงาน และ 11) นำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมิน
บุคลากรพยาบาลในอนาคต (ตารางที่ 6)

5. ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จำนวน 11 ข้อ เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็นมากที่สุด 10 ข้อ ได้แก่ 1) พัฒนารูปแบบที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงในการส่งเสริมและธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง 2) เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพยาบาลเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น 3) ใส่ใจในคุณภาพชีวิตของบุคลากรพยาบาลเพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 4) มอบหมายผู้รับผิดชอบด้านจริยธรรมวิชาชีพ หรือคณะทำงานทางการพยาบาลที่คอยปกป้องพิทักษ์สิทธิ์ ความเสี่ยง ความปลอดภัย ของบุคลากรพยาบาล 5) ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และดึงดูดใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร 6) วิเคราะห์ความต้องการ และการบริหารจัดการด้านสวัสดิการของบุคลากรพยาบาล นอกเหนือจากที่ได้รับจากกรมแพทย์ทหารเรือ ทั้งในระดับรายบุคคลและในภาพรวมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความสุขในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ 7) ส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือทุกแห่งให้มากขึ้น 8) ปรับกลยุทธ์ให้บุคลากรพยาบาลมีความก้าวหน้าในวิชาชีพตามห้วงเวลาที่เหมาะสม 9) เพิ่มช่องทางให้บุคลากรพยาบาลแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และ 10) ปรับปรุงระบบการจัดเวรเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลเลือกเวลาหรือวันหยุดในการปฏิบัติงานของตนเองได้มากขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็นมาก 1 ข้อ คือ จัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น หอพัก บ้านพักภายในโรงพยาบาล ฯลฯ (ตารางที่ 7)

6. ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 จำนวน 5 ข้อ เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็นมากที่สุด 5 ข้อ ได้แก่ 1) กำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาลตามโครงสร้างของตำแหน่งให้ครอบคลุมลักษณะงานที่ปฏิบัติ 2) ดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม 3) กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของบุคลากรพยาบาลสำหรับบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างชัดเจน 4) เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลสามารถเลือกบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง และ 5) กำหนดให้บุคลากร

พยาบาลที่มีความสามารถสูงสามารถก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยใช้ผลงาน และความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ใช้การพิจารณาด้วยเกณฑ์อาวุโสรุ่น / ชั้นยศ หรือขั้นเงินเดือน (ตารางที่ 8)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามประเด็นดังนี้

1. ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาล
3. ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล
5. ด้านการธำรงรักษานักบุคลากรพยาบาล
6. ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล

1. ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษา การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 -2559 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Md = 4.94 , IR = 0.55) ได้แก่ วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ประเมินได้ง่าย ใช้งบประมาณในการเก็บข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดอย่างสมเหตุสมผล รองลงมา คือ จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล ใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Md = 4.91, IR = 0.60) การที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด อภิปรายได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นมากที่สุด เพราะการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนต้องพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรต้นสังกัดด้วย คือ กองทัพเรือ และกรมแพทยทหารเรือ และควรมีการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบระยะเวลา และตัวชี้วัดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันทุกฝ่าย โดยพิจารณาด้านโครงสร้าง ภาระงาน และกำหนดอัตรากำลังพลที่เหมาะสม ยุติธรรม เพื่อให้บุคลากรพยาบาลทำงานได้อย่างมีความสุข และเต็มความสามารถ ถึงแม้จะอยู่ท่ามกลางสภาวะการขาดแคลนพยาบาล แต่บุคลากรพยาบาลก็ยังเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ผลการทำงานจึงมีคุณภาพ สอดคล้องกับนโยบายกองทัพเรือ ด้านกำลังพล พ.ศ. 2550 - 2554 ที่ได้ปรับปรุงกระบวนการ และกลไกในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ

กองทัพเรือให้เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ดำเนินงานให้บรรลุผลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นได้ เพื่อให้การวางแผนและการบริหารกำลังพลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นไปอย่างเหมาะสม ดังนั้นองค์การพยาบาลจึงได้จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โดยการใช้หลักการมีส่วนร่วมวิเคราะห์ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งองค์การพยาบาลมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายโดยผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารในระดับกรมแพทยทหารเรือและระดับโรงพยาบาล ฝ่ายบริหารการพยาบาล, ฝ่ายบริการพยาบาล, ฝ่ายการศึกษา และฝ่ายพัฒนาคุณภาพการพยาบาล รวมทั้งบุคลากรพยาบาลระดับผู้ปฏิบัติ ร่วมกันจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้แผนทุกแผนมีความสอดคล้องกันและมีแนวทางการปฏิบัติไปในทางเดียวกัน และการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลมีการวางแผนโดยยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559) โดยกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ประเมินได้ง่ายใช้งบประมาณในการเก็บข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดอย่างสมเหตุสมผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล

2. ด้านการสรรหามูลากรพยาบาล

จากผลการศึกษา การสรรหามูลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 -2559 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีแนวโน้มจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Md = 4.83, IR = 0.67) ได้แก่ คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานใช้วิธีการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดลองงาน ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงขององค์การพยาบาล ได้แก่ คุณสมบัติด้านการศึกษา สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ความสามารถในการสร้าง และพัฒนาเครือข่าย สมรรถนะด้านวิชาชีพ ทั้งนี้ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือก การที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือปราชัยได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานโดยวิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีเป็นวิธีการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงกับความต้องการสูงสุด และองค์การพยาบาลได้บุคลากรพยาบาลที่มีสมรรถนะที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการการคัดเลือก / สรรหาเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่มีความสำคัญมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกระบวนการอื่น ๆ เช่น การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรพยาบาลเพื่อให้มีสมรรถนะตามที่หน่วยงานต้องการ รวมถึงการประเมินผลบุคลากรตามตำแหน่งหน้าที่ที่บุคลากรผู้นั้นรับผิดชอบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลที่มีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมาก

(Md = 4.39, IR = 0.85) ได้แก่ ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรพยาบาลสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นเร่งด่วนได้ และพัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือกนักเรียน

พยาบาล ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การที่ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นมากเพราะ การรับบรรจุบุคลากรพยาบาลเป็นข้าราชการจะถูกจำกัดด้วยระเบียบของกองทัพอากาศ ที่ให้บรรจุเฉพาะนักเรียนพยาบาลที่จบจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศเท่านั้น แต่โรงพยาบาลสามารถจ้างพยาบาลจากนักเรียนที่จบจากสถาบันนอกกองทัพอากาศได้โดยใช้งบประมาณโรงพยาบาล นอกจากนี้ถึงแม้ว่าอัตรากำลังพยาบาลจะขาดแคลน โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือสามารถดำเนินการใช้วิธีการเสริมเวรพยาบาล ไม่มีการวางแผนจัดจ้างพยาบาลจากสถาบันอื่น ดังนั้นการดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรพยาบาลสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นเร่งด่วน และการพัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือกนักเรียนพยาบาลระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องคำนึงถึงนโยบายของกองทัพอากาศในการจัดสรรอัตราบรรจุกำลังพลให้แก่กรมแพทย์ทหารเรือ และอัตราพยาบาลกองทัพอากาศที่สำเร็จในแต่ละปี สืบเนื่องจากนโยบายของกองทัพอากาศ ด้านกำลังพล เรื่องการวางแผนและบริหารกำลังพลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นไปอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และมาตรการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลด้านนี้จึงมีความน่าจะเป็นในระดับรองลงมา

3. ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล

จากผลการศึกษา การพัฒนาบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 -2559 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($Md = 4.83$, $IR = 0.67$) ได้แก่ พัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้ นอกจากห้องสมุด และส่งเสริมการจัดการความรู้บุคลากรพยาบาลมาก วางแผนการพัฒนาบุคลากร ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ เพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความสามารถหลัก (Core Competency) ของกรมแพทย์ทหารเรือ และพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถ และการยกระดับวิชาชีพ ให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มวิชาชีพอื่น ร่วมมือกับองค์การอื่นที่เกี่ยวข้องรองลงมาคือ ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรพยาบาลใช้เทคโนโลยีใหม่มากขึ้น ($Md = 4.79$, $IR = 0.64$) การที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด อภิปรายได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นมากที่สุดเพราะ ในอนาคตการพัฒนาบุคลากรพยาบาลจะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการฝึกอบรม เช่น การเรียนรู้ด้วยโปรแกรมช่วยสอน การฝึกภาคปฏิบัติโดยการจำลอง

สถานการณ์จริง (Simulating) สอดคล้องกับ ถิรพันธ์ วิลัยทอง และ ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2546) ที่กล่าวว่า ในระยะสิบปีข้างหน้าเทคโนโลยีจะแทรกซึมเข้าไปทุกที่ ทั้งการสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร การรักษาพยาบาล องค์การพยาบาลจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ บุญใจ ศรีสถิตย์นราภูร (2550) กล่าวว่า องค์การจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การพยาบาล การพัฒนาบุคลากรพยาบาลเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการให้บริการพยาบาล ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ การที่บุคลากรจะมีความสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในงานได้รับการศึกษา และฝึกอบรมให้ก้าวทันกับวิทยาการและเทคโนโลยี

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล

จากผลการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 -2559 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Md = 4.94, IR = 0.55) ได้แก่ ประเมินผลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รวบรวมมา คือ นำผลการประเมินบุคลากรพยาบาลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรพยาบาลรายบุคคล และในภาพรวม และวิเคราะห์ภาระงานโดยวิธีการประเมินด้วยผลิตภาพของงาน (Productivity) มาใช้ในการจัดสรรอัตรากำลังพลให้เหมาะสม (Md = 4.91, IR = 0.60) แจ้งผลการประเมินบุคลากรพยาบาลและการทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนาบุคลากรรายคน โดยควรคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล ประเมินผลด้วยความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงโดยผู้ประเมิน ประกอบด้วยหลายฝ่าย (Md = 4.88, IR = 0.63) การที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด อภิปรายได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นมากที่สุดเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรพยาบาลควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดเกิดความสะดวก รวดเร็ว แม่นยำ ปราศจากความลำเอียง ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลมีความสำคัญมาก ทั้งต่อการให้รางวัลและการคงอยู่ในองค์การ วิธีการประเมินจึงต้องมีความน่าเชื่อถือโดยเป็นการร่วมประเมินจากหลายฝ่าย เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้รับผลงาน รวมทั้งผู้ถูกประเมิน เนื่องจากยุติธรรม ตรวจสอบได้ไม่มีความลำเอียง การแจ้งผลการประเมินถือว่าเป็นสิทธิส่วนบุคคล บุคลากรแต่ละคนไม่อาจรับรู้ผลการประเมินของผู้อื่นได้ ก่อนการประเมินผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องรับรู้ข้อตกลงร่วมกันอย่างถูกต้องและมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว แม่นยำขึ้น เช่น Computerized Performance Appraisal แสดงความก้าวหน้าหรือถดถอยของบุคลากร และบันทึกไว้ในแฟ้มสะสมงาน (คณิงนิจ อุณหโชค, 2546) เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาลเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องมิได้สิ้นสุดในการประเมินผลแต่ละครั้ง และมีผลในเรื่องการพิจารณาการเลื่อนขั้น ค่าตอบแทน ของบุคลากรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ

5. ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล

จากผลการศึกษา การธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 -2559 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันที่มีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($Md = 4.9$, $IR = 0.60$) ได้แก่ พัฒนารูปแบบที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงในการส่งเสริมและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพยาบาลเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น ใส่ใจในคุณภาพชีวิตของบุคลากรพยาบาลเพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มอบหมายผู้รับผิดชอบด้านจริยธรรมวิชาชีพ หรือคณะทำงานทางการพยาบาลที่คอยปกป้องพิทักษ์สิทธิ์ ความเสี่ยง ความปลอดภัย ของบุคลากรพยาบาล ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และดึงดูดใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร ($Md = 4.88$, $IR = 0.63$) การที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด อภิปรายได้ว่า องค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือสร้างกลยุทธ์ในการดึงดูดใจบุคลากรพยาบาลให้คงอยู่ในองค์กร โดยการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยให้พยาบาลวิชาชีพทำงานได้อย่างมีความสุขและเต็มความสามารถจนทำให้มีพยาบาลพอเพียงท่ามกลางสภาวะการขาดแคลนพยาบาล (ศิริพร ดันติพลูวินัย, 2538) และสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพสูง และสามารถธำรงรักษาพยาบาลที่มีความสามารถสูงไว้ได้ (Trossman, 2002) ลดาวัลย์ รวมเมฆ (2544) กล่าวว่า การสร้างความสุขในการทำงานของพยาบาลต้องทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจในงาน เป็นบรรยากาศที่พยาบาลทำงานอย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความภาคภูมิใจในงานของตน มีขวัญและกำลังใจให้เห็นถึงคุณค่าแห่งวิชาชีพพยาบาล นอกจากนี้โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารและพัฒนาองค์บุคคล หรืองานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินงานด้านบุคลากร โดยมีรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายบริหารเป็นประธานโดยตำแหน่ง และมีคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ประกอบด้วย คณะกรรมการอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการฝึกอบรม คณะกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการอาชีวอนามัย คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย คณะกรรมการส่งเสริมสุขภาพ คณะกรรมการสิทธิผู้ป่วย และคณะกรรมการควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล ซึ่งงานด้านการบริหารและพัฒนาองค์กร บุคคลหรืองานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของโรงพยาบาล อันประกอบไปด้วยภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การสรรหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการเก็บรักษาบุคลากร เพื่อให้โรงพยาบาลได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของโรงพยาบาล ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีสุขภาพที่ดี มีความสุข และเกิดผลดีต่อความก้าวหน้าของบุคคล

6. ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล

จากผลการศึกษา ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาลขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 -2559 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($Md = 4.91$, $IR = 0.60$) ได้กำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาลตามโครงสร้างของตำแหน่งให้ครอบคลุมลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม การที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าความน่าจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุดอธิบายได้ว่า องค์การพยาบาลได้กำหนดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาลให้ครอบคลุมลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น ด้านการปฏิบัติการพยาบาล, ด้านการบริหารการพยาบาล, ด้านพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาล และด้านการศึกษา และมีการดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Krepper and Young (2000) ที่ได้ศึกษา โมเดลของ Boyer (1990) พบว่า Boyer ได้พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพสำหรับบุคลากรที่ทำงานในส่วนของภาครัฐและมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แบ่งสายของความก้าวหน้าทางวิชาชีพออกเป็น 4 สาย ทั้งนี้การพัฒนาให้ตนเองก้าวหน้าทางวิชาชีพนั้น Boyer (1990) ได้เสนอแนะว่าควรพัฒนาตนเองและมีการเตรียมความพร้อมทั้งความรู้ และทักษะ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เป็นแนวทางการดำเนินงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ
2. เป็นแนวทางของกรมแพทยทหารเรือในการวางแผนและกำหนดนโยบายสำหรับการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลให้สอดคล้องกับบริบทในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษารูปแบบของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กฤษฎดา แสงวงดี. 2550. สถานการณ์กำลังคนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย: **วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข 2 (1)** (มกราคม – มีนาคม): 40-46.

กรมแพทยทัหารเรือ. 2552. **ระเบียบปฏิบัติประจำกรมแพทยทัหารเรือ**. กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา).

กองการพยาบาล. 2553. **การปรับปรุงอัตรากรมแพทยทัหารเรือ**. กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา)

กองทัพเรือ. 2552. **แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ. 2553 – 2556**. กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา).

กองทัพเรือ 2552. **ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ. 2551 – 2560**. กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา)

กองทัพเรือ. 2553. **นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ 2554**.

กรุงเทพมหานคร: กองโรงพิมพ์ กรมสารบรรณทหารเรือ.

กองวิทยาการ กรมแพทยทัหารเรือ. 2553. **รายงานกิจการสายแพทย์ กองทัพเรือ ประจำปีงบประมาณ 2553**. กรมแพทยทัหารเรือ.

กานดา พูนลาภทวี. 2539. **สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: พิสิกส์เซ็นเตอร์การพิมพ์.

เกศรา อัญชันบุตร. 2551. **ฝ่ายบริการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ปี พ.ศ. 2555**.วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกษม ตันติผลาชีวะ. 2545. **การบริหารชีวิตและสุขภาพ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สนุกอ่าน.

ขนิษฐา วิทยาอนุมาส. 2530. การวิจัยแบบเดลฟาย: เทคนิค และปัญหาที่พบในการวิจัย. **รวมบทความเกี่ยวกับการวิจัยการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์.

คณิงนิจ อุณหโชค. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จงจิต เลิศวิบูลย์มิ่งมงคล. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์หา แก้วภักดี. 2552. **อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภรณ์ ศานติสุข. 2549. **การศึกษาพฤติกรรมทางบวกขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทร. 2530. **การวิจัยแบบ EDFR**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองการพิมพ์.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2550. **เทคนิคการวิจัยอนาคตภาพแบบ EDFR ในทศพร ศิริสัมพันธ์ (บรรณานุกรม)**. **เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย**. หน้า 76-86. **พิมพ์ครั้งที่ 7**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. 2547. **การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพร ชมภูคำ. 2547. **การจัดการคนเก่ง : เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร**. **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 26** (กรกฎาคม – กันยายน): 1-15.
- ณัชชา อัครวิญญูญกิจ. 2548. **การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2542. **การจัดการทรัพยากรบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. 2537. **กลยุทธ์การพัฒนาคน: สิ่งที่ทำทลายความสำเร็จของธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. 2543. **การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ดิรพันธ์ วิลัยทอง และชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2546. **อนาคตที่ไร้ค่าประเทศไทย.**
กรุงเทพมหานคร: สุขุมและบุตร จำกัด.
- ทัศนาศา นุญทอง. 2542. วิสัยทัศน์การพยาบาลไทยปี 2000 : **วารสารการพัฒนาศาสตร์พยาบาล มนุษย์ด้านสุขภาพ.** 2 (1): 94-103.
- ทัศนาศา นุญทอง. 2543. **ปฏิรูประบบบริการการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ศิริยอดการพิมพ์.
- ธนพร แยมสุดา. 2549. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมแพทยทหารเรือ : **รายงานการวิจัย.** กรมแพทยทหารเรือ.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักส์.
- นฤมิตร ดิษบรรจง. 2544. **อนาคตภาพขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในปี พ.ศ. 2553.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. 2551. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. 2547. **ระเบียบวิธีวิจัยทางพยาบาลศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ยูแอนด์ไอ อินเตอรัมีเดีย.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. 2550. **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุบผา พวงมาลี. (2542). **การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญนันท์ นิลสุข. 2550. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่: **ประชาชาติธุรกิจ** 30 (3870) (12 กุมภาพันธ์ 2550).
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. 2549. **Happy Workplace – สวรรค์ในที่ทำงาน.** [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/block/beyondkm/58183>. (2554, กุมภาพันธ์ 7).
- ฝ่ายการพยาบาล, โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า. 2553. **ผังการจัด ฝ่ายบริการสุขภาพโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ.** (อัดสำเนา).
- ฝ่ายการพยาบาล, โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า. 2553. **อัตรากำลังพลขั้นต่ำ กลุ่มงานบริการพยาบาล.** (อัดสำเนา).

- พรธนิภา สืบสุข. 2548. **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ** โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)ง 2548. **กายหายไข้ ใจหายทุกข์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อัมรินทร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. 2544. **ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: วังใหม่บลูพริ้นต์.
- พวงพยอม จันทรราดา. 2552. **ความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ. วารสารพยาบาลตำรวจ. 1 (1) ฉบับพิเศษ: 33-43.**
- พัชราภรณ์ บุญมี. 2552. **การศึกษาการบริหารองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณุมาศ ไกรสัย. 2545. **การจัดองค์การพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์. 2540. **หนังสือที่ระลึกในพิธีเปิดโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ**. กรุงเทพมหานคร: กรมสารบรรณทหารเรือ กองทัพอเรือ.
- โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์. 2545. **หนังสือที่ระลึกครบรอบ 5 ปี โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์**. : POWER VINDICATE CO., LTD.
- โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์. 2549. **“พันธกิจ วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์และเป้าหมายโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ ปี 2549”**
- รัชนี้ ศุจิจันทร์รัตน์. 2546. **การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.

- รัชนี หาญสมสกุล. 2550. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ลักษณะงาน กับความสุขในการทำงานของบุคลากรพยาบาลประจำการสถานพยาบาล สังกัดกรมราชทัณฑ์.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ลดาวัดย์ รวมเมฆ. 2544. ผู้บริหารการพยาบาล: บรรยากาศที่เป็นสุขในงานบริการพยาบาล. **วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 13 (1): 17-23.**
- ละเอียด แจ่มจันทร์. 2540. **การศึกษาอนาคตภาพของหลักสูตรพยาบาลศาสตร์สำหรับพยาบาลวิชาชีพของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.). 2551. **มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี (ภาษาไทย).** นนทบุรี : หนังสือดีวัน จำกัด.
- สภาการพยาบาล. 2552. **แผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550 – 2559. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ศิริยออดการพิมพ์.**
- สุกัญญา ประจุศิลป์. 2549. **หลักจริยธรรมการทำวิจัยในคน วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับพิเศษ : 56-67.**
- สุกัญญา อินตะโดด. 2550. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความต้องการมีส่วนร่วมในองค์กร และความสุขในการทำงาน : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสิ่งทอ ในเขตภาคเหนือตอนบน.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุจินต์ วิจิตรกาญจน์.(2529). **การพัฒนาบุคลากรการพยาบาล.เอกสารการสอนชุดวิชา ประสพการณ์วิชาชีพพยาบาล. หน่วยที่ 6-10.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**
- สุพัตรา มะปรางหวาน. 2546. **อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภาณี คงชุม.2550.การศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวลี ทวีบุตร. 2540. การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทามติ และระดับความร่วมมือของ
ผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายแบบเดิม และเทคนิคเดลฟายแบบ
ปรับปรุงที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต
ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิณี วิวัฒน์วานิช. 2548. เอกสารประกอบการสอนเรื่อง ภาวะผู้นำและการจัดการ
ทรัพยากรในองค์การพยาบาล. คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
(อัดสำเนา).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2550. **สาระสำคัญในการปรับปรุง
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับใหม่.** กรุงเทพมหานคร: โกลบอล
อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550 – 2554).** กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **เอกสารประกอบการประชุม
ระดมความคิดเห็นระดับภาคเรื่อง ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559).** สืบค้นจาก
<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395> [2011, January 22]

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.(2528). **แนวทางการปฏิบัติงานโรงพยาบาลศูนย์และ
โรงพยาบาลทั่วไป.** มปท.

ศิริพร ตันติพูลวินัย. 2538. โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน. **รามาศิลปศาสตร์.** 1(2): 75-84.

อภิชาติ ภูพานิช. 2551. **การใช้ดัชนีระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรสังกัด
สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัศวรา สถาพรจนา. 2551. **ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากครอบครัว
บรรยากาศจริยธรรมในงาน กับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.**

อัฉรัช อุยยะพัฒน์. 2551. **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน บรรยากาศจริยธรรมในการ
ทำงาน กับความสุขในการทำงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลผู้ป่วยวิกฤต
โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

ภาษาอังกฤษ

ANCC. 2006a. Magnet Facilities [Online]. Available from:

<http://www.nursecredentialing.org/ancc/magnet/zfacilities.html> (2011, February 1).

ANCC. 2006b. ANCC Magnet Recognition Program- Recognizing excellence in nursing Service [Online] Available from:

<http://www.nursingworld.org/ancc/magnet/benes.html> (2011, February 1).

Bratton, J., and Gold, J. 1994. **Human resource management: The theory and practice**. London: Macmillan.

Brown, R.B., and Harvey, D. 2001. **Human resource management: An experimental approach**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Buchan, J. 1999. Still attractive after on these years? Magnet hospitals in a changing Health care environment. **Journal of Advanced Nursing**. 30 (1): 101-108.

Chen, Ch. J., and Huang, J. W. 2009. Strategic human resource practices and Innovation Performance – The mediating role of knowledge management Capacity. **Journal of Business Research** 62: 104-114.

Carified, J., and Miller, J. 2005. Joy at work. [Online]. Available from:

<http://enjoyingwork.com>. (2011, February 7).

Gavin, J. H., and Mason, R. O. 2004. The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. **Organization Dynamics** 33 (1): 379-392.

Hailey, V. 2001. Breaking the mould? Innovation as a strategy for corporate renewal. **Journal of Human Resource Management** 12 (November): 1126-1129.

Hinshaw, A. S. 2002. Building magnetism into health organization. In M. L. McClure; and A. S. Hinshaw, (eds.) **Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses**. Washington, DC: American Nurses Publishing.

Kramer, M., and Schmalenberg, C. 2002. Staff nurses identify essentials of Magnetism. In M.L. McClure; and A.S. Hinshaw (eds.), **Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses**. pp. 25-59. Washington, DC: American Nurses Publishing.

- Krepper, R., and Young, A. 2000. Boyer's Model of scholarly Nursing applied to Professional development. *Association Operating Room Nursing Journal* (May) 71 (5): 995-1003.
- Lindholm, M., and Uden, G. 2001. Nurse manager's management direction and role over time. *Nursing administration quarterly* 4 (Summer): 14-28.
- Linstone, H.A., and Turoff, M. 1975. *The Delphi method techniques and application*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- McClure, M. L. 2005. Magnet hospital: Insights and Issues. *Nursing Administration Quarterly*. 29 (3) : 198-201.
- McConnell, A. 1994. Perioperative nurses' roles in managing new technology. *Association Operating Room Nursing Journal*.60 (5): 815-826.
- Milorad, M., and Harvey, M. 2001. The changing role of the corporate HR function in Global organizations of the twenty – first century. *Journal of Human Resource Management* 12 (November): 1126-1129.
- Muller, D.G. 1976.A model for human resource development. *Personal Journal* 55 (May):119.
- Palarca, C., et al. 2008. Building From Within Identifying Leadership Competencies for Future Navy Nurse Executives. *Nursing Administration Quarterly* (July-September) 32 (3): 216-225.
- Panayotopoulou, L., Bourrantas, D., and Papalexandris, N. 2003. Strategic human resource management and its effect on firm performance: An implementation of competing value framework. *Journal of Human Resource Management* 12 (June): 680-687.
- Quick, J. C., and Quick, J. 1984. *Organization stress and preventive management*. New York: McGraw-Hill.
- Seles, L. 2001. More is not necessary: The relationship between the quantity and quality of training efforts. *Journal of Human Resource Management* 13 (December): 1279-1298.

- Steinbinder, A. 2005. The magnet process: One appraiser's perspective. **Nursing Administration Quarterly**. 29 (3): 268-274.
- Thomson, T.P., and Brown, H.N.2002. Turnover of licensed nurses in skilled nursing facilities. **Nursing Economics**. 20(2): 66-69, 82.
- Weeks, S.K., Smith, B.C., and Hubbart, E. 2006. Magnet recognition for nursing Excellence Is your organization there yet?. **Rehabilitation Nursing**. 31(2): 48-51.
- Urden, L. D., and Monarch, K. 2002. The ANCC magnet recognition program: Converting research findings into action. In M. L. McClure; and A. S. Hinshaw pp.111 (eds.), **Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses**. Washington, DC: American Nurses Publishing.
- Zeffane, R., and Connell, J. 2003. Trust and HRM in the new millennium. **Journal of Human Resource Management** 14 (February): 3-11.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ

รายนามและประวัติผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้การสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม จำนวน 21 คน มีรายนามต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทย์ทหารเรือ จำนวน 3 คน ได้แก่
 - 1.1 นาวาเอกคณิน ชุมวรฐายี
 - 1.2 นาวาเอกบริพนธ์ สุวชิรัตน์
 - 1.3 นาวาเอกเฉลิมพล นิยมรัฐ
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ จำนวน 5 คน ได้แก่
 - 2.1 นาวาเอกหญิง อำไพวัลย์ สวยสม
 - 2.2 นาวาเอกหญิง นิลวดี รัตนสมบุญ
 - 2.3 นาวาเอกหญิง นัยนา ศิริรัตน์
 - 2.4 นาวาเอกหญิง เสาวรัจ บุญเยี่ยม
 - 2.5 นาวาเอกหญิง ทศนี สงกา
3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ จำนวน 5 คน ได้แก่
 - 3.1 นาวาเอกหญิง สายชล กองอ่อน
 - 3.2 นาวาเอกหญิง พัฒนา กองศรี
 - 3.3 นาวาโทหญิง พรทิพย์ ไตรภักทร
 - 3.4 นาวาโทหญิง กรองทิพย์ จันทน์อินทร์
 - 3.5 นาวาโทหญิง กิติมา อรุณรัตน์โนภาส
4. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในองค์กรวิชาชีพ จำนวน 5 คน ได้แก่
 - 4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ บุญญานุกัษ
 - 4.2 นาวาเอกหญิง ดร. อนงค์นุช ภูยานนท์
 - 4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ ไตสิงห์
 - 4.4 นาวาอากาศเอกหญิง ดร.สุพิศ ประสพศิลป์
 - 4.5 นางสาวสงศรี กิตติรักษ์ตระกูล
- กลุ่มที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญระดับอาจารย์พยาบาล จำนวน 3 คน
 - 5.1 นาวาเอกหญิง ดร. ธนพร แย้มสุดา
 - 5.2 นาวาโทหญิง ดร. นวลลักษณ์ บุษบง

5.3 นาวาตรีหญิง ดร. หฤทัย อัจจุรงค์

ประวัติผู้เชี่ยวชาญ

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทยทหารเรือ

1.1 นาวาเอกคณิน ชุมวรรฐายี

ตำแหน่งปัจจุบัน

- หัวหน้านายทหารฝ่ายอำนวยการ กองบังคับการ กรมแพทยทหารเรือ

สถานที่ปฏิบัติงาน

- กองบังคับการ กรมแพทยทหารเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 30 ปี

วุฒิการศึกษา

- แพทย์ศาสตรบัณฑิต
- ศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ
- วิทยาลัยการทัพเรือ

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานปัจจุบัน

- บริหารกิจการสายแพทย์กองทัพเรือ

1.2 นาวาเอกบริพนธ์ สุวชิรัตน์

ตำแหน่งปัจจุบัน

- นายทหารปฏิบัติการพิเศษ และรักษาราชการหัวหน้ากองโครงการและงบประมาณ กองบังคับการ กรมแพทยทหารเรือ

สถานที่ปฏิบัติงาน

- กองบังคับการ กรมแพทยทหารเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปี

วุฒิการศึกษา

- แพทย์ศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
- ศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานปัจจุบัน

- บริหารกิจการสายแพทย์กองทัพเรือ

1.3 นาวาเอกเฉลิมพล นียมรัฐ

ตำแหน่งปัจจุบัน

- หัวหน้ากองกำลังพล กองบังคับการ กรมแพทย์ทหารเรือ

สถานที่ปฏิบัติงาน

- กองบังคับการ กรมแพทย์ทหารเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 18 ปี

วุฒิการศึกษา

- แพทย์ศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานปัจจุบัน

- บริหารกิจการกำลังพลสายแพทย์กองทัพเรือ

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารทางการแพทย์ โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ

2.1 นาวาเอกหญิง อัมไพวัลย์ สวยสม

ตำแหน่งปัจจุบัน

- พยาบาลผู้อำนวยการ กองบังคับการ กรมแพทย์ทหารเรือ

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

ประสบการณ์ในการทำงาน 38 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรีสาธารณสุขศาสตร์ (เน้นการบริหารโรงพยาบาล) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- MINI MBA IN HEALTH มหาวิทยาลัยบูรพา

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- พยาบาลผู้อำนวยการ กองบังคับการ กรมแพทย์ทหารเรือ
- ที่ปรึกษาองค์กรพยาบาล

2.2 นาวาเอกหญิง นิลวดี รัตนสมบุญ

ตำแหน่งปัจจุบัน

- หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

ประสบการณ์ในการทำงาน 38 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- Mini MBA in Health คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วุฒิการอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารงาน
สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ของกรมแพทยทหารเรือ

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

2.3 นาวาเอกหญิง นัยนา ศิริรัตน์

ตำแหน่งปัจจุบัน

- หัวหน้ากลุ่มงานการบริหารการพยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

ประสบการณ์ในการทำงาน 37 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปริญญาพยาบาลบัณฑิต
- วุฒิบัตรบริหารการพยาบาล

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- ฝ่ายวิชาการ และผู้ตรวจการพยาบาล
- หัวหน้ากลุ่มงานบริหารการพยาบาล

2.4 นาวาเอกหญิง เสาวรัจ บุญเยี่ยม

ตำแหน่งปัจจุบัน

- หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

ประสบการณ์การทำงาน 35 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี การศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปริญญาตรีพยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

- การพยาบาลเฉพาะทางการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

2.5 นาวาเอกหญิง ทศนี สงกา

ตำแหน่งปัจจุบัน

- หัวหน้ากองการพยาบาล โรงพยาบาลอภากรเกียรติวงศ์

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลอภากรเกียรติวงศ์

ประสบการณ์การทำงาน 31 ปี

วุฒิการศึกษา

- พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- การพยาบาลเฉพาะทางสาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- หัวหน้ากองการพยาบาล โรงพยาบาลอภากรเกียรติวงศ์

3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

3.1 นาวาเอกหญิง สายชล กองอ่อน

ตำแหน่งปัจจุบัน

- หัวหน้ากลุ่มงานเวชกรรมสังคม

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

ประสบการณ์ในการทำงาน 35 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี กศบ.พยาบาล
- พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- การบริหารการพยาบาล

3.2 นาวาเอกหญิง พัฒนา กองศรี

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ประจำ พร. (ช่วยราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์) ที่ปรึกษาในกลุ่มบริหารการพยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

ประสบการณ์ในการทำงาน 34 ปี

วุฒิการศึกษา

- พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาบริหารการพยาบาล
- ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร) สาขาสังคม-จิตวิทยา

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- กรรมการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (ผู้เยี่ยมชมสำรวจภายในโรงพยาบาล)
- ประธานความเสี่ยงองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า
- ผู้นิเทศการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์
- ที่ปรึกษากลุ่มบริหารการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

3.3 นาวาโทหญิง พรทิพย์ ไตรภักดิ์

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ประจำกรมแพทย์ทหารเรือ, ผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการพยาบาล, เลขานุการคณะกรรมการสิทธิผู้ป่วยและจริยธรรมองค์กร, เลขานุการคณะกรรมการบริหารคุณภาพโรงพยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

ประสบการณ์การทำงาน 31 ปี

วุฒิการศึกษา

- วทบ. สาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาล, การทำ SWOT Analysis
- การวิเคราะห์ Productivity ทางการพยาบาล
- การบริหารจัดการในการดูแลผู้ป่วยแบบรายกรณี (Case Management)
- การประเมินคุณภาพโรงพยาบาลทั้งระบบ HA, และ ISO (Auditor และ Surveyor)

3.4 นาวาโทหญิง กรองทิพย์ จันทรินทร์

ตำแหน่งปัจจุบัน

- หัวหน้าห้องบำบัดพิเศษ กองศัลยกรรม

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

ประสบการณ์การทำงาน 30 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรีพยาบาลศาสตร์
- หลักสูตรเฉพาะทางการบริหารการพยาบาล

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- เชี่ยวชาญด้านการดูแลผู้ป่วยวิกฤตในห้องบำบัดพิเศษ
- ผู้เยี่ยมสำรวจ QMR งานด้านคุณภาพของโรงพยาบาล
- อนุกรรมการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมแพทยทหารเรือ
- ผู้นิเทศทางการพยาบาล นอกเวลาราชการ
- หัวหน้าหอผู้ป่วยวิกฤตศัลยกรรม

3.5 นาวาโทหญิง กิติมา อรุณรัตน์โนภาส

ตำแหน่งปัจจุบัน

- รองด้านการบริหารการพยาบาล (พัฒนาคณากร) โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

สถานที่ปฏิบัติงาน

- โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

ประสบการณ์การทำงาน 27 ปี

วุฒิการศึกษา

- การจัดการมหัศจรรย์ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปริญญาตรีพยาบาลศาสตรบัณฑิต

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- การบริหารอัตรากำลัง
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การวางแผนพัฒนาบุคลากร
- การจัดการความรู้

4. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในองค์กรวิชาชีพ

4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์

ตำแหน่งปัจจุบัน

- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์

สถานที่ปฏิบัติงาน

- วิทยาลัยเซนต์หลุยส์

ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 40 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรีทางการพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
- ปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต สาขาการสอนวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโททางการศึกษาพยาบาล จาก Columbia University, U.S.A.
- ปริญญาโททางการบริหารการพยาบาลและการพยาบาลมารดาและทารก จาก Wayne State University, U.S.A.

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิในหลายๆสถาบัน
- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์

4.2 นาวาเอกหญิง ดร. อนงค์นุช ภูยานนท์

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือและกรมการสภากาชาด
พยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน

- วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 35 ปี

วุฒิการศึกษา

- การศึกษาระดับบัณฑิต (พยาบาล) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร
- ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พัฒนศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- การสอนสูติ-นรีเวชศาสตร์
- การสอนและการบริหารการศึกษา
- การวิจัยอนาคตภาพ

4.3 ผศ.ดร.อรพรรณ โตสิงห์

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘ และกรมการสภากาชาด
พยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน

- ภาควิชาการพยาบาลศัลยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล

ประสบการณ์ในการทำงาน 28 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาเอก

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- การสอน ระดับปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรีหลักสูตร
นานาชาติ การพยาบาลเฉพาะทาง วิชาที่รับผิดชอบหลัก ภาวะ
ผู้นำและระบบสุขภาพ ความเชี่ยวชาญทางคลินิก burn care,
trauma care

- ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการสอบความรู้ความชำนาญเฉพาะ
ทางการพยาบาลและการผดุงครรภ์ สภาการพยาบาล
- กรรมการสภาการพยาบาล
- โฆษกและกรรมการบริหารสภาการพยาบาล
- เลขาธิการคณะผู้บริหารวิทยาลัยการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นสูง
แห่งประเทศไทย

4.4 นาวาอากาศเอกหญิง ดร.สุพิศ ประสพศิลป์

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ และกรรมการสภาการ
พยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน

- วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ

ประสบการณ์ในการทำงาน 38 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาเอก (บริหารการศึกษา)

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- คณะกรรมการประเมินการพัฒนาคุณภาพบุคลากรทหารอากาศ
- รองประธานคณะบริหารกำลังพลพยาบาลทหารอากาศ
- ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ

4.5 นางสาว ส่องศรี กิตติรักษ์ตระกูล

ตำแหน่งปัจจุบัน

- รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก

สถานที่ปฏิบัติงาน

- สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ประสบการณ์ในการทำงาน 36 ปี

วุฒิการศึกษา

- ศึกษาศาสตรบัณฑิต (พยาบาล) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารโรงพยาบาล)
- คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- ด้านการบริหาร เสนอแนะแนวทางการบริหารที่พึงประสงค์
- ด้านบริหารระบบการศึกษา การกำหนดกรอบการผลิตบุคลากร
สาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข, การพัฒนาคุณภาพและทิศ
ทางการผลิตเพื่อนำเสนอเชิงนโยบาย

5. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับอาจารย์พยาบาล

5.1 นาวาเอกหญิง ดร. ธนพร แยมสุดา

ตำแหน่งปัจจุบัน

- รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

สถานที่ปฏิบัติงาน

- วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 30 ปี

วุฒิการศึกษา

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาล) มหาวิทยาลัยมหิดล
- พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- การสอน, การวิจัย, การจัดการความรู้, การบริหารการพยาบาล,
หลักสูตร, จริยศาสตร์

5.2 นาวาโทหญิง ดร. นवलักษณ์ บุษบง

ตำแหน่งปัจจุบัน

- อาจารย์พยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน

- วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 22 ปี

วุฒิการศึกษา

- สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ เอกบริหาร
โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- การประเมินหลักสูตรพยาบาลศาสตร์
- การสอนและการวิจัยทางการพยาบาล

5.3 นาวาตรีหญิง ทฤทัย อัจจุฑ

ตำแหน่งปัจจุบัน

- อาจารย์พยาบาล

สถานที่ปฏิบัติงาน

- วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

ประสบการณ์ในการทำงาน 13 ปี

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรีสาขาพยาบาลศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 1) วิทยาลัย
พยาบาลกองทัพเรือ
- ปริญญาโทสาขาการพยาบาลศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาเอกสาขาการวัดและการประเมินผลการศึกษา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน

- การสอนและการวิจัยทางการพยาบาล

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศบ 0512.11/ 0911



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารบรมราชชนนีศรีศุภพรชน ชั้น 11
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน
กรุงเทพฯ 10330

18 เมษายน 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก

เนื่องด้วย น.ศ.หญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจุกติลป เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้จึงขอเรียนเชิญ นางสาวสงศรี กิตติรักษ์ตระกูล รองผู้อำนวยการ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ตามเอกสารแนบ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการสัมภาษณ์เพื่อ เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บ ข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ อนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รตนพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

นางสาวสงศรี กิตติรักษ์ตระกูล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจุกติลป โทร. 0-2218-1160

ข้อนิสิต

น.ศ.หญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง โทร. 08-1880-6263

ที่ ศธ 0512.11/ 0๙๕1



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารบรมราชชนนีศรีศศพรชน ชั้น II
ถนนพระราม I แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน
กรุงเทพฯ 10330

๗ มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

เนื่องด้วย น.ต.หญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ โดสิงห์ อาจารย์ประจำภาควิชาการพยาบาลศัลยศาสตร์ เป็นผู้ผู้เชี่ยวชาญ ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ตามเอกสารแนบ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บ ข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ ออนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปัญญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ โดสิงห์

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาดา ประจุศิลป์ โทร. 0-2218-1160

ผู้นิสิต

น.ต.หญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง โทร. 08-1880-6263

ที่ ศธ 0512.11/ 0๑๔1



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารบรมราชชนนีศรีศศทรรพ ชั้น 11
ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน
กรุงเทพฯ 10330

7 มีนาคม 2554

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

เนื่องด้วย น.ต.หญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. กัญญา ประจุกิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ตามเอกสารแนบ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| 1. นาวาเอกหญิง อำไพวัลย์ สวยสม | พยาบาลผู้อำนวยการ |
| 2. นาวาเอกหญิง สายชล กองอ่อน | หัวหน้ากลุ่มงานเวชกรรมสังคม |
| 3. นาวาเอกหญิง พัฒนา กองศรี | ที่ปรึกษาฝ่ายบริหารการพยาบาล |
| 4. นาวาเอกหญิง เสาวรัจ บุญเยี่ยม | หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล |
| 5. นาวาโทหญิง กิติมา อรุณรัตน์ โนภาส | รองฝ่ายการบริหารการพยาบาล |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกพร จิตปิยญา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน นาวาเอกหญิง อำไพวัลย์ สวยสม, นาวาเอกหญิง สายชล กองอ่อน, นาวาเอกหญิง พัฒนา กองศรี, นาวาเอกหญิง เสาวรัจ บุญเยี่ยม และนาวาโทหญิง กิติมา อรุณรัตน์ โนภาส

งานบริการการศึกษา โทร. 0-2218-1131 โทรสาร 0-2218-1130

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญา ประจุกิตติ โทร. 0-2218-1160

ข้อนี้ติด น.ต.หญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง โทร. 08-1880-6263

ภาคผนวก ค

เอกสารรับรองการผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

เอกสารข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัย

และหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

AF 01-11



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชูคที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารสถาบัน 2 ชั้น 4 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์: 0-2218-8147 โทรสาร: 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 061/2554

ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 056/54 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรม
แพทย์ทหารเรือในช่วงพุทธศักราช 2555-2559
ผู้วิจัยหลัก : นาวาตรีหญิงชนันพร สว่างแจ้ง รน.
หน่วยงาน : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชูคที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ได้พิจารณา โดยใช้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม.....
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทิพนประคิมฐ)

ประธาน

ลงนาม.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)

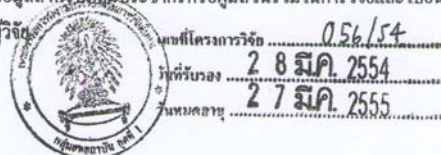
กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 28 มีนาคม 2554

วันหมดอายุ : 27 มีนาคม 2555

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย



เงื่อนไข

1. ข้าราชการรับทราบว่าเป็นการคิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น แล้วส่งสำเนาในแรกที่ใช้เอกสารดังกล่าวมาที่คณะกรรมการ
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-11) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น

AF 04-09

ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
(Patient / Participant Information Sheet)

ชื่อโครงการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ
ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559

ชื่อผู้วิจัย นาวาตรีหญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง รน. ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) ห้องคลอด โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า 504 ถ.สมเด็จพระเจ้าตากสิน
แขวงบวรบุรี เขตธนบุรี กรุงเทพฯ 10600

(ที่บ้าน) 4 ถ.ราชพฤกษ์ ซ.วิังวุด ค.ปากคลอง อ.ภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) 02-475-2686

โทรศัพท์มือถือ 081-8806263 E-mail : srilinee@hotmail.com



1. ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมในการวิจัยก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่างานวิจัยนี้ทำเพราะเหตุใด และเกี่ยวข้องกับอะไร กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลที่ไมชัดเจนได้ตลอดเวลา

2. โครงการนี้เกี่ยวข้องกับการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559

4. รายละเอียดของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติของผู้มีประสบการณ์ในแต่ละกลุ่ม โดยศึกษาประวัติ และผลงานตลอดจนประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 21 คน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

4.1 กลุ่มผู้กำหนดนโยบายและการวางแผนด้านกำลังพลกรมแพทยทหารเรือ

จำนวน 3 คน

4.2 กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

จำนวน 5 คน

4.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ จำนวน 5 คน

4.4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในองค์กรวิชาชีพ จำนวน 5 คน

4.5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในระดับอาจารย์พยาบาล จำนวน 3 คน

AF 04-09

5. การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) ดำเนินการวิจัยโดยศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการวิจัยด้วยตนเอง หรือสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ตามความประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญ ตามวันเวลา สถานที่ ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญกำหนด เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559 โดยการสัมภาษณ์ร่วมกับการบันทึกเทป 1 ครั้ง ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 30-45 นาที

รอบที่ 2 หลังจากนั้นผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จัดทำเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประมาณค่าแนวโน้มความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559 ในแต่ละด้าน และมีข้อความปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้แสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ

รอบที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้จากรอบที่ 2 มาสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่ที่ใช้ข้อความเดิม และปรับข้อความในแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยเพิ่มตำแหน่งของคำตอบ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นตอบ ส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยัน หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ

ระยะเวลาที่ใช้ในการมีส่วนร่วมในการวิจัยประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากผู้วิจัย 1 ครั้ง ใช้เวลา 30-45 นาที และตอบแบบสอบถาม 2 ครั้ง ใช้เวลาครั้งละ 30-45 นาที แบบสอบถามในรอบที่ 2 และ รอบที่ 3 ผู้วิจัยจัดส่งซองส่งทางไปรษณีย์แต่ละชุด ทั้งหมด 21 ชุด พร้อมซองเปล่าคิดแถมปีเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญส่งกลับคืนให้ผู้วิจัย โดยมีคำชี้แจงให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามภายใน 2 สัปดาห์ ซึ่งแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ รอบที่ 3 จะใช้เวลาห่างกันประมาณ 3 สัปดาห์

6. การวิจัยครั้งนี้จะมีประโยชน์คือส่วนรวมคือ เพื่อให้ผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาล สังกัดกรมแพทยทหารเรือ ให้สอดคล้องกับบริบทในอนาคต ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559

7. การเข้าร่วม ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเป็นโดยสมัครใจ และสามารถปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะ โดยไม่ต้องให้เหตุผลและไม่สูญเสียประโยชน์ที่พึงได้

เลขที่โครงการวิจัย 056/54
วันที่รับรอง 28 มี.ค. 2554
วันผลอายุ 27 มี.ค. 2555



AF 04-09

8. หากท่านมีข้อสงสัยให้สอบถามเพิ่มเติมได้โดยสามารถติดต่อผู้วิจัยได้คือ นาวาตรีหญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง ได้ตลอดเวลาทางหมายเลขโทรศัพท์ 081- 8806263 และหากผู้วิจัยมีข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็น ประโยชน์หรือโทษเกี่ยวกับการวิจัย ผู้วิจัยจะแจ้งให้ท่านทราบอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ทบทวนว่ายังสมัครใจจะอยู่ในงานวิจัยต่อไปหรือไม่

9. ข้อมูลทุกอย่างของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะเก็บเป็นความลับ และจะลบทำลายเทพหลัง สิ้นสุดการวิจัย หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวท่านได้จะไม่ ปรากฏในรายงาน

10. การวิจัยครั้งนี้ไม่มีค่าตอบแทน แก่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

11. หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการ พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ขอบจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2218-8147

โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th



056/54
 เลขที่โครงการวิจัย
 โทรศัพท์รอง 2 8 มี.ค. 2554
 2 7 มี.ค. 2555

ป.จ.อ.
 ป.จ.อ.



หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

ทำที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เลขที่ ประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย.....

เลขที่โครงการวิจัย 056/54

วันที่รับเรื่อง 28 มี.ค. 2554

วันหมดอายุ 27 มี.ค. 2555

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามท้ายหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ

ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559

ชื่อผู้วิจัย น.ศ.หญิง ธนัทพร สว่างแจ้ง รน. ที่อยู่ 4 อ.ราชพฤกษ์ ซ.วิ่งบัว ต.ปากคลอง อ.ภาษีเจริญ กทม. 10160
ที่ติดต่อ แผนกห้องคลอด 504 ถนนสมเด็จพระเจ้าตากสิน แขวงบุคคโล เขตธนบุรี กทม. 10600 โทรศัพท์ 081-8806263

ข้าพเจ้า ได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยงอันตรายและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยเรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารแจ้งผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัย จนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ ตามที่ระบุไว้ในเอกสารแจ้งผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยข้าพเจ้ายินยอม ให้ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง ร่วมกับการบันทึกเทป ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 30-45 นาที และตอบแบบสอบถาม 2 ครั้ง ใช้เวลาครั้งละ 30-45 นาที ซึ่งแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 จะใช้เวลาห่างกันประมาณ 3 สัปดาห์

ข้าพเจ้ามีสิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากการวิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบในทางใดๆ ต่อข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารแจ้งผู้เข้าร่วมการวิจัย และข้อมูลใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ และผู้วิจัยจะลบทำลายเทปจากการสัมภาษณ์หลังสิ้นสุดการวิจัย โดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดในรายงานที่จะนำไปสู่การระบุถึงตัวข้าพเจ้า

หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ระบุไว้ในเอกสารแจ้งผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุมที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารสถาบัน 2 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์ 0-2218-8147 โทรสาร 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารแจ้งผู้เข้าร่วมการวิจัย และสำเนาหนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ.....
(น.ศ.หญิง ธนัทพร สว่างแจ้ง รน.)
ผู้วิจัยหลัก

ลงชื่อ.....
(.....)
ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ลงชื่อ.....
(.....)
พยาน

น.ศ.หญิง ธนัทพร สว่างแจ้ง
1014556

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. เอกสารชุดที่ 1 โครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
องค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 –
2559
2. เอกสารชุดที่ 2 ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
3. เอกสารชุดที่ 3 แบบสอบถามรอบที่ 1

เนื่องด้วยดิฉัน นาวาตรีหญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง นิสิตสาขาการบริหารการพยาบาล คณะ
พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วง
พุทธศักราช 2555 – 2559 โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญดา ประจุกสิปป เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารที่
เกี่ยวข้องกับกรวิจัยให้ท่านได้พิจารณา เพื่อเป็นข้อมูลการเข้าร่วมในการวิจัย ซึ่งโครงการวิจัยนี้ได้
ผ่านการอนุมัติให้ทำการวิจัย โดยคณะกรรมการของคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยแล้ว เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2554 ผ่านคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยใน
คน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2554 และผ่าน
คณะกรรมการวิจัยและจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ กรมแพทย์ทหารเรือ เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม
2554 แล้ว

ด้วยความเคารพอย่างสูง
นาวาตรีหญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง

หมายเหตุ : ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิ กรอกแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 หน้า 1
ในเอกสารชุดที่ 3 และส่งคืนแก่ผู้วิจัยในวันที่นัดสัมภาษณ์ ขอขอบพระคุณค่ะ

แบบสอบถามรอบที่ 1
เรื่อง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ
ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559

.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณากรอกรายละเอียดลงในช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ – นามสกุล.....
2. ตำแหน่ง.....
3. หน่วยงาน.....
4. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
5. วุฒิการศึกษา
.....
.....
6. ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานปัจจุบัน
.....
.....
.....

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามความคิดเห็น รอบที่ 1

เป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 โดยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ มีดังนี้

1. ท่านคิดว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ควรเป็นอย่างไร

เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 2

เรียน ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ

ดิฉัน นาวาตรีหญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง นิสิตสาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559” โดยใช้เทคนิค EDFR ทั้งนี้ได้ดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นจากท่านโดยการสัมภาษณ์ไปในรอบที่ 1 แล้ว ในครั้งนี้จะเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ทั้งหมด 6 ด้าน จำนวน 52 ข้อ

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ในการนี้ใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามที่ท่านเห็นสมควร และเพื่อความตรงของการวิจัย ช่วงระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบไม่ควรห่างกันมากนัก ดิฉันจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนภายในวันศุกร์ที่ 5 สิงหาคม 2554

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

น.ต.หญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง รน.

โทรศัพท์ 08-1880-6263

แบบสอบถามสำหรับรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2
เรื่อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ
ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559

.....
คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale)
2. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ที่ได้จากการวิเคราะห์
วรรณกรรมและบูรณาการร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ประกอบด้วย 6 รายด้าน
จำนวน 52 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	9	ข้อ
2.2 ด้านการสรรหาบุคลากรพยาบาล	จำนวน	7	ข้อ
2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล	จำนวน	10	ข้อ
2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล	จำนวน	10	ข้อ
2.5 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรพยาบาล	จำนวน	11	ข้อ
2.6 ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล	จำนวน	5	ข้อ

3. การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็น

ท่านมีความคิดเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ในระดับมากน้อยเพียงใด จากมาก
ที่สุด - น้อยที่สุด (จากระดับ 5 - 1) การตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านกาเครื่องหมาย ลงในช่อง
ที่ตรงกับความเห็นของท่าน

หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กรุณาเขียนลงในส่วนขวามือของแต่ละข้อหรือ
ส่วนท้ายของแบบสอบถาม

ความหมายของระดับความคิดเห็น ซึ่งกำหนดเป็น 5, 4, 3, 2, 1 มีดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 –
2559 ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 –
2559 ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 –
2559 ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 –
2559 ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การพยาบาล โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 –
2559 ในระดับน้อยที่สุด |

แบบสอบถามความคิดเห็น รอบที่ 2

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ พยาบาลปรับลดให้สั้นลงเพื่อทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงนโยบายระบบบริการสุขภาพ แบ่ง แผนเป็น 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น 1 ปี, แผนระยะ กลาง 3 ปี, และแผนระยะยาว 5 ปี						
2	แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ พยาบาลคำนึงถึงแนวโน้มปัญหาสุขภาพ ของประเทศ เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ หรือโรคระบาดที่ เกิดขึ้นใหม่						
3	แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ พยาบาลใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุก ฝ่าย						
4	วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ พยาบาลกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ที่ สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน						
5	วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีบุคลากร พยาบาลเพียงพอต่อการบริการพยาบาล โดยการ วิเคราะห์ คำนวณ อัตรากำลังพล ที่สอดคล้องกับ การรับและการลาออกของบุคลากรพยาบาล						

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ข้อ เสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	ด้านการสรรหา / คัดเลือก บุคลากรพยาบาล ประสานกับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือในการ พัฒนาระบบคัดเลือกนักเรียนพยาบาล						
2	รับสมัครบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานเป็นแบบเปิด กว้าง คือรับนักเรียนพยาบาลที่สำเร็จการศึกษา จากสถาบันอื่น นอกเหนือจากผู้สำเร็จจาก วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ						
3	คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานใช้วิธีการ คัดเลือกมากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดลองงาน						
4	คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงานในหน่วยงาน พิเศษ เช่น หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก (ICU) ฯลฯ ตามคุณสมบัติ ร่วมกับความต้องการของผู้สมัคร						
5	พัฒนากระบวนการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากร พยาบาลที่มีความสามารถสูง						
6	มีอิสระมากขึ้น ในการดำเนินการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรพยาบาล						
7	ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการ พยาบาลระดับสูงขององค์การพยาบาล เช่น คุณสมบัติด้านคุณวุฒิทางการศึกษา และ สมรรถนะที่จำเป็นอื่น ๆ						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากร พยาบาลให้ได้ครบถ้วนทุกคนในแต่ละปี						
2	ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยเน้น ปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก						
3	ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนาความสามารถ ในการให้บริการเชิงรุกมากขึ้น						
4	ส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มีโอกาสศึกษาต่อใน สาขาต่าง ๆ เพื่อบูรณาการกับศาสตร์ทางการ พยาบาล						
5	ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเป็นพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง						
6	พัฒนาบุคลากรพยาบาลโดยมอบหมายให้ พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาการพยาบาลใน โรงพยาบาลเป็นวิทยากรและเป็นพี่เลี้ยง						
7	ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรพยาบาลใช้ เทคโนโลยีใหม่มากขึ้น เช่น การใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์						
8	พัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้นอกห้องสมุด และ ส่งเสริมการจัดการความรู้บุคลากรพยาบาลมาก ขึ้น						
9	เชื่อมโยง ประสานกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อ พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถในการแข่งขัน การต่อรองกับวิชาชีพ กลุ่มอื่น						

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
10	ร่วมกับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือวิเคราะห์การ พัฒนาบุคลากรเชื่อมโยงกันระหว่างฝ่ายผลิตกับ ฝ่ายการพยาบาล						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พยาบาล มีการสื่อสารให้ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินรับรู้ ข้อตกลงร่วมกันและมีทัศนคติที่ดีต่อการ ประเมินผล						
2	นำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการ ประเมินบุคลากรพยาบาล						
3	จัดการประเมินผลทั้งการประเมินผลที่เป็นทีมและ ประเมินรายบุคคล						
4	การประเมินผลรายบุคคลประกอบด้วยผลงาน และพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความสามารถในการ ทำงานเป็นทีม จริยธรรมในการทำงาน						
5	การประเมินผลบุคลากรพยาบาลประเมินตาม ตัวชี้วัด โดยมุ่งน้ำหนักที่ผลงานเป็นหลัก						
6	การประเมินผลมีความยุติธรรม ปราศจากความ ลำเอียง ผู้ประเมินผลประกอบด้วยหลายฝ่าย เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้รับผลงาน						
7	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญใน การเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล						
8	ใช้ผลการประเมินบุคลากรพยาบาลในการ พิจารณาสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรพยาบาล						
9	นำผลการประเมินมาจัดสรรอัตรากำลังตามภาระ งานและผลงานของหน่วยงาน (Productivity)						

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
10	การดำเนินการแจ้งผลการประเมินบุคลากร พยาบาลคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล เช่น การ รักษาข้อมูลส่วนบุคคลเป็นความลับ						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล ใส่ใจในความเป็นมนุษย์ของบุคลากรพยาบาล เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสุขในการทำงาน						
2	ดำเนินการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพยาบาล เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น						
3	วิเคราะห์ความต้องการด้านสวัสดิการ และปัจจัยอื่นของบุคลากรพยาบาล นอกเหนือจากที่ได้รับจากกรมแพทยทหารเรือ						
4	พัฒนารูปแบบในการส่งเสริมและธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง						
5	ปรับกลยุทธ์ให้บุคลากรพยาบาลได้รับการแต่งตั้งยศ และการเลื่อนชั้นยศ ตามห้วงเวลาที่เหมาะสม						
6	ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และดึงดูดใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร						
7	จัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น หอพัก บ้านพักภายในโรงพยาบาล ฯลฯ						
8	ปรับปรุงระบบการจัดเวรเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลเลือกเวลา หรือวันหยุดในการปฏิบัติงานของตนเองได้มากขึ้น						
9	ส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรพยาบาลมากขึ้น						

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
10	เพิ่มช่องทางให้บุคลากรพยาบาลแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น						
11	มอบหมายผู้รับผิดชอบ หรือคณะทำงานทางกรพยาบาลที่คอยปกป้องพิทักษ์สิทธิ์ ความเสี่ยง ความปลอดภัย ของบุคลากรพยาบาล						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร พยาบาล กำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาล						
2	เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลสามารถเลือก บันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง						
3	กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของบุคลากร พยาบาลสำหรับบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ อย่างชัดเจน						
4	ดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่มี ความสามารถสูง เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่ เหมาะสม						
5	กำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง สามารถก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยไม่ต้องรอ ระยะเวลาในการปรับหรือเลื่อนตำแหน่ง						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 3

เรียน ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ

ดิฉัน นาวาตรีหญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง นิสิตสาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559” โดยใช้เทคนิค EDFR ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นจากท่านโดยการสัมภาษณ์ไปในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 แล้ว ในครั้งนี้จะเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการทบทวนคำตอบของท่านกับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ เพื่อหาความสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบบสอบถามประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วยรายชื่อย่อย 54 ข้อ

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ในการนี้ใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามที่ท่านเห็นสมควร และเพื่อความตรงของการวิจัย ช่วงระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบไม่ควรห่างกันมากนัก ดิฉันจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนภายในวัน 26 สิงหาคม 2554

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นาวาตรีหญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง

โทรศัพท์ 08-880-6263

หมายเหตุ : กรุณาส่งแบบสอบถามใส่ซองติดแสตมป์ที่เตรียมมาให้

ซึ่งเป็นไปรษณีย์แบบส่งด่วน (EMS) โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม

แบบสอบถามรอบที่ 3

เรื่อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ
ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559

ตอนที่ 1: คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ถามเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ที่ได้จากการวิเคราะห์
วรรณกรรมและบูรณาการร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 21 คน โดยข้อคำถามประกอบด้วย
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วง
พุทธศักราช 2555 – 2559 ทั้งหมด 6 ด้าน จำนวน 52 ข้อ ดังนี้

- | | | | | |
|--|-----------------------|-------|----|-----|
| 1) ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 2) ด้านการสรรหานุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 7 | ข้อ |
| 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 10 | ข้อ |
| 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 10 | ข้อ |
| 5) ด้านการธำรงรักษานุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 11 | ข้อ |
| 6) ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 5 | ข้อ |

2. ในแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญบางท่านเสนอแนะให้ปรับข้อความในข้อคำถาม
เพื่อให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านเสนอแนะให้เพิ่มเติมรายชื่อย่อยในบาง
ด้าน จึงสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย
ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559 ในรอบที่ 3 ได้ทั้งหมด 6 ด้าน จำนวน 54 ข้อ ดังนี้

- | | | | | |
|--|-----------------------|-------|----|-----|
| 1) ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 2) ด้านการสรรหานุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 8 | ข้อ |
| 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 10 | ข้อ |
| 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 11 | ข้อ |
| 5) ด้านการธำรงรักษานุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 11 | ข้อ |
| 6) ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล | ประกอบด้วยรายชื่อย่อย | จำนวน | 5 | ข้อ |

ตอนที่ 2: คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มและทบทวนคำตอบของตนเองจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยได้นำคำแนะนำทั้งหมดมาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Inter quartile range) เพื่อแสดงความสอดคล้องกันของแต่ละข้อความของการตอบ พร้อมทั้งระบุคะแนนการตอบของท่านในรอบที่ 2 ไว้ด้วย ดังเครื่องหมายแสดงต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน (Md)	ใช้สัญลักษณ์	Δ
ค่าพิสัยควอไทล์ (IR)	ใช้สัญลักษณ์	\leftrightarrow
ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา	ใช้สัญลักษณ์	X

2. เมื่อท่านได้พิจารณาแล้วโปรดทำเครื่องหมาย \surd เพื่อยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลง ตามความเห็นของท่านให้ครบทุกข้อ ทั้งนี้โปรดใช้เกณฑ์พิจารณาข้อความแต่ละข้อดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าข้อความนั้นควรเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 - 2559 ในระดับน้อยที่สุด

3. หากคำตอบของท่านอยู่ในค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของข้อนั้น หมายความว่า ความเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ท่านไม่ต้องให้เหตุผลประกอบ

แต่ถ้าคำตอบของท่านอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่า ความเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ถ้าท่านยังยืนยันคำตอบเดิมของท่าน ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านได้โปรดเขียนชี้แจงเหตุผลประกอบในข้อนี้

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม ข้อที่ 1 ท่านมีความคิดเห็น สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ท่านไม่ต้องแสดงเหตุผลประกอบ

ข้อ	การบริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร พยาบาล โรงพยาบาล สังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ	
		5	4	3	2	1	MD	IR		
1	ด้านความก้าวหน้าทาง วิชาชีพของบุคลากร พยาบาล องค์กรพยาบาลกำหนด คุณลักษณะ คุณสมบัติ ของ บุคลากรพยาบาลสำหรับ บันไดความก้าวหน้าทาง วิชาชีพอย่างชัดเจน		Δ \times \longleftrightarrow \surd					4.58	0.68	

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม ข้อที่ 2 ท่านมีความคิดเห็น **ไม่สอดคล้อง** กับความคิดเห็น
ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขอให้ท่านแสดงเหตุผลประกอบ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	MD	IR	
2	องค์การพยาบาลดำเนินการ เตรียมความพร้อมสำหรับ บุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่ เหมาะสม		Δ	X √			4.65	0.47	

จากตัวอย่าง

Δ	หมายถึง	ค่ามัธยฐาน (Md) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
↔	หมายถึง	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
X	หมายถึง	ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา
√	หมายถึง	คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบนี้ (เพื่อยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลง)

หมายเหตุ:

- กรณีที่ไม่ใช่เครื่องหมาย **X** ในคำตอบของท่าน แสดงว่าในรอบที่ผ่านมา ท่านไม่ได้ตอบแบบสอบถามข้อนี้
- ผู้วิจัยแสดงหมายเหตุข้อที่ความคิดเห็นของท่านอยู่นอกพิสัยควอไทล์ด้วยสีแดง **X** เพื่อให้ท่านสังเกตได้ชัดเจน

แบบสอบถามรอบที่ 3

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็นของ กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	<p>ด้านการวางแผนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์</p> <p>จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล ควรทบทวนหรือ ปรับแผนเป็นระยะ เพื่อให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายระบบบริการ สุขภาพ โดยอาจแบ่งแผนเป็น 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น 1 ปี, แผนระยะกลาง 3 ปี, และแผนระยะยาว 5 ปี</p> <p>เหตุผล</p>						4.67	1.18	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
2	<p>จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาลคำนึงถึงความ สอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายกองทัพเรือ และกรมแพทย์ ทหารเรือ ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดทั้งในระดับประเทศ และระดับ โลก</p> <p>เหตุผล</p>						4.67	1.09	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
3	จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล ใช้หลักการมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เหตุผล	Δ X ↔					4.61	0.94	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
4	วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การพยาบาลกำหนดเป้าหมาย กล ยุทธ์ กรอบระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ ประเมินได้ง่าย ใช้งบประมาณในการเก็บ ข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดอย่างสมเหตุสมผล เหตุผล	Δ X ↔					4.83	0.67	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
5	วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มี บุคลากรพยาบาลเพียงพอต่อการบริการ พยาบาล โดยการวิเคราะห์แนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต เหตุผล	Δ X ↔					4.61	1.28	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
6	องค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล กองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนการคัดเลือกนักเรียนพยาบาลเพื่อให้ ได้อัตรากำลังและบุคลากรที่มีสมรรถนะ ตามที่ต้องการ เหตุผล	Δ X ↔					4.67	1.58	
7	ประสานและร่วมมือกันในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการ จัดสรรอัตรากำลังให้แก่หน่วยงาน เหตุผล	Δ X ↔					4.50	0.67	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
8	วางแผนการพัฒนาคณากรพยาบาล โดยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ทางวิชาการ และการวิจัยทั้งภายในกรม แพทย์ทหารเรือและเหล่าทัพ ตลอดจน ระดับมหาวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุข และองค์การพยาบาลภายนอกประเทศ เหตุผล	Δ X ↔					4.79	1.50	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
9	วางแผนการบริหารจัดการบุคลากร พยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อจูงใจให้บุคลากร พยาบาลที่มีความสามารถสูงได้ใช้ ความสามารถ และคงอยู่ในองค์การ เหตุผล	Δ X ←→					4.83	0.97	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	ด้านการสรรหา / คัดเลือก บุคลากร พยาบาล วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มี บุคลากรพยาบาลเพียงพอต่อการบริการ พยาบาล โดยการวิเคราะห์แนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต เหตุผล	X	Δ				3.87	1.50	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
2	พัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือก นักเรียนพยาบาล ร่วมกันระหว่าง องค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล กองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เหตุผล						-	-	เพิ่ม เติม จากผู้ เชี่ยวชาญ
3	กำหนดอัตรากำลังในการบรรจุนักเรียน พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัย พยาบาลกองทัพเรือ ร่วมกันระหว่าง องค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล กองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เหตุผล			Δ X			3.17	2.57	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
4	คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงาน ใช้วิธีการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดลองงาน เหตุผล	Δ X ↔					4.73	1.01	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
5	คัดเลือกบุคลากรพยาบาลเข้าทำงาน ในหน่วยงานพิเศษ เช่น หน่วย อภิบาลผู้ป่วยหนัก (ICU) ฯลฯ ตาม คุณสมบัติ ร่วมกับ ความต้องการของ ผู้สมัคร เหตุผล	Δ X ↔					4.59	1.12	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
6	พัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากร พยาบาล เพื่อให้บุคลากรพยาบาลที่ มีศักยภาพสูงได้รับการบรรจุ เหตุผล	Δ X ↔					4.59	1.12	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
7	ดำเนินการสรรหา และคัดเลือก บุคลากรพยาบาลสอดคล้องกับ ความต้องการ และความจำเป็นเร่งด่วนได้ เหตุผล	X ↔	Δ				4.10	2.37	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็นของ กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
8	ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง ขององค์การพยาบาล ได้แก่ คุณสมบัติด้านการศึกษา สมรรถนะ ด้านการเป็นผู้นำ ความสามารถในการ สร้าง และพัฒนาเครือข่าย สมรรถนะด้านวิชาชีพ ทั้งนี้ต้องยึด หลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและ คัดเลือก เหตุผล	Δ X ←————→							ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อ พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้ได้ ครบถ้วนทุกคนในแต่ละปี เหตุผล	Δ X ↔					4.59	1.13	
2	ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรพยาบาลโดย เน้นปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานตามของเขตความ รับผิดชอบ เหตุผล	Δ X ↔					4.50	1.35	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
3	ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลพัฒนา ความสามารถในการให้บริการเชิงรุก และการสร้างเสริมสุขภาพมากขึ้น เหตุผล	Δ X ↔					4.59	1.37	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
4	ส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มีโอกาส ศึกษาต่อในสาขาต่าง ๆ เพื่อบูรณา การกับศาสตร์ทางการพยาบาล เหตุผล	Δ X ↔					4.86	1.08	

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
5	ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเป็น พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และ สนับสนุนให้ครอบคลุมทุกสาขาและ เพียงพอ เหตุผล	Δ X ↔					4.50	1.21	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
6	พัฒนามูลกรพยาบาลโดย มอบหมายให้พยาบาลผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะสาขาการ พยาบาลในโรงพยาบาลเป็นวิทยากร และเป็นพี่เลี้ยง เหตุผล	Δ X ↔					4.50	1.13	
7	ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากร พยาบาลใช้เทคโนโลยีใหม่มากขึ้น เหตุผล	Δ X ↔					4.50	1.13	
8	พัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้ ห้องสมุด และส่งเสริมการจัดการ ความรู้บุคลากรพยาบาลมากขึ้น เหตุผล	Δ X ↔					4.73	1.28	

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
9	พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถ และการยกระดับวิชาชีพ ให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มวิชาชีพอื่น ร่วมมือกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เหตุผล	X	Δ				4.25	1.25	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
10	วางแผนการพัฒนาบุคลากร ร่วมกัน ระหว่างองค์การพยาบาล และวิทยาลัย พยาบาลกองทัพเรือ เพื่อให้ได้บุคลากร พยาบาลที่มีความรู้ความสามารถตรง ตามความสามารถหลัก (Core Competency) ของ กรม แพทย์ ทหารเรือ เหตุผล	Δ	X				4.67	1.33	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สื่อสารให้ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน รับรู้ข้อตกลงร่วมกันและมีทัศนคติที่ดี ต่อการประเมินผล เหตุผล	Δ X ↔					4.79	0.97	
2	นำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ ในการประเมินบุคลากรพยาบาลใน อนาคต เหตุผล	X ↔	Δ				4.38	1.30	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
3	พัฒนาระบบการประเมินผลให้ ครอบคลุมทั้งการประเมินระดับ สมรรถนะและผลงานรายบุคคล เหตุผล	Δ X ↔							ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
4	ประเมินผลบุคลากรพยาบาล รายบุคคลประกอบด้วยผลการ ปฏิบัติการพยาบาล การพัฒนา คุณภาพ และพฤติกรรมการบริการ โดย กำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนนการ ประเมินที่เหมาะสมระหว่างระดับ สมรรถนะและผลงาน เหตุผล	Δ X ↔					4.61	1.01	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
5	ประเมินผลบุคลากรพยาบาลตาม ตัวชี้วัดรายบุคคล โดยมุ่งน้ำหนักที่ ผลงานเป็นหลัก เหตุผล	Δ ↔	X				4.83	1.25	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
6	ประเมินผลด้วยความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงโดยผู้ประเมิน ประกอบด้วยหลายฝ่าย เหตุผล	Δ X ↔					4.79	0.84	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
7	ประเมินผลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เหตุผล	Δ ↔	X				4.61	0.94	
8	นำผลการประเมินบุคลากรพยาบาลมา ใช้ในการพัฒนาบุคลากรพยาบาล รายบุคคล และในภาพรวม เหตุผล	Δ X ↔					4.83	0.67	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
9	วิเคราะห์ภาระงานโดยวิธีการประเมิน ด้วยผลผลิตภาพของงาน (Productivity) มาใช้ในการจัดสรรอัตรากำลังพลให้ เหมาะสม เหตุผล	Δ X					4.50	1.83	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
10	นำผลการประเมินมากำหนดแผนการ พัฒนาบุคลากรทุกระดับและพัฒนา ระบบงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เหตุผล						-	-	เพิ่ม เติม จากผู้ เชี่ยวชาญ
11	แจ้งผลการประเมินบุคลากรพยาบาล และการทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา บุคลากรรายคน โดยควรคำนึงถึงสิทธิ ส่วนบุคคล เหตุผล	Δ X					4.79	0.89	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พยาบาล ใส่ใจในคุณภาพชีวิตของบุคลากร พยาบาลเพื่อให้บุคลากรมีความยึด มั่นผูกพันต่อองค์กร เหตุผล	Δ X ↔					4.88	0.63	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
2	เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร พยาบาลเกิดความกระตือรือร้นใน การพัฒนา ตนเองมากขึ้น เหตุผล	Δ X ↔					4.79	0.98	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
3	วิเคราะห์ความต้องการและการ บริหารจัดการด้านสวัสดิการของ บุคลากรพยาบาล นอกเหนือจากที่ ได้รับจากกรมแพทย์ทหารเรือ ทั้งใน ระดับรายบุคคลและในภาพรวมที่ ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความสุขใน งานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ เหตุผล	Δ X ↔					4.79	0.89	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
4	พัฒนารูปแบบที่ชัดเจน และประกาศ ให้ทราบอย่างทั่วถึงในการส่งเสริม และบำรุงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มี ความสามารถสูง เหตุผล	Δ X ↔					4.83	0.67	
5	ปรับกลยุทธ์ให้บุคลากรพยาบาลมี ความก้าวหน้าในวิชาชีพตามห่วง เวลาที่เหมาะสม เหตุผล	Δ X ↔					4.73	1.28	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
6	ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ สร้างความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร และดึงดูใจให้ บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร เหตุผล	Δ X ↔					4.83	0.67	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
7	จัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ เช่น หอพัก บ้านพัก ภายในโรงพยาบาล ฯลฯ เหตุผล	Δ X ↔					4.73	1.11	

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
8	ปรับปรุงระบบการจัดเวรเพื่อจูงใจใน การปฏิบัติงาน เช่น เปิดโอกาสให้ บุคลากรพยาบาลเลือกเวลา หรือ วันหยุดในการปฏิบัติงานของตนเองได้ มากขึ้น เหตุผล	X	Δ				4.28	1.04	
9	ส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดสัมพันธ์ภาพ ระหว่างบุคลากรพยาบาลใน โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ทุกแห่งให้มากขึ้น เหตุผล	Δ	X				4.73	1.01	
10	เพิ่มช่องทางให้บุคลากรพยาบาลแสดง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการ บริหาร ทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เหตุผล	Δ	X				4.67	1.08	
11	มอบหมายผู้รับผิดชอบ หรือ คณะทำงานทางการพยาบาลที่คอย ปกป้องพิทักษ์สิทธิ์ ความเสี่ยง ความ ปลอดภัย ของบุคลากรพยาบาล เหตุผล	Δ	X				4.83	0.67	

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555 – 2559	ระดับความคิดเห็น					ความเห็น ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ		หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรพยาบาล กำหนดบันไดความก้าวหน้าทาง วิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากร พยาบาลตามโครงสร้างของตำแหน่งให้ ครอบคลุมลักษณะงานที่ปฏิบัติ เหตุผล.....	Δ X ↔					4.91	0.59	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ
2	เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาล สามารถเลือกบันไดความก้าวหน้าทาง วิชาชีพของตนเอง เหตุผล.....	Δ ↔	X						
3	กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของ บุคลากรพยาบาลสำหรับบันได ความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างชัดเจน เหตุผล.....	Δ X ↔					4.83	0.67	
4	ดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับ บุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อการ ก้าวสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม เหตุผล.....	Δ X ↔					4.83	0.67	
5	กำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มี ความสามารถสูงสามารถก้าวหน้าทาง วิชาชีพ โดยใช้ผลงาน และ ความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ใช้ การพิจารณาด้วยเกณฑ์อาวุโสรุ่น / ชั้น ยศ หรือชั้นเงินเดือน	Δ X ↔					4.59	1.21	ปรับ ตาม ข้อ เสนอ แนะ

ภาคผนวก จ

ตารางแสดงเหตุผลในการตอบนอกพิสัยควอไทล์
ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3

ตาราง แสดงเหตุผลการตบนอกพิสัยควอไทล์
ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อ	รายการ	เหตุผล
1	จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลควรทบทวนหรือปรับเปลี่ยนเป็นระยะ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายระบบบริการสุขภาพ โดยอาจแบ่งแผนเป็น 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น 1 ปี, แผนระยะกลาง 3 ปี, และแผนระยะยาว 5 ปี	แผนพัฒนาบุคลากร ๙ อาจต้องวางแผนระยะ 10 ปี ด้วย เพราะจะเป็นช่วงที่พยาบาลรุ่น 1 – 10 ของกรมแพทย์ทหารเรือจะเกษียณราชการเป็นรุ่น ๆ (A16)
6	วางแผนการคัดเลือกนักเรียนพยาบาลระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	องค์การพยาบาลยังไม่มีบทบาทในการวางแผนการรับนักเรียนพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาลวางแผนรับนักเรียนพยาบาลเกินกว่ากรอบที่ทางราชการกองทัพเรือต้องการ (A03)
8	ประสานและร่วมมือกันระหว่างองค์การพยาบาลทั้ง 2 แห่ง คือ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้าและโรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่แต่ละหน่วยงาน	ยังไม่มีการพัฒนาเป็นรูปร่าง และภายนอกประเทศเท่าที่ทราบยังไม่มีแน่นอน (A03)
9	วางแผนการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อจูงใจให้บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูงได้ใช้ความสามารถ และคงอยู่ในองค์การ	การวางแผนเพื่อจูงใจบุคลากรด้านการสนับสนุนผู้ที่มี Talent Management ยังไม่ชัดเจน การบริหารงานยังคงระบบอุปถัมภ์ (เป็นกลุ่ม) มากกว่าดูความสามารถ (A10)

ด้านการสรรหา / คัดเลือก บุคลากรพยาบาล

ข้อ	รายการ	เหตุผล
1	ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนา ระบบการสรรหาและการคัดเลือก นักเรียนพยาบาล	เท่าที่ทราบไม่เห็นว่างค์การพยาบาลร่วมมือ กับวิทยาลัยพยาบาลในเรื่องดังกล่าว (A03) เป็นการตัดสินใจของวิทยาลัยพยาบาล กองทัพอากาศ (A06)
3	ร่วมกันระหว่างองค์การพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดอัตรากำลัง ในการบรรจุนักเรียนพยาบาลที่สำเร็จ การศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาล กองทัพอากาศ	การบริหารกำลังพลควรเป็นอิสระตามความ จำเป็น ไม่ควรผูกมัดอยู่เฉพาะวิทยาลัย พยาบาลกองทัพอากาศ (A01) กองทัพอากาศเป็นผู้อนุมัติ และการรับพยาบาล จากสถาบันอื่นไม่มีทางเป็นไปได้ เพราะส่วน ใหญ่ผู้ที่จบจากที่อื่นจะถูกต่อต้านจากผู้จบจาก วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ (A03) เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าการขาดแคลน บุคลากรพยาบาลในการให้บริการผู้ป่วย เพื่อให้ ผู้ป่วยได้รับความปลอดภัย โดยคำนึงถึง พยาบาลกองทัพอากาศที่สำเร็จในแต่ละปี และ ขึ้นกับความจำเป็นเร่งด่วน และงบประมาณ ของแต่ละโรงพยาบาล (A04) ปัจจุบันถึงแม้ว่าอัตรากำลังพยาบาลจะขาด แคลน โรงพยาบาลยังคงใช้วิธีการเสริมเวร พยาบาล ไม่มีการวางแผนจัดจ้างพยาบาลจาก สถาบันอื่น (A10)

ด้านการสรรหา / คัดเลือก บุคลากรพยาบาล (ต่อ)

ข้อ	รายการ	เหตุผล
3	(ต่อ)	<p>การจ้างงานพยาบาลเฉพาะที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาล และไม่มีอัตราบรรจุก็ต้องใช้งบประมาณของโรงพยาบาลอยู่แล้ว หากจะจ้างพยาบาลจากที่อื่นอีกและจะให้พยาบาลนั้นอยู่กับโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือโดยไม่ลาออกคงเป็นไปได้ยาก ทุกคนที่เข้ามาอยากมียศเป็นเป้าหมายอยู่แล้ว (A16)</p> <p>สมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพได้ถูกกำหนดจากสภาการพยาบาลอยู่แล้ว ดังนั้นพยาบาลไทยทุกคนควรได้รับสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานในหน่วยงานใดก็ได้ การไม่รับคนภายนอก ถือเป็นทางเลือกปฏิบัติ และไม่เป็นที่นิยม (A17)</p> <p>กองทัพเรือมีแหล่งผลิตอยู่แล้วจึงไม่จำเป็นต้องจ้างจากภายนอก (A19)</p>
7	ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรพยาบาลสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นเร่งด่วนได้	ไม่สามารถดำเนินการเองได้ กองทัพเรือเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติ และจะไม่อนุมัติให้ง่าย ๆ (A03)
8	ปรับปรุงวิธีการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูงขององค์การพยาบาล ได้แก่ คุณสมบัติด้านการศึกษา สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ความสามารถในการสร้าง และพัฒนาเครือข่าย สมรรถนะด้านวิชาชีพ ทั้งนี้ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือก	การสรรหาตำแหน่งผู้บริหารยังคงเป็นระบบเดิมคือ ความอาวุโส และความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูง เน้น Social worker มากกว่าคุณสมบัติด้านการศึกษา และสมรรถนะผู้นำ (A10)

ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล

ข้อ	รายการ	เหตุผล
1	ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้ได้ครบถ้วนทุกคนในแต่ละปี	ควรจะเป็นกลุ่มงาน เช่น พยาบาลจบใหม่ 1 – 3 ปี, 3 – 5 ปี, In charge Nurses, Head ward ฯลฯ (A16)
4	ส่งเสริมบุคลากรพยาบาลให้มีโอกาสศึกษาต่อในสาขาต่าง ๆ เพื่อบูรณาการกับศาสตร์ทางการพยาบาล	ยังไม่มีกรวางแผนส่งพยาบาลศึกษากฎหมาย วิชาชีพ เศรษฐศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ อย่างชัดเจน เพียงแต่ส่งเข้ารับฟังการอบรมในระยะสั้น ๆ ซึ่งไม่เอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรเท่าใด (A10) พยาบาลมีความขาดแคลนจึงควรพัฒนาต่อในส่วนที่จะเป็น Specialist ทางการพยาบาล มากกว่าเปลี่ยนสาขาไปโดยปริยาย และสาขาที่ยกตัวอย่างมาอาจจะต้องเป็น Self study มากกว่าองค์การพัฒนาให้ในการส่งไปศึกษาเป็นอีกสาขาหนึ่ง (A16)
5	ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลเป็นพยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และสนับสนุนให้ครอบคลุมทุกสาขาและเพียงพอ	การจะพัฒนาเป็นพยาบาลเฉพาะทางจะต้องผ่านปริญญาโททางการพยาบาลก่อน ดังนั้นอาจจะมีแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมากกว่าคิดถึงแต่งงาน (สาขาที่ต้องการและจำนวน) (A16)
7	ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรพยาบาลใช้เทคโนโลยีใหม่มากขึ้น เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์	บทบาทจะอยู่ที่กองเวชสารสนเทศ กรมแพทย์ทหารเรือ
8	พัฒนาให้มีแหล่งการเรียนรู้ นอกจากห้องสมุด และส่งเสริมการจัดการความรู้บุคลากรพยาบาลมากขึ้น	บทบาทอยู่ที่โรงพยาบาล (A03)

ข้อ	รายการ	เหตุผล
9	ร่วมมือกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ความสามารถ และการยกระดับวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มวิชาชีพอื่น	เป็นการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับ ควรคิดถึงผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางและเป็นหลัก (A16)
10	ร่วมกันระหว่างองค์กรพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือวางแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความสามารถหลัก (Core Competency) ของกรมแพทยทหารเรือ	Core competency ยังไม่ได้กำหนดขึ้นมาอย่างจริงจัง และไม่เน้นความร่วมมือระหว่าง 2 องค์กร (A03)

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรพยาบาล

ข้อ	รายการ	เหตุผล
1	มีการสื่อสารให้ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินรับรู้ข้อตกลงร่วมกันและมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล	ไม่เคยเห็นภาพดังกล่าว (A03)
2	นำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินบุคลากรพยาบาลในอนาคต	ยังไม่มีแผนการนำมาใช้ (A03) การประเมินแบบ 360 องศา ได้ถูกนำมาใช้จริงในอดีต แต่ปัจจุบันไม่ได้ดำเนินการ ไม่เกิดความต้องการ (A10)
3	พัฒนาระบบการประเมินผลให้ครอบคลุมทั้งการประเมินระดับสมรรถนะและผลงานรายบุคคล	การประเมินผลจะเป็นภาพรวมของกองทัพเรือ กองทัพเรือจะเป็นผู้กำหนด (A03)
5	การประเมินผลบุคลากรพยาบาลตามตัวชี้วัดรายบุคคลควรมุ่งน้ำหนักที่ผลงานเป็นหลัก	เนื่องจากเป็นองค์การพยาบาลควรมองในภาพรวมให้ใกล้เคียงกัน (A03) ควรพิจารณาทั้งผลงาน (ที่เห็น / วัดได้) เป็นรูปธรรม และคุณธรรม จริยธรรม ในการประกอบวิชาชีพ / การทำงาน (A16)

ด้านการดำรงรักษาบุคลากรพยาบาล

ข้อ	รายการ	เหตุผล
4	พัฒนารูปแบบที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงในการส่งเสริมและดำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง	ไม่เคยทราบ และไม่เคยเห็น (A03) ยังไม่พบแนวทาง หรือการสื่อสารใด ๆ ที่มุ่งเน้นการดำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง ประกอบกับการกำหนด Career Path หรือ Succession Plan ไม่ชัดเจน (A10)
5	ปรับกลยุทธ์ให้บุคลากรพยาบาลมีความก้าวหน้าในวิชาชีพตามห่วงเวลาที่เหมาะสม	ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ของกองทัพเรือเป็นหลัก (A03)
6	ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ สร้างความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร และดึงดูดใจให้บุคลากรพยาบาลคงอยู่ในองค์กร	มีแต่เป็นส่วนน้อย (A03)
7	จัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น หอพัก บ้านพักภายในโรงพยาบาล ฯลฯ	ไม่มีอำนาจจัดการดังกล่าวเลย อำนาจขึ้นกับรองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ถ้าเป็นบ้านพัก หลวงขึ้นกับคณะกรรมการของกรมแพทย์ทหารเรือ ถ้าเป็นบ้านส่วนกลางอำนาจขึ้นกับกรมสวัสดิการ กองทัพเรือ (A03) การจัดสรรที่พักยังไม่ได้อยู่ในอำนาจขององค์การพยาบาลโดยตรง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติจริงได้ในปี 2555 – 2559

ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล

ข้อ	รายการ	เหตุผล
1	กำหนดบันไดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career ladder) ของบุคลากรพยาบาล ตามโครงสร้างของตำแหน่งให้ครอบคลุมลักษณะงานที่ปฏิบัติ	การพิจารณาขึ้นอยู่กับกรมแพทยทหารเรือ (A03) เพิ่งเริ่มดำเนินการวางแผนยังต้องรอการตัดสินใจร่วมกันกับผู้บริหารกรมแพทยทหารเรือ (A10)
3	กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของ บุคลากรพยาบาล สำหรับ บันได ความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างชัดเจน	ในปี 2555 – 2559 องค์การพยาบาลยังไม่สามารถกำหนด Career Path ของบุคลากรทุกกลุ่มได้อย่างชัดเจน เพราะหลายปัจจัยอยู่ที่การพิจารณาของหน่วยเหนือมากกว่าอำนาจของ องค์การพยาบาล (A16)
4	ดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับ บุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อการ ก้าวสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม	การเข้าสู่ตำแหน่งขึ้นกับเส้นใคร่ฝากมา อาวุโส ความเหมาะสม (A03) การเตรียมความพร้อมไม่เป็นรูปธรรม เพราะ ยังคงเน้นอาวุโสอย่างเดียวกว่า ความสามารถ สังเกตจากผู้บริหารที่ผ่านมานี้ แต่ละรุ่นผลัดหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (วนซ้ำ ๆ) ไม่เทียบเคียงกับสถาบันอื่น ๆ ที่มีการสรรหา ผู้บริหารแบบลงคะแนนเลือกตั้งโดยคุณสมบัติ 3 ด้าน คือ อาวุโส / ความรู้ ความสามารถ / ภาวะ ผู้นำ (A10) ในปี 2555 – 2559 นั้น องค์การพยาบาลมี บุคลากรที่จะเข้า Fast tract รออยู่แล้ว แต่ นโยบายจากหน่วยเหนือ คือ กองทัพเรือ และ กลาโหมยังไม่มี (A16)

ข้อ	รายการ	เหตุผล
5	<p>กำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มี ความสามารถสูงสามารถก้าวหน้าทาง วิชาชีพโดยใช้ผลงาน และความสามารถ เข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ใช้การพิจารณาด้วย เกณฑ์อาวุโสรุ่น / ชั้นยศ หรือชั้น เงินเดือน</p>	<p>เหตุผลเดียวกับข้อ 4 (A10) องค์การพยาบาลไม่สามารถกำหนดเองได้ ถ้าไม่ มีนโยบาย / ข้อบังคับ ฯลฯ รองรับ (A16)</p>

ตาราง แสดงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3

ผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนข้อที่เปลี่ยนแปลง (ข้อ)	ร้อยละ
1	7	12.96
2	1	1.85
3	0	0
4	0	0
5	13	24.07
6	6	11.11
7	13	24.07
8	3	5.55
9	4	7.41
10	26	48.15
11	27	50
12	40	74.07
13	0	0
14	14	25.93
15	0	0
16	2	3.70
17	0	0
18	2	3.70
19	2	3.70
20	5	9.26
21	1	1.85
รวม	171	316.67
ค่าเฉลี่ย	7.90	14.64

คำนวณค่าความเปลี่ยนแปลงของความน่าจะเป็นทั้งหมด 54 ข้อ จากผู้เชี่ยวชาญ 20 คน
ได้ดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนข้อที่เปลี่ยนแปลง} \times 100}{\text{จำนวนข้อทั้งหมด} \times \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}}$$

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางวาทรีหญิง ธนัชพร สว่างแจ้ง เกิดวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2521 ที่จังหวัดกรุงเทพฯ สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต จากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ปี พ.ศ.2543 เข้ารับการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2552 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งพยาบาลฝ่ายบริการสุขภาพ ปฏิบัติงานห้องคลอด โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กรมแพทย์ทหารเรือ