

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง



นางสาวฉันทา อัสวภิญโญกิจ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย


ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-14-2914-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

121560993

HIGH POTENTIAL NURSING PERSONNEL MANAGEMENT



Miss Nutchra Ausawapinyokit

สถาบันวิทยบริการ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
for the Degree of Master of Nursing Science Program in Nursing Administration

Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2005

ISBN 974-14-2914-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

โดย

นางสาวณัชชา อัครวิญญูกิจ

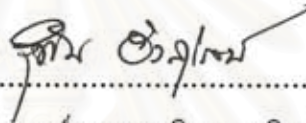
สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

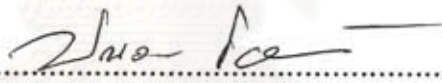
รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ศ.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต

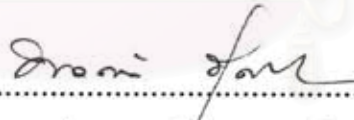


..... คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร.ยุพิน อังสุโรจน์)

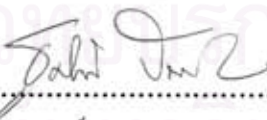
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร. ประนอม โททกานนท์)



..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ศ.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ)



..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ชุตักดิ์ ชัมภลิจิต)

สถาบันนางพยาบาล  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณัชชา อัครวิญญูญกิจ : การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

( HIGH POTENTIAL NURSING PERSONNEL MANAGEMENT )

อ. ที่ปรึกษา : รศ. พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ, 211 หน้า. ISBN 974-14-2914-2

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย โดยประยุกต์วิธีการของ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) มาใช้ในการวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบบสอบถามรอบแรกเป็นแบบสอบถามกึ่ง โครงสร้าง ปลายเปิด และการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แหล่งข้อมูล คือ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารระดับสูง จำนวน 20 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ จำนวน 8 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการพยาบาล จำนวน 2 ท่าน นักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ 8 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 2 ท่าน วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง และวิเคราะห์เนื้อหาได้องค์ประกอบ 8 ด้าน ขั้นที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ นำมาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เป็นมาตราส่วนประมาณค่า ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้อีกมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อีกครั้ง เพื่อสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่

- 1) การสรรหาเชิงรุก
- 2) การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ
- 3) การบริหารบุคลากรพยาบาลแบบยืดหยุ่น
- 4) เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ
- 5) สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า
- 6) สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
- 7) การประเมินผลโดยยึดผลสำเร็จของงาน
- 8) การธำรงรักษานักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยยกย่องให้เกิดริคิดจากผลสำเร็จของงาน

สาขาวิชา.....การบริการพยาบาล.....

ปีการศึกษา..... 2548.....

ลายมือชื่อนิสิต..... *ณัชชา อัครวิญญูญกิจ*.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... *Dr. Puan*.....

# # 4777574436 : MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD : HIGH POTENTIAL NURSE / HIGH POTENTIAL NURSING

PERSONNEL MANAGEMENT

NUTCHA AUSAWAPINYOKIT : HIGH POTENTIAL NURSING

PERSONNEL MANAGEMENT. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. POLICE

MAJOR PAUNGPHEN CHOONHAPRAN, Ph.D., 211 pp. ISBN 974-14-2914-2

The purpose of this research was to investigate high potential nursing personnel management. The method of this study was undertaken utilizing a three rounds Ethnographic Delphi Future Research Technique to elicit and assess consensus on the management of high potential nursing personnel. The study instrument in round 1 comprised of opened end questionnaires and in-depth interviewed concerning of high potential nursing personnel management, in 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> round questionnaires for level of agreement were elicited from 20 experts. Median and interquartile deviation were used to determine the consensus among experts. In this study, 20 experts were 8 nurse leaders, 2 physician administrators, 8 nurse educators and 2 personnel managers selected by specific criteria and snowball technique. The EDFR technique consisted of 3 steps. Steps 1, in - depth interviewed in all experts and tape recorded. Data were analyzed by using content analysis and categorized into 8 dimensions. Steps 2, develop questionnaires from 8 dimensions using Likert scale. Statistics used for data analysis were median and inter quartile range. Step 3, questionnaires were sent to experts for confirmation of item rating.

The result of this study were as follows : All experts who participated in round1, 2, and 3. The response rate at 100 % was achieved. The dimensions raised could be group under heading of 1) proactive recruitment, 2) provide challenging assignment, 3) management with flexibility, 4) provide fully potential self development, 5) provide career ladder advancement, 6) create promotion and satisfaction, 7) evaluation for high potential personnel success, and 8) maintenance of high potential personnel by respectation.

Field of study...Nursing Administration...

Academic year ..... 2005.....

Student' s signature.....

Advisor' s signature.....

*Nutcha Ausawapinyokit*  
*Paungphen Choonhapran*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต. หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชูณหปราณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้จุดประกายความคิด ให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่อง และข้อคิดเห็นต่างๆ ในการทำวิจัย ตลอดจนให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา อีกทั้งให้โอกาสในการนำเสนองานวิจัย “The International Nursing Leadership conference” ณ ประเทศออสเตรเลีย ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ประนอม โอทกานนท์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. ชูศักดิ์ ชัมภลิจิต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร. ยูพิน อังสุโรจน์ คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ทุกท่านที่ให้ข้อเสนอแนะและกำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะไม่เสร็จสมบูรณ์ได้เลย ถ้าขาดความกรุณาและความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการทำวิจัย ทั้ง 20 ท่าน ที่ได้ให้ความรู้และความคิดเห็น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการ หัวหน้าพยาบาล ผู้บริหารทุกท่าน ผู้ตรวจการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วย ตลอดจนเจ้าหน้าที่หอผู้ป่วยว่องวานิช โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยสำหรับทุนอุดหนุนการวิจัยบางส่วน ขอขอบคุณกำลังใจจากญาติพี่น้อง เพื่อนนิสิตปริญญาโท เจ้าหน้าที่คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณนันทพร บุญทองเสื่อ ที่ให้กำลังใจ และการช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดภาคเรียนการศึกษา

ท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ๆ น้องๆ เป็นอย่างสูงที่ได้ให้โอกาสอันประเสริฐที่สุดแก่ลูก พร้อมทั้งกำลังใจที่ยิ่งใหญ่หาใดเปรียบมิได้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	11
กระบวนการบริหารงานบุคคล.....	11
การวางแผนทรัพยากรบุคคล.....	11
การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร.....	16
การฝึกอบรมและการพัฒนา.....	22
การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	27
การบริหารค่าตอบแทน.....	32
3. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	37
ความหมายของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	40
ความสำคัญของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	41
กระบวนการบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล.....	45
การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	45
การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	45
การพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	47

การจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	49
การรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร.....	49
ความแตกต่างระหว่างการบริหารบุคลากรพยาบาลทั่วไปและ-	
การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	50
องค์กรกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	52
การวิจัยอนาคต.....	55
ความหมายของการวิจัยอนาคต.....	55
เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research).....	55
ลักษณะเด่นและลักษณะค้อยของเทคนิค EDFR.....	59
ความตรงและความเที่ยงของเทคนิค EDFR.....	59
การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	63
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
ศึกษาจากแหล่งข้อมูล.....	64
รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่าน	
ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1.....	64
รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่าน	
ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2.....	65
รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่าน	
ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 3.....	66
การสรุปและการอภิปรายผล.....	67
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	69
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
ผลสรุปแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	
ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	103



5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	110
สรุปผลการวิจัย.....	111
อภิปรายผล.....	114
ข้อเสนอแนะ.....	130
รายการอ้างอิง.....	132
ภาคผนวก.....	140
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1.....	141
ตัวอย่างการสร้าง Domain ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่ง	144
ภาคผนวก ข แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2.....	150
คำแนะนำและเหตุผลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2.....	154
ภาคผนวก ค แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3.....	162
เหตุผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในกรณีที่คำตอบ	
อยู่นอกพิสัยควอไทล์.....	167
ภาคผนวก ง รายนามผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์.....	169
ภาคผนวก จ การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากทฤษฎีตามปี พ.ศ.....	207
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	211

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	23
2	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	37
3	ความแตกต่างระหว่างการบริหารบุคลากรการพยาบาลทั่วไป กับการบริหาร บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง.....	50
4	จำนวนและร้อยละสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ.....	75
5	ข้อคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่ง	
6	การรวมกลุ่มคำหรือข้อความที่มีความหมายใกล้เคียงกันด้านการมอบหมายงาน ที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ	
7	คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความจำเป็นของความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาเชิงรุก	87
8	คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความจำเป็นของความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสม กับศักยภาพ.....	89
9	คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความจำเป็นของความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น.....	92
10	คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความจำเป็นของความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ.....	93
11	คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความจำเป็นของความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างบัณฑิตวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า.....	94
12	คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความจำเป็นของความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน	96
13	คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความจำเป็นของความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง.....	98
14	คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ และระดับความจำเป็นของความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการธำรงรักษานักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดย ยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน.....	99
15	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

63



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแนวคิดการปฏิรูปสุขภาพเริ่มขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2541 ภายหลังจากประเทศไทยได้ประสบกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง คณะกรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขได้มีมติให้กำหนดแผนงาน และใช้งานวิจัยในการผลักดันแนวคิดการปฏิรูปสุขภาพให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีปรัชญาสำคัญอันเป็นหลักของการปฏิรูปสุขภาพคือ สร้างสุขภาพที่เป็นองค์รวมเชิงรุก เปิดโอกาสให้ทุกภาคเข้าร่วมสร้างสุขภาพดีถ้วนหน้า เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนการจัดการระบบสุขภาพแห่งชาติ ให้เป็นระบบมุ่งให้ประชาชนทั้งมวลสามารถมีสุขภาพที่ดีทั้งทางกาย ทางใจ ทางสังคมและจิตวิญญาณ มุ่งให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพตามความจำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และมีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยการปฏิรูประบบโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการ การเร่งสร้างสุขภาพเชิงรุก การสร้างหลักประกันในการเข้าถึงบริการสุขภาพ การสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคม การบริหารจัดการความรู้และภูมิปัญญาเพื่อสุขภาพและการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ

จากนโยบายของรัฐบาลดังกล่าว ส่งผลให้โรงพยาบาลทุกแห่งให้ความสำคัญและเตรียมความพร้อมเพื่อการรับรองคุณภาพจากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคลากรทางการแพทย์อย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรพยาบาลเป็นบุคลากรที่มีสัดส่วนเป็นจำนวนมากที่สุดเมื่อเทียบกับบุคลากรด้านสุขภาพสาขาอื่นๆ กลุ่มงานการพยาบาลมีหน้าที่โดยตรงในการบริหารทางการแพทย์ ต้องปรับกระบวนการทัศน์ในการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนี้ ภายใต้อผลกระทบภายนอกที่เป็นปัจจัยสำคัญคือ สถานะเศรษฐกิจและงบประมาณจากกระทรวงสาธารณสุขที่ลดลง ความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีแนวโน้มสูงขึ้น อีกทั้งอัตรากำลังของบุคลากรทางการแพทย์ที่มีอยู่อย่างจำกัดและไม่เพียงพอ ในปี พ.ศ. 2547 ประเทศไทยมีบุคลากรพยาบาลที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการและพนักงานของรัฐ มีจำนวนประมาณ 66,930 อัตราเทียบโดยประมาณเป็นสัดส่วนต่อประชากรคือ 1 : 2,500 คน (กองการเจ้าหน้าที่กระทรวง

สาธารณสุข, 2547 อ้างถึงใน คณิงนิจ อุณห โชค, 2545) ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานานและทวีความรุนแรงขึ้น มีพื้นฐานมาจากหลายสาเหตุ ทั้งจากการขาดการพิจารณาอย่างจริงจังในการจัดสรรอัตรากำลังและงบประมาณ เพื่อบรรจุพยาบาลให้เป็นที่ไปตามเกณฑ์มาตรฐานตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด การขาดการวางแผนระยะยาวในการผลิตบุคลากรพยาบาล

ประเทศเพื่อกระจายบุคลากรไปยังภูมิภาคต่างๆ การขาดมาตรการที่จริงจังในการรักษาบุคลากรไว้ในระบบ อีกทั้งสถานศึกษาไม่สามารถผลิตพยาบาลวิชาชีพได้ตามจำนวนที่คาดไว้ อัตราการผลิตพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาต่างๆมีจำนวนประมาณการปีละ 2,000 คน (วิจิตร ศรีสุพรรณ, 2541; ชวลี เข้มวงษ์ และคณะ 2539 อ้างถึงใน คณิงนิจ อุณหโชค, 2545) ซึ่งช่วงระยะเวลาที่สถาบันการศึกษายังไม่สามารถผลิตบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการได้ กลุ่มงานพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีที่ซึ่งต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเยี่ยม จึงจะสามารถให้การบริการที่ดีมีคุณภาพแก่ประชาชนและช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและบริการที่มีคุณภาพและภายใต้ความต้องการของสังคม นอกจากนี้ ปัญหาการแข่งขันในการบริการทางการแพทย์เพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอด ทำให้ภาระงานของพยาบาลมีมากขึ้น อีกทั้งผลกระทบจากยุคโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บุคลากรทางการแพทย์เกิดความรู้สึกเครียด สับสน วิตกกังวล ไม่แน่ใจต่อความมั่นคงในงาน (กุลยา ดันดิผลาชีวะ และสงศรี กิตติรักษ์ตระกูล, 2541) เกิดความท้อแท้และลาออกจากงาน ทำให้มีผลกระทบต่อบุคลากรที่เหลืออยู่มีภาระงานมากขึ้น เกิดความเหนื่อยล้า จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการพบว่า สาเหตุที่พยาบาลท้อแท้และลาออกจากงานเกิดจากหัวหน้าหรือผู้ป่วยขาดความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ขาดการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง ไม่พอใจในระบบการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้ป่วย รวมทั้งขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน ขาดการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในงาน และมีภาระงานที่หนักมากขึ้น (จันทร์เพ็ญ พาหงษ์, 2538; สุจินต์ วิจิตรกาญจน์ และคณะ, 2538; พาริตา อิบราฮิม, 2543 อ้างถึงใน รุ่งจิต เต็มศิริกุล, 2544) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะลาออกโอนย้ายจากพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลรามารชิปดี พบว่า พยาบาลลาออกเกิดจากปัญหาขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 66.1 และจากการศึกษาของมาริษา สมบัติบุรณ์ และคณะ (2546) พบว่าปัญหาการลาออกโอนย้ายของพยาบาลจำนวนมากทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ และความชำนาญในงานการพยาบาลส่งผลกระทบต่อองค์กรพยาบาลอย่างมาก คือทำให้องค์กรพัฒนาล่าช้า

โรงพยาบาลของรัฐ เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการรักษาโรคที่มีอาการรุนแรง ลักษณะงานในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร มีความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ขอบเขตการปฏิบัติงานกว้างขวาง มีการจัดแบ่งงานบริการออกเป็นหลายฝ่ายตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรครักษาพยาบาล ทุกสาขาวิชา บริการรักษาพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและฟื้นฟูสุขภาพแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร สนับสนุนให้มีสถานบริการและระบบบริการสาธารณสุขในลักษณะเครือข่าย เพื่อให้มีการพึ่งตนเองและพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการประสานงานระหว่างสถานบริการสาธารณสุขทั้งภาครัฐบาลและเอกชน จากการศึกษาปฏิรูประบบสุขภาพ การพัฒนาและการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานครจึงต้องจัดบริการให้สอดคล้องกับสภาวะดังกล่าว

และเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยจัดระบบบริการสุขภาพแบบองค์รวม โดยบูรณาการการดูแลที่ครอบคลุมกาย จิต สังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการดูแล “คน” ไม่ใช่ดูแล “ไข้” เป็นการดูแลต่อเนื่องจากโรงพยาบาลสู่บ้าน มีการบูรณาการบริการสุขภาพอย่างผสมผสานระหว่างการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ บุคลากรแต่ละวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานอย่างอิสระ โดยใช้อรรถความรู้ทางวิชาชีพเป็นพื้นฐาน เน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะสหสาขาวิชาชีพ จัดบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและความต่อเนื่องในการดูแล มีแนวทาง (Guideline) การดูแล สามารถให้บริการที่มีมาตรฐานและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เน้นการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และบำบัดรักษาความเจ็บปวดในระยะเริ่มต้น ทำให้ประชาชนไม่เกิดการเจ็บป่วยที่รุนแรง ชับซ้อน ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดูแลโรคไม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการลงทุนค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพที่ต่ำและคุ้มค่า จัดระบบบริการที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและร่วมตัดสินใจในขั้นตอนการรักษาพยาบาล จัดระบบบริการที่ส่งเสริมให้ประชาชนมีศักยภาพในการดูแลตนเอง เน้นการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคเชิงรุก การดูแลอย่างต่อเนื่องที่บ้านสำหรับผู้ป่วยเรื้อรัง และจัดบริการการพัฒนาความรู้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทันทต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง สามารถนำความรู้มาพัฒนางานบริการให้มีคุณภาพ

จากปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้ทุกโรงพยาบาลต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มีคุณภาพ เพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการและเพื่อความอยู่รอดของโรงพยาบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งพยาบาลที่ต้องแบกรับเป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา จากสถานการณ์ปัจจุบันพบว่า บทบาทหน้าที่และลักษณะงานของโรงพยาบาล ซึ่งปฏิบัติงานทั้งด้านวิชาการ บริการ การวิจัย ประกอบกับงานด้านการพัฒนาคุณภาพที่เข้ามามีบทบาท โดยที่สถานการณ์ทางการบริการสุขภาพ ไม่ได้พัฒนาอัตรากำลังระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการให้สมดุลกัน เพราะต้องทำงานแข่งกับเวลาและทำงานไม่ตรงกับลักษณะวิชาชีพอย่างแท้จริง มีงานอื่นอีกมากมายที่ไม่ใช่งานพยาบาล แต่พยาบาลต้องรับเป็นภาระ (ปราณี กาญจนวงศ์, 2540) ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนี้ แนวทางหนึ่งที่สามารถสร้างความสำเร็จให้องค์กรได้คือ การบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร และการพัฒนาบุคลากรตลอดเวลาเป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญที่สุดขององค์กร การบริการพยาบาลที่มีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้จากบุคลากรที่มีคุณภาพเท่านั้น นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลยังช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ตลอดทั้งช่วยส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอีกด้วย จากการศึกษางานวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (ชุตินา สุวรรณ

ประทีป, 2543) และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันของพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (สอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538; จรัสศรี ไกรนที, 2539; วรรณญา วงศ์ประสิทธิ์, 2540; วัลภา ฐานักัญจน์, 2540 ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพยาบาลวิชาชีพยังขาดความเชื่อถือ ขอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ขาดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความคิดที่จะย้ายหรือลาออกจากองค์กร สภาพการณ์เหล่านี้ หากไม่ได้รับการแก้ไขอาจทำให้ต้องประสบกับภาวะขาดแคลนพยาบาล โดยเฉพาะพยาบาลที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นที่ต้องการของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะถูกเชื้อเชิญตัวไปทำงานในองค์กรอื่น ทำให้องค์กรต้องสูญเสียพยาบาลที่มีศักยภาพสูง และ ทำให้ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการบริการสุขภาพ ดังนั้น การที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารบุคลากรพยาบาลซึ่งเป็นบุคลากรที่มีปริมาณมากที่สุดอย่างมีศักยภาพ จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง องค์กรพยาบาลต่างก็พยายามสร้างจุดแข็งเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างไม่หยุดยั้ง แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องพัฒนาให้ทันหรือล้ำหน้าเครื่องมือ เครื่องใช้คือ คน ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร จึงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพ ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร (Herman, 1991)

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ไม่สามารถใช้การบริหารบุคคลแบบปกติได้ จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารบุคลากรเหล่านี้ เพื่อให้สร้างสรรค์นวัตกรรมและเป็นผู้นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จากการศึกษาของ Herman (1991) การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ 5 ด้าน คือกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ด้านสัมพันธภาพ กลยุทธ์ด้านงาน กลยุทธ์ด้านค่าตอบแทน และกลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์กร จากการศึกษาของ Sears (2003) พบว่า การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้แก่ การสรรหา การคงอยู่ในงาน สัมพันธภาพก่อนและหลังการทำงาน การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ได้มีผู้ศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Herman, 1991; Levin & Ross, 2001; Tulgan, 2001; Sears, 2003; Bennett & Bell, 2004) แต่ในองค์กรพยาบาล ยังไม่มีผู้ใดศึกษาไว้ ซึ่งการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความแตกต่างจากการบริหารบุคลากรทั่วไป

ปัจจุบันแนวคิดการบริหารบุคคลได้เปลี่ยนไป จากเดิมแนวความคิดที่ว่า คนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร แนวคิดที่เปลี่ยนไปนั้นคือ การถือว่าบุคลากรไม่ใช่เพียงแค่มนุษย์ แต่ต้องเป็นคนที่เก่งกว่าที่จะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น ซึ่งเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้ง

ผลงานและคุณลักษณะอื่นๆที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมิน โดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2542) รูปแบบการประเมินมีหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) วิธีที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก ได้ผลลัพธ์ในระดับปานกลางในด้านความแม่นยำในการประเมิน เนื่องจากมีรายละเอียดค่อนข้างน้อย 2) วิธีที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก ให้ผลลัพธ์ในเกณฑ์ดีในด้านความแม่นยำในการประเมินและให้ผลลัพธ์ที่ดีมากในการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา การระบุถึงศักยภาพเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง 3) วิธีที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก จะให้ผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมในด้านความแม่นยำในการประเมินกับการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากยังไม่มีวิธีการประเมินวิธีใดที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการประเมินทุกๆด้าน ดังนั้นองค์กรอาจใช้วิธีการประเมินหลายวิธีหรือใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ได้มากที่สุด และแบบประเมินควรมีความเรียบง่ายและชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อมิให้เกิดความสับสนและยุ่งยากในการใช้แบบประเมิน รวมทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักการและวิธีการประเมิน เน้นความเที่ยงตรงในการสังเกต การจดบันทึกและการประเมิน สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปตามนโยบาย เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความมั่นใจและมีความเชื่อถือในระบบการประเมินขององค์กร และนำผลการประเมินบุคลากรเป็นส่วนประกอบในการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงาน

กระบวนการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร

**การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง** เริ่มตั้งแต่การระบุกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถทำได้โดย 1) ศึกษาลักษณะ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกลักษณะหรือคนที่ทำงานดีเยี่ยมในองค์กรและวิเคราะห์สรุปเป็นลักษณะที่องค์กรอยากได้ เช่น การมีภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อใจ ความต้องการที่จะชนะอย่างแรงกล้าและมีความเป็นเจ้าขององค์กร 2) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายนั้นต้องมีคนลักษณะใดมาร่วมงาน โดยการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ไม่ควรทำแบบฤดูกาลหรือทำในช่วงเวลาหนึ่งต่อปี แต่ควรเป็นกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

**การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร** เป็นการคัดเลือกคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยคัดเลือกจากความสามารถ 6 กลุ่มได้แก่ 1) ความสามารถในการสำเร็จ มุ่งการทำงานที่ดีหรือเอาชนะต่อมาตรฐานที่ดีเลิศ แสวงหาสารสนเทศเพื่อสามารถเข้าถึงแก่นแท้ของข้อมูล 2) ความสามารถในการช่วยเหลือและการให้บริการ เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล



ความสามารถในการฟัง เข้าใจและตอบสนองในการแสดงความคิดเห็น มีความต้องการที่จะช่วยเหลือหรือบริการคนอื่น โดยค้นหาและเข้าถึงความต้องการของลูกค้า 3) ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อชักจูงโน้มน้าวมีอิทธิพลหรือทำให้รู้สึกประทับใจเพื่อที่จะทำงานร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพและรักษาการติดต่ออย่างเป็นมิตรกับบุคคล เพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลสำเร็จของงาน 4) ความสามารถด้านการจัดการ การพัฒนาผู้อื่นและการแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่น ความสามารถในการสั่งการ การทำงานเป็นทีม สามารถที่จะทำงานและทำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันได้ดี 5) ความสามารถด้านความคิด ความเข้าใจสถานการณ์และแก้ไขปัญหาโดยแยกปัญหาเป็นส่วนและคิดอย่างเป็นระบบ 6) ความสามารถด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล ความสามารถในการควบคุมตนเองเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่กดดัน มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถดำเนินการจนสำเร็จโดยเฉพาะการทำงานที่ท้าทาย มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ต่างๆและกับกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้ การคัดเลือกและระบุนคนเก่งจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและพิจารณาจากระดับสมรรถนะ โดยองค์กรมีการกำหนดศักยภาพ และใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม รวมถึงการประเมินศักยภาพของบุคคล

**การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง** จะต้องมีการดำเนินการเป็นพิเศษ โดยศึกษาความต้องการในการพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ และพัฒนาความสามารถขึ้นไปอีกขั้นหนึ่ง โดยการ 1) การให้ทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ 2) การให้โอกาสทำงานที่คนใช้ทักษะสูงและมีความชอบทำให้ทำงานอย่างมีความสุขและส่งผลถึงผลการทำงานและการคิดสร้างสรรค์ในงาน 3) มอบหมายภารกิจที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้โดยทำงานกับผู้เชี่ยวชาญในสายงานอื่นๆ เป็นการเพิ่มทักษะการจัดการปัญหาที่ยาก 4) การเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ เช่น การติดตามผู้บริหาร การเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร การสรุปบทความ ประเด็นงานที่น่าสนใจและนำเสนอที่ประชุมฝ่ายบริหาร การฝึกเป็นหัวหน้าทีมงานโครงการ 5) การหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเสริมความรู้ในงานประเภทอื่น ทำให้เกิดมุมมองเข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงานส่วนอื่น ๆ มากขึ้น 6) การสอนงานและพี่เลี้ยง เป็นผู้ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

**การบริหารและจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและบริหารบุคลากรเหมือนเป็นลูกค้าขององค์กร โดยทำให้รับรู้ว่างค์กรมีค่านิยม มีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการจัดการที่ดี องค์กรมีความท้าทายน่าตื่นเต้น มีผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยมและเป็นผู้นำ สิ่งต่างๆเหล่านี้ทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ และส่งผลต่อความผูกพันและเกิดแรงจูงใจในการทำงานและอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้การให้ค่าตอบแทนตามผลงาน เน้นให้ค่าตอบแทนที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถทำประโยชน์ให้

องค์กรเพื่อเป็นกำลังใจให้บุคลากรที่มีความสามารถ ให้รักษาระดับในการทำดีต่อไปและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรคนอื่นๆแสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่

**การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร** โดยการจัดสวัสดิการให้พนักงานและมีโครงการต่าง ๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และสามารถผูกมัดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กรได้

จะเห็นได้ว่าการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความแตกต่างจากการบริหารบุคคลทั่วไป หากผู้บริหารไม่สามารถบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง อาจทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรเหล่านี้ให้กับองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งได้ การศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต เพื่อให้ได้ข้อมูลการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงจากระเบียบการศึกษาวิจัยเชิงอนาคตซึ่งมีมากมายหลายรูปแบบในปัจจุบัน ผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าการประยุกต์วิธีการของ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยในรอบที่ 1 ของการรวบรวมความคิดเห็นนั้น ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดอย่างอิสระ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของวิชาชีพพยาบาล โดยคำนึงถึงการบริหารที่ก่อให้เกิดผลผลิตอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์จะทำการศึกษารวบรวม การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

### **วัตถุประสงค์การวิจัย**

เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ของผู้บริหารการพยาบาล

### **ปัญหาการวิจัย**

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของผู้บริหารการพยาบาลเป็นอย่างไร

### **ขอบเขตของการวิจัย**

1. เทคนิคที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ การประยุกต์วิธีการของ EDFR มาใช้ในการวิจัย โดยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารพยาบาลและการบริหารงานบุคคล

2. แหล่งข้อมูล คือผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการพยาบาล จำนวน 8 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทางการแพทย์ จำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญการบริหารบุคลากร จำนวน 2 ท่าน นักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารการพยาบาล 8 ท่าน

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าพยาบาลอื่นๆในองค์กร (Top ten high potential nursing personnel) โดยมีคุณธรรมและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ มีลักษณะผู้นำ เต็มใจที่จะทำงานที่ยากและท้าทายได้สำเร็จอย่างไม่ย่อท้อ เรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน การแข่งขันสูง มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างนวัตกรรม ดำเนินโครงการพิเศษต่างๆขององค์กรให้สำเร็จ แก้ปัญหาที่ยาก ซับซ้อนตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้แทนผู้บริหารในการประชุมต่างๆ มีความตระหนักและรับรู้ถึงศักยภาพและความจำกัดของตน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมพิจารณาว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงกว่าบุคคลอื่น ให้ความไว้วางใจที่จะให้ทำงานที่สำคัญเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

**การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง การที่ผู้บริหารทางการพยาบาลดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษ โดยการคัดเลือกและแสวงหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้วยตนเอง ทั้งที่อยู่ในองค์กรและนอกองค์กร หรือผ่านเครือข่าย ทำการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ และการสรรหา นั้นไม่มีกำหนดเวลาเฉพาะ แต่เป็นกิจกรรมที่ทำต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้ได้พยาบาลที่มีศักยภาพสูงมาปฏิบัติงานในองค์กร โดยบูรณาการแนวคิดของ Herman (1991), Handfield (2001), Jeffries (2002) และจิตติพร ชมภูคำ (2547) ซึ่งมีองค์ประกอบเบื้องต้นดังต่อไปนี้

1. **การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก** หมายถึง การที่ผู้บริหารการพยาบาลดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษ โดยดำเนินการเชิงรุก เพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เข้ามาทำงานในองค์กร โดยการเสาะแสวงหาจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร

2. **การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง การที่ผู้บริหารการพยาบาลดำเนินการเป็นพิเศษเฉพาะ โดยดำเนินการเชิงรุก เพื่อให้ได้พยาบาลที่มีศักยภาพสูงมาทำงานในองค์กร โดยคำนึงถึงคุณสมบัติในด้านความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จ ใช้สารสนเทศที่เฉพาะเจาะจงเพื่อพัฒนาองค์กร มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างสูง มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีภาวะผู้นำสามารถจัดการ คิดเชิงระบบ มีความยืดหยุ่น เต็มใจที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนให้ตรงกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ทำเป็นรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุยระหว่างผู้บริหารทางการพยาบาลและผู้บริหารทรัพยากร

บุคคล เพื่อคัดเลือกพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ทำการสัมภาษณ์เพื่อทดสอบ เพื่อคัดเลือกให้ได้พยาบาลที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

**3. การพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษ โดยดำเนินการเชิงรุกในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร โดย ศึกษาความต้องการในการพัฒนาและดำเนินการส่งเสริมให้ได้รับการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ พัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นจากการเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ โดยให้ทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ ให้โอกาสทำงานที่ใช้ทักษะอย่างสูง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมในองค์กร มอบหมายภารกิจที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้โดยมอบหมายให้ทำงานกับผู้เชี่ยวชาญในสายงานอื่นๆ เป็นการเพิ่มทักษะการจัดการปัญหาที่ยาก และมีขอบเขตที่กว้างขวาง เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ โดยการให้ติดตามผู้บริหาร การเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร การสรุปบทความ ประเด็นงานที่น่าสนใจและนำเสนอที่ประชุมฝ่ายบริหาร ให้โอกาสเป็นหัวหน้าทีมงาน โครงการพิเศษ หมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเสริมความรู้ในงานประเภทอื่น ทำให้เกิดมุมมองเข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงานส่วนอื่น ๆ มากขึ้น มีการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น

**4. การจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษ โดยดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้พยาบาลที่มีศักยภาพสูงรับรู้ ว่า องค์กรมีค่านิยม มีการจัดการที่ดี มีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี องค์กรมีความท้าทายน่าตื่นเต้น มีผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยมและมีผู้นำเป็นแบบอย่างของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ และส่งผลต่อความผูกพันและเกิดแรงจูงใจในการทำงานและอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้ค่าตอบแทนตามผลงาน เน้นให้ค่าตอบแทนที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถปฏิบัติพันธกิจพิเศษและสำคัญให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ลดค่าใช้จ่าย สร้างงานวิจัยให้องค์กรเพื่อเป็นกำลังใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ให้รักษาระดับในการทำดีต่อไปและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรคนอื่นๆ แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ด้วย

**5. การรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร** หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษ โดยดำเนินการเชิงรุก เพื่อให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้รับสวัสดิการเฉพาะเรื่อง จัดตารางเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น จัดวันหยุดและอื่นๆ ให้ เมื่อให้ปฏิบัติภารกิจพิเศษสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สร้างสัมพันธ์ภาพให้เกิดขึ้นกับพยาบาลที่มีศักยภาพสูง และผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และสร้างความผูกพันให้พยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่ในงาน โดยไม่คิดลาออกหรือเปลี่ยนงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
2. สามารถนำหลักการบริหารบุคลากรมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงานได้
3. นำองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาประยุกต์ใช้ในการสร้างเกณฑ์การประเมินและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงาน
4. เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานจากการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในทีมสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพและธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กรได้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล
2. กระบวนการการบริหารงานบุคคล
  - 2.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล
  - 2.2 การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร
  - 2.3 การฝึกอบรม และการพัฒนา
  - 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 2.5 การบริหารค่าตอบแทน
3. แนวคิด ทฤษฎี การบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
  - 3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
  - 3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
  - 3.3 กระบวนการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
4. ความแตกต่างระหว่างการบริหารบุคลากรทั่วไป กับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
5. องค์การกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
6. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีคำที่ใช้ใกล้เคียงอยู่หลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงาน จนก่อให้เกิดผลงาน

สร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมาย ถ้าหากรู้จักมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2539)

พยอม วงษ์สารศรี (2531) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณานักคนที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์กร และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา คุ้มครองรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

เสนาะ ดิยาว (2539) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบ และดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลมากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น

สุภาพร พิศาลบุตร (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดการวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด คุ้มครองรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร

ชูชัย สมิทธิไกร (2547) ได้กล่าวถึงการจัดการบุคลากร / ทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์กร จุดมุ่งหมายของการจัดการบุคลากร / ทรัพยากรมนุษย์ คือการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

โดยสรุป การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภารกิจที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์ ศิลป์ และกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณานักบุคคลที่อยู่ในสังคม หรือองค์กร เพื่อดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์กร มีการจัดกิจกรรมพัฒนาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและธำรงรักษาเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา อันจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

## 2. กระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่

- 2.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 2.2 การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร
- 2.3 การฝึกอบรม และการพัฒนา
- 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.5 การบริหารค่าตอบแทน

### 2.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล

การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เป็นเรื่องที่ยาก การวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางการจัดวางกำลังคนให้เกิดความพร้อม และสอดคล้องกับการดำเนินกิจกรรมด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยมุ่งให้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีบุคลากรพร้อมในการปฏิบัติงาน และใช้บุคลากรให้คุ้มค่า สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) บางครั้งเรียกว่าการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติในองค์กร ดังที่นักวิชาการ ได้ให้ความหมายดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับกำลังบุคลากร เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการเตรียมไว้ และพัฒนากำลังบุคลากรเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (คณัย เทียนพูน, 2543)



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลที่มุ่งพยายามให้มีกำลังคนที่เพียงพอ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต (ธงชัย สันติวงษ์, 2546)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรล่วงหน้าว่า ต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด รวมทั้งกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะมาจากไหน อย่างไร เมื่อใด (พยอม วงศ์สารศรี, 2546)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและมีจำนวนเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์กรต้องการ ซึ่งกระบวนการนี้เป็นเรื่องของการคาดคะเนความต้องการบุคลากรให้เพียงพอกับจำนวนตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ ในช่วงระยะเวลาที่ระบุไว้ในอนาคต (Anthony, 1996 อ้างถึงใน วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2547)

โดยสรุป กล่าวได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรจำนวนเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์กรต้องการ สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคตโดยกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะมาจากไหน อย่างไร เมื่อใดเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน

### **ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคล**

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต เป็นงานที่ผู้บริหารต้องดำเนินการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปอย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยอาศัยการวางแผนเป็นตัวปรับลดจำนวนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ทำให้เกิดความแน่นอนในการจ้างงาน ไม่เกิดปัญหาหางานสิ้นคน หรือคนล้นงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ สามารถปฏิบัติงานโดยไม่เกิดความลำบากใจ ถ้ามีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี ส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ การมีโอกาสเติบโตหรือเจริญก้าวหน้าซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และความมุ่งมั่นต่องาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ป้องกันการลาออกของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถสูง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยกำหนดทิศทาง ในการจัดการระบบ ความก้าวหน้าในอาชีพ และจัดระบบตอบแทนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม สามารถ จูงใจในการปฏิบัติงานได้

ในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อทิศทางของแผน เพื่อให้ สามารถนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนี้ (วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2547)

1. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะแผนกำลังคนต้องเป็นระบบและ สามารถปฏิบัติตามระบบนั้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา คู่มือข้าราชการ

2. การกำหนดระยะเวลาที่ดำเนินการ ระยะเวลา ถือเป็นกรอบของการปฏิบัติงานซึ่งเป็นที่ ตัวชีวิตประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรซึ่งต้องมีความยืดหยุ่นและ รองรับสภาพการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมต่างๆ ได้ ไม่เกิดผลกระทบด้านขวัญและกำลังใจ และประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ

3. การทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ การชี้แจงเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ทุก ระดับเข้าใจเพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ

4. สมมุติฐานที่ใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเน้นให้บุคลากรทุกคนใน องค์กร รับรู้และเข้าใจ โดยเฉพาะเรื่องอัตราความเจริญเติบโตขององค์กรจะต้องมีอัตราก้าวหน้าสูง กว่าอัตราความเจริญเติบโตของภาวะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่

5. ผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการสำรวจวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ แนวโน้ม เป้าหมาย นโยบายการใช้และพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับทุก ส่วนงานในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนและมี เป้าหมายแผนงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้

6. ปัจจัยที่มีผลกระทบกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาองค์ประกอบดังนี้

6.1 กำลังบุคลากรที่องค์กรมีอยู่ ความทุมเท และความรับผิดชอบต่อองค์กร

6.2 แผนฝึกอบรมพัฒนา ความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากร

6.3 อัตราการสูญเสียกำลังบุคลากรในอนาคต

6.4 การใช้เทคนิคการพยากรณ์บุคลากร และการสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งที่

เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหา

6.5 ระยะเวลาในการวางแผนบุคลากร

7. การพัฒนาแผนทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร

## 2.2 การสรรหาบุคลากรและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาบุคลากรเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรในระยะยาว โดยถือว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการวางแผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้รอบคอบ วิเคราะห์ถึงสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการปฏิบัติ เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้องค์กรได้มีโอกาสสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุดได้ มีผู้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ ดังนี้

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรันันท์, 2545)

การสรรหา คือกระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร (อานวย แสงสว่าง, 2544)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจงใจบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้ามาปฏิบัติและสิ้นสุดเมื่อบุคลากรได้มาสมัครงานในองค์กร ซึ่งการสรรหาเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นบุคลากรใหม่ต่อไป (พยอม วงศ์สารศรี, 2546)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานแต่ละงาน และนับเป็นขั้นตอนของกระบวนการจ้างงาน โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานได้รับทราบ เพื่อจูงใจผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจเป็นการแสวงหาจากภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ (Luis and David, 1995 อ้างถึงใน วิลาวรรณ รพีพิศล, 2547)

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การสรรหา เป็นกระบวนการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติ และประสบการณ์ในการทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร

ในทางปฏิบัติโดยทั่วไป การสรรหาที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน มี 2 ระบบคือ ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ (อำนาจ แสงสว่าง, 2545)

**1. ระบบคุณธรรม (Merit System)** เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด วัตถุประสงค์ของระบบคุณธรรมเพื่อกำจัดระบบอุปถัมภ์ออกไป เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน โดยเน้นความเป็นธรรม การได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานจะคัดเลือกโดยการทดสอบ โดยระบบนี้จะยึดแนวปฏิบัติ 4 ประการ คือ

1.1 ใช้หลักความสามารถ โดยการกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติผู้สมัคร วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขมาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันเข้าทำงาน หลักความสามารถ สามารถนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบในการทำงาน โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การโยกย้าย และการโอนบุคลากรขององค์กร

1.2 หลักความเสมอภาค โดยคำนึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขของการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งโดยไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิฐานะ ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา

1.3 หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน ไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งพักงาน หรือไม่เป็นธรรม

1.4 หลักความเป็นกลาง โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรวางตนเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดไม่กระทำการใดๆ ที่แสดงเจตนาว่าเป็นการนิยม อุดหนุน สนับสนุนหรือตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมือง

**2. ระบบอุปถัมภ์** ถือเป็นระบบเล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งบางครั้งอาจเรียกระบบเกื้อหนุนคืออาศัยความรู้จักมักคุ้นการช่วยเหลือกัน ในระบบเครือญาติ หรือการใช้อิทธิพลบารมีของผู้มีอำนาจในการคัดเลือกบุคลากร ระบบนี้ไม่คำนึงถึงความยุติธรรมหรือความเป็นเหตุผลในการพิจารณาการคัดเลือก แม้จะมีข้อดีคือการได้บุคลากรที่มีความใกล้ชิด ทำให้รู้จักประวัติมาก่อนแต่มีข้อเสีย อาจได้ผู้ที่ไม่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียการบริหารงานองค์กรระยะยาวได้

### แหล่งที่มาของการสรรหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มีแนวทางในการปฏิบัติแตกต่างไปจากอดีตและมีแนวโน้มจะเปลี่ยนทิศทางมากขึ้น เนื่องจากการมีใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้น บุคลากรมีการศึกษาสูงขึ้น

การพัฒนาด้านอุตสาหกรรม ดังนั้น ความสำคัญและความสนใจต่อการสรรหาบุคลากร ยังมีความจำเป็น เพียงแต่คุณลักษณะของบุคลากรที่เราต้องการรับสมัครนั้น อาจแตกต่างไปจากเดิม เช่นต้องมีทักษะในหลากหลายมิติ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ รู้จักปฏิบัติงานเป็นทีม แหล่งที่มาของการสรรหา (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2547)

**1. การสรรหาจากภายในองค์กร (Internal Recruitment)** องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากจะพยายามพัฒนาคนในองค์กรเพื่อเป็นการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน คนในองค์กรจะรู้รายละเอียดในเรื่องงาน รู้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ตอบสนองผู้ที่มีความทะเยอทะยานในหน้าที่การงาน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถ ความคิดริเริ่ม และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาตัดสินใจเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานได้โดยง่าย แต่จุดด้อยของวิธีการดังกล่าวคือการปิดกั้นบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรขาดแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ในการสร้างสรรงานให้สอดคล้องและรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสรรหาจากภายในองค์กร สามารถปฏิบัติได้โดย

1.1 ปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง เป็นการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการตำแหน่งที่ว่างให้บุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง โดยระบุถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ระดับการศึกษา ความรู้ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์

1.2 การประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุตำแหน่งงานที่ว่าง จะกระทำควบคู่ไปกับการปิดประกาศรับสมัคร เพื่อให้บุคลากรที่สนใจและมีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัครแข่งขันได้ อาจพิจารณาจากความอาวุโสสูงสุดของบุคลากร และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการหรือพิจารณาตัดสินจากผู้ที่มีคะแนนสอบสูงสุด

1.3 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คัดเลือกเอง โดยพิจารณาผลงานการปฏิบัติที่ผ่านมา ประกอบกับความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญที่มีอยู่ รวมถึงประวัติการปฏิบัติงานของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

**2. การสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกองค์กร (External Recruitment)** เป็นการถือความหลากหลายในการค้นหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปได้แก่

2.1 การมาสมัครด้วยตนเอง ผู้สมัครที่มีความสนใจ และต้องการปฏิบัติงานจะเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครด้วยตนเอง โดยกรอกรายละเอียดข้อมูลและยื่นให้เจ้าหน้าที่รับไว้พิจารณา วิธีนี้องค์กรจะรวบรวมข้อมูลไว้จนกว่าจะมีตำแหน่งว่างและต้องการบุคลากร จึงจะนำข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคนมาให้เจ้าหน้าที่พิจารณาความเหมาะสม และติดต่อเพื่อสัมภาษณ์ตามกระบวนการคัดเลือกบุคลากรต่อไป

2.2 ประกาศรับสมัครโดยทั่วไป เป็นการอาศัยสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณาต่างๆ เป็นการรับสมัครอย่างเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรทั่วไปที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัคร

2.3 การติดต่อสำนักงานจัดหาแรงงาน สำนักงานการจัดหาแรงงาน นับเป็นแหล่งการสรรหาภายนอกที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ซึ่งมีทั้งในหน่วยงานราชการและเอกชน เพื่อสนองนโยบายการจัดหางานให้ประชาชน

2.4 ติดต่อสถาบันการศึกษา องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรใหม่ได้จากสถาบันการศึกษาที่เป็นวิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือจากสถาบันฝึกอาชีพ ซึ่งถือเป็นแหล่งสร้างบุคลากรที่มีหลากหลายความรู้ ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงาน การฝึกประสบการณ์จึงไม่ถือเป็นเรื่องยาก ที่สำคัญคือทำให้ได้ทราบข้อมูลประวัติบุคลากรก่อนจ้างสมบูรณ์ โดยการสอบถามจากหัวหน้า สถานศึกษา หรืออาจารย์ที่ปรึกษาโดยตรง

2.5 การสมัครผ่านระบบการสื่อสารทางโทรคมนาคม สามารถสมัครงานด้วยระบบที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยผ่านทางโทรสารและคอมพิวเตอร์

2.6 สมาคมวิชาชีพ ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีรวมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นแพทย์ นักบัญชี นักกฎหมาย วิศวกร โดยสมาคมทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางให้บุคลากรที่มีอาชีพเดียวกันมาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.7 การจัดตลาดนัดแรงงาน ปัจจุบันการสรรหาบุคลากร จะมีวิธีการปฏิบัติที่ขยายขอบเขตการดำเนินงานกว้างขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาให้ต่ำลงในรูปของการจัดตลาดนัดแรงงานที่รวบรวมสถานประกอบการทั้งหลายมาอยู่ด้วยกัน เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พบปะตัวแทนของสถานประกอบการต่างๆ และจงใจให้บุคลากรสมัครงานได้ทันที โดยการสัมภาษณ์ขั้นต้นเพื่อรวบรวมข้อมูลไปใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมต่อไป

2.8 การติดต่อสหภาพแรงงาน เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการสรรหาบุคลากรใหม่ เนื่องจากสหภาพแรงงานจะมีลูกจ้างทั้งหลายเป็นสมาชิกอยู่แล้ว ทำให้มีรายละเอียดข้อมูลที่จะเป็นข้อมูลให้องค์กร

2.9 เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่บุคลากรทำอยู่ในปัจจุบัน มักพบในบริษัทใหญ่ๆ ที่เรียกว่า ระบบสมองไหลติดต่อบริษัทตัวแทนสรรหาผู้บริหาร ทำหน้าที่ช่วยองค์กรอื่นๆ สรรหาผู้บริหารระดับมืออาชีพ โดยพิจารณาจากผลงาน ชื่อเสียง การยอมรับของวงการธุรกิจ ซึ่งบริษัททำหน้าที่ติดต่อเพื่อพิจารณาจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายหัว หรือคิดเป็นร้อยละของเงินเดือน ค่าจ้างตลอดทั้งปี วิธีการนี้เริ่มต้นด้วยการทาบทามบุคลากรอย่างไม่เปิดเผย โดยไม่มีการโฆษณา

2.10 การสรรหาหน่วยงานที่อยู่ในโครงการความร่วมมือ วิธีนี้จะได้บุคลากรโดยวิธีแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรระหว่างประเทศ หรือองค์กรในประเทศ ทั้งนี้องค์กรไม่มีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการได้เต็มที่

### การคัดเลือกบุคลากร และการสัมภาษณ์

การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการที่จัดทำต่อจากการสรรหาบุคลากร โดยอาศัยหลักการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานที่ได้กำหนดไว้ ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญและความสนใจต่อกระบวนการคัดเลือกและสัมภาษณ์บุคลากรมากขึ้น โดยตระหนักว่า การคัดเลือกเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นด่านแรกที่จะช่วยคัดกรองคุณภาพบุคลากรให้ได้ตามเป้าหมาย และช่วยสร้างฐานความมั่นคงและความก้าวหน้าให้กับองค์กร ถ้าการคัดเลือกและสัมภาษณ์ผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนที่เหมาะสมและยุติธรรม

### ความหมายของการคัดเลือก

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการตรวจสอบเพื่อพิจารณาและตัดสินใจรับบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร โดยถือเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือก (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545)

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยการคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบอื่นผสมผสานกัน (รัชญา พลอนันต์, 2546)

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสมถูกต้องตรงกับคุณลักษณะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมได้รับผลสำเร็จในการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่างๆ (อำนาจ แสงสว่าง, 2544)

กล่าวโดยสรุป การคัดเลือกเป็นกระบวนการตรวจสอบและพิจารณาและตัดสินใจรับบุคลากรที่เหมาะสมถูกต้องตรงกับคุณลักษณะของงานและเหมาะสมสำหรับองค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินการ บรรลุเป้าหมายองค์กร

### หลักการคัดเลือกบุคลากร

ในการคัดเลือกบุคลากรนั้นเราต้องอาศัยหลักการ 3 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า M3 (รัชญา พลอนันต์, 2546) ดังต่อไปนี้

1. Mental หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาของบุคลากร โดยมีหลักปฏิบัติ คือ
  - 1.1 ต้องสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและพัฒนาแล้ว มีแววพัฒนาได้โดยการวัด

ด้านสติปัญญา ปัจจุบันมุ่งความสามารถเป็นสำคัญ

1.2 วัดผลในสิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้มา ซึ่งบางองค์กรอาจจะวัดผลทางด้านนี้ หรือบางองค์กรอาจจะไม่วัดผลสิ่งที่เรียนมา หากเชื่อในชื่อเสียงและผลการศึกษา

1.3 วัดความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เช่นวัดความรู้เฉพาะอาชีพ หรือเฉพาะตำแหน่ง

1.4 วัดความถนัดทางสติปัญญา (Aptitude) หรือวัดระดับ IQ และ EQ ว่าเป็นอย่างไร เป็นผู้ที่พิจารณายากหรือง่าย

2. Mind คือ จิตใจคนเราต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพหรือมีคุณค่าทางจิตใจที่ยึดมั่นในความดีหรือคุณระเบียบของสังคมที่เราอาศัยอยู่ โดยการวัดทางด้านจิตพิสัยที่เกี่ยวกับทัศนคติ จริยธรรม คุณค่าส่วนบุคคล ซึ่งปัจจุบันได้มีการพัฒนาเพื่อวัดความสามารถทางอารมณ์เพิ่มเข้ามาในระดับผู้บริหาร

3. Meta Physical หมายถึงการสอบวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ เพื่อสรรหาบุคลากรที่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ โดยทั่วไปจะวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งหลักทั้ง 3 ประการนี้ สอดคล้องกับค่านิยมของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกบุคลากรของธุรกิจ จะต้องคำนึงถึงข้อปฏิบัติดังนี้

1. คิดถึงงาน บุคลากร สิ่งที่มีมอบหมาย และอะไรคือคุณสมบัติที่เราต้องการ
2. พิจารณาถึงจำนวนผู้บริหารที่มีศักยภาพที่เราต้องการว่าจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง
3. ต้องคิดให้รอบคอบในการพิจารณาบุคลากรว่ามีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานหรือไม่ และมีอะไรเป็นจุดอ่อนที่ทำให้ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ
4. ต้องอธิบายถึงบุคลากรกับหลายๆคนที่เขาจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันถ้าเป็นไปได้
5. ต้องมั่นใจว่าบุคลากรที่เราคัดเลือกนั้นมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี

### การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ใช้กันเป็นสากลในการคัดเลือกบุคคล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครเข้ามาทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อการแสวงหา เพื่อจะได้รับความรู้เกี่ยวกับตัวผู้สมัครอย่างชัดเจนสำหรับประเมินว่ามีความเหมาะสมสำหรับการจ้างงานเข้ามาทำงานในองค์กรและพิจารณาว่ามีความเหมาะสมที่จะทำงานหรือไม่ 2) ผู้สัมภาษณ์ต้องให้ข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับองค์กร ตำแหน่งงานที่รับสมัคร รวมทั้งประชากรภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้ตัดสินใจ 3) เพื่อสานความเข้าใจที่ติดต่อกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่ทำให้เกิดการมองภาพลบต่อองค์กร 4) เพื่อคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ การ



สัมภาษณ์ถือเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้คาดคะเนความสามารถและประสิทธิภาพ ศึกษาการพัฒนาตนเอง ความกระตือรือร้นต่องาน จุดอ่อนและจุดแข็งในการปฏิบัติงาน

### วิธีการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไปในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2547)

1. การสัมภาษณ์แบบกำหนดโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางขอบเขตหรือโครงสร้างการดำเนินการ สัมภาษณ์ไปตามขอบเขตและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สามารถได้ข้อมูลต่างๆ จากผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างครบถ้วน

2. การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง (Unstructured Interview) เป็นการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีขอบเขตในการซักถามหรือการเก็บข้อมูลตามจุดประสงค์ แต่มุ่งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปิดเผยความจริงของตนเอง และผู้สัมภาษณ์ใช้วิธีการสังเกตและกระตุ้นให้ผู้พูดประเด็นต่างๆ ออกมา

3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งจะมีการเตรียมคำถามหลักไว้ล่วงหน้า ส่วนคำถามสนับสนุนเตรียมตามความสนใจของข้อมูลที่ได้รับ ทำให้การสัมภาษณ์โดยวิธีนี้มีความยืดหยุ่น มีอิสระในการซักถามและบรรยายความเป็นกันเอง

4. การสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน (Stress Interview) เป็นการตั้งข้อคำถามในลักษณะก้าวร้าว สร้างความกดดัน รุกถามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยา และพฤติกรรมการใช้ไหว้ปัญญาเพื่อแก้สถานการณ์ที่เกิดขึ้น

### 2.3 การฝึกอบรม และการพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนา ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติบุคลากรด้วยการเพิ่มความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ช่วยลดเวลา ค่าใช้จ่ายและปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้มีศักยภาพในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคใหม่ ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นกับบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานหรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่

(วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2547)

### ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

การฝึกอบรม	การพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>●ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และทักษะให้บุคลากรในปัจจุบัน</li> <li>●มุ่งเน้นบุคลากรแต่ละคน</li> <li>●อบรมเฉพาะงานและกระทำกับการปฏิบัติงานที่ยังขาดอยู่หรือมีปัญหาเฉพาะด้าน</li> <li>●มุ่งความจำเป็นเฉพาะหน้าที่ขององค์กร</li> <li>●มีเป้าหมายเพื่อเร็ว ระยะสั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●เป็นการเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้บริหาร</li> <li>●มุ่งเน้นกลุ่มบุคลากรหรือองค์กร</li> <li>●เกี่ยวข้องกับทักษะของกำลังคนและความคล่องตัวหรือสามารถทำได้หลายอย่าง</li> <li>●มุ่งที่ความต้องการเป็นการถาวร</li> <li>●เป็นการปรับปรุงบุคลากรทั้งองค์กรให้มีความสามารถระยะยาว</li> </ul>

(Mejia, Balkin และ Cardy, 1998 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 )

หลังจากองค์กรได้คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาร่วมงานแล้ว โดยเฉพาะผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ซึ่งยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน หรือแม้จะรับผู้ที่มีประสบการณ์ก็ตาม เพื่อป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดเกิดขึ้น คือให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานจริง อาจเป็นช่วงเวลา 3 เดือน 6 เดือนหรือมากกว่านี้ถ้าสามารถทำได้ ซึ่งช่วงระยะเวลาทดลองงานนี้ ทำให้มีข้อมูลพิจารณาได้ว่า บุคลากรปฏิบัติงานได้หรือไม่ โดยทั่วไป จะมี 3 ทางเลือก คือ ปฏิเสธก่อนครบกำหนดทดลองงาน ขยายเวลาทดลองงาน หรือบรรจุก่อนแล้วจึงใช้วิธีฝึกอบรมพัฒนา การจะใช้ทางเลือกใด ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

การฝึกอบรมพัฒนา นอกจากแก้ปัญหาดังกล่าวแล้ว ยังเป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบต่อนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญและหลากหลาย มีความพร้อมและพัฒนาวิธีการปฏิบัติกรใหม่ๆเพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์กร

#### ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2540)

การฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศ และทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี โดย

จะต้องผ่านกระบวนการ โปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินผลเป็นที่ยอมรับ และได้รับความนิยมาจากทุกองค์กรในแต่ละสาขาวิชาชีพ (อำนาจ แสงสว่าง, 2544)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในทางที่ต้องการ หรือทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ๆ เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และทัศนคติที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวคิดที่องค์กรกำหนด (เสนาะ ดิยาว์, 2545)

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2547) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพตรงตามต้องการ และส่งผลต่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต 2) ด้านกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์กร 3) ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ ความมั่นใจที่จะดูแลรับผิดชอบงานในหน้าที่ต่างๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมาย

การฝึกอบรม หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้มีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน (Wayne, 1996 อ้างถึงใน วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2547)

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดไว้เป็นรูปแบบเพื่อเสริมความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในทางที่ต้องการ ทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ๆ เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และมีทัศนคติที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธีและแตกต่างกันออกไป บางวิธีใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นการเฉพาะ บางวิธีใช้ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรม จึงมักแยกเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับ

ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมที่ไม่เกี่ยวกับประสบการณ์การปฏิบัติงาน โครงการฝึกอบรมเป็นผลมาจากการประเมินความต้องการ ซึ่งวิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้ต่างกันตามสถานที่ทำงาน สามารถดำเนินการได้ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ (On the job training) หรือไม่เกี่ยวกับงานที่ทำ (Off the job training) โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะใช้การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่ ผู้เข้ารับการอบรมทำงานภายใต้การชี้แนะของบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์ หรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ให้การฝึกอบรม

### ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยทั่วไป สามารถจัดแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

#### 1. แบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม

1.1 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation or Induction) ใช้อบรมกับพนักงานที่เข้ามาใหม่ เพื่อแนะนำให้ทราบเรื่องราวต่างๆ ขององค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย ขอบเขต หน้าที่งานที่จะต้องปฏิบัติ ระเบียบกฎเกณฑ์ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ตลอดจนเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างทัศนคติแก่บุคลากรใหม่ มีขวัญ กำลังใจและรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.2 การฝึกอบรมแบบทดลองปฏิบัติ (Vestibule Training) เป็นการฝึกอบรมในห้องทดลองการปฏิบัติงานที่ถูกสมมุติขึ้นให้มีลักษณะเหมือนจริงทุกประการ มีเครื่องมือและสภาพการปฏิบัติงาน ใช้ฝึกอบรมกับประเภทงานง่ายๆ ระยะเวลาสั้นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สามารถใช้กับบุคลากรจำนวนมาก และผู้เข้ารับการอบรมที่ยังมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมจะได้รับการแนะนำปรับปรุงแก้ไขก่อนปฏิบัติงานจริง

1.3 การฝึกอบรมโดยการให้ลงมือปฏิบัติจริง (On the job training) เป็นการฝึกอบรมที่นิยมใช้มาก ซึ่งจะสอนให้ลงมือปฏิบัติจริง ใช้สถานที่และสภาพแวดล้อมจริงในการฝึกอบรม เหมาะกับงานที่ใช้เวลาสั้นๆ โดยฝึกปฏิบัติงานที่ง่ายก่อน เมื่อเกิดความชำนาญมากขึ้นก็จะเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น และสุดท้ายจะมอบให้ปฏิบัติงานทั้งหมดด้วยตนเอง

1.4 การฝึกอบรมช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) ใช้อบรมบุคลากรประเภทช่างฝีมือเพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยฝึกทีละขั้นจนเกิดความชำนาญ

1.5 การฝึกงาน (Internship Training) เป็นการฝึกอบรมที่ได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง ส่วนใหญ่เป็นโครงการอบรมที่จัดขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับสถานประกอบการ ใช้เวลา 2 - 3 เดือน เพื่อเสริมความรู้ความสามารถในภาคทฤษฎีให้สอดคล้องกับสาขาวิชาชีพที่เรียน เป็นการเรียนรู้ประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงาน

1.6 การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเฉพาะที่มีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยส่งบุคลากรไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษา หรือองค์กรอื่นๆ เพื่อนำความรู้ ความชำนาญกลับมาพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. แบ่งตามลักษณะงาน

2.1 ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre- service training) เป็นการฝึกอบรมในตำแหน่งงานที่ทำ ก่อนบรรจุหรือการฝึกช่างฝีมือเบื้องต้น เช่น ช่างเดินสายไฟฟ้า ช่างท่อ

2.2 เรียนรู้งาน โดยการทำงานไปด้วย (On the job training) ในกรณีที่ผู้ฝึกงานหรือเตรียมบรรจุน้อยราย โดยลักษณะงานนั้นเป็นงานประจำ ทำตามขั้นตอน routine work

2.3 ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความชำนาญ (In service training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาระดับฝีมือแรงงานหรือพนักงานเรียนรู้เทคนิควิธีการใหม่ๆ โดยแต่ละหน่วยงานหมุนเวียนกันไปเข้ารับการอบรมระหว่างเวลาทำงาน

2.4 ส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานภายนอกที่ทำงาน (Off the job training) เพื่อให้ได้รู้ได้เห็นสิ่งใหม่ๆ ความเจริญก้าวหน้า ขยายทัศนคติให้กว้างไกล จะได้นำมาปรับปรุงใช้กับงานในหน้าที่

## การประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินค่าความสำเร็จของการฝึกอบรมกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ การประเมินผลที่สำคัญ คือ ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับความรู้ เนื้อหาวิชา แนวทางการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจรวมทั้งเจตคติที่ดีต่อหน่วยงาน ทำให้ผู้บริหารเห็นข้อบกพร่องจุดอ่อนของการฝึกอบรมจะเป็นแนวทางในการพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น

เกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรม สามารถประเมินได้จาก (บรรยงค์ ไตจินดา, 2543)

1. ความคิดเห็นของผู้จัดการฝึกอบรม ว่ามีความคุ้มค่าเพียงใด
2. ผู้เข้าฝึกอบรมประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรมรวมทั้งทัศนคติที่ได้จากการฝึกอบรม
3. ความคิดเห็นของวิทยากร หรือความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรม
4. การปฏิบัติงาน โดยสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ความชำนาญและทักษะต่างๆ
5. การทดสอบความรู้ โดยทำแบบข้อสอบทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
6. ประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
7. ประเมินจากอัตราการลาออก
8. ประเมินผลจากผลิตภัณฑ์ ผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

## การพัฒนาบุคลากร

นอกจากการฝึกอบรมด้านทักษะในงานเฉพาะอย่างแล้ว ผู้บริหารควรช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถ เพื่อก้าวไปสู่งานด้านการจัดการและการบริหารและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เท่าที่สามารถทำได้ สิ่งที่จะช่วยได้คือบรรยากาศและเครื่องมือที่ดี การพัฒนาบุคลากรเป็นความสามารถอย่างหนึ่งของผู้บริหารและส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร

### การพัฒนาบุคลากรในระหว่างการทำงาน

1. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ จะกระทำเมื่อบุคลากรมีความสามารถที่จะทำได้ ผู้บริหารสามารถมอบหมายอำนาจ และความรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสมเท่าที่ผู้รับมอบหมายจะทำได้ การใช้อำนาจเป็นการพัฒนาบุคคลและเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้ตนเอง

2. การสอน หรือการมอบหมายงานให้ทำ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและให้โอกาสที่จะขอคำแนะนำได้เสมอ การสอนเป็นศิลปะที่ต้องใช้ความเข้าใจอย่างชำนาญ ผู้สอนควรชี้จุดก้าวหน้าที่ผู้เรียนได้รู้และวิพากษ์วิจารณ์หรือชมเชยในทางสร้างสรรค์

3. การมอบหมายงานพิเศษ จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและเกิดความมั่นใจ เช่น การเสนอผลงาน การแก้ปัญหาสำนักงานหรือการผลิต การพัฒนาความคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ การท้าทายในงานที่มอบหมายนี้ สามารถช่วยให้เกิดกำลังใจได้

4. การสับเปลี่ยนงาน เป็นการเปลี่ยนความรับผิดชอบให้ทำงานอย่างอื่น การสับเปลี่ยนงานเป็นการพัฒนาบุคลากรด้วยการเผชิญปัญหา การตัดสินใจและการบรรลุ การแก้ไข

5. การมีผู้ช่วย เป็นกลุ่มบุคลากรที่ผู้บริหารเลือกให้ช่วยงาน ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความสามารถฉลาด และมีความสามัญสำนึกที่ดี และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ

## 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กลายเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานยุคใหม่ เนื่องจากองค์กรหรือธุรกิจต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบเท่านั้น จึงจะช่วยตรวจสอบความพร้อมและคุณภาพของบุคลากรได้ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบจุดเด่น จุดด้อย ชีตความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละคนว่า เป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรทราบว่า จะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับงานที่ปฏิบัติ หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรจะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้บุคลากรมีโอกาสรับปรุงและพัฒนาตนเอง หรือควรให้พ้นสภาพจากการเป็นบุคลากรขององค์กรในที่สุด

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

การประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพิจารณาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถูกต้อง ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีความถูกต้องเหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรทุกระดับและองค์กร (อำนาจ แสงสว่าง, 2544)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการประเมินผลสิ่งที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติ ให้แก่องค์กร หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากบุคลากรภายในเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการปฏิบัติงานเพื่อทำให้บุคลากรรับทราบว่าปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด และแนะนำถึงวิธีการที่จะปฏิบัติได้ดีขึ้น เพื่อใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และงานที่ออกมาสามารถบอกได้ว่าทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด (วรรณารถ แสงมณี, 2543)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรด้านการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นหรือไม่ และทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกันอย่างไร หากมีการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรระดับเดียวกัน (เสนาะ ตีเขาว์, 2545)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2546)

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อวัดผลหรือประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และมีการป้อนกลับผลการปฏิบัติงานเพื่อทำให้บุคลากรรับทราบว่าปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด สามารถแนะนำถึงวิธีการที่จะปฏิบัติได้ดีขึ้น เพื่อใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และงานที่ออกมาสามารถบอกได้ว่าทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 5 ประเภทหลักๆ คือ (วรรณารถ แสงมณี, 2543)

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร  
ใช้ในการกระตุ้น เสริมสร้าง ปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานและในการกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จ
2. เพื่อการเสริมแรงและการธำรงรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
เป็นการพัฒนาหัวหน้างานทำให้เกิดแรงจูงใจและรักษาไว้ซึ่งการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร โดยมีการพูดคุย และชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา ทำให้หัวหน้างานสามารถส่งเสริมพนักงานให้มีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการชมเชย และให้ผลตอบแทนในรูปของเงิน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. เพื่อการปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน  
หัวหน้างานสามารถใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแนะนำวิธีการที่ควรปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นในอนาคต สามารถระบุได้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของบุคลากรแต่ละคน และช่วยกลั่นกรองแยกแยะวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำหน้าที่ที่สำคัญได้สำเร็จ
4. เพื่อใช้ในการกำหนดความก้าวหน้าของเป้าหมายอาชีพ  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้างานและบุคลากรมีโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายระยะยาวของความสำเร็จในอาชีพ สามารถแนะนำบุคลากรในการที่จะไปถึงเป้าหมาย ซึ่งแรงกระตุ้นจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันสามารถเป็นแรงผลักดันที่จำเป็นในการก้าวขึ้นไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จของการประกอบอาชีพในอนาคต
5. เพื่อใช้ในการกำหนดการฝึกอบรมที่จำเป็น  
ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำไปใช้กำหนดการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละคนได้ ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ตรงตามที่องค์กรคาดหวังไว้ โปรแกรมการฝึกอบรมสามารถช่วยให้บุคลากรทำการแก้ไขทักษะหรือพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดีขึ้นได้ สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานคืออยู่แล้ว โปรแกรมการฝึกอบรมจะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

#### หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และบรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องพิจารณาถึงหลักการประเมิน ดังนี้ (วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2547)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคลากร
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน  
ผู้บริหารนอกจากทำหน้าที่วางแผนจัดการองค์กร จัดคนเข้าทำงาน และชั้นนำแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ควบคุมติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ



จะต้องอาศัยมาตรการที่สำคัญวิธีหนึ่งคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งทุกคนต้องดูแลรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้งานต่างๆ ดำเนินไปตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีความแม่นยำ ได้แก่ ความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเที่ยงตรง (Validity) ในผลของการประเมิน

3.1 ความเชื่อถือได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินแม้ว่าจะทำการประเมินกี่ครั้ง ผลที่ปรากฏออกมาเหมือนกัน

3.2 ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน ในการประเมิน ต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลการประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี แสดงว่า บุคลากรนั้นปฏิบัติงานดีจริง เมื่อมีความเที่ยงตรงเบื้องต้นแล้ว การนำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องราวต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม จะบรรลุผลรวมตามที่ต้องการ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบ

เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บริหาร เพื่อหาวิธีปรับปรุงแก้ไขได้ดีขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือช่วยในการประเมิน

เครื่องมือที่กล่าวถึงคือ ใบแสดงรายละเอียดในหน้าที่งาน เกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยให้การประเมินผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความเชื่อถือ และความเที่ยงตรง

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการปฏิบัติเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

- 6.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าต้องการนำผลไปใช้ประโยชน์ด้านใด
- 6.2 เลือกวิธีการประเมินผลให้สอดคล้องกับลักษณะงาน
- 6.3 แจ้งและทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ
- 6.4 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
- 6.5 กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการประเมินและการประสานงาน
- 6.6 ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอน
- 6.7 วิเคราะห์และนำผลที่ได้ไปใช้
- 6.8 ติดตามผลเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

### การเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจด้านการบริหาร สามารถเชื่อมโยงไปสู่การให้รางวัล และการลงโทษจากองค์กร การจ่ายผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการตัดสินใจ โดยเฉพาะบุคคล จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีระบบการประเมินที่ถูกต้อง ให้บุคลากรได้เห็นถึงความยุติธรรมของฝ่ายบริหาร ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องมีหลายวิธี ได้แก่ (วรณารถ แสงมณี, 2543)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก  
(Trait-Based Appraisals)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมของการปฏิบัติงานเป็นหลัก  
(Behavior -Base Appraisals)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก  
(Result -Base Appraisals)

### การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก (Trait-Based Appraisals)

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพเป็นหลัก เช่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการตัดสินใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทักษะในการสื่อสาร วิธีดังกล่าว ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้ สามารถประเมินได้เสร็จภายในเวลาอันรวดเร็ว

### การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมของการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Behavior -Base Appraisals)

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยระบบหรือกำหนดชิ้นงานสำคัญและบรรยายลักษณะของพฤติกรรมการทำงาน และประเมินผลของพฤติกรรมที่บุคลากรปฏิบัติงานนั้นๆ ข้อดี คือบุคลากรสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินได้โดยไม่ยาก สามารถแยกแยะพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานได้ง่าย ข้อเสีย คือมักระบุถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานไม่ครบถ้วน เนื่องจากแต่ละงานมักมีพฤติกรรมเฉพาะตัวที่เกี่ยวข้องหลายประเด็นทำให้สิ้นเปลืองและเสียเวลาในการประเมิน

### การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก (Result -Base Appraisals)

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน ทำให้รู้ปริมาณงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง

กับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาต่างๆ ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้ เป็นผู้สนับสนุน แนะนำและสอนงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก ซึ่งมีข้อเสียคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเน้นที่การบรรลุเป้าหมายที่ปริมาณอย่างเดียว ไม่คำนึงถึงด้านคุณภาพ

## 2.5 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

การบริหารค่าตอบแทนหรือการบริหารค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์อื่นๆ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ เพื่อควบคุมต้นทุนในการดำเนินงาน จูงใจ และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้กับองค์กร การบริหารค่าตอบแทนปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันและปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เป็นตัวแปรสำคัญทำให้ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ความพึงพอใจและความสามารถของบุคลากรจึงจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างรวดเร็ว การบริหารค่าตอบแทนและระบบเกื้อหนุนอื่นๆ ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและเหมาะสมกับหน้าที่งาน โดยยึดหลักเสมอภาค ความเป็นธรรมและความสามารถในการจ่ายเป็นพื้นฐาน

### ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง ต้นทุนอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจที่จ่ายให้กับผลการปฏิบัติงาน อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน โดยค่าจ้างเป็นเงินที่บุคลากรได้รับ โดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการปฏิบัติงาน ส่วนเงินเดือนเป็นรายได้ที่ได้รับความนิยมและไม่เปลี่ยนแปลง หากเปรียบเทียบกับต้นทุนอย่างอื่น การเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนจะมีผลโดยตรงกับต้นทุนการผลิตและเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้คนดีเข้ามาปฏิบัติงาน (เสนาะ ตีเขาว์, 2545)

ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าแรง หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรจัดให้บุคลากร เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานหรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นการตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของบุคลากร โดยจ่ายทั้งทางตรง และทางอ้อมที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (ธัญญา พลอนันต์, 2546)

ค่าตอบแทน คือค่าจ้าง เงินเดือนรวมถึงผลประโยชน์เกื้อหนุนอื่นๆ ที่องค์กรจัดให้บุคลากร ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากร ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะค่าจ้างถือเป็นค่าตอบแทน

ที่บุคลากรได้รับ นับจากชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ส่วนเงินเดือนเป็นส่วนที่บุคลากรได้รับ เป็นรายได้ประจำตามระยะเวลาที่กำหนด (วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2547)

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าแรง หรือผลประโยชน์ที่องค์กรจัดให้บุคลากรเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยจ่ายทั้งทางตรง และทางอ้อม ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยค่าจ้างถือเป็นค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ นับจากชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ส่วนเงินเดือนเป็นส่วนที่บุคลากรได้รับเป็นรายได้ประจำตามระยะเวลาที่กำหนด

### วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน โดยเน้นถึงประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ต้องจัดสิ่งจูงใจต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
2. เป็นเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับผลผลิต โดยกำหนดแนวนโยบายการปฏิบัติที่เหมาะสม
3. เพื่อเป็นมาตรฐานในการจ้างงาน การใช้ประโยชน์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยกำหนดมาตรฐานของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ลดการเรียกร้อง โดยอาศัยความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลัก
5. สร้างความพึงพอใจให้บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

### ส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวคิดใหม่

ส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวคิดใหม่ ประกอบด้วยค่าจ้างดังต่อไปนี้

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money Pay) เงินเป็นสินจ้างรางวัลล่อใจ ก่อให้เกิดความพอใจและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน นักบริหารจึงถือเอาเงินที่ต้องจ่ายให้บุคลากรเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่ไม่ได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรง และทางอ้อม สินจ้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนในรูปความสำคัญของงานที่ปฏิบัติอยู่ เป็นงาน

ที่ต้องทำให้เสร็จหรือไม่มีใครสามารถทำได้ จึงเป็นงานที่ต้องมอบอำนาจตัดสินใจให้เพื่อให้งานได้สำเร็จ

3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay) ผู้ที่ได้รับอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขึ้นมา ถือว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนทางสังคมอย่างหนึ่ง

4. ค่าจ้างในสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay) ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญยกย่องแก่บุคลากรในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาประจำอยู่ สอดคล้องกับค่านิยมและการยอมรับทางสังคม

5. ค่าจ้างในรูปองค์กรที่มีหลักการที่ดี (Meta - golds Pay) การเลือกทำงานในบริษัทที่มั่นคงทันสมัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์และหลักการที่ดี เป็นการได้รับค่าจ้างตอบแทนในรูปความมั่นคงและก้าวหน้าเพราะองค์กรนั้นมีหลักการที่ดี

### การจัดโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน

การจัดโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน ต้องมีการดำเนินการโดยยึดหลักปฏิบัติดังนี้

1. หลักความเสมอภาค คือการพิจารณาความเสมอภาคทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความเสมอภาคภายในองค์กรหมายถึง ตำแหน่งงานต่างๆ มีการจำแนกเป็นระดับต่างๆ และมีการประเมินค่างานตามตำแหน่งอย่างเหมาะสม ส่วนความเสมอภาคภายนอกหมายถึงการกำหนดเงินเดือนและผลตอบแทนสำหรับงานในแต่ละระดับแต่ละตำแหน่งที่สามารถเปรียบเทียบและแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2. หลักความเป็นธรรม เป็นการพิจารณาผลตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในแต่ละช่วงเวลา ผู้ที่สร้างผลงานให้กับองค์กร ควรได้รับการพิจารณาค่าจ้างและเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

3. หลักการดึงดูด และจูงใจ ให้บุคลากรมาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งต้องมีระบบงานรองรับให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น

4. หลักความสามารถในการปฏิบัติงาน คือการจัดโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนที่สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร

### การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลประโยชน์เกื้อหนุน

การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลประโยชน์เกื้อหนุนเป็นผลประโยชน์เสริมหรือผลประโยชน์ด้านการเงินทางอ้อม เช่น การประกันภัย การประกันสุขภาพ ความปลอดภัย ความมั่นคงและสวัสดิการทั่วไป รวมทั้งรางวัลด้านการเงินที่ไม่ได้จ่ายให้บุคลากรโดยตรง ได้แก่

### 1. ความห่วงใยต่อสวัสดิการของบุคลากร

องค์กรส่วนใหญ่ห่วงใยในสวัสดิการของบุคลากร เมื่อเกิดกรณีบุคลากรเสียชีวิต ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลสูง หรือออกจากงานโดยไม่มีเงินพดด้วงชีวิต องค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนผลประโยชน์เกื้อหนุนให้แก่บุคลากรอย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดความเสมอภาคและยุติธรรม

### 2. ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

การจัดทำแผนผลประโยชน์เกื้อหนุนให้แก่บุคลากร เป็นการให้ขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่ามีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และสนใจประสิทธิภาพ ผลกำไร ตลอดจนความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร

### 3. ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

การจัดทำแผนผลประโยชน์เกื้อหนุนที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาบุคลากรถือเป็นแรงดึงดูดที่องค์กรตระหนักถึงสิ่งที่บุคลากรได้รับและสร้างความพึงพอใจได้

### 4. แรงกดดันจากสังคมและรัฐบาล

แรงกดดันจากสังคมและรัฐบาลเป็นแรงกระตุ้นให้นายจ้างเอาใจใส่ต่อบุคลากรเมื่อประสบความลำบากจากการปฏิบัติงาน เช่น เมื่ออายุมากขึ้นหรือถึงแก่ความตาย

### การจ่ายค่าตอบแทนแบบงูใจ

การจ่ายค่าตอบแทนแบบงูใจหรือที่เรียกกันว่า ค่าตอบแทนที่เกิดจากผลงาน ลักษณะการงูใจส่วนใหญ่จะวัดจากปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติได้ โดยมีมาตรฐานการผลิตและใช้วิธีการจ่ายตามผลผลิตหรือผลงานเป็นเครื่องมือในทางปฏิบัติ โดยแบ่งการงูใจเป็น 3 ระดับ

1. ค่าตอบแทนแบบงูใจระดับบุคคล เป็นรางวัลที่ให้กับความพยายามและผลงานของบุคลากร ได้แก่ ระบบค่าจ้างรายชิ้น เงินส่วนแบ่งการขาย และโบนัส หรือรางวัลยกย่องอื่นๆ เช่น รางวัลเดินทางไปเที่ยว รางวัลเป็นสินค้า รางวัลการมาปฏิบัติงาน

2. ค่าตอบแทนแบบงูใจระดับกลุ่มหรือทีม เพื่อให้กลุ่มหรือทีมร่วมมือกันมากขึ้น ค่าตอบแทนแบบงูใจระดับกลุ่มหรือทีม มักเป็นเรื่องของการแบ่งผลประโยชน์ ซึ่งทีมต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ค่าตอบแทนงูใจระดับองค์กร เป็นการให้รางวัลสำหรับผลงานทั้งองค์กร เชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานร่วมกันทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น มีผลกำไรสูงขึ้น วิธีการปฏิบัติคือการจ่ายในรูปแบบการแบ่งกำไรและการจ่ายหุ้นให้บุคลากร

การจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่และช่วยกระตุ้นงูใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ อาศัยแนวปฏิบัติ ดังนี้ (Berger, 2000 อ้างถึงใน วิจารณ์ รพีพิศล, 2547)

1. การให้ผลตอบแทนตามผลประกอบการหรือกำไรของบริษัท หมายถึงปลายปีบุคลากรจะมีรายได้เพิ่ม ถ้าบริษัทมีกำไรมาก โดยมีการเฉลี่ยให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรม แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหน้าที่การทำงานและการปฏิบัติงาน และมีการประเมินผลงานบุคลากรทุกเดือน ถ้าผลงานดีรายได้จะสูง โดยเฉลี่ยบุคลากรจะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัส คนละ 3 - 4 เดือน

2. การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน มีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) มาใช้เพื่อวัดผลผลิตต่อคน ถ้าการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายจะจ่ายโบนัสเป็นค่าตอบแทนทันที ซึ่งองค์กรจะสูญเสียกำไรบางส่วนไป แต่ในทางกลับกันจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจมากขึ้น

3. การให้ผลตอบแทนแตกต่างกันไปตามกลุ่มย่อย ค่าจ้างในอนาคตจะไม่พิจารณาจากงานอย่างเดียวแต่จะพิจารณาระหว่าง คนและตลาด สำหรับการปรับโครงสร้างจากการแข่งขัน การรวมกิจการ และการแลกเปลี่ยนทางเทคโนโลยี จะทำให้มีผลการจ่ายค่าตอบแทนถูกแบ่งเป็นส่วนย่อย และช่วงห่างระหว่างค่าจ้างสูงสุดกับต่ำสุดจะยิ่งมีมาก องค์กรที่ไม่สนใจความแตกต่างของส่วนย่อยนี้ จะไม่สามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่ถือเอาไว้ได้

4. การให้ผลตอบแทนที่มองเห็นและมองไม่เห็น เช่นเงินเดือน ค่าตอบแทนใจ และผลประโยชน์เกี่ยวพัน กับแรงจูงใจทางด้านชีวิตการปฏิบัติงาน และความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล ค่าตอบแทนเหล่านี้จะมีคุณค่าต่อกลุ่มบุคลากรต่างกัน การคัดเลือกบุคลากรในอนาคตจะคำนึงถึงการสนองตอบต่อตัวบุคลากรและองค์กร บุคลากรส่วนใหญ่จะมีอำนาจต่อรองมากขึ้น โดยเฉพาะเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวพัน สภาวะแวดล้อมของงาน สำหรับการเรียนรู้และการฝึกอบรมจะกลายเป็นปัจจัยสำคัญของบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนในอนาคตจะตรงกับความต้องการเฉพาะของแต่ละคนมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องใช้นักวิชาการเข้ามาจัดการ ความสำคัญของบุคลากรในอนาคตจะวัดจากความต้องการของตลาดแรงงาน ความสำเร็จส่วนตัว และการใช้ศักยภาพของบุคลากร

5. การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เป้าหมายของการจ่ายค่าตอบแทนจะสะท้อนพฤติกรรมของบุคลากรที่ส่วนใหญ่ต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ องค์กรจึงต้องทำให้บุคลากรหันมาสนใจความสัมพันธ์ระหว่างผลงานของเขากับมูลค่าหุ้นของบริษัท โดยการกระจายการถือหุ้นไปสู่ระดับล่าง ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยรักษามูลค่าบุคลากรเอาไว้ บางองค์กรจะให้รางวัลโดยให้บุคลากรถือหุ้น เพื่อให้บุคลากรเห็นว่า การขึ้นลงของหุ้นเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรช่วยกันรักษาระดับราคาหุ้นของบริษัทเอาไว้ เพื่อสร้างความมั่นคงและความอยู่รอดให้แก่องค์กร

### 3. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

ในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันด้านคุณภาพบริการทั้งในโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชน ต่างพยายามสร้างจุดแข็งเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้เทคนิคการบริหารงานต่างๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ก้าวหน้าคู่แข่งรายอื่นๆ สิ่งหนึ่งที่ต้องพัฒนาให้ทันสมัย คือ “คน” องค์การชั้นนำจึงให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร ในฐานะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร เช่นผู้บริหารระดับสูงของ Honeywell ได้แสดงความเชื่อมั่นว่า ในที่สุดแล้วเราต้องเติมพันธกิจด้วยคน ไม่ใช่กลยุทธ์ (Chambers, Handfield – Jones, Hankin, & Michaels, 1998 อ้างถึงใน จิตติพร ชมภูคำ, 2547) การตื่นตัวเรื่องการบริหารงานบุคคลหรือพนักงานเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แม้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ยิ่งเพิ่มความท้าทายในการบริหารของผู้บริหารยิ่งขึ้น และสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลยคือเรื่องของคน ซึ่งแนวคิดในเรื่องการบริหารคน ได้เปลี่ยนไปแสดงตามตาราง

ตารางที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

แนวความคิดเดิม	แนวความคิดใหม่
1. การบริหารคนให้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร	1. ไม่ใช่เพียงแค่นคน แต่ต้องเป็นคนที่เก่งกว่าจึงจะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น
2. ฝ่ายบริหารงานบุคคลมีความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารคน	2. ผู้จัดการทุกคนมีความรับผิดชอบในการเพิ่มกลุ่มคนเก่งในองค์กร
3. มีการวางแผนทดแทนกำลังคน 1 ครั้งต่อปี	3. การจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นจุดหลักของการทำธุรกิจ
4. ดูแลคนเท่าที่มีอยู่ในองค์กร	4. กล้าที่จะทำอะไรเพื่อสร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ

Handfield J, "Talent Management : A critical part of every leader's job," *Ivey Business Journal* 66 (Nov/Dec 2001).

เช่นเดียวกับการบริหารคนเก่งในองค์กรของบริษัท AIS ที่กล่าวถึงเทคนิคการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ต้องใช้วิธีการพิเศษที่ไม่เหมือนบุคลากรอื่นในองค์กร การทำให้ธุรกิจยั่งยืนยังมีหลายประเด็น เช่นในเรื่องของราคา เรื่องนวัตกรรมต่างๆ สามารถลอกเลียนแบบได้ไม่ว่าจะจะเป็นธุรกิจใดๆจะอยู่หนึ่งไม่ได้ ต้องใช้ระยะเวลาในการทิ้งคู่แข่ง เช่น ราคา คู่แข่งสามารถเลียนแบบหรือตามทันได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 เดือน ความมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก สามารถสร้างตามได้ภายใน 1 ปีหรือน้อยกว่า นวัตกรรม ใช้เวลาน้อยกว่า 2 ปี การผลิต ใช้เวลา 3 ปีที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ การสร้างเครือข่าย คู่แข่งสามารถตามทันได้ภายในเวลา น้อยกว่า 4 ปี แต่ที่สำคัญคือการบริหารทรัพยากรบุคคล การจะเลียนแบบบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรและสามารถชนะ



คู่แข่งได้ต้องใช้เวลา มากกว่า 7 ปี จึงจะตามทัน เพราะฉะนั้น การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดอยู่กับที่ คู่แข่งต้องใช้เวลา 7 ปี จะเห็นได้ว่า คนในองค์กรเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นที่ต้องรักษา พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความเชื่อมั่นของนักการลงทุน ชื่อเสียงบริษัทต่างๆ คู่แข่งต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี

แนวโน้มของการพัฒนาคน วิธีการแบบใหม่ที่น่าสนใจเพื่อให้ธุรกิจก้าวล้ำ คือการใช้ Formal and Informal education เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ลักษณะของ Informal education ได้แก่ การพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และนำไปใช้ได้ทันที ซึ่งบริษัทนี้ได้นำหนังสือ Best Seller ให้พนักงานอ่าน จัด Section เป็น Forum อ่านและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้เข้าฟังจะได้รับหนังสือ ได้เรียนรู้หลักการบริหาร ได้แนวคิดใหม่ๆ หรือการเชิญบุคคลภายนอกมาให้ความรู้ที่ไม่เป็นทางการ หรือการจัดงานตามที่ต่างๆ การที่บุคคลรักการเรียนรู้ต้องมีแรงจูงใจ ต้องพัฒนาอย่างมีทิศทาง และมีการวัดผลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้รู้สึกว่าได้นำไปใช้ให้เกิดผล ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Distribution ของคนในองค์กร บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับกลาง คือ ร้อยละ 68 กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ร้อยละ 3 ซึ่งแล้วแต่องค์กร อาจเป็น 5 หรือ ร้อยละ 7 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 การเป็นบุคคลที่มีศักยภาพสูง ดูได้จากวิธีการทำงานที่มีแนวโน้มว่าพัฒนาได้ มีทัศนคติที่ดี มีผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี มีความคงที่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการตัดสินใจตัดสินใจ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง พิสูจน์ได้จาก Competency ประกอบด้วย Skill , Knowledge , Attribute ทำให้ต้องใช้เวลาในการสังเกตและดูความต่อเนื่อง ซึ่งกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ร้อยละ 3 นี้ เป็นกลุ่มที่องค์กรมีความต้องการมาก

ความเคลื่อนไหวของคนรุ่นใหม่ที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผลกระทบเหล่านี้ทำให้ต้องตระหนักว่า นอกจากฝ่ายบริหารและพัฒนางานบุคคลแล้ว ท่านผู้บริหารต้องมีบทบาท เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีจำนวนหนึ่งในองค์กรและเป็นกลุ่มที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องบีบคั้นเอาความสามารถจริงๆ ออกมาให้ได้ เพื่อให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ให้มีความชัดเจนว่าจะให้ทำอะไร มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างไร ต้องมีรางวัลชัดเจนและแรงพอที่จะกระตุ้นให้ดึงศักยภาพมาใช้ ต้องมีการ รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ไม่ให้ไปอยู่กับบริษัทคู่แข่ง ต้องจูงใจให้อยู่กับบริษัทมากที่สุด

การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในอดีตเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและพัฒนางานบุคคล ในการสรรหา ปัจจุบันผู้บริหารระดับต้น จนถึงผู้บริหารระดับสูงสุด ต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ไม่ใช่มีเพียงความรู้ในการบริหารงาน แต่ต้องทำ People management ควบคู่กันไป การให้เงินเดือนหรือสิ่งจูงใจดีๆ ไม่ใช่วิธีการที่ทำปัจจุบัน แต่วิธีการใหม่ คือทำอย่างไร จึงจะบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กรได้ ต้องดึงดูดด้วยงาน ไม่ใช่เงิน กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องการให้คนมองเห็นความสามารถและมีคนเชิดชู ใช้งานเป็นตัวดึงที่ทำให้กลุ่ม

บุคลากรที่มีศักยภาพสูงคิดว่า ถ้าขาดเขาแล้วจะทำให้งานสำเร็จยาก เป็น Key Driver ที่ทำให้ Project นี้สำเร็จ แต่เดิมการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นการซื้อตัว เช่นระดับผู้บริหาร ปัจจุบันต้องทำให้เป็นการตลาดมากขึ้น มีภาพลักษณ์ของบริษัทที่ดี ต้องทำบริษัทให้คนอยากมาทำงานด้วย เริ่มตั้งแต่พนักงานทุกระดับ ซึ่งบริษัทอาจโฆษณาว่า บริษัทมีความก้าวหน้า มีการเปิดตัวของบริษัทมากขึ้น การพัฒนา ต้องมาจากการมอบหมายงาน การ Coaching หรือ Mentor ซึ่งมาจากผู้บริหารระดับสูง การมอบหมายงานเล็กๆ ซึ่งต้องดูว่าเมื่อมอบหมายงานไปแล้วสามารถทำได้หรือไม่ มีการ Coaching มี Feedback ต่าง ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ได้ผลดีที่สุด วิธีการเก่าๆ ซึ่งคิดว่า คนเท่าเทียมกัน ทุกคนจะได้โบนัสเท่ากันซึ่งเป็นไปไม่ได้ ทำให้คนที่ทำงานเก่งกว่าจะอยู่ไม่นาน ปัจจุบันใครทำมากได้มาก ทำให้มีการแบ่งกลุ่มบุคลากรเป็นกลุ่ม A , B , C

โดยสรุปการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ต้องทำให้เป็นระบบ เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น ช่วยพัฒนา และการสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ต้องสร้างจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลกระทบต่อองค์กร ต้องเป็นระบบที่มีการประสานกันได้ดีกับแผนงานทางธุรกิจ ต้องตอบให้ได้ว่าเมื่อพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง มีการดูแลเป็นพิเศษแล้ว จะไปอยู่ตำแหน่งใดในอนาคต ต้องมี Career Path ที่ชัดเจน สามารถให้ตอบได้ว่า Business Plan เป็นอย่างไร การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นการสร้างผู้บริหารในอนาคต ซึ่งนอกจากทำหน้าที่แทนผู้บริหารได้แล้ว ต้องสามารถตอบโจทย์ใน Unit อื่นๆ ในบริษัทได้ คือมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายมากกว่า สามารถตอบโจทย์ธุรกิจใหม่ๆ และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงควรสร้างจากภายในองค์กร ไม่ควรมาจากภายนอกองค์กร โดยมีลักษณะที่มีความรู้ทางธุรกิจ มีความสามารถในการตัดสินใจ เช่นเดียวกับ Back Office ต้องหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้พบ มี Service mind รักการให้บริการและต้องรู้ว่าในการประสานงานที่ดีต้องทำอะไร มีความรู้เรื่องงานจริง รู้ลึกแบบผู้เชี่ยวชาญพิเศษ (Specialist) และสามารถทำโครงการต่างๆ กระบวนการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ได้แก่

1. ความสามารถของผู้บริหารในการ Identify บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร โดยดูจาก Competency Framework ในองค์กรต้องคุยกับผู้บริหารระดับสูง การสัมภาษณ์ สิ่งที่ได้จากการพูดคุย ผู้บริหารต้องทราบว่าใครเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร หรือศึกษาจากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ และอยู่ในบริษัทอื่นที่คล้ายคลึงกันเพื่อดูความหลากหลายในการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

2. การวัด เป็นการนำบุคคลที่มีศักยภาพสูงมาทำการสอบคัดเลือก

3. การ Classify ว่ามีบุคลากรที่มีศักยภาพมีความสามารถทางด้านใดเป็นพิเศษ

4. การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ต้องทำแบบพิเศษ เร่งรัด ทำทายหลายๆ ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การอ่านหนังสือ แต่ไม่ต่อยอดการเรียนรู้เพราะอาจมีการเข้าใจผิดได้ จึงควรมีวิธีการอื่นร่วมด้วย เช่น การเข้าร่วมสัมมนา ทำ Group Learning แลกเปลี่ยนมุมมอง การสังเกตการ

ประชุมของหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การติดตามผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถเพื่อศึกษาแนวคิดในแต่ละสถานการณ์ การหมุนเวียนตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระบบ และการเป็นวิทยากร ซึ่งเป็นการเรียนรู้ขั้นสูงสุด

5. การวัดหลังการพัฒนา ได้แก่ Lead Measure เป็นการวัดที่ทำการต่อเนื่อง เช่น หลังการเรียนอาจถามถึงการเรียนรู้ เพื่อดูการพัฒนา ดูการมอบหมายงาน ดูโครงการที่ผ่านมาและโครงการในปัจจุบันว่ามีการพัฒนาการตัดสินใจที่ดีขึ้นอย่างไร ส่วน Lag Measure ได้แก่ การสอบประจำปี การทำ Competency Test

6. เมื่อได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงแล้วองค์กรต้องรับผิดชอบร่วมกัน ได้รับการดูแลที่แตกต่าง มีความก้าวหน้าในงานแบบก้าวกระโดด สร้างบรรยากาศที่รู้สึกว่าได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ให้ความเป็นธรรม ให้ความเคารพ การบริหารจัดการคนภายในที่ศักยภาพซึ่งได้รับการดูแลพิเศษแต่ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการทำให้ร่วมงานเกิดการยอมรับ

ดังนั้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่สุดคือ ต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ บุคลากรนั้นรวมถึงบุคลากรที่อยู่ในระดับสูง และบุคลากรได้บังคับบัญชา มีการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วยทีมของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารงานขององค์กรพยาบาล ก็เช่นเดียวกันต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เกิดแรงจูงใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

### 3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

3.1.1 บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง หมายถึง บุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าพยาบาลอื่นๆ ในองค์กร (Top ten high potential nursing personnel) โดยมีคุณธรรมและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ มีลักษณะผู้นำ เต็มใจที่จะทำงานที่ยากและท้าทายได้สำเร็จอย่างไม่ย่อท้อ เรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน การแข่งขันสูง มีความมีลักษณะผู้นำ เต็มใจที่จะทำงานที่ยากและท้าทายให้สำเร็จ เรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน การแข่งขันสูง มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างนวัตกรรม ดำเนินโครงการพิเศษต่างๆ ขององค์กรให้สำเร็จ แก้ปัญหาที่ยาก ซับซ้อนตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้แทนผู้บริหารในการประชุมต่างๆ มีความตระหนักและรับรู้ถึงศักยภาพและความจำกัดของตนเอง มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น เป็นผู้ที่ผู้บริหารพิจารณาว่าเป็นผู้มีความสามารถสูงกว่าบุคคลอื่น ให้ความไว้วางใจที่จะให้ทำงานที่สำคัญเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3.1.2 การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง หมายถึง การที่ผู้บริหารทางการพยาบาล ดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษ โดยการคัดเลือกและแสวงหาด้วยตนเอง ทั้งที่อยู่ในองค์กรและนอก

องค์กร หรือผ่านเครือข่าย ทำการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในเวลาราชการ และนอกเวลาราชการ และการสรรหานั้น ไม่มีกำหนดเวลาเฉพาะ แต่เป็นกิจกรรมที่ทำต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้ได้พยาบาลที่มีศักยภาพสูงมาปฏิบัติงานในองค์กร โดยบูรณาการแนวคิดของ Jifferies (2002), Handfield Jones (2001), Herman (1991), และจิตติพร ชมภูคำ (2547)

### 3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

Jifferies (2002) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยกล่าวถึงการประชุมผู้บริหารซึ่งมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง พบว่ากลุ่มผู้นำทั้งหลายได้รายงานเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารเอาใจใส่เป็นส่วนใหญ่คือการสรรหาและการธำรงรักษาบุคลากรทุกระดับ และผู้บริหารได้ถามถึงอะไรที่สร้างความกดดันมากกว่าระหว่างการสรรหาและการธำรงรักษาบุคลากร พบว่าการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดและในเรื่องการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นสิ่งที่สำคัญมากๆ และกล่าวว่า ถ้าผู้บริหารไม่สามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและทำให้บุคลากรเหล่านี้มีความสุข จะทำให้สูญเสียเงิน เวลาและเกิดความเสียหายมากที่สุด เนื่องจากต้องเริ่มสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอีกครั้ง และผู้บริหารด้านสุขภาพมีความเห็นว่า การรักษาคณบดี คนเก่งเป็นเรื่องที่สำคัญของการบริหารในปีหน้า และในปี คศ. 2008 จะมีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรพยาบาล ซึ่งเป็นภาวะวิกฤติที่ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจที่มีอยู่ในการสร้างสรรค์สถานที่ในการทำงาน ไม่เพียงแต่รับสมัครบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่จะต้องธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่สรรหามาเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการที่มีคุณค่าของเขา Stephen Tweed ผู้เชี่ยวชาญยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ ได้กล่าวถึงผลกระทบของการสรรหาและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือ

#### 1) เทคนิคด้านกลยุทธ์

1.1 สร้างความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ของหน่วยทรัพยากรบุคคลในการสรรหาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้กับผู้จัดการและทีมผู้บริหาร

1.2 เครื่องมือและวิธีการที่ออกแบบที่ใช้เป็นประโยชน์ในการแข่งขันทางตลาด

#### 2) การเพิ่มค่านิยมในการเรียนรู้

2.1 ผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงการที่ผู้นำในองค์กรทุกคน ต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

2.2 จัดให้มีการฝึกทักษะเพื่อพัฒนาผู้บริหารและผู้นำที่ขาดทักษะที่จำเป็น

#### 3) การใช้ส่วนประสมทางการตลาดและการสรรหา

3.1 หลายองค์กรได้ตระหนักถึง การตลาดมีผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

3.2 องค์กรสุขภาพได้นำการสรรหาบุคลากรมาใช้ในการอธิบายและออกแบบการโฆษณาในการแข่งขันทางการตลาด

จุดเด่นของการสร้างกลยุทธ์ การสรรหาและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร คือการสร้างแตกต่างจากผู้อื่นในการดำเนินการเกี่ยวกับนวัตกรรม

1. การทำงานร่วมกับผู้นำที่มีแนวคิดด้านบริการ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในอนาคตและไปถึงเป้าหมาย มีลักษณะการสื่อสารที่ครอบคลุม มีความกระตือรือร้นที่จะไปให้ถึงพันธกิจขององค์กร
2. ทำงานมากกว่างานที่มีอยู่ ทำงานอย่างมีความหมาย
3. ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มองเห็นความสำคัญ ได้รับการยอมรับในความสำเร็จอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. มีสัมพันธภาพที่ดีและทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีการดูแลซึ่งกันและกันและดูแลในเรื่องงานทำงานร่วมกับบุคคลที่มีค่านิยมคล้ายกันและทำงานอย่างมีจริยธรรม
5. บุคลากรมีได้รับ โอกาสและมีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ บุคคลต้องการพัฒนาตนเองและพัฒนาทักษะ ได้รับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ชีวิตก้าวไปข้างหน้า
6. มีความยืดหยุ่นและมีความสุขในชีวิต บุคลากรต้องการมีเวลาสำหรับครอบครัวทำงานอดิเรก การเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงาน การทำงานล่วงเวลา เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นในที่ทำงาน
7. ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม บุคลากรต้องการรู้สถานะทางการเงิน ค่าทดแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับที่มีมากกว่าคู่แข่ง

การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ขึ้นอยู่กับผู้นำเฉพาะบุคคล ทักษะความรู้และทักษะ Littman (2000) กล่าวว่า บุคลากรคงอยู่ในงานเนื่องจากผู้จัดการสร้างสรรค์ที่ทำงานตามที่พวกเขาต้องการ Littman (2000) ได้สัมภาษณ์ตัวแทนประธาน Buckingham พบว่าจากการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรมากกว่า 2 ล้านคนจาก 700 บริษัททั่วโลกสำหรับโครงการที่ใช้เวลา 25 ปี พบว่าผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร และบุคลากรลาออกจากการงานเนื่องจากผู้บริหาร ไม่ใช่จากองค์กร อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในองค์กรทุกระดับสามารถทำได้ในเรื่องการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร

- การสร้างความสัมพันธ์ สนใจเขาและงานของเขา ถามเรื่องครอบครัวและเรื่องพิเศษในชีวิตเขา สร้างคุณค่าในตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง โดยการชื่นชมอย่างจริงจัง สร้างทางเลือกหลายทาง และสามารถมองหา อะไรที่ทำให้บุคคลทำงานได้ดีและดียิ่งขึ้นไปอีก

- ถามและฟังความคิดเห็นให้ความช่วยเหลือถ้าสามารถทำได้และให้เกียรติในความคิดของเขา

- จัดหาที่เลี้ยงสำหรับสมาชิกใหม่ในทีม

- ค้นหาสิ่งที่สร้างแรงจูงใจสำหรับแต่ละบุคคล แรงจูงใจของแต่ละคนไม่เหมือนกัน

- มอบโครงการให้ทำแทน ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นดาวเด่นของหน่วยงาน
- มีแผนการฝึกงานและการพัฒนาที่มั่นคง บุคคลรักที่จะเรียนรู้และได้รับการกระตุ้นจากความคิดใหม่ๆ

- ออกแบบงานใหม่ สร้างสรรค์งานที่ท้าทาย
- ให้โอกาสในการสร้างใหม่
- ความยืดหยุ่นเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุด
- จัดให้มีวันครอบครัว เมื่อบุตรหลานต้องการอยู่กับพ่อ แม่ในที่ทำงานและเห็นการทำงานของพ่อ แม่

- บุคคลจะไม่จำสิ่งที่คุณพูดหรือกระทำ แต่พวกเขาจะไม่เคยลืมสิ่งที่คุณสร้างความรู้สึกที่ดีๆ ให้กับเขา

- สอบถามบุคลากรถึงสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่ามีความค่า และจัดทำให้อย่างต่อเนื่อง
- สอบถามบุคลากร อะไรที่ผู้บริหารสามารถช่วยให้เขามีผลผลิตมากขึ้น
- มีความซื่อสัตย์ กล่าวขอบคุณและขอโทษเมื่อทำผิด

การกระทำดังกล่าวต้องอาศัยเวลา จะเกิดอะไรขึ้นถ้าผู้บริหารไม่ทำการกระทำเหล่านี้ จะมีใครทำงานให้ท่าน ใครจะอยู่ในองค์กรเพื่อให้ความช่วยเหลือและดูแลผู้ป่วย

Herman (1991) กล่าวถึง คุณค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือความสามารถในการจัดสรรการทำงานได้อย่างรวดเร็ว บรรลุเป้าหมาย เกิดแรงจูงใจ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรในทีมและในองค์กร บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะใช้สติปัญญาของตนเอง กระตุ้นบุคลากรในทีมใช้สติปัญญาด้วย เป็นผู้มีพลังสนับสนุนผู้อื่น และสร้างผลผลิตได้มากกว่าผู้อื่น แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญให้ปรากฏแก่ทีม ทำให้ทีมก้าวตามบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้อย่างรวดเร็ว บุคลากรในทีมจะมีความเชื่อมั่นและมองเห็นว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอุทิศตนเองทั้งร่างกายและแรงใจให้กับงาน งานที่ออกมามีคุณภาพ แม่นตรง วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม บุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีความสามารถให้บริการเป็นที่ยินดีของผู้รับบริการ ผู้ร่วมงาน มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างนวัตกรรม จะออกแบบงานใหม่ๆ ให้ต่างจากงานประจำ เป็นที่พึงพา ตั้งใจในการทำงานดูแลรายละเอียดทุกขั้นตอนของงาน พิถีพิถันในการตรวจสอบคุณภาพงาน ทำให้เกิดความสำเร็จในงาน

มีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้เกิดการแข่งขันในการบริหารงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สถานบริการของรัฐบาล ต้องแข่งขันกับเอกชน การแข่งขันกับภาครัฐบาลด้วยตนเอง ในการดึงผู้รับบริการมาโรงพยาบาลของตน เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น การที่องค์กรจะยืนหยัดอยู่ได้ สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการที่ผู้บริหารแสวงหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาทำงานร่วมกับตนได้ แต่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ว่าจะบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างไร จึงจะดึงคุณให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทำงานในองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กร การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจำเป็นต้องมีการ

ดำเนินการหลายอย่าง จะมีการโฆษณาเกี่ยวกับองค์กร สวัสดิการที่จะให้ สภาพการทำงานที่ดี การสรรหานี้ ผู้สมัครส่วนตัว ที่บ้านหรือทาง Internet ทุกเวลาที่ต้องการ บุคคลที่มีศักยภาพสูงจะมาสัมภาษณ์เนื่องจากทราบว่า บุคลากรที่มีความศักยภาพสูงจะได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขในการทำงานและมองเห็นอนาคตของตนได้อย่างชัดเจน แสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในวิชาชีพของตน ถึงแม้โอกาสข้างหน้าอาจจะยากกว่าที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารที่ไม่สามารถจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร ทำให้สูญเสียบุคลากรที่ดีที่สุดของตนไป ทำให้ผลผลิตคุณภาพบริการต่ำลงและในที่สุดองค์กรจะประสบความล้มเหลว

Handfill (2001) ได้กล่าวถึงผู้บริหารระดับสูงของ General Electric พบกับผู้บริหารของ Home Depot เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางการบริหารและวิธีการสร้างความเติบโตของธุรกิจต้องพึ่งพาผู้บริหารฝ่ายบุคคลของบริษัทไปร่วมประชุมด้วย หรือเมื่อ Limited ซึ่งเป็นบริษัทที่ค้าปลีกเสื้อผ้าในสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาที่ผลประกอบการและราคาหุ้นลดลงอย่างมาก ผู้บริหารได้พยายามหาทางแก้ไขโดยไปขอคำแนะนำจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจต่างๆ ได้ถามบุคคลเหล่านั้นเกี่ยวกับความสำเร็จ ความสำคัญและเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบยอดขาย การโฆษณาสินค้า และแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ คำตอบที่ได้คือ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จใช้เวลาในเรื่องเหล่านี้น้อยมาก แต่ทุกคนใช้เวลาครึ่งหนึ่งของการทำงานทั้งหมดในเรื่องที่เกี่ยวกับคน ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงาน การคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงานการพัฒนาและสร้างดาวรุ่งขององค์กร ซึ่งแนวคิดการบริหารคนได้เปลี่ยนไปในช่วงหลังๆ ได้แก่ ไม่ใช่แค่ คน แต่ต้องเป็นคนที่เก่งกว่าที่ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น หรือการให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการบริหารคน ได้เปลี่ยนไปเป็นผู้จัดการทุกคนมีภาระผูกพันรับผิดชอบกับการเพิ่มกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร และการบริหารคนที่มีศักยภาพสูงในองค์กรเป็นหลักสำคัญในการบริหารธุรกิจ แทนที่จะมีการดำเนินการเรื่องการวางแผนกำลังทดแทนที่ทำ 1 ครั้งต่อปี โดยผู้จัดการฝ่ายผลิตต้องมีคุณสมบัติ การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ แต่ไม่ใช่จัดการเองทุกอย่าง เข้าใจเทคโนโลยีโดยไม่ต้องทำได้เหมือนช่างเทคนิค

จิตพร ชมภูคำ (2547) ให้ความหมายของคนเก่งว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษเป็นบุคคลที่มีผลการทำงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะของธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีความสามารถในการจัดการหรือแก้ไขปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ และที่สำคัญ คือต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายใน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และรวมถึงการติดต่อสื่อสารประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร ได้แก่ ลูกค้า เป็นต้น ความสามารถของบุคคลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบุคคลเหล่านี้จะถูกคาดหวังไว้ให้เป็นผู้นำ

หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคต ซึ่งการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร ลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ มีความรู้ประสบการณ์ และนำมาสู่การได้เปรียบการแข่งขันที่ยั่งยืน

### 3.3 กระบวนการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

เพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์กระบวนการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ได้แก่

- 3.3.1 การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
- 3.3.2 การคัดเลือกหรือระบุบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในองค์กร
- 3.3.3 การพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
- 3.3.4 การจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
- 3.3.5 การรักษามูลค่าบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร

**3.3.1 การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง การที่ผู้บริหารการพยาบาลดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษ โดยดำเนินการเชิงรุก เพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานในองค์กร

กระบวนการสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง จากแหล่งภายใน ได้แก่ บุคลากรปัจจุบันในองค์กรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต ซึ่งมีข้อดีในการเพิ่มขวัญ กำลังใจให้บุคลากรในหน่วยงาน การเน้นการสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงจากแหล่งภายในตามนโยบาย Promote From Within เสี่ยงต่อการมีกรอบความคิดวิธีการทำงานเป็นแบบเดียวกันหมด ซึ่งไม่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และการสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ไม่ควรทำแบบตูดูกาล แต่ควรทำเป็นกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และการสรรหาจากแหล่งภายนอก เป็นการระดมกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้เข้ามาร่วมงาน โดย 1) ศึกษาลักษณะ ทักษะความสามารถ บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนทำงานดีเยี่ยมในองค์กร และวิเคราะห์สรุปเป็นลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่องค์กรอยากได้ เช่น การมีภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อใจ ความต้องการที่จะชนะอย่างแรงกล้า และความเป็นเจ้าของ 2) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ กลยุทธ์องค์กรเพื่อให้กลยุทธ์องค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพลักษณะใดมาร่วมงาน (Chambers et al., 1998 อ้างถึงใน จิตติพร ชมภูคำ, 2547)

**3.3.2 การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง การที่ผู้บริหารการพยาบาลดำเนินการเป็นพิเศษเฉพาะโดยดำเนินการเชิงรุก เพื่อให้ได้พยาบาลที่มีศักยภาพสูงมาปฏิบัติงานในองค์กร โดยคำนึงถึงคุณสมบัติในด้านความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จใช้สารสนเทศที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการพัฒนาองค์กร มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างสูง มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีภาวะผู้นำ สามารถจัดการ และคิดเชิงระบบ มีความยืดหยุ่น เต็มใจที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนให้



ตรงกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ทำเป็นรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุยระหว่างผู้บริหารทางการพยาบาลและผู้บริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อคัดเลือกพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ทำการสัมภาษณ์ ทดสอบ คัดเลือกเพื่อให้ได้พยาบาลที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

### การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงจากแหล่งภายนอก

เป็นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานกับองค์กร สอดคล้องกับลักษณะและคุณสมบัติที่องค์กรกำหนดไว้ แตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ และจุดแข็งที่ต้องการสร้างขององค์กร โดยทั่วไปพบว่า ลักษณะความสามารถสำหรับการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคลากรประกอบด้วยกลุ่มความสามารถ 6 กลุ่ม คือ (Hay, McBer อ้างถึงใน จิตติพร ชมภูคำ, 2547)

#### 1. ความสามารถในการสำเร็จฝ่ายสัมฤทธิ์และการปฏิบัติ

- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มุ่งสำหรับการทำงานที่ดี หรือเอาชนะต่อมาตรฐานที่ดีเลิศ
- เน้นคุณภาพ มีการติดตามผลและมีระบบงานที่ชัดเจน
- ริเริ่ม มุ่งการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์หรือสร้างโอกาส
- แสวงหาสารสนเทศ เพื่อสามารถเข้าถึงแก่นแท้ของข้อมูล

#### 2. ความสามารถในการช่วยเหลือและการให้บริการ

- เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสามารถในการฟัง เข้าใจและตอบสนองในการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก หรือสนใจต่อผู้อื่น
- ช่วยเหลือหรือให้การบริการ โดยการค้นหา เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน

#### 3. ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ความสามารถที่จะสร้างและรักษาการติดต่ออย่างเป็นมิตรกับบุคคล เพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลสำเร็จของงานที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย มีอิทธิพลหรือทำให้รู้สึกประทับใจ เพื่อที่จะทำงานร่วมกัน

#### 4. ความสามารถด้านการจัดการ

- สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่น
- มีความสามารถในการสั่งการ มีการทำงานเป็นทีมและสามารถทำให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานร่วมกันได้ดี เป็นผู้นำทีมหรือกลุ่มงาน

#### 5. ความสามารถด้านความคิด ความเข้าใจ

- การคิดเชิงระบบ เข้าใจสถานการณ์และแก้ไขปัญหาโดยแยกย่อยปัญหาออกเป็นส่วนๆ

- มีความสามารถในการใช้และขยายความรู้ด้านเทคนิค ที่สัมพันธ์กับงานไปยังบุคคลอื่น

#### 6. ความสามารถด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล

- ความสามารถในการควบคุมตนเองเมื่อเผชิญกับการกระตุ้นให้เกิดอารมณ์หรือสถานการณ์ที่คับขัน

- เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะคิด เลือกริธีการที่เหมาะสมและดำเนินการจนสำเร็จ โดยเฉพาะการทำงานที่ท้าทาย

- มีความสามารถในการปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ และกับกลุ่มคนที่หลากหลาย

- มีความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร

**3.3.3 การพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษโดยดำเนินการเชิงรุกในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร โดยส่งเสริมให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิผลทั้งบุคคลที่มีศักยภาพสูงและองค์กร โดยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กร คือมีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคคลนั้นๆ ดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรมในงาน (On the job training) หรือการฝึกอบรมนอกงาน (Off the job training) แต่จะมีเทคนิคพิเศษที่จะทำให้บุคลากรที่มีพื้นฐานและมีศักยภาพสูง สามารถพัฒนาความสามารถขึ้นไปอีก ได้แก่

1) การให้เข้าทำงานในขณะที่ยังไม่พร้อมเต็มที่

หรือให้ทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ ความยากหรือความท้าทายจะทำให้บุคคล มีมาตรฐานการทำงานของตนเองสูง ตื่นตัวในการที่จะต้องไปให้ถึงจุดมุ่งหมาย เกิดการเรียนรู้ได้ดีเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องใช้ทักษะที่ตนยังไม่มี

2) ให้โอกาสได้ทำงานที่ตนมีทักษะและมีความชอบ

ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ส่งผลถึงผลงานและความคิดสร้างสรรค์ในงาน (Amabile, 1998 อ้างถึงใน ฐิติพร ชมภูคำ, 2547) ได้กล่าวถึงการมอบหมายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วย

2.1 Head หมายถึง ความเชี่ยวชาญและความรู้ในงาน

2.2 Hands หมายถึง ทักษะ ความสามารถในการทำงานนั้นออกมาเป็นรูปธรรม

2.3 Heart หมายถึง ความรัก ความชอบในงานจะส่งผลให้เกิดความรักในงาน

ซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถ ต้องเป็นนักจิตวิทยาที่ดี สามารถเข้าใจบุคลากรในหน่วยงานว่ามีความเชี่ยวชาญ ทักษะ และโดยเฉพาะความชอบลึกซึ้งในงานอะไร เพื่อจัดให้บุคลากรนั้นมีความสุขในการทำงานและอยากที่จะพัฒนาตนเอง (Butler & Waldrop, 1999; ฐิติพร ชมภูคำ, 2547)

### 3) การมอบหมายภารกิจที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ (Stretch Assignment)

โดยให้ทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในสายงานต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านการจัดการกับปัญหาที่ยาก สลับซับซ้อนและมีประเด็นของงานในวงกว้างขึ้น ซึ่งอาจเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างมากกว่าที่เคยทำ งานที่กระทบต่อภาพรวมขององค์กร งานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ งานที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก

### 4) การสร้างประสบการณ์การทำงานระยะสั้น หรือการเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ ได้แก่

- การติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงานเพื่อศึกษาพฤติกรรม รูปแบบวิธีการทำงานที่ควรนำมาเป็นตัวอย่าง

- การเข้าร่วมประชุมในเรื่องสำคัญแทนผู้บริหาร
- การเป็นตัวแทนเพื่อปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่คลุมเครือหรือไม่คุ้นเคย
- การเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารในโอกาสต่างๆ
- การสรุปบทความ ประเด็นงานที่น่าสนใจ และนำเสนอที่ประชุมฝ่ายบริหาร
- การฝึกเป็นหัวหน้าทีมงาน หรือโครงการ

### 5) การหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation / Lateral Rotation)

เป็นการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระดับเดียวกัน ที่ต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป เพื่อเสริมความรู้ในงานประเภทอื่น และทำให้เกิดมุมมองและเข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงานส่วนอื่นๆมากยิ่งขึ้น

### 6) การสอนงานและพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring Program)

เป็นการเรียนรู้ภายใต้การดูแลและสนับสนุนจากผู้มีประสบการณ์ที่เป็นที่ยอมรับ โดยอาจอยู่ในรูปของ

6.1 ผู้ฝึกสอนงาน (Coach) คือผู้ที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถผสมผสานความต้องการขององค์กรและตนเองได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ช่วยแนะถ่ายทอดประสบการณ์ ในการดำเนินกลยุทธ์ การตัดสินใจทางการบริหาร แนวทางการปรับตัว และแบบอย่างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

6.2 พี่เลี้ยง (Mentor) คือผู้ที่ให้การสนับสนุน ชี้แนะโอกาสและแนวทางการพัฒนา รวมถึงการให้คำแนะนำต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในองค์กร เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องที่บุคลากรในหน่วยงานควรได้รับการพัฒนา

**3.3.4 การจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษ โดยดำเนินการเชิงรุก สำหรับพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้รับรู้ว่าจะองค์กรมีค่านิยม มีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการจัดการที่ดี องค์กรมีความท้าทายน่าตื่นเต้น มีผลการดำเนินงานที่ ยอดเยี่ยมและมีผู้นำที่เป็นแบบอย่างของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ และส่งผลต่อความ ผูกพันและเกิดแรงจูงใจในการทำงานและอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้ค่าตอบแทนตามผลงาน เน้นให้ค่าตอบแทนที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถปฏิบัติพันธกิจ พิเศษและสำคัญให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เช่น การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (HA) เพิ่ม ยอดขาย เสนองานวิจัย ให้องค์กรเพื่อเป็นกำลังใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสูง ให้รักษาระดับใน การทำดีต่อไปและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรคนอื่นๆแสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่

**3.3.5 การรักษามูลค่าบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร** หมายถึง การที่ผู้บริหาร ดำเนินการเฉพาะเป็นพิเศษ โดยดำเนินการเชิงรุก เพื่อให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ได้รับ สวัสดิการเฉพาะเรื่อง เช่น ตารางเวลาทำงาน วันหยุดและอื่นๆ เมื่อได้ปฏิบัติภารกิจพิเศษสำเร็จ ตามที่ได้รับมอบหมาย สร้างสัมพันธ์ภาพให้เกิดขึ้นกับพยาบาลที่มีศักยภาพสูงและผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และสร้างความผูกพันให้พยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่ใน งาน โดยไม่คิดลาออกหรือเปลี่ยนงาน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 3** ความแตกต่างระหว่างการบริหารบุคลากรการพยาบาลทั่วไปและการบริหารบุคลากร  
การพยาบาลที่มีศัภยภาพสูง

การบริหารบุคลากรทางการพยาบาลทั่วไป	การบริหารบุคลากรทางการพยาบาลที่มีศัภยภาพสูง
<p><b>1. การวางแผน</b></p> <p>เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและได้พนักงานที่เหมาะสมกับงาน</p> <p>1.1 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงาน การเปลี่ยนแปลงองค์กร ปริมาณแรงงานและความต้องการแรงงาน</p> <p>1.2. การวิเคราะห์งาน เป็นการเก็บข้อมูลสารสนเทศของงาน จุดมุ่งหมายของงาน การปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น มีการออกแบบงาน กำหนดโครงสร้างลักษณะงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตและสร้างความพึงพอใจ ได้แก่ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ การขยายงาน การหมุนเวียนงาน และทำให้งานง่ายขึ้น การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน ตามลักษณะงานที่กำหนดไว้</p> <p><b>2. การสรรหา</b> เป็นการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมสมัครเข้าทำงานกับองค์กร ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรม</p> <p>2.1 องค์กรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อให้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร</p> <p>2.2 กำหนดเกณฑ์ในการรับสมัคร</p> <p>2.3 ประกาศรับสมัครหรือเป็นการโอนย้ายหน่วยงาน</p> <p>2.4 ประกาศโฆษณาทางสื่อ จัดแนะแนวเชิญชวนในโอกาสที่มีการสัมมนา</p>	<p><b>1. การสรรหา</b></p> <p>การที่ผู้บริหารการพยาบาลดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศัภยภาพสูงเข้ามาทำงานในองค์กรเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา จากแหล่งภายใน ได้แก่ บุคลากรปัจจุบันที่มีศัภยภาพสูงที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และการสรรหาจากภายนอกองค์กร โดย</p> <p>1.1 ศักยภาพทักษะความสามารถ บุคลิก เช่น การมีภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อใจ ความต้องการที่จะชนะอย่างแรงกล้าและความเป็นเจ้าของ</p> <p>1.2 วิเคราะห์วิสัยทัศน์ กลยุทธ์องค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมาย ต้องมีบุคลากรที่มีลักษณะใดมาร่วมงาน</p> <p><b>2. การคัดเลือก</b>โดยการวิเคราะห์ว่าบุคลากรลักษณะใดที่องค์กรต้องการ โดยคำนึงถึง</p> <p>2.1 ความสามารถในการสำเร็จทั้งด้านผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติ</p> <p>2.2 ความสามารถในการช่วยเหลือและการให้บริการ</p> <p>2.3 ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น</p> <p>2.4 ความสามารถด้านการจัดการ</p> <p>2.5 ความสามารถด้านความคิด ความเข้าใจ</p> <p>2.6 ความสามารถด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคลซึ่งผู้บริหารคัดเลือกอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุยระหว่างผู้บริหารและหน่วยทรัพยากรบุคคล ทำการสัมภาษณ์ ทดสอบและคัดเลือก</p> <p><b>3. การพัฒนาให้มึศัภยภาพสูงยิ่งขึ้น</b></p> <p>3.1 ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ และพัฒนาความสามารถ โดยให้ทำงานที่ยากและท้าทาย</p>

**ตารางที่ 3 (ต่อ)**

การบริหารบุคลากรทางการพยาบาลทั่วไป	การบริหารบุคลากรทางการพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
<p>2.5 คัดเลือกโดยผ่านการทดสอบเพื่อประเมินความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้</p> <p>2.6 คัดเลือกโดยการตรวจสอบประวัติ สัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับไหวพริบ ทักษะ ค่านิยม อารมณ์ ความฉลาด และเชาว์ปัญญา</p> <p><b>3.การพัฒนาบุคลากร</b> เป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่</p> <p>3.1 การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน</p> <p>3.2 การฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาความต้องการหรือประเมินความจำเป็นว่าเรื่องใดรับด่วน</p> <p>3.3 การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติการเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>3.4 การหมุนเวียนงาน เป็นการฝึกอบรมที่บุคลากรเคลื่อนย้ายจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่งเพื่อเรียนรู้งานตามเวลาที่วางแผนไว้</p> <p><b>4. การจูงใจ</b></p> <p>4.1 การที่บุคลากรมีความต้องการที่จะทำบางสิ่งด้วยตนเองที่รักการแสวงหา ผู้บริหารไม่ต้องหาวิธีชักจูงให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ</p> <p>4.2 การที่บุคลากรได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เช่น การชมเชย การให้รางวัล การประกวด การแข่งขัน</p> <p><b>5. การประเมินผล</b> การที่ผู้บริหารนำการประเมินผลการทำงานมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการ พิจารณาความดีความชอบ</p>	<p>3.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานที่ตนมีทักษะและมีความชอบทำให้เกิดความสุขและการคิดสร้างสรรค์ในงาน</p> <p>3.3 มอบหมายภารกิจที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้โดยทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในสายงานต่างๆ</p> <p>3.4 สร้างประสบการณ์การทำงานระยะสั้น ได้แก่ การติดตามผู้บริหาร การเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหาร การฝึกเป็นหัวหน้าทีมงานหรือโครงการ</p> <p>3.5 จัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเสริมความรู้ในงานประเภทอื่น</p> <p>3.6 การเป็นผู้ฝึกสอนงาน ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและการเป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนา</p> <p><b>4. การจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง</b></p> <p>4.1 ผู้บริหารดำเนินการให้บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรมีค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี</p> <p>4.2 มีการจัดการที่ดี</p> <p>4.3 สร้างความท้าทาย</p> <p>4.4 มีผู้นำที่เป็นแบบอย่างของบุคลากร</p> <p>4.5 ให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่แตกต่าง</p> <p><b>5.การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้ในองค์กร</b></p> <p>5.1 ได้รับสวัสดิการเฉพาะเรื่อง เช่น ตารางเวลาทำงาน วันหยุด</p> <p>5.2 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร</p> <p>5.3 การสร้างความเชื่อใจ ทำให้กล้าทำงานที่เสี่ยง</p> <p>5.4 ให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่แตกต่าง</p>

## 5. องค์การกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีความสำคัญและจำเป็น ที่เอื้อประโยชน์ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นใจ ทุกองค์กรประสงค์จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำ แนวคิดด้านการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นการบริหารจัดการของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีอยู่ในองค์กรและใช้เทคนิคพิเศษที่จะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีโอกาสพัฒนาความสามารถขึ้นไปอีกนอกเหนือจากการบริหารบุคลากรโดยทั่วไป เป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ให้มีความสามารถด้านการคิดและการปฏิบัติ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กรตลอดเวลา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนที่ผู้บริหารในองค์กรเห็นความสำคัญของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร จะเป็นแกนนำให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ได้ใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดสมรรถนะสูงสุดในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องานและผู้ปฏิบัติงานมีความสุข ส่งผลพลอยได้ต่อผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ ทำให้เกิดทีมงานที่มีคุณภาพ เป็นทีมงานแห่งการเรียนรู้ และทีมแห่งการคิดอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารในองค์กรมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การใช้ความสามารถในการดึงดูด ชำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สร้างแรงจูงใจ การใช้แรงเสริมทางบวก ทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การที่ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและดูแลรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงอย่างใกล้ชิด จะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานให้กับองค์กรอื่นๆ หรือองค์กรที่เป็นคู่แข่งได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง เพื่อช่วยให้องค์กรทราบได้ว่าบุคลากรในองค์กรมีศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพียงใด และนำผลการประเมินดังกล่าวเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการค่าตอบแทน เพื่อกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่อไป ตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบันพบว่า องค์กรต่างๆ ได้ใช้ผลการประเมินเพื่อการจ่ายค่าตอบแทน หรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงาน และแผนการฝึกอบรมบุคลากรอาจสร้างขึ้นจากการสำรวจความต้องการของหน่วยงานแต่ละหน่วย เพื่อลดการผิดพลาดจากการทำงานเท่านั้น แต่เนื่องจากภาวะการแข่งขันและความเจริญทางเทคโนโลยี องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนด้านกำลังคน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งหมายถึง การสร้างและจัดเตรียมองค์กรให้มีบุคลากรที่มีความสามารถอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความโดดเด่น หรือมีความสามารถเฉพาะด้าน ระบบการบริหารจัดการบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง จึงนับเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมา

ประยุกต์ใช้เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศในองค์กร และจากการที่บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากในองค์กร เนื่องจาก บุคลากรในหน่วยงานแต่ละคนมีขีดความสามารถที่แตกต่างกัน และลักษณะงานของวิชาชีพพยาบาลไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยลำพัง แต่ต้องมีการประสานงานทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ไม่เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน สามารถถ่ายทอดความรู้ หรือเป็นที่เลี้ยงสอนงานให้บุคลากรในหน่วยงาน เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร เนื่องจากได้เรียนรู้งาน และได้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ลดปัญหาการขัดแย้งภายในองค์กร เกิดบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานที่ส่งผลดีเลิศต่อผู้รับบริการ ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะขาดเสียไม่ได้ คือการสร้างขวัญและแรงจูงใจ การให้ความยุติธรรมกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เป็นแบบอย่างของผู้นำที่ดี หรืออาจกล่าวได้เป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม อันจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานทุกระดับเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กรและสามารถสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้อย่างเพียงพอ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## วิวัฒนาการของการบริหารบุคลากร



## 6. การวิจัยอนาคต

### ความหมายของการวิจัยอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2525) กล่าวว่า การวิจัยอนาคต หมายถึง วิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกอนาคตต่างๆ ที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นไปได้ ของกลุ่มประชากร หรือกลุ่มสังคมใดสังคมหนึ่ง

เทียนฉาย กิระนันท์ (2537) กล่าวถึงการวิจัยอนาคตว่า เป็นงานวิจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผน และกำหนดนโยบาย ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายในการทำนาย คาดการณ์ คาดคะเน หรือพยากรณ์เหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ต้องอิงพื้นฐานข้อมูลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเพื่อค้นหา และอาจจะต้องอิงกับข้อมูลในระยะเวลาหนึ่งที่ผ่านมาในอดีตด้วย เพื่อที่จะสามารถวาดภาพพิจารณาถึงแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต

พนารัตน์ วิสวเทพนิมิตร (2539) ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตไว้ว่าเป็นวิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อทำนาย คาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มเหตุการณ์ หรือภาพในอนาคตของประชากร หรือสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยอิงพื้นฐานข้อมูลจากอดีต ปัจจุบัน ไปสู่อนาคต

ตรีชดา ปุ่นสำเร็จ (2541) ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตไว้ว่า เป็นการศึกษาแนวโน้มของภาพเหตุการณ์ภาพใดภาพหนึ่งในอนาคต โดยมีการศึกษาอย่างเป็นระบบ ที่ใช้ข้อมูลจากอดีต และปัจจุบัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวิจัยอนาคต เป็นการศึกษาแนวโน้มของภาพเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นไปได้ของกลุ่มสังคมหนึ่ง อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการวางแผน และกำหนดนโยบาย ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต

### เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Reseach)

เทคนิคการวิจัยอนาคตที่กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในขณะนี้ คือเทคนิค EDFR ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพของเทคนิค EFR และเทคนิคเดลฟาย 2) เพื่อให้มีเทคนิคการวิจัยอนาคตเพิ่มมากขึ้น เนื่องจาก EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่ผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกันดังนั้น จึงเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของทั้งสองเทคนิคเข้าด้วยกัน คือการสัมภาษณ์และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปเพื่อป้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณารอบที่ 2 และ 3 ซึ่งทำให้ช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี เทคนิค EFR ใช้การสัมภาษณ์รอบเดียวและเทคนิค Delphi ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นการประเมินความเชี่ยวชาญที่ต่ำกว่าความเป็นจริง เพราะไปจำกัดข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ และเป็นการจำกัดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล, 2544:163-164)

กระบวนการต่างๆ เกี่ยวกับเทคนิค EDFR สรุปรจาก A Handbook on Ethnographic Future Research (Textor, 1980) และบทความเรื่อง Ethnographic Delphi Futures Research :Thai University Pilot Project (Chumpol Poolpatrarachewin, 1982) ได้ดังต่อไปนี้

### 1. ปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิค EDFR

เป็นปัญหาการวิจัยอนาคตที่มีลักษณะเช่นเดียวกับปัญหาที่ใช้ในการวิจัยของเทคนิค Delphi และเทคนิค EFR (สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528: 68-77) คือ

- 1.1 เป็นปัญหาการวิจัยที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถหาคำตอบได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ
- 1.2 เป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นหลายๆด้าน จากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น
- 1.3 ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อกัน
- 1.4 การพบปะหรือการประชุมรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญไม่สะดวก
- 1.5 เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เพราะความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มอาจมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง

นอกจากนี้ เทคนิค EDFR ยังเปิดโอกาสให้นำวิธีการของเทคนิคไปประยุกต์ใช้กับการวิจัยอดีตหรือปัจจุบันได้ ถ้าหากว่าการนำไปใช้นั้นทำให้เกิดผลดี และสนองต่อจุดมุ่งหมายที่ต้องการ เช่น การนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ตัดสินปัญหา กำหนดนโยบายระยะสั้น แต่ทั้งนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

### 2. การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

เทคนิคนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มตัวอย่างวิจัยเช่นเดียวกับเทคนิค EFR และ Delphi การเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้น (จุมพล พูลภักทรชีวิน, 2525) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การเลือกผู้เชี่ยวชาญอยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยว่ามีความต้องการอะไร ถ้าต้องการทำให้ผลการวิจัยเกิดขึ้นจริง ควรเลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารปัจจุบัน กลุ่มผู้มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหารรุ่นต่อไป กลุ่มนักวิชาการ และอาจรวมไปถึงกลุ่มผู้ใช้บริการด้วยก็ได้ อัตราส่วนหรือสัดส่วนระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้กำหนดเอง คือต้องการเน้นจุดไหนมากก็เลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนั้นมากกว่ากลุ่มอื่นๆ แต่ทั้งนี้น่าจะมีกลุ่มนักวิชาการอยู่ด้วยเสมอ ทั้งนี้เพราะกลุ่มนักวิชาการเป็นกลุ่มค่อนข้างมีความคิดเห็นที่อิสระและมีความคิดสร้างสรรค์หลายรูปแบบ ช่วยให้รายละเอียดเรื่องที่ศึกษาในแง่วิชาการ หรือแนวโน้มที่เป็นไปได้ หลายๆ รูปแบบมากขึ้น และจะช่วยทำให้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ทันสมัย ซึ่งเขาอาจจะยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดี แล้วทำให้เขาตัดสินใจได้เร็วขึ้น

สำหรับวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะเป็นผู้จะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อคัดกลุ่มที่เข้าร่วมในงานวิจัย หรืออาศัยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวงการนั้นๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคลซึ่งควรได้รับการเลือกสรรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้ ส่วนขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะ

คัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เทคนิค EDFR เปิดโอกาสให้ยึดหยุ่นมากกว่าเทคนิคอื่น กล่าวคือ จะใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่าไร ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย งบประมาณ เวลา และเรื่องที่ศึกษาว่ามีความสลับซับซ้อนมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับกำลังคน หรืออาจใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ระดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่ และความคลาดเคลื่อนน้อยมากเท่ากับ 0.02 ดังที่ Macmillan ได้ศึกษาไว้ (Macmillan, 1971 อ้างถึงในเกษม บุญอ่อน, 2522) แต่โดยปกติทั่วไปมักใช้ประมาณ 20-30 คน นอกจากนี้ถ้ามีเหตุผลหรือความจำเป็นบางประการ ทำให้จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบมีจำนวนแตกต่างกันออกไป ก็ไม่มีปัญหาใดๆ แต่ควรให้รอบแรกของการเก็บข้อมูลมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด เพื่อให้ได้แนวโน้มหรือทางเลือกมากที่สุด ส่วนรอบอื่นๆ จำนวนผู้เชี่ยวชาญอาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงบ้างตามความจำเป็น แต่ทั้งนี้ถ้าต้องการให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ก็อาจเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายให้มากขึ้น และอาจมากกว่ารอบแรกได้ โดยผู้ที่เพิ่มขึ้นมาจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง แต่ถ้าจำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่ากันหมดทุกรอบ จะมีข้อดีในการคิดค่าทางสถิติ การนำเสนอผลการวิจัย และเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงานวิจัย

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจำเป็นต้องมีการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่างๆ ของการทำวิจัย เวลาที่ใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือก็จำเป็นต้องหาผู้เชี่ยวชาญคนอื่นต่อไป การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว นอกจากจะทำให้ได้รับความร่วมมือแล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัว เตรียมข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

3.2 การสัมภาษณ์ของเทคนิค EDFR ได้ประยุกต์การสัมภาษณ์ของ EFR มาใช้ กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์จะมีโครงหรือกรอบอย่างกว้างๆ ไว้ส่วนหนึ่ง เนื้อความครอบคลุมเรื่องที่จะศึกษาและใช้ถามเมื่อผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้พูดในเรื่องนั้น แต่โครงสร้างนี้สามารถเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา การเก็บรวบรวมข้อมูล คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะใช้คำถามที่เป็นกลาง ไม่ชี้นำ คำตอบมีการใช้วิธี Cumulative Summarization Technique ตลอดเวลาการสัมภาษณ์ และอาจมีรายงานการสัมภาษณ์ไปให้ผู้สัมภาษณ์อ่านอีกครั้ง หรือเพียงแต่สรุปคำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดให้ผู้สัมภาษณ์ ตามกระบวนการของเทคนิค EDFR อาจให้ผู้ให้สัมภาษณ์สร้างแนวโน้ม หรือทางเลือกต่างๆ ที่เขาคิดว่ามีความเป็นไปได้ตามความเชี่ยวชาญของเขาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

3.3 นำข้อมูลทั้งหมดทุกแนวโน้มที่ได้จากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดให้เป็นหมวดหมู่ ให้เป็นระบบ ถึงแม้ว่าแนวโน้มบางข้อจะได้รับการเสนอจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนน้อยก็ตาม ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยต้องเคารพในความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ และถ้า

แนวโน้มนั้นไม่เด่นจริงก็ต้องตกไปเอง เมื่อใช้เทคนิค EDFR ในรอบหลังๆ แต่ในทางตรงข้าม แนวโน้มนั้นอาจจะเป็นแนวโน้มที่เด่น และได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ก็ได้

3.4 การสร้างเครื่องมือ ในการวิจัยรอบที่ 2 ในรูปแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) หรือแบบเติมค่าเปอร์เซ็นต์แนวโน้มความเป็นไปได้ หรือให้จัดอันดับความเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าการวิจัยต้องการอะไร และถ้าผู้วิจัยสนใจด้วยว่าแนวโน้มแต่ละข้อนั้นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นอนาคตภาพทางบวกหรืออนาคตภาพทางลบ ก็อาจจะมีช่องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมลงไปแบบสอบถาม

3.5 การส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในรอบที่ 2 และรอบอื่นๆ ไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบ (Delphi Probing) โดยปกติประโยคหรือข้อความจะเหมือนเดิม แต่เพิ่มเติมการรายงานของกลุ่ม โดยการแสดงตำแหน่งของฐานนิยมหรือค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อความ รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของตน เมื่อเปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่ม และอาจเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิมก็ได้ แต่ถ้าคำตอบได้อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย นอกจากนั้นผู้วิจัยยังสามารถเพิ่มเติมแนวโน้มที่น่าสนใจที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามลงไปแบบสอบถามรอบต่อไปได้เรื่อยๆ สำหรับจำนวนรอบที่ใช้ในขั้น Delphi Probing นี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของเรื่องที่จะทำ ถ้าเรื่องไม่ซับซ้อนและความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นเอกฉันท์ตั้งแต่รอบแรก ก็อาจทำเพียงรอบเดียวก็ได้ จึงไม่สามารถกำหนดจำนวนที่แน่นอนตัวลงไปได้

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและการเรียบเรียงผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจะพิจารณาจากผลการตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายของการวิจัย ด้วยสถิติที่เกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม มัธยฐาน หรือค่าเฉลี่ย โดยผู้วิจัยต้องเลือกประเภทของสถิติให้เหมาะกับเรื่องที่ศึกษา และใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มาพิจารณาการกระจายของความคิดเห็น ข้อความใดที่มีพิสัยกว้าง แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ข้อความใดมีพิสัยแคบ แสดงถึง ความสอดคล้องกันของความคิดเห็น ซึ่งอาจนำข้อความนั้นมาเป็นข้อสรุปของการวิจัยได้ การเรียบเรียงผลการวิจัย อาจเขียนบรรยาย 3 ภาพ คือ ภาพทางบวก ภาพทางลบ และภาพทางที่เป็นไปได้มากที่สุด หรืออาจเขียนภาพสุดท้ายภาพเดียวก็ได้ ทั้งนี้ควรระบุด้วยว่า ภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดแต่ละภาพนั้น ภาพใดเป็นภาพอนาคตทางบวก ภาพใดเป็นภาพอนาคตทางลบ การเขียนจะใช้ภาษาเขียนธรรมดาและเขียนโยงข้อมูลต่างๆ ให้สัมพันธ์กัน ซึ่งอาจทำให้เห็นภาพชัดเจน หรืออาจเขียนแยกเป็นข้อๆ ก็ได้ และแนวโน้มที่เขียนมานั้นควรมีนั้นตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยตั้งไว้

### ลักษณะเด่นและลักษณะด้อยของเทคนิค EDFR

**ลักษณะเด่นของเทคนิค EDFR** อยู่ที่ว่าเทคนิคนี้ช่วยลดจุดอ่อนของการวิจัยอนาคตได้มากที่สุด และมีระเบียบวิธีที่ตอบสนองต่อปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของอนาคตนิยมได้เป็นอย่างดี คือ

1. มีรูปแบบที่ยืดหยุ่น ภายใต้ระบบที่เป็นระบบมากกว่าเทคนิค Delphi เพราะไม่มีการกำหนดกรอบที่แน่นอนให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้ทุกด้านที่คิดว่าเป็นไปได้สำหรับการวิจัยเรื่องนั้น สามารถเพิ่มเติมกรอบหรือโครงร่างสำหรับสัมภาษณ์ รวมทั้งข้อกระทงในแบบสอบถามได้ทุกรอบ ตลอดระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการวิจัยอนาคตที่ว่าพยายามหาแนวโน้มของทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้

2. สามารถอธิบายอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุดอย่างชัดเจน ด้วยการใช้สถิติอย่างง่ายกับข้อมูลรอบที่ 2, 3 ตามกระบวนการของเทคนิค Delphi จึงสามารถแก้ไขจุดอ่อนของเทคนิค EFR ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสามารถทำได้ครอบคลุมกว่า เพราะในการสร้างแบบสอบถาม ทุกข้อปัญหาและความคิดจะถูกเสนอไปยังผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่มีการคัดแนวโน้มใดออก ผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงได้รับทราบและประเมินแนวโน้มได้เท่าเทียมกัน

3. เทคนิค EDFR ซึ่งรวมไปถึงเทคนิค Delphi เป็นเทคนิคที่ทั้งระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต เป็นเทคนิคการสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นเทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเชี่ยวชาญ ระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ผู้ซึ่งไม่ค่อยมีเวลาแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรง เป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญให้กับผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เขาเชื่อมโยงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มขึ้น ดังนั้น แนวโน้มที่จะทำให้เขาตัดสินใจ หรือกำหนดนโยบายที่จะทำอย่างไรอย่างหนึ่งก็จะทำได้เร็วขึ้น

**ลักษณะด้อยหรือจุดอ่อนของเทคนิค EDFR** นั้นยังไม่มีเอกสารใดกล่าวถึงอย่างเด่นชัด แต่มักพบว่า เทคนิคนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับงานวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถาม โดยทั่วไปที่ประสบอยู่คือ อยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าวิธีการ กล่าวคือ ต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลนาน และเทคนิคนี้มีแนวโน้มว่าจะใช้เวลานานมากกว่าเทคนิคอื่น เพราะเก็บข้อมูลหลายรอบ และจะเสียเวลาไปกับการสัมภาษณ์รอบแรกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีที่บุคคลที่มีชื่อเสียง มีภาระหน้าที่การทำงานค่อนข้างมาก นอกจากนี้แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะประกอบด้วยทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้ ทั้งทางบวก ทางลบ และทางเป็นไปได้อีกมากที่สุด ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามนาน เพราะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดกว่าแบบสอบถามแบบอื่น

### ความตรงและความเที่ยงของเทคนิค EDFR

ความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของเทคนิค EDFR แฝงอยู่ในกระบวนการตามระเบียบวิธีการวิจัยอยู่แล้ว (จุมพล พูลภัทรชีวิน, เทปตลับ อ่างถึงใน ศรีรัตนันท์สมวงศ์, 2530: 79) กล่าวคือ ความตรงของเครื่องมือ นั้น การวิจัยโดยทั่วไป ก็จะใช้วิธีนำ

แบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรง แต่เทคนิคนี้กระทำโดยตรงกับผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้ว จึงมีความตรงตามเนื้อหาสูง อาจมีปัญหาบ้างก็เฉพาะในเรื่องของการใช้ภาษาในแบบสอบถาม เพราะสรุปมาจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสได้ตรวจสอบคำตอบอีกหลายรอบ รวมทั้งมีการใช้เทคนิคการสรุปสะสมในระหว่างการสัมภาษณ์ จึงมีความตรงตามเนื้อหาสูง

ความเที่ยงของเทคนิคนี้ อยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำหลายรอบ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของคำตอบแต่ละรอบ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ก็แสดงว่ามีความเที่ยงมาก

## 7. การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มงานการพยาบาล ดนัย เทียนพุด และคณะ (2541) ศึกษาเรื่อง ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ด้วยเดลฟายเทคนิค ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีความสำคัญต่อธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในอีกสิบปีข้างหน้า ดังนี้

1. การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานในองค์กร
2. การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร
3. การออกแบบระบบรางวัลจูงใจ เพื่อให้สร้างผลงานที่มีคุณภาพต่อองค์กร
4. กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่อง

ของหลักการบริหารองค์กร

5. องค์กรดูแลและจัดการพัฒนาพนักงานให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร

6. การจัดทำระบบ HRIS (Human Resource Information System) ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

7. การปรับปรุงและออกแบบระบบคำตอบแทนเพิ่มให้พนักงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

8. กำหนดให้มีการให้คำปรึกษาแก่พนักงานด้านอาชีพ การดำเนินชีวิตการปรับตัวเข้ากับองค์กรและสังคม

9. ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กรจัดการ โปรแกรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น การทำกิจกรรม TQM

10. การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการริเริ่มวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร

11. การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยในการทำงาน

12. การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

13. การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินจะมีมากขึ้นในองค์กร

14. สร้างระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ (2538) ศึกษาความต้องการกำลังคนด้านการพยาบาล กลุ่มผู้ให้บริการด้านการพยาบาล โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ความต้องการกำลังคนสาขาพยาบาล ศาสตร์ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ใน 20 ปีข้างหน้า (ระหว่าง พ.ศ. 2538 - 2558) จากการประชุมกลุ่มและการระดมสมองจากนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพยาบาล จำนวน 21 ท่าน พบว่า ความต้องการพยาบาลด้านสุขภาพ คือบุคลากรพยาบาลที่พึงประสงค์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นผู้ที่มีศักยภาพทั้งด้านความคิด สติปัญญา มีความรู้ทั้งในด้านพยาบาลศาสตร์ และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถ และทักษะทั้งในด้านการปฏิบัติการพยาบาลและทักษะส่วนบุคคล มีคุณธรรม จริยธรรม มีศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการดูแลด้านสุขภาพและมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่อวิชาชีพพยาบาล ในส่วนของความต้องการเชิงปริมาณพบว่า ความต้องการบุคลากรพยาบาลในปี พ.ศ. 2553 คือ 1:650 และความต้องการในปี พ.ศ. 2558 คือ 1:500

คณิงนิจ อุณหโชค (2546) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ ในช่วง พ.ศ. 2550 – 2554 โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) ผลการศึกษาเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ 21 ท่าน สรุปได้ 6 กระบวนการคือ 1) การวางแผน ใช้หลักการความมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เป็นแผนกลยุทธ์ที่มีแผนระยะสั้น โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางให้มีประสิทธิภาพ 2) การคัดเลือก มีการประสานงานกับสถานศึกษาในการคัดเลือก 3) การพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาความสามารถด้วยการให้โอกาสในการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย 4) การประเมินผล ใช้แบบ 360 องศา มีการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผล และบันทึกผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง 5) ให้รางวัล มีการมอบหมายงานให้พึงพอใจ และให้โอกาสพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพ 6) ชำรงรักษา มีการสร้างบรรยากาศที่ดี มีความเคารพซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน จัดสวัสดิการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย

ดวงจันทร์ บัวคลี่ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลทีมการพยาบาลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช จำนวน 266 คน ที่ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล แบบสอบถาม



ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยและแบบสอบถามประสิทธิผลทีมพยาบาลมีค่าความเที่ยง 0.94, .93 และ .96 ตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ ) ความสามารถในการบริหารทั้งองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.98$ ) และประสิทธิผลทีมการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.96$ ) ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลทีมการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ( $r = .564$  และ  $.599$  ตามลำดับ) ตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลทีมการพยาบาลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่ ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลทีมการพยาบาลได้ ร้อยละ 43.3



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

**ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล**

จากการทบทวนวรรณกรรม การบริหารบุคลากรพยาบาล ที่มี ศักยภาพสูง

1. การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูงเชิงรุก
2. การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง โดยวิธีพิเศษ
3. การพัฒนาและจูงใจบุคลากร พยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยการให้
  - 3.1 การฝึกอบรมทักษะพิเศษ
  - 3.2 การทำงานที่ท้าทายและทำท่าย มี ขอบเขตกว้างขวาง
  - 3.3 สร้างนวัตกรรมในห้องักการ
  - 3.4 ทำโครงการพิเศษของหน่วยงาน
  - 3.5 เข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร
  - 3.6 ให้ทำงานที่มีการแข่งขันกับองค์กร อื่น
  - 3.7 เป็นผู้ฝึกสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง
4. การรักษานักบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูงไว้ในองค์กร

Jeffries (2002), Herman (1991)  
Hansfield (2001), Hermann (1991)  
และฐิติพร ชมภูคำ(2004)

**จากการสัมภาษณ์**

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง

- 1.การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร พยาบาลที่มีศักยภาพสูง
2. การพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง โดยการให้งานที่ท้าทายและ ทำท่าย ให้อารมณ์และการยกย่อง ส่งเสริมการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นตัวแทนในการเข้าประชุมร่วมกับ ผู้บริหาร และการฝึกให้เป็นหัวหน้า ทีมงานหรือโครงการ
3. การจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง
- 4.การรักษาบุคลากรพยาบาลไว้กับ องค์กร

บูรณาการแนวคิดจากการ ทบทวนวรรณกรรมและจาก การการสัมภาษณ์

- 1.การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่ มีศักยภาพสูง
2. การคัดเลือกบุคลากรพยาบาล ที่มีศักยภาพสูง
3. การพัฒนาบุคลากรพยาบาล ที่มีศักยภาพสูง
- 4.การจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง
5. การรักษาบุคลากรพยาบาลที่ มีศักยภาพสูง

**หลังการวิเคราะห์ข้อมูล**

**การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง**

1. การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูงเชิงรุก
2. การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง ได้แก่ ความสามารถใน ความสำเร็จด้านผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการช่วยเหลือและ การให้บริการ การมีอิทธิพลเหนือ ผู้อื่น ความสามารถด้านการจัดการ ความสามารถด้านความคิด ความ เข้าใจและความสามารถด้าน ประสิทธิภาพส่วนบุคคล
- 3.การพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง โดย
  - 3.1 การฝึกอบรมทักษะพิเศษ
  - 3.2 การทำงานที่ท้าทายและทำท่ายมี ขอบเขตกว้างขวาง
  - 3.3 การสร้างนวัตกรรมในห้องักการ
  - 3.4 ทำโครงการของหน่วยงาน
  - 3.5 เข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร
  - 3.6 เป็นผู้ฝึกสอนงานและเป็นพี่ เลี้ยง การให้คำตอบแทนที่จูงใจ
- 4.การจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูงไว้ในองค์กร โดยสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรที่ดี มีการจัดการที่ดี สร้าง ความท้าทาย มีผู้นำเป็นแบบอย่าง ของบุคลากรและให้คำตอบแทน ตามผลงานที่แตกต่าง
- 5.การรักษาบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูงไว้ในองค์กรโดยได้รับ สวัสดิการเฉพาะเรื่อง การสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การ สร้างความเชื่อใจ กล้าทำงานที่ต้อง เสี่ยง

Jifferies (2002), Handfield (2001), Herman(1991), ฐิติ พร ชม ภู คำ , (2547 )

6.อื่นๆจากการสัมภาษณ์และที่ได้ การวิเคราะห์ข้อมูล

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงบรรยาย เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศัลยกรรมสูง โดยประยุกต์วิธีการของ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) มาใช้ในการวิจัย ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึงมาจากเอกสาร จากตำรา และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยดำเนินการตาม ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ศึกษาจากแหล่งข้อมูล

ศึกษาข้อมูลต่างๆจากทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังต่อไปนี้

1.1 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ ความหมายและกระบวนการการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทน

1.2 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศัลยกรรมสูง ได้แก่ ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศัลยกรรมสูง กระบวนการบริหารงานบุคลากรพยาบาลที่มีศัลยกรรมสูง

1.3 ความแตกต่างระหว่างการบริหารบุคลากรทั่วไป กับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศัลยกรรมสูง

1.4 องค์การกับการบริหารบุคลากรที่มีศัลยกรรมสูง

#### 2. รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 ท่าน รอบที่ 1

การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่าน โดยประยุกต์ใช้วิธีการของ EDFR มีจุดมุ่งหมาย คือ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศัลยกรรมสูง ซึ่ง ใช้การสัมภาษณ์ มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 นัดหมายผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำเอกสารที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการสัมภาษณ์ เอกสารที่นำให้ผู้เชี่ยวชาญมี 2 ชุด ได้แก่ 1) เล่าโครงวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง คำถามปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ (รายละเอียดของแบบสัมภาษณ์อยู่ในภาคผนวก ก)

- 2.1.1 ตามความเห็นของท่าน การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง (บุคลากรทางการพยาบาลที่เก่งที่สุดเป็น Top Ten ของหน่วยงาน) ควรมีการบริหารอย่างไร
- 2.1.2 ท่านคิดว่าการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง
- 2.1.3 รายละเอียดการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีอะไรบ้าง
- 2.1.4 ท่านจะเพิ่มเติมเรื่อง การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงอะไรอีก
- 2.2 นัดหมายวัน เวลา สถานที่ สำหรับสัมภาษณ์ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ
- 2.3 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวันเวลาและสถานที่ตามเวลาที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้กรนัดหมายไว้ โดยมีการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์และขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญในการบันทึกเทป การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) ใช้เทคนิค Cumulative Summarization Technique และไม่ถามนำผู้เชี่ยวชาญ การสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์ตามข้อคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม และถามเพิ่มเติมในประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นที่ 1 เพื่อให้มีความครอบคลุมในเรื่องที่ศึกษา
- 2.4 รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีดังนี้
- 2.4.1 ถอดเทปที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน
- 2.4.2 พิจารณาเนื้อหาที่รวบรวมได้ คัดแยกการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเป็นหมวดหมู่แต่ละรายด้าน
- 2.4.3 วิเคราะห์สรุปข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อสรุปเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแต่ละด้าน
- 2.4.4 นำสาระที่ได้เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้อาจารย์ที่ปรึกษาดูตรวจสอบความเหมาะสม และทำการปรับแก้ตามคำแนะนำ

### 3. รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 ท่าน ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2

การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในขั้นนี้ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มที่น่าจะเป็นของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแต่ละด้าน พร้อมด้วยข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยใช้แบบสอบถามตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 นำการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแต่ละด้านที่ได้ในข้อ 2.4.4 มาสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ นำแบบสอบถามที่สร้างแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสม และทำการปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มากที่สุด ซึ่งแบบสอบถามในรอบนี้ มีจำนวน 92 ข้อ ประกอบด้วย 8 ด้านมีรายละเอียด ดังนี้ 1) การสรรหาเชิงรุก จำนวน 15 ข้อ 2) การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ 22 ข้อ 3) บริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น จำนวน 5

ข้อ 4) เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ จำนวน 9 ข้อ 5) สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า จำนวน 8 ข้อ 6) สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน จำนวน 16 ข้อ 7) ประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง จำนวน 10 ข้อ 8) การธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน จำนวน 7 ข้อ (รายละเอียดของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอยู่ในภาคผนวก ข)

3.2 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตามวันเวลา และสถานที่ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้นัดหมายไว้ สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ต่างจังหวัด ผู้วิจัยได้โทรศัพท์เพื่อแจ้งว่าได้ส่งแบบสอบถามไปตามที่ผู้เชี่ยวชาญอนุญาตให้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3

3.3 รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และนำข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์สรุปและปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มีความชัดเจนเพิ่มขึ้น (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก)

#### 4. รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 ท่าน ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 3

การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในขั้นนี้ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ 1) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้นำคำตอบของตนเองที่ได้ให้ไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 มาพิจารณาอีกครั้งว่า จะยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิม หรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ 2) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงที่ได้เพิ่มเติมจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากแบบสอบถามรอบที่ 2

การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 โดยใช้แบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

##### 4.1 ทำการคัดเลือก การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงที่ตรงตามเกณฑ์ ดังนี้

4.1.1 ค่ามัธยฐานมีค่า 3.50 ขึ้นไป แสดงว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากขึ้นไป

4.1.2 ค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐาน ถ้ามีค่าไม่เกิน 1.0

แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน

4.1.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

สอดคล้องกัน

4.2 นำการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงที่ผ่านเกณฑ์ในข้อ 4.1 มาปรับปรุงและเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่วิเคราะห์

4.3 นำการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงที่ได้ในข้อ 4.2 มาสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเพิ่มตำแหน่งของมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง

ควอไทล์ที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละข้อคำถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการคงไว้ซึ่งคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับคำตอบจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้อง ชัดเจน และทำการปรับแก้ตามคำแนะนำ เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากที่สุด

แบบสอบถามรอบที่ 3 ประกอบด้วยการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง 8 ด้าน จำนวน 92 ข้อ ได้แก่ 1) การสรรหาเชิงรุก จำนวน 15 ข้อ 2) การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ 22 ข้อ 3) บริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น จำนวน 5 ข้อ 4) เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ จำนวน 9 ข้อ 5) สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า จำนวน 8 ข้อ 6) สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน จำนวน 16 ข้อ 7) ประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง จำนวน 10 ข้อ 8) การธำรงรักษานักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน 7 ข้อ (ตัวอย่างของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ก)

## 5. การสรุปและอภิปรายผล มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

5.1 ค่ามัธยฐานมีค่า 3.50 ขึ้นไป แสดงว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากขึ้นไป

5.2 ค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐาน ถ้ามีค่าไม่เกิน 1.0 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน

5.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันว่า ข้อนั้นเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

5.4 การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงที่ผ่านเกณฑ์ ในข้อ 5 ถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ข้อความนั้นเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

### กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด จำนวน 20 ท่านจำแนกเป็น 4 กลุ่ม โดยจำแนกตามเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการพยาบาล ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารองค์กรพยาบาล (จำนวน 8 ท่าน)

1.1 มีวุฒิการศึกษาพยาบาลตั้งแต่ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

1.2 ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งสูงสุด หรือตำแหน่งระดับบริหารทางการพยาบาลของโรงพยาบาล

1.3 มีประสบการณ์ในการบริหารการพยาบาล และมีส่วนร่วมในการนิเทศน์ศึกษาพยาบาลในคลินิกอย่างน้อย 5 ปี

- 1.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย
2. ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทางการแพทย์ (จำนวน 2 ท่าน)
  - 2.1 มีวุฒิการศึกษาแพทยศาสตรบัณฑิต
  - 2.2 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี
  - 2.3 เป็นผู้มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้
    - 2.3.1 ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งสูงสุดทางการแพทย์
    - 2.3.2 มีส่วนร่วมในการวางนโยบายการบริหารบุคลากรทางการแพทย์
  - 2.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย
3. ผู้เชี่ยวชาญการบริหารงานบุคคล (จำนวน 2 ท่าน)
  - 3.1 มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า
  - 3.2 ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งสูงสุด หรือตำแหน่งระดับบริหารบุคลากร
  - 3.3 มีประสบการณ์ในการบริหารบุคลากรและมีส่วนร่วมในการบริหารบุคลากร
  - 3.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย
4. นักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารการพยาบาล (จำนวน 8 ท่าน )
  - 4.1 มีวุฒิการศึกษาพยาบาลตั้งแต่ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า
  - 4.2 มีประสบการณ์ในการสอนวิชาการบริหารการพยาบาลอย่างน้อย 5 ปี
  - 4.3 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งเป็นเวลาอย่างน้อย 2 ปี
  - 4.4 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

#### การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ข้างต้น โดยการศึกษาประวัติของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน โดยสอบถามจากอาจารย์ที่ปรึกษา และใช้ Snowball Technique หรือ Networking Technique เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษามากที่สุด เมื่อได้รายชื่อและคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 20 ท่าน จึงทำการติดต่อด้วยวาจาทางโทรศัพท์ บางท่านติดต่อด้วยตนเอง ผู้วิจัยตรวจสอบคุณสมบัติและติดต่อจนได้ผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีให้ความร่วมมือตลอดการวิจัย ทั้งหมด 20 ท่าน (ดังแสดงในภาคผนวก ง)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเครื่องมือการวิจัยตามเทคนิค EDFR และผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ประกอบด้วยเครื่องมือ 3 ชุด ดังนี้

**ชุดที่ 1** เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง คำถามปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ (เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1 ดังแสดงในภาคผนวก ก) ซึ่งผู้วิจัยนำผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข จากนั้นผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

**ชุดที่ 2** เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า ระดับจาก 5 -1 (มากที่สุด - น้อยที่สุด) พร้อมกับผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2 ดังแสดงในภาคผนวก ข)

**ชุดที่ 3** เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความเหมาะสมของแนวโน้มความน่าจะเป็นของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า ระดับจาก 5 -1 (มากที่สุด - น้อยที่สุด) ทั้งนี้ได้แสดงคำมัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ที่วิเคราะห์ได้จากที่เป็นคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ 20 ท่าน และของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ได้ให้ความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถาม รอบที่ 2 ด้วย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการคงไว้ซึ่งคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ (เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 3 ดังแสดงในภาคผนวก ค)

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ความตรงและความเที่ยงของเทคนิค EDFR แฝงอยู่ในกระบวนการตามระเบียบวิธีการวิจัยอยู่แล้ว (จุมพล พูลภัทรชีวิน, เทปตลับ อ่างถึงใน ศรีรัตนัน จันท์สมวงศ์, 2530: 79) กล่าวคือ

ความตรงของเครื่องมือ นั้น การวิจัยโดยทั่วไปจะใช้วิธีนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรง แต่เทคนิค EDFR นี้ทำกับผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้ว จึงอาจมีปัญหาบ้างก็เฉพาะในเรื่องของการใช้ภาษาเท่านั้น นอกจากนี้เทคนิค EDFR ยังใช้วิธีการที่ทำให้เกิดความตรงของข้อมูลที่ตรงกับความรู้สึก การรับรู้และการมีประสบการณ์ โดยปราศจากอคติของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคำตอบของตนเองหลายรอบ

ความเที่ยงของเทคนิค EDFR อยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำหลายรอบ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของคำตอบแต่ละรอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลงก็แสดงว่ามีความเที่ยงมาก และด้วยเหตุผลที่ว่า การวิจัยอนาคตเกี่ยวข้องกับ



โดยตรงกับบุคคล ดังนั้น ความเที่ยงและความตรงของข้อมูลที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับ การเลือก ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรครักษาพยาบาล ทุกสาขาวิชา

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือชุดนี้ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลให้ อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความชัดเจน ความถูกต้องและความเหมาะสม พร้อมทั้งขอคำแนะนำ ในการปรับแก้สำนวนภาษาก่อนนำไปรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบ นอกจากนี้ในขณะ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ผู้วิจัยใช้เทคนิคCumulative Summarization Technique สรุปทบทวน เนื้อหาเพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล และในการรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความตรงของการบริหารบุคลากรรพพยาบาลที่มีศักยภาพสูง พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการ ปรับแก้ภาษา เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 การรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 นั้น ผู้วิจัยได้ให้ระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามอย่างเพียงพอ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรรพพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวม ข้อมูล ในรอบที่ 1 ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อ ขอความร่วมมือในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการวิจัยแบบ EDFR
2. นำหนังสือที่ได้จากข้อ 1 พร้อมด้วยวิทยานิพนธ์ฉบับย่อไปให้ผู้เชี่ยวชาญ พร้อม นัดหมายวันสัมภาษณ์ ตามวันเวลาและสถานที่ที่ผู้เชี่ยวชาญสะดวก
3. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมาย
4. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามช่วงเวลาที่น่าัดหมายไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยติดต่อและขอเข้าพบผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เพื่อนำแบบสอบถามไปให้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียด นัดกำหนดวันและเวลาในการ ขอรับแบบสอบถามคืน สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ต่างจังหวัด ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามให้ทาง ไปรษณีย์ ภายหลังจากได้ติดต่อขอความร่วมมือเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ให้ส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม

### ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่ 6 ธันวาคม 2548 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2548

รอบที่ 2 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่านระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่ 20 กุมภาพันธ์ 2549 ถึง 5 มีนาคม 2549

รอบที่ 3 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่านระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่ 6 มีนาคม 2549 ถึง 27 มีนาคม 2549

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 111 วัน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยโดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด 1 รอบ และใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล 2 รอบ และวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละรอบดังนี้

1. ข้อมูลที่รวบรวมได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์ ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการถอดเทปบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน นำเนื้อหาที่ได้จัดหมวดหมู่ตามรายด้าน เพื่อให้ได้การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแต่ละด้าน

2. ข้อมูลที่รวบรวมได้จากผู้เชี่ยวชาญ ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

#### 2.1 คำนวณค่ามัธยฐาน (Median) จากสูตร

$$Md = L_{Md} + \left( \frac{\frac{N}{2} - CF}{f_{Md}} \right) \quad (i)$$

Md = ค่ามัธยฐาน

$L_{Md}$  = จุดจำกัดล่างที่แท้จริงของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน

N = จำนวนความถี่ทั้งหมด

i = ความกว้างของอัตราภาคชั้น

CF = ความถี่สะสมจากคะแนนต่ำสุดถึงคะแนนที่เป็นจุดจำกัดบนของคะแนนในชั้นก่อนชั้นมัธยฐาน

$f_{Md}$  = ความถี่ของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน

### ค่ามัธยฐาน ( Median )

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ดังนี้

1.00 – 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญน้อยที่สุด

1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญน้อย

2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญปานกลาง

3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญมาก

4.50 – 5.00 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญมากที่สุด

### พิสัยระหว่างควอไทล์ ( Interquartile Range )

คำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความที่มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นมีความไม่สอดคล้องกัน

2.2 คำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: IR.) จากสูตร

$IR = Q_3 - Q_1$  โดยคำนวณหา  $Q_1$  และ  $Q_3$  จากสูตร

$$Q_1 = L_{Q_1} + \left( \frac{\frac{N}{4} - CF}{f_{Q_1}} \right) \quad (i)$$

$Q_1$	=	ค่าควอไทล์ในตำแหน่งที่ 1
$L_{Q_1}$	=	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่ควอไทล์ที่ 1 อยู่
$N$	=	จำนวนข้อมูลทั้งหมด
$CF$	=	ความถี่สะสมของชั้นก่อนชั้นควอไทล์ที่ 1
$f_{Q_1}$	=	ความถี่ของชั้นควอไทล์ที่ 1
$i$	=	ความกว้างของอันตรภาคชั้นของควอไทล์ที่ 1

$$Q_3 = L_{Q_3} + \left( \frac{\frac{3N}{4} - CF}{f_{Q_3}} \right) \quad (i)$$

- $Q_3$  = ค่าควอไทล์ในตำแหน่งที่ 3  
 $L_{Q_3}$  = จิตจำกัลด่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่ควอไทล์ที่ 3 อยู่  
 $N$  = จำนวนข้อมูลทั้งหมด  
 $CF$  = ความถี่สะสมของชั้นก่อนชั้นควอไทล์ที่ 3  
 $f_{Q_3}$  = ความถี่ของชั้นควอไทล์ที่ 3  
 $i$  = ความกว้างของอันตรภาคชั้นของควอไทล์ที่ 3

การแปลความหมายค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (จนิษฐา วิทยานุมาศ, 2530)

IR = ที่มีค่ามากกว่า 1.50 หมายถึง ความคิดเห็นไม่มีความสอดคล้องกัน

IR = ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 หมายถึง ความคิดเห็นมีความสอดคล้องกัน

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการที่ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากตำรา วารสาร บทความทางวิชาการ และเอกสารงานวิจัย รวมทั้งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 ท่าน จากการถอดเทปสัมภาษณ์ในรอบแรก และการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ 20 ท่าน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล และนักวิชาการ ในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน

**ตอนที่ 2** แนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 20 ท่าน
- ตารางที่ 4** จำนวนและร้อยละสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล และ นักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	3	15
หญิง	17	85
<b>รวม</b>	20	100
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	9	45
ปริญญาโท	4	20
ปริญญาเอก	7	35
<b>รวม</b>	20	100
<b>สังกัด</b>		
องค์การกุศล	4	20
ภาครัฐบาล	6	30
ภาคเอกชน	10	50
<b>รวม</b>	20	100

**จากตารางที่ 4**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 20 ท่าน เป็นเพศชาย ร้อยละ 15 เพศหญิงร้อยละ 85 วุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 45 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 20 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 35 ปฏิบัติงานในองค์การกุศล คิดเป็นร้อยละ 20 ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลภาครัฐบาล ร้อยละ 30 ภาคเอกชน คิดเป็นร้อยละ 50

## ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่าน ที่จำแนกเป็น ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยวิธีดังนี้

1. ถอดเทปที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน และนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปมาอ่านเพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
2. พิจารณาเนื้อหาที่รวบรวมได้ คัดแยกการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเป็นหมวดหมู่แต่ละรายด้าน โดยดึงคำหรือประโยคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงออกมาให้ได้มากที่สุด
3. กำหนดความหมายให้กับคำหรือประโยคที่คิดว่าเป็นสิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ และตรงกับประเด็นที่ศึกษา
4. วิเคราะห์สรุปข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อสรุปเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแต่ละด้าน
5. นำสาระที่ได้เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้อาจารย์ที่ปรึกษาดูตรวจสอบความเหมาะสม และทำการปรับแก้ตามคำแนะนำ
6. ดำเนินการซ้ำตามข้อ 1-5 สำหรับข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์คนต่อไป และนำมาจัดกลุ่มประเด็นต่างๆ ถ้าเป็นประเด็นในเรื่องเดียวกันก็จะรวบรวมไว้ด้วยกัน
7. พิจารณาการจัดหมวดหมู่สำหรับกลุ่มคำหรือข้อความที่มีความหมายใกล้เคียงกันซึ่งจากการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสัมภาษณ์ 20 ท่าน ได้กลุ่มคำ (Domain) จำนวน 34 กลุ่มคำ และจัดหมวดหมู่สำหรับกลุ่มคำหรือข้อความที่มีความหมายใกล้เคียงกัน อีกครั้ง ได้ 25 กลุ่มคำ 11 กลุ่มคำและ 8 กลุ่มคำ (ตัวอย่างการจัดหมวดหมู่กลุ่มคำ อยู่ในภาคผนวก ก)
8. นำข้อความในแต่ละ Domain มาสร้างแนวคำถาม โดยใช้บัตรคำ และเรียงลำดับความสำคัญของข้อความในแต่ละ Domain

ตารางที่ 5 ข้อคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่ง

บรรทัด	ข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ	การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	
		จากทฤษฎี	จากผู้เชี่ยวชาญ
6	“การจะได้คนกลุ่มนี้มา เป็นลักษณะของการแสวงหา ถึงจะได้คนเก่ง เป็นเชิงรุก เป็นการแสวงหาในหน่วย หรือแหล่งต่างๆที่มีบุคลากรเหล่านี้”	การสรรหา	
15	“หาข้อมูลเชิงลึกจากหน่วยงานที่มีคนเหล่านี้ เหมือน การทบทวน การเชิญชวนให้เค้าเข้ามาสู่ระบบของการ คัดเลือก ซึ่งเรากำหนดไว้แล้วว่า ต้องการคุณลักษณะ ใด”	การสรรหา	
20	“เราแสวงหาข้อมูลจากหน่วยงานในเชิงลึกกว่า คนๆ นั้น เป็นอย่างไร ทั้งในแง่ของพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ ความมุ่งมั่น อดทนที่เค้าทำงาน”	การสรรหา	
27	“มันมีวิธีการที่เราต้องใช้เวลายาวต่อเนื่อง ไม่ใช่ช่วง ของการโยกย้ายงานหรือฤดูกาล ....มีกระบวนการ เชิงรุกตลอดทั้งปี”	การสรรหา	
40	“คนเหล่านี้จะมีลักษณะผู้นำ มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยานค่อนข้างสูง”		ลักษณะของ คนเก่ง
43	“เราจะให้เค้าสร้างงานแล้วก็ Change องค์กร”		ทำงานพิเศษที่ ไม่เหมือนใคร
45	“ให้เค้ามีโอกาสในการเข้าร่วมนโยบายองค์กร มีส่วน ร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการทำโครงการ ใหม่ๆ”		ทำงานพิเศษที่ ไม่เหมือนใคร
50	“มี path way need เหมือนกลุ่ม fast tract ที่จะให้เค้า เติบโตได้เร็ว”		ความก้าวหน้า
51	“ต้องเป็นกลุ่มที่ถูกผลักดัน สนับสนุนให้มีโอกาสที่จะ ไปประชุม พัฒนาอบรม”	การพัฒนา ตนเอง	ถ้าไม่บริหาร แบบพิเศษ
55	“เค้าไม่มีโอกาสที่จะทำหน้าที่ที่จะเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงองค์กร การมีส่วนร่วม การสร้างงานต่างๆ คนเหล่านี้อยู่แล้วก็จะย้ายออก”		



## ตารางที่ 5 (ต่อ)

บรรทัด	ข้อความที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ	การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	
		จากทฤษฎี	จากผู้เชี่ยวชาญ
59	“ต้องมีงานที่รองรับ ส่วนใหญ่เป็นการสร้างงาน สร้างโครงการใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆ โครงการพัฒนา การพัฒนาคุณภาพงาน”	การจ้าง รักษา	
65	“การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้มีงานรองรับของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง”	การจ้าง รักษา	
69	“แต่คนเหล่านี้ ต้องการผลตอบแทนที่สูงนะ”	แรงจูงใจ	
68	“เราจะประเมินค่าทั้งส่วนที่เป็นผลสำเร็จของงาน out put outcome ของเค้า”		มีการประเมิน อย่างยุติธรรม
72	“Outcome มีผลต่อประสิทธิภาพหรือผลงานขององค์กรระดับไหน”		มีการประเมิน อย่างยุติธรรม
73	“ต้องเป็นบุคลิกที่มีภาวะของ Leader ต้องเป็นคนที่มีความคุณธรรม จริยธรรม”		ต้องเก่งและดี
75	“เรื่องของพฤติกรรมการทำงานกับผู้ร่วมงานอื่นๆ ตรงนี้เป็นอีกตัวที่เราประเมิน”		มีการประเมิน อย่างยุติธรรม
76	“มุ่งหวังให้เค้าสร้างงานได้”		มอบหมายงาน ที่ยากเท่ากับ ศักยภาพที่สูง
77	“หากเราหวังให้สร้างงานได้ การยืดหยุ่นของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ”		มีความยืดหยุ่น
81	“การเอื้ออำนวยความสะดวก การยืดหยุ่นตารางเวลาของการทำงานจะแตกต่างกัน เราต้อง provide ตรงนี้”		มีความยืดหยุ่น
82	“ผู้บริหารต้องเข้าใจและ Clear สิ่งเหล่านี้ให้ผู้ปฏิบัติอื่นเข้าใจด้วย ไม่งั้นจะมีปัญหาในเรื่องของการเปรียบเทียบ”		มีความยืดหยุ่น
110	“เราต้องการให้เค้ามาสร้างงานให้กับองค์กร เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร”		ทำงานพิเศษที่ ไม่เหมือนใคร
126	“กลุ่มเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าเวลาถูกประเมินจะมีโอกาสหรือได้ดีกว่าคนอื่น”		มีการประเมิน อย่างยุติธรรม

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

บรรทัด	ข้อความที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ	การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	
		จากทฤษฎี	จากผู้เชี่ยวชาญ
162	“การมีโอกาสมีส่วนร่วมในแผนนโยบาย โครงการ มีโอกาสที่จะพัฒนาในศักยภาพของเค้า provide สิ่งที่ช่วยในเรื่องของการทำงาน อันนั้นคือแรงจูงใจ”	แรงจูงใจ	
164	“เรื่องการเงิน ค่าตอบแทน ไม่ใช่ตัวแรก”	แรงจูงใจ	
165	“การมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม มีโอกาสแสดง วิสัยทัศน์ การถูกยอมรับ”		แสดงศักยภาพ ให้คนได้เห็น
169	“คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก ถ้าเห็นความสำคัญของเค้า เค้าจะอยู่”	การธำรง รักษา	
171	“มีโอกาสได้สร้างงาน ได้ลงงาน”		ให้โอกาส ทำงานให้ สำเร็จ
176	“เป็นกลุ่มที่มี Ambitious ความมุ่งมั่นค่อนข้างสูง”		ลักษณะคนเก่ง
179	“ทำเพราะมีศักยภาพ พร้อมทั้งจะ Lead คนอื่นแล้วก็ช่วย ให้คนอื่นพัฒนา”		ให้โอกาสเป็น ผู้นำ
188	“มีโอกาสเรียนรู้และถูกเตรียมตัวที่จะเข้ามาสู่ในเรื่อง ของภาวะผู้นำ”		ให้โอกาสเป็น ผู้นำ
189	“มีโอกาสเรียนรู้การตัดสินใจ”		ให้โอกาส ตัดสินใจ
189	“เป็นผู้แทนของผู้บริหารในการออกไปร่วมประชุม ออกไปร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างเครือข่าย”		ทำงานพิเศษที่ ไม่เหมือนใคร
192	“ให้เค้ามีโอกาสแสดงศักยภาพ”		แสดงศักยภาพ ให้คนได้เห็น
198	“ทุกครั้งที่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มักจะเป็นคนมี วิสัยทัศน์กว้าง ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อ ส่วนรวม”		ลักษณะคนเก่ง
200	“มีโอกาสเข้าไปร่วมทุกกิจกรรมที่เป็นงานของ ส่วนรวม เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือสร้างงานให้ องค์กร”		แสดงศักยภาพ ให้คนได้เห็น

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

บรรทัด	ข้อความที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ	การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	
		จากทฤษฎี	จากผู้เชี่ยวชาญ
213	“มีแรงขับเคลื่อน พร้อมที่จะพัฒนาตัวเอง ไปข้างหน้า”		ลักษณะคนเก่ง
225	“คนเหล่านี้เป็นคนที่ทำให้องค์กรแข็งแกร่งและมีจุดเด่น”		ลักษณะคนเก่ง
227	“ให้โอกาสเค้าได้แสดงศักยภาพในส่วนที่มีอยู่ให้เต็มที่”		แสดงศักยภาพให้คนได้เห็น
228	“การยอมรับในผลงานที่คนเหล่านี้สร้างเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้คนเหล่านี้มั่นคงอยู่ในองค์กร”	การธำรงรักษา	
231	“การที่เราพัฒนาเค้าถึงที่สุดก็เป็นตัวหนึ่งที่ทำให้เค้าธำรงอยู่ในองค์กรได้”	การธำรงรักษา	
233	“ให้เค้ารู้สึกว่าเป็นหน่วยงานนี้เป็นของเค้า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องที่สำคัญต่อองค์กร”	การธำรงรักษา	
241	“สิ่งที่ถูก recognized มีโอกาสร่วมตามศักยภาพในเรื่องสำคัญ เป็นตัวช่วยที่ทำให้เค้ารู้สึกว่าเค้าต้องอยู่ ต้องช่วยองค์กร ต้องพัฒนาองค์กร”	การธำรงรักษา	
256	“ผูกด้วยใจมากกว่าผูกด้วยเงิน”	การธำรงรักษา	
283	“ความเหมาะสมต่อการพิจารณางานที่ทำ”		การประเมินอย่างยุติธรรม
294	“บรรยากาศของการทำงานที่เป็นมิตร....คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก”	การธำรงรักษา	บรรยากาศองค์กร
301	“สนับสนุนให้เค้าทำงานโดยไม่ต้องไปต่อสู้อะไรก็ได้ สิ่งอำนวยความสะดวกมาให้เค้าได้ทำงาน”		จัดหาเครื่องมือให้เพียงพอ
307	“รู้เป้าหมายขององค์กรว่าจะพัฒนาไปทางไหนแล้วเราช่วยกันทำงาน”		ทิศทางการองค์กร
346	“ต้องมีโครงการพัฒนาเค้าระยะยาว มีการประเมินแล้ว ก็พัฒนาไปตามศักยภาพ”	การพัฒนา	
355	“ต้องมีกระบวนการพัฒนาเค้าไปตลอดเพื่อให้คงความเป็นศักยภาพและเป็นกลุ่มนำทีมตลอดไป”	การพัฒนา	

กลุ่มคำหรือข้อความสำคัญ (Domain) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 20 ท่าน รอบที่ 1

- Domain 1. มอบหมายงานที่ยากเท่ากับศักยภาพที่สูง
  2. เงินเดือน ค่าตอบแทน
  3. ความก้าวหน้า
  4. งานต้องท้าทาย
  5. ความเสมอภาคในการมอบหมายงาน
  6. เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง
  7. ต้องใช้การบริหารที่ Dynamic และกระจายงาน
  8. การสรรหา
  9. ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
  10. ให้โอกาสตัดสินใจ
  11. ทิศทางองค์กร
  12. ลักษณะของคนที่มีศักยภาพ
  13. ให้โอกาสแสดงพฤติกรรมที่ Assertive
  14. ต้องการกำลังใจ แรงจูงใจ
  15. ให้โอกาสทำงานให้สำเร็จ
  16. ทำงานพิเศษที่ไม่เหมือนใคร
  17. ให้แสดงศักยภาพให้คนอื่นได้เห็น
  18. มีความยืดหยุ่น
  19. มีการประเมินอย่างยุติธรรม
  20. ให้โอกาสเป็นผู้นำ
  21. จัดหาเครื่องมือให้เพียงพอ
  22. การรักษาคนเก่งในองค์กร
  23. เก่งและดี
  24. การสนับสนุนจากผู้บริหาร
  25. ให้ทำงานที่ตรงกับเป้าหมายขององค์กร
  26. สวัสดิการ
  27. เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน
  28. Basic Need
  29. ให้ก่อนขอ
  30. ถ้าไม่บริหารแบบพิเศษ

31. ลักษณะของผู้บริหาร
32. การคัดเลือก
33. การธำรงรักษา
34. บรรยากาศองค์กร

จัดหมวดหมู่สำหรับคำหรือข้อความที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ครั้งที่ 1 ดังนี้

Domain ที่

1. การมอบหมายงานที่ยากเท่ากับศักยภาพที่สูง
2. เงินเดือน ค่าตอบแทน
3. ความก้าวหน้าในงาน
4. งานต้องท้าทาย
5. ความเสมอภาคในการมอบหมายงาน
6. เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง
7. ต้องใช้การบริหารที่ Dynamic ได้จากการรวม Domain ที่ 31
8. การสรรหา ได้จากการรวม Domain ที่ 32
9. ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
10. ให้โอกาสตัดสินใจ
11. รับรู้ทิศทางและเป้าหมายองค์กร
12. ลักษณะคนเก่ง ได้จากการรวม Domain ที่ 23
13. ให้โอกาสแสดงพฤติกรรมที่ Assertive ได้จากการรวม Domain ที่ 27
14. ต้องการกำลังใจ แรงจูงใจ
15. ให้โอกาสทำงานให้สำเร็จ
16. ทำงานพิเศษที่ไม่เหมือนใคร
17. ให้แสดงศักยภาพให้คนได้เห็น
18. มีความยืดหยุ่น
19. มีการประเมินอย่างยุติธรรม
20. เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำ
21. อำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ
22. การรักษาคณะไว้ใจองค์กร ได้จากการรวม Domain ที่ 33
23. การสนับสนุนจากผู้บริหาร ได้จากการรวม Domain ที่ 28, 29, 30, 34
24. ให้ทำงานที่ตรงกับเป้าหมายขององค์กร
25. สวัสดิการ

### จัดหมวดหมู่สำหรับคำหรือข้อความที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ครั้งที่ 2 ดังนี้

#### Domain ที่

1. มอบหมายงานที่ยากเท่ากับศักยภาพที่สูง ได้จากการรวม Domain ที่ 1, 4, 15, 16, 17
2. เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง ได้จากการรวม Domain ที่ 6, 10, 13, 20
3. ความก้าวหน้าในงาน ได้จากการรวม Domain ที่ 3, 5, 7
4. แรงจูงใจ ได้จากการรวม Domain ที่ 2, 14, 25
5. ความพึงพอใจในงาน ได้จากการรวม Domain ที่ 9, 24
6. การประเมิน Domain ที่ 19
7. การชำระรักษา Domain ที่ 22
8. การสนับสนุนจากผู้บริหาร ได้จากการรวม Domain ที่ 11, 21, 23
9. การสรรหา Domain ที่ 8, 32
10. ลักษณะคนเก่ง Domain ที่ 12
11. ความยืดหยุ่น Domain ที่ 18

### จัดหมวดหมู่สำหรับคำหรือข้อความที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ครั้งที่ 3 ดังนี้

#### Domain ที่

1. การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ได้จากการรวม Domain ที่ 8, 32
2. การมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ ได้จากการรวม Domain ที่ 1, 4, 15, 16, 17
3. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น Domain ที่ 18
4. เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ได้จากการรวม Domain ที่ 6, 10, 13 และ 20
5. สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า ได้จากการรวม Domain ที่ 3, 5, 7
6. สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้จากการรวม Domain ที่ 2, 14, 25, 9, 24, 11, 21, 23
7. การประเมินผลโดยยึดผลสำเร็จของงาน ได้จาก Domain ที่ 19
8. การชำระรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน ได้จาก Domain ที่ 22

ตารางที่ 6 แสดงการรวมกลุ่มคำหรือข้อความที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ด้าน การมอบหมายงานที่ ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ ซึ่งเกิดจากการรวม Domain ที่ 1, 4, 15, 16, 17  
**Domain ที่ 1 มอบหมายงานที่ยากเท่ากับศักยภาพที่สูง**

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่	ข้อความ	บรรทัดที่
1	- ให้งานที่เกี่ยวกับการทำ HA - ให้งานที่ยาก - ให้งานที่เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ การวางแผนงาน นโยบาย	170 177 333
2	- มอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ	2, 14, 21 97, 168
3	- ให้งานที่ต้องใช้ทักษะสูง ศักยภาพสูง	200
6	- ให้งานที่ชอบและได้ใช้ความสามารถ - ฝึกให้เป็นหัวหน้าทีมงาน หัวหน้างาน หรือหัวหน้าโครงการ	211 216, 218
7	- มอบหมายให้รับผิดชอบการทำ HA - เรามองว่าคนนี้เก่งด้านไหน ก็ให้ไปช่วยด้านนั้น - คึงน้องที่จบโท มาช่วยทำงานพิเศษ	50, 128 57 65
8	- ให้ออกมาเป็นเลขา ประธานกลุ่มงาน เป็นแกนนำในการพัฒนา	55
13	- ผลักดันให้เค้าเป็นตัวทำเครือข่าย - มุ่งหวังให้สร้างงานได้ - ให้สร้างงานที่ทำให้องค์กรดูความเป็นเลิศ - ตั้งให้ประธานกลุ่มงาน หรือเลขา - จ่ายงานที่ดึงคนเก่งเข้ามาใกล้ตัวผู้บริหาร - ต้องมีงานหนัก งานหลักเป็นงานใหญ่ๆ ใส่มือเค้า	53 76 203 372 374 394
16	- เชิญเค้ามาเป็นกรรมการบริหาร - ให้อูแลงานด้านที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะ	87 96
17	- เราสามารถเอาบุคคลเหล่านี้ไปทำงานตามความสามารถ ให้ เป็น Incharge, ผู้ช่วยหัวหน้า, หัวหน้า - ต้องรู้ว่าเค้าชอบอะไร ให้งานที่เค้าถนัด	31 68

#### Domain ที่ 4 งานท้าทาย

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่	ข้อความ	บรรทัดที่
1	- งานต้องท้าทาย	31, 114
2	- งานต้อง Challenge ให้ทำงานที่ท้าทาย	12, 51
3	- งานชัดเจนและท้าทายความสามารถ	29, 183
11	- ให้งานที่ยากขึ้นเรื่อยๆ ท้าทายไปเรื่อยๆ	77
12	- เราจะมองหางานที่ท้าทายให้กับเค้า	17
13	- สามารถสร้างงานไปถึง Outcome ได้	283
19	- ให้ทำงานที่ท้าทาย	174
	- เอาสิ่งท้าทายไปต่อ ไม่ใช่งานที่ง่ายจนเกินไป	403
	- คนพวกนี้ ถ้าเป็นคนนำกลุ่มจะลุยไปข้างหน้าจนกว่าจะลุยไม่ได้	459
20	- ให้งานท้าทาย เช่น งานพัฒนาคุณภาพ	69, 160

#### Domain ที่ 15 ให้ออกสทำงานให้สำเร็จ

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่	ข้อความ	บรรทัดที่
1	- ให้ออกสทำงานให้สำเร็จ	164
3	- ให้ออกสเค้าที่จะแสดงออก	183
5	- ให้ออกสทำงานที่ยาก	186
6	- ให้ออกสหรือทดลองทำงานที่ยาก	25, 159
	- ให้ออกสแสดงความสามารถ	225
7	- ให้เค้ารู้สึกว่ามีความสามารถไม่เฉพาะหน่วยงานนี้ แต่ช่วยหน่วยงานอื่นได้	58
8	- ให้ออกสทำอะไรใหม่ๆที่คิดว่าเค้าทำได้สามารถทำได้สำเร็จ	75
	- คนกลุ่มนี้ชอบทำอะไรใหม่ๆที่นอกเหนือจากงานของตน	137
12	- ให้เค้ารู้ว่าเค้าทำงานมีผู้บริหารสนับสนุนเค้า	68



## Domain ที่ 16 ทำงานพิเศษที่ไม่เหมือนใคร

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่	ข้อความ	บรรทัดที่
1	- ทำงานพิเศษที่ไม่เหมือนใคร	169
	- เปิดโอกาสให้สร้าง Product ใหม่ ๆ	184
	- ให้ขยายบริการ ขยาย Product	186
	- ให้ทำงานที่ต้องใช้ทักษะพิเศษ	271
2	- ให้ริเริ่มงานใหม่ หรือทำโครงการใหม่	12 , 14
	- ให้เป็นคนสอนหนังสือ	61
	- ให้วิเคราะห์ปัญหาในหน่วยงานและนำมา Present	66
	- Assign งานเป็นทีม และต้องมีบทบาทสำคัญในกลุ่มงานนั้น	96
	- ให้ไปประชุมแทนผู้บริหาร	98
3	- ไปประชุมร่วมกับผู้บริหาร	67
	- รักษาการณ์แทนผู้บริหารกรณีที่ผู้บริหารติดภารกิจ	76
	- ร่วมประชุมสัมมนา การประชุมที่ยุ่งยาก	97
	- มี Assign พิเศษให้กับเค้าและให้ทำโครงการที่ Challenge	190
7	- ประชุมแทนผู้บริหาร	66
	- ดึงคนเก่ง เข้ามาทำงานส่วนกลาง งานวิชาการ	123
13	- คิด สร้างงานใหม่ๆ งานที่ Change องค์กร	43
	- มีส่วนร่วมในการที่จะทำโครงการใหม่ๆ	47
	- มีโอกาสเป็นผู้แทนออกไปประชุมกับเครือข่ายในวิชาชีพ	190
14	- ทำหน้าที่แทนคณบดี ได้หลายอย่าง ไปประชุมแทนระดับมหาวิทยาลัย	131
17	- ให้เป็นวิทยากรในกลุ่มงาน	87
20	- สนับสนุนให้ทำโครงการ	242

## Domain ที่ 17 ให้แสดงศักยภาพให้คนภายนอกเห็น

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่	ข้อความ	บรรทัดที่
1	- ให้แสดงศักยภาพให้คนภายนอกเห็น	175
5	- สร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน	203
	- ให้สร้างโปรแกรม หรือวางโปรแกรมสำหรับงานใหม่	405
	- ให้โอกาสคนเก่งผู้สังคม	419
6	- สามารถสร้างสรรค์งานที่ทำขายได้	223
7	- เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำเสนอผลงาน	67
	- ให้เป็นกรรมการบริหารภายใน กรรมการส่วนการพยาบาล	68
	กรรมการพัฒนาคุณภาพ	
	- เป็นตัวแทนของพยาบาลในการทำเรื่องพิเศษ	87
	- สอนคนอื่นต่อ	125
	- ให้โอกาสเสนอตัวเอง	149
	- เจริญไปบรรยายให้แผนกอื่นฟัง	150
11	- ให้ Star ได้ฉายแสง	150
	- ขยายขอบเขตความเก่งให้เครือข่าย	151
12	- เปิดโอกาสให้เสนอผลงาน	162
13	- มีโอกาสแสดงวิสัยทัศน์	165
	- มีโอกาสสร้างงาน ได้ทดลองงานใหม่ ๆ	198
	- สร้างงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร	199
	- ให้เค้ามีโอกาแสดงศักยภาพที่มีให้เต็มที่	227
18	- ส่งเสริมให้เค้าแสดง Tactic Knowledge ออกมามาก ๆ	40
20	- เป็นตัวแทนออกไปประชุมข้างนอก	73

## ผลสรุปแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย

1. การสรรหาเชิงรุก
2. การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ
3. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น
4. เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ
5. สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า
6. สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
7. การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
8. การชำระรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน

### ด้านการสรรหาเชิงรุก

1. การสรรหาเชิงรุกของกลุ่มงานการพยาบาล หัวหน้าหน่วยงานมีบทบาทในการสรรหาเชิงรุก เพื่อให้ได้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง จึงต้องมีเกณฑ์ในการสรรหาอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหาที่เป็นแนวทางเดียวกัน และจำนวนของผู้ทำการสัมภาษณ์ หรือ ผู้สรรหาคควรมีมากกว่า 1 คน
2. จำนวนของผู้ทำการสัมภาษณ์หรือผู้สรรหาคควรมีมากกว่า 1 คน โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในงาน และความภาคภูมิใจที่ผ่านมา
3. มีการแสวงหาข้อมูลเชิงลึกของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในเรื่องของพฤติกรรม บุคลิกภาพ ความมั่นใจ อุดมการณ์ ทศนคติ และการตัดสินใจ โดยสังเกตจากการทำงาน ความโดดเด่น ความเป็นผู้นำ เช่นการทำสัมมนา การเข้าค่าย หรือการเป็นกรรมการ การเข้าทำงานกลุ่ม และการร่วมแสดงความคิดเห็น
4. การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยผู้รับการสรรหา ศึกษาจากประวัติการศึกษา ผลการศึกษา ลักษณะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และศึกษาคุณลักษณะส่วนตัว แรงจูงใจ ประสบการณ์เดิม การเลี้ยงดูและประวัติชีวิตครอบครัว
5. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง จากภายในองค์กรมากกว่าภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้มีโอกาสก้าวหน้าในงานและมีกระบวนการสรรหาเชิงรุกตลอดทั้งปี ไม่ใช่เฉพาะช่วงเวลาของการโยกย้ายหรือตามฤดูกาล
6. การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงต้องทันสมัย ตรงกับเป้าหมายขององค์กร มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงาน และความโดดเด่นขององค์กร เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาสมัครงาน

7. ผู้บริหารมีบทบาทมากขึ้นในการสรรหามนุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยการทบทวนเชิญเข้าสู่ระบบของการคัดเลือก

#### การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ

1. มอบหมายงานที่ยากและท้าทายความสามารถมากขึ้นๆ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร หรือเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงาน การวางแผนนโยบายองค์กร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. มอบหมายงานเป็นทีมให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างหรือวางโปรแกรมในการพัฒนาคุณภาพงาน

3. เปิดโอกาสให้เรียนรู้ประสบการณ์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีการอภิปรายร่วมกับผู้ที่มีศักยภาพสูง

4. กำหนดให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีบทบาทสำคัญในงานที่รับผิดชอบ เช่น การมอบหมายงานให้เป็นแกนนำ เป็นหัวหน้ากลุ่มงานในการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มอบหมายให้เป็นประธานงาน หัวหน้าโครงการ หรือเลขานุการ

5. เปิดโอกาสให้รักษาการณ์แทนผู้บริหาร และมอบหมายให้เข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร กรณีที่ผู้บริหารติดภารกิจ รวมถึงการให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเข้าร่วมประชุมสัมมนา หรือการประชุมที่ต้องใช้การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

6. เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำเสนอผลงานขององค์กร และเป็นตัวแทนของพยาบาลในการสร้างงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และแสดงความสามารถสู่สังคมโดยการขยายขอบเขตงานในกลุ่มเครือข่าย

7. มอบหมายให้เป็นวิทยากร บรรยายวิชาการให้หน่วยงานอื่น การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้บุคลากรในหน่วยงานหรือหน่วยงานอื่น

8. มอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาการบริหาร ภายในส่วนการพยาบาล

#### การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น

ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน อธิบายเรื่องการยืดหยุ่นสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้ในหน่วยงานรับทราบ ไม่ใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป มีการยืดหยุ่นตารางการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน หรือสามารถปรับเวลาในการทำงานได้ รวมถึงการยืดหยุ่นในเรื่องของการลา

### เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

1. เปิดโอกาสให้ใช้ศักยภาพเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างงานให้ก้าวหน้าและสำเร็จ
2. สนับสนุนส่งเสริมให้มีโอกาสไปประชุม ฝึกอบรมในด้านต่างๆเพื่อการพัฒนาตนเอง
3. สนับสนุนให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป หรือศึกษาเพิ่มเพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง
4. เปิดโอกาสให้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ
5. พัฒนาเสริมสร้างจุดแข็งของบุคคล
6. พัฒนาให้มีภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำ

### สร้างบันไดวิชาชีพให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเกิดความก้าวหน้า

1. มีบันไดวิชาชีพตามความรู้ความสามารถให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้เติบโตตามศักยภาพ ทำให้มองเห็นความก้าวหน้าในงานและรับรู้ถึงการเติบโตในองค์กร
2. จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงระยะยาว มีการเตรียมอนาคตสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง
3. สร้างระบบงานให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารเป็นกรณีพิเศษ
4. มีการเตรียมบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ตำแหน่งหรือหัวหน้าแผนกที่เกษียณอายุ
5. ให้โอกาสบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีความก้าวหน้าในงานแบบก้าวกระโดด
6. สนับสนุนบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสเจริญก้าวหน้าแม้จะเป็นภายนอกองค์กร

### สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

1. ให้การสนับสนุนการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้กล้าแสดงความสามารถ ให้อิสระในการคิด อิสระในการทำงานเพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของและสร้างงานใหม่ๆ
2. ให้ความไว้วางใจ เชื่อใจและเห็นคุณค่าของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง แสดงให้ปรากฏว่าองค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากความสามารถของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

3. คำนึงถึงการให้คำตอบแทน ค่าตอบแทนพิเศษตามหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในระดับที่เหมาะสม ไม่กลัวที่จะให้ความดีความชอบ ไม่ต้องเป็นไปตามคิ้ว ตอบสนองทันทีไม่ลังเล ซักช้า

4. การให้สวัสดิการต่างๆสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยเป็นแบบพิเศษ ได้รับสวัสดิการที่ดี และให้สวัสดิการแก่ครอบครัวที่เหมาะสม ให้ความสำคัญ ดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ และการอยู่รอดของครอบครัวของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง รวมถึงการมีโครงการสวัสดิการ การสร้างระบบการช่วยเหลือ เช่น การเยี่ยมลูกที่ป่วย สวัสดิการเรื่องที่อยู่อาศัย

5. ศึกษาความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงรายบุคคล และตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละระดับของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow โดยตอบสนองความต้องการก่อนที่จะได้รับการร้องขอ

6. สร้างวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย โดยการให้คำชมในที่ประชุม ชมทุกโอกาส ทั้งต่อหน้าและลับหลัง รวมถึงการติดประกาศผลงาน ลงวารสารประกาศเกียรติคุณ ให้รางวัลหรือมอบโล่ให้ในความสำเร็จของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง จัดเลี้ยงแสดงความยินดีในความสำเร็จของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

#### การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

1. มีการประเมินผลสำเร็จของงานที่เป็นระบบ และมีมาตรฐาน โดยประเมินผลสำเร็จของงานทุกด้านอย่างละเอียด ยุติธรรม คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

2. กำหนดสมรรถนะพิเศษสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยจัดให้มีรายละเอียดแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป

3. มีการประเมินผลสำเร็จของงานเป็นระยะ

4. จัดให้มีการประเมินตนเอง และการประเมินแบบ 360 องศา

#### การธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน

1. ให้ความสำคัญตามงานที่ทำสำเร็จ ให้ความสำคัญให้เกียรติ และให้โอกาสบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในการเสนอผลงาน

2. คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงและตอบสนองตามความต้องการ ให้การดูแลที่แตกต่างจากบุคลากรอื่น

3. ให้การยอมรับ ไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน มีระบบการสื่อสารที่ดีไม่เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

1. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ด้านการสรรหาเชิงรุก

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐาน (Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR.) ด้านการสรรหาเชิงรุก เรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุดตามลำดับ

ข้อที่	การบริหารเชิงรุก	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
1.	มีเกณฑ์การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจน	4.94	0.55	มากที่สุด
2.	แสวงหาข้อมูลเชิงลึกของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในเรื่องของพฤติกรรม บุคลิกภาพ ความมั่นใจ อุดมการณ์ ทัศนคติ การตัดสินใจ	4.88	0.63	มากที่สุด
3.	สรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากภายในองค์กร	4.83	0.67	มากที่สุด
4.	การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงต้องเข้มข้น ทันสมัยตรงกับเป้าหมายขององค์กร	4.83	0.67	มากที่สุด
5.	จำนวนผู้สัมภาษณ์ ผู้รับการสรรหาคควรมากกว่า 1 คน	4.79	0.87	มากที่สุด
6.	มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน	4.73	0.78	มากที่สุด
7.	สรรหาโดยการชักประวัติ คุณลักษณะส่วนตัว แรงจูงใจ ประสบการณ์เดิม การเลี้ยงดู ประวัติชีวิตครอบครัว	4.67	1.08	มากที่สุด
8.	สังเกตการทำงาน ความโดดเด่น ความเป็นผู้นำของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขณะที่มีการสัมภาษณ์การเข้าค่าย	4.67	1.01	มากที่สุด
9.	สรรหาจากการเป็นกรรมการ การเข้าทำงานกลุ่ม การแสดงความคิดเห็น	4.59	0.35	มากที่สุด

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารเชิงรุก	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
10.	สรรหานุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยการ ทาบทามเชิญชวนเข้าสู่ระบบของการคัดเลือก	4.59	1.21	มากที่สุด
11.	สรรหานุคลากรที่มีศักยภาพสูงจาก ภายนอกองค์กร	4.59	1.54	มากที่สุด
12.	การมีกระบวนการสรรหาเชิงรุกตลอดทั้งปี ไม่ใช่ เฉพาะช่วงเวลาของการโยกย้าย หรือตามฤดูกาล	4.54	1.11	มากที่สุด
13.	สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในงาน และความภาคภูมิใจที่ผ่านมา	4.50	1.21	มากที่สุด
14.	สรรหาโดยศึกษาจากประวัติการศึกษา ผลการ ศึกษา ลักษณะของการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.50	1.12	มากที่สุด
15.	สรรหานุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากสื่อ จาก ประกาศของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง จากคนใกล้ชิด	4.04	0.76	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการสรรหาเชิงรุก ประกอบด้วยข้อย่อยจำนวน 15 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความจำเป็นมากที่สุด 14 ข้อ (ข้อที่ 1 - 14) และมีความจำเป็นระดับมาก จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 15)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



2. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ

ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐาน (Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR.) ด้านการมอบหมายงานที่ยาก

และท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ เรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุดตามลำดับ

ข้อที่	การมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
16.	มอบหมายงานที่ยากและท้าทายความสามารถ และเป็นงานที่ยากขึ้นเรื่อยๆ	4.91	0.59	มากที่สุด
17.	เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.91	0.58	มากที่สุด
18.	มอบหมายให้เรียนรู้ประสบการณ์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ	4.91	0.59	มากที่สุด
19.	ให้โอกาสแสดงความสามารถสู่สังคมโดยการขายขอบเขตงานในกลุ่มเครือข่าย	4.91	0.59	มากที่สุด
20.	ให้มีบทบาทสำคัญในงานที่รับผิดชอบ	4.88	0.63	มากที่สุด
21.	มอบหมายให้เป็นผู้นำเสนอผลงานที่เกิดจากความสำเร็จของตนเอง	4.87	0.63	มากที่สุด
22.	มอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร	4.83	0.67	มากที่สุด
23.	มอบหมายให้เป็นแกนนำ หัวหน้ากลุ่มของหน่วยงานในการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	4.83	0.67	มากที่สุด
24.	มอบหมายงานให้เป็นผู้สอน เพื่อนำความรู้มาพัฒนาและถ่ายทอดให้คนอื่น	4.83	0.67	มากที่สุด
25.	เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายร่วมกับผู้ที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงานหรือองค์กร	4.83	0.67	มากที่สุด
26.	มอบหมายงานเป็นทีมให้กลุ่มบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างหรือวางโปรแกรมในการพัฒนาคุณภาพงาน	4.79	0.80	มากที่สุด

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อที่	การมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
27.	มอบหมายงานเป็นทีมให้กลุ่มบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างหรือวางโปรแกรมในการพัฒนาคุณภาพงาน	4.79	0.80	มากที่สุด
28.	มอบหมายให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาหรือการประชุมที่ต้องใช้การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	4.79	0.84	มากที่สุด
29.	มอบหมายงานให้เป็นที่เล็งผลงานให้หน่วยงาน	4.79	0.80	มากที่สุด
30.	ส่งเสริมให้แสดงศักยภาพและความรู้ตามศักยภาพ	4.79	0.80	มากที่สุด
31.	มอบหมายให้ เป็นตัวแทนของพยาบาลในการสร้างงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.79	0.97	มากที่สุด
32.	มอบหมายให้เป็นประธานงาน หัวหน้าโครงการ หรือเลขานุการ	4.73	0.61	มากที่สุด
33.	มอบหมายให้เข้าร่วมประชุม หรือประชุมแทนผู้บริหาร กรณีที่ผู้บริหารติดภารกิจ	4.73	1.19	มากที่สุด
34.	มอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงาน การวางแผนนโยบายองค์กร	4.67	0.95	มากที่สุด
35.	มอบหมายงานให้เป็นที่เล็งผลงานให้หน่วยงานอื่น	4.67	1.01	มากที่สุด
36.	มอบหมายให้เป็นที่ปรึกษา บรรยายวิชาการให้หน่วยงานอื่น	4.59	1.11	มากที่สุด
36.	มอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาการบริหาร	4.50	1.21	มากที่สุด
37.	เปิดให้โอกาสในการรักษาการณ์แทนผู้บริหาร	4.50	1.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่าแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ ประกอบด้วยข้อย่อยจำนวน 22 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีระดับความจำเป็นมากที่สุด 22 ข้อ (ข้อที่ 16 - 37)

3. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น

ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐาน (Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR.) ด้านการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น เรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุดตามลำดับ

ข้อที่	การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
38.	อธิบายเรื่องของการยืดหยุ่นสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้หน่วยงานรับทราบ	4.50	1.33	มากที่สุด
39.	มีความยืดหยุ่น ไม่ใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	4.33	0.95	มาก
40.	ยืดหยุ่นตารางการทำงาน ชั่วโมงการทำงานสามารถปรับเวลาในการทำงานได้	4.28	1.66	มาก
41.	ให้การดูแลบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพเป็นพิเศษ	4.18	0.98	มาก
42.	ยืดหยุ่นในเรื่องของการลา	3.67	1.50	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วยข้อย่อยจำนวน 5 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด 1 ข้อ (ข้อที่ 38) และมีความจำเป็นระดับมาก 4 ข้อ (ข้อที่ 39-42)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ด้านการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็ม  
ศักยภาพ

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐาน (Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR.) การเปิดโอกาสให้พัฒนา  
ตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุดตามลำดับ

ข้อที่	เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง อย่างเต็มศักยภาพ	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
43.	เปิดโอกาสให้ใช้แรงขับภายในตนเพื่อสร้างงาน ให้ก้าวหน้า	4.88	0.63	มากที่สุด
44.	เปิดโอกาสศึกษาดูงานภายในประเทศ	4.88	0.63	มากที่สุด
45.	สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อ หรือต่อยอด เรียนเพิ่ม เรียนเฉพาะทางหรือเรียนลึกเฉพาะ ด้าน	4.83	0.67	มากที่สุด
46.	สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาหรืออบรมระยะสั้น	4.83	0.67	มากที่สุด
47.	เปิดโอกาสศึกษาดูงานต่างประเทศ	4.83	0.67	มากที่สุด
48.	พัฒนาส่วนที่เป็นจุดแข็งของบุคคล	4.83	0.67	มากที่สุด
49.	พัฒนาให้มีภาวะผู้นำ มีโอกาสเรียนรู้ เตรียม ความพร้อมในเรื่องภาวะผู้นำ	4.83	0.67	มากที่สุด
50.	ผลักดันและ สนับสนุนให้มีโอกาสไปประชุม พัฒนาเรื่องต่างๆ	4.73	1.10	มากที่สุด
51.	พัฒนาแบบเชิงรุก ไม่ตั้งรับ และพัฒนา แบบเข้มข้น	4.73	0.95	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่าแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการเปิดโอกาสให้  
พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วยข้อย่อยจำนวน 9 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น  
สอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด 9 ข้อ (ข้อที่ 43- 51 )

5. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการสร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า  
 ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐาน (Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR.) การสร้างบันไดวิชาชีพให้  
 เกิดความก้าวหน้า เรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุดตามลำดับ

ข้อที่	การสร้างบันไดวิชาชีพให้เกิด ความก้าวหน้า	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
52.	มีบันไดวิชาชีพตามความรู้ความสามารถ ให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้ เติบโตตามศักยภาพ	4.94	0.55	มากที่สุด
53.	จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่ มีศักยภาพสูง	4.88	0.63	มากที่สุด
54.	มีการเตรียมขนาดสำหรับบุคลากร พยาบาลที่มีศักยภาพสูง	4.88	0.62	มากที่สุด
55.	ทำให้มองเห็นความก้าวหน้าในงานและ รับรู้ถึงการเติบโตในองค์กร	4.79	0.89	มากที่สุด
56.	มีการเตรียมบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพ สูงเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือหัวหน้าแผนกที่ จะเกษียณอายุ	4.73	0.91	มากที่สุด
57.	สนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมี โอกาสเจริญก้าวหน้าแม้จะเป็นภายนอก องค์กร	4.73	0.94	มากที่สุด
58.	สร้างระบบงานให้บุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูงมีความก้าวหน้าในตำแหน่ง บริหารเป็นกรณีพิเศษ	4.67	0.96	มากที่สุด
59.	ให้โอกาสความก้าวหน้าในงานแบบก้าว กระโดด	4.20	1.08	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการสร้างบันได  
 วิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า ประกอบด้วยข้อย่อยจำนวน 8 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น  
 สอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด 7 ข้อ (ข้อที่ 52-58) และมีความจำเป็นระดับมาก 1 ข้อ  
 (ข้อที่ 59)

6. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ด้านการสร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐาน (Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR.) ด้านการสร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุดตามลำดับ

ข้อที่	การสร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
60.	ให้การสนับสนุนการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง	4.97	0.52	มากที่สุด
61.	ส่งเสริมให้กล้าแสดงความสามารถ	4.94	0.55	มากที่สุด
62.	ให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษตามหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ในระดับที่เหมาะสม	4.91	0.59	มากที่สุด
63.	ศึกษาความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงรายบุคคลและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละระดับของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow	4.83	0.67	มากที่สุด
64.	สร้างวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย โดยการให้คำชมในที่ประชุม ชมทุกโอกาสทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.83	0.67	มากที่สุด
65.	ให้ความไว้วางใจ เชื่อใจเห็นคุณค่าของบุคคล	4.83	0.67	มากที่สุด
66.	ให้มีอิสระในการคิด อิสระในการทำงาน เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของและสร้างงานใหม่ๆ	4.83	0.67	มากที่สุด
67.	ตีตประกาศผลงาน ลงวารสารประกาศเกียรติคุณให้รางวัลหรือมอบโล่ให้ในความสำเร็จของบุคลากร ฯ	4.79	0.84	มากที่สุด

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	การสร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
68.	แสดงให้เห็นปรากฏว่าองค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากความสามารถของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	4.79	0.84	มากที่สุด
69.	ไม่กลัวที่จะให้ความดีความชอบ ไม่ต้องเป็นไปตามคิว ตอบสนองทันที ไม่ลังเล ชักช้า	4.73	0.91	มากที่สุด
70.	ตอบสนองความต้องการก่อนที่จะได้รับการร้องขอ	4.67	1.08	มากที่สุด
71.	ได้รับสวัสดิการที่ดี และให้สวัสดิการแก่ครอบครัวที่เหมาะสม	4.59	1.20	มากที่สุด
72.	การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยเป็นแบบพิเศษ	4.50	1.50	มากที่สุด
73.	จัดเลี้ยงแสดงความยินดีในความสำเร็จของบุคลากรฯ	4.38	1.19	มาก
74.	ดูแลเอาใจใส่ ความเป็นอยู่และการอยู่รอดของครอบครัวของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	4.33	1.66	มาก
75.	มีโครงการสวัสดิการ สร้างระบบการช่วยเหลือ เช่น การเยี่ยมลูกที่ป่วย สวัสดิการเรื่องที่อยู่อาศัย	4.25	1.77	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการสร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วยข้อย่อยจำนวน 16 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด 13 ข้อ (ข้อที่ 60-72) และมีความจำเป็นระดับมาก 3 ข้อ (ข้อที่ 73-75)

7. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากร  
พยาบาลที่มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 13 ค่ามัธยฐาน (Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR.) ด้านการประเมินผลสำเร็จ  
ของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุด  
ตามลำดับ

ข้อที่	การประเมินผลสำเร็จของบุคลากรพยาบาล ที่มีศักยภาพสูง	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
76.	มีกระบวนการประเมินผลสำเร็จของงานที่ เป็นระบบ และมีมาตรฐาน	4.94	0.55	มากที่สุด
77.	มีการประเมินผลสำเร็จของงานอย่าง ยุติธรรม	4.94	0.55	มากที่สุด
78.	ประเมินบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง จากศักยภาพในงาน	4.88	0.62	มากที่สุด
79.	ประเมินจากผลสำเร็จของงาน	4.83	0.67	มากที่สุด
80.	มีการประเมินผลสำเร็จของงานเป็นระยะๆ	4.83	0.67	มากที่สุด
81.	ให้มีการประเมินตนเอง	4.73	0.94	มากที่สุด
82.	มีการประเมินผลสำเร็จของงานอย่าง เข้มข้น	4.67	1.08	มากที่สุด
83.	กำหนดสมรรถนะ พิเศษสำหรับบุคลากร พยาบาลที่มีศักยภาพสูง	4.59	1.04	มากที่สุด
84.	มีการประเมินแบบ 360 องศา	4.50	1.33	มากที่สุด
85.	ประเมินโดยจัดให้มีรายละเอียดแตกต่าง จากบุคลากรทั่วไป	4.17	1.17	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการประเมินผล  
สำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วยข้อย่อยจำนวน 10 ข้อ  
ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด 9 ข้อ (ข้อที่ 76-84 )  
และมีความจำเป็นระดับมาก 1 ข้อ (ข้อที่ 85)



8. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการชำระรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR.) ด้านการชำระรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน เรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานสูงสุดตามลำดับ

ข้อที่	การชำระรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน	Mdn.	IR.	ระดับความสำคัญ
86.	ให้ความยุติธรรมตามงานที่ทำสำเร็จ	4.88	0.63	มากที่สุด
87.	สร้างบรรยากาศองค์กรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	4.83	0.67	มากที่สุด
88.	ให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และให้โอกาสบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในการเสนอผลงาน	4.79	0.81	มากที่สุด
89.	ไม่มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติ	4.79	0.84	มากที่สุด
90.	ให้การยอมรับ ไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้ร่วมงาน	4.66	1.01	มากที่สุด
91.	ให้การดูแลที่แตกต่างจากคนอื่น	3.62	1.41	มาก
92.	คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง และตอบสนองตามความต้องการ	4.17	0.81	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงด้านการชำระรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน ประกอบด้วยข้อย่อยจำนวน 7 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด 5 ข้อ (ข้อที่ 86-90) และมีความจำเป็นระดับมาก 2 ข้อ (ข้อที่ 91-92)

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2  
และรอบที่ 3

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ
<b>การสรรหาเชิงรุก</b>						
1. มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน	4.73	0.78	มากที่สุด	4.73	0.78	มากที่สุด
2. มีกระบวนการสรรหาเชิงรุกตลอดทั้งปี ไม่ใช่เฉพาะช่วงเวลาของการโยกย้าย หรือตามฤดูกาล	4.50	1.12	มากที่สุด	4.54	1.11	มากที่สุด
3. สรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากภายในองค์กร	4.79	0.84	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
4. สรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากภายนอกองค์กร	4.59	1.54	มากที่สุด	4.59	1.54	มากที่สุด
5. สรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากสื่อ จากประกาศของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง จากคนใกล้ชิด	3.90	1.23	มาก	4.04	0.76	มาก
6. สังเกตการทำงาน ความโดดเด่น ความเป็นผู้นำ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขณะมีการสัมมนา การเข้าค่าย	4.59	1.21	มากที่สุด	4.67	1.01	มากที่สุด
7. สรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยการทาบตามเชิญชวนเข้าสู่ระบบของการคัดเลือก	3.90	1.50	มาก	4.59	1.21	มากที่สุด
8. การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงต้องเข้มข้นทันสมัยตรงกับเป้าหมายขององค์กร	4.77	1.41	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
9. มีเกณฑ์การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจน	4.87	0.55	มากที่สุด	4.94	0.55	มากที่สุด
10. สรรหาโดยศึกษาจากประวัติการศึกษา ผลการศึกษา ลักษณะของการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.89	1.11	มากที่สุด	4.50	1.12	มากที่สุด
11. สรรหาโดยการชักประวัติ คุณลักษณะส่วนตัว แรงจูงใจ ประสบการณ์เดิม การเลี้ยงดู ประวัติครอบครัว	4.67	1.33	มากที่สุด	4.67	1.08	มากที่สุด
12. แสวงหาข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของพฤติกรรม บุคลิกภาพ ความมั่นใจ อุดมการณ์ ทักษะคิด การตัดสินใจ	4.88	0.63	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด
13. สรรหาจากการเป็นกรรมการ การเข้าทำงานกลุ่ม การแสดงความคิดเห็น	4.59	0.35	มากที่สุด	4.59	0.35	มากที่สุด
14. จำนวนผู้สัมภาษณ์ ผู้รับการสรรหาควรมากกว่า 1 คน	4.67	1.58	มากที่สุด	4.79	0.89	มากที่สุด
15. สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา	4.50	1.21	มากที่สุด	4.50	1.21	มากที่สุด

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ
<b>การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ</b>						
16. มอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร	4.79	0.84	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
17. มอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงาน การวางแผนนโยบายองค์กร	4.67	1.08	มากที่สุด	4.67	0.95	มากที่สุด
18. มอบหมายงานเป็นทีมให้กลุ่มบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างหรือวางโปรแกรมในการพัฒนาคุณภาพงาน	4.79	0.80	มากที่สุด	4.79	0.80	มากที่สุด
19. มอบหมายให้เป็นแกนนำ เป็นหัวหน้ากลุ่มของหน่วยงานในการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	4.73	0.90	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
20. ให้มีบทบาทสำคัญในงานที่รับผิดชอบ	4.88	0.63	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด
21. มอบหมายให้เป็นประธานงาน หัวหน้าโครงการ หรือเลขานุการ	4.67	0.18	มากที่สุด	4.73	0.61	มากที่สุด
22. มอบหมายให้เข้าร่วมประชุม หรือประชุมแทนผู้บริหาร กรณีที่ผู้บริหารติดภารกิจ	4.73	1.12	มากที่สุด	4.73	1.19	มากที่สุด
23. มอบหมายให้เป็นกรรมการบริหาร ภายในส่วนการพยาบาล	4.50	1.21	มากที่สุด	4.50	1.21	มากที่สุด
24. เปิดให้โอกาสในการรักษาการณ์แทนผู้บริหาร	4.50	1.50	มากที่สุด	4.50	1.33	มากที่สุด
25. มอบหมายงานที่ยากและท้าทายความสามารถ และเป็นงานที่ยากขึ้นเรื่อยๆ	4.91	0.59	มากที่สุด	4.91	0.59	มากที่สุด
26. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.88	0.63	มากที่สุด	4.91	0.58	มากที่สุด
27. มอบหมายให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาหรือการประชุมที่ต้องใช้การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	4.91	0.84	มากที่สุด	4.79	0.84	มากที่สุด
28. มอบหมายให้เป็นผู้นำเสนอผลงาน	4.79	0.89	มากที่สุด	4.87	0.63	มากที่สุด
29. มอบหมายงานให้เป็นที่เล็งสอนงานให้หน่วยงาน	4.79	0.80	มากที่สุด	4.79	0.80	มากที่สุด

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ
30. มอบหมายงานให้เป็นผู้เลี้ยงสอนงานให้หน่วยงาน	4.60	1.21	มากที่สุด	4.67	1.01	มากที่สุด
31. มอบหมายให้เป็นผู้สอน บรรยายวิชาการให้ หน่วยงานอื่น	4.59	1.11	มากที่สุด	4.59	1.11	มากที่สุด
32. มอบหมายงานให้เป็นผู้สอน เพื่อนำความรู้มาพัฒนา และถ่ายทอดให้คนอื่น	4.73	1.02	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
33. ส่งเสริมให้แสดงศักยภาพและความรู้ ออกมามากๆ	4.73	0.94	มากที่สุด	4.79	0.80	มากที่สุด
34. มอบหมายให้เรียนรู้ประสบการณ์จากบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงที่มีอยู่ในหน่วยงาน หรือผู้ที่ประสบ ความสำเร็จ	4.88	0.63	มากที่สุด	4.91	0.59	มากที่สุด
35. เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายร่วมกับผู้ที่มีศักยภาพสูง ในหน่วยงานหรือองค์กร	4.83	0.67	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
36. ให้โอกาสแสดงความสามารถสู่สังคม โดยการขยาย ขอบเขตงานในกลุ่มเครือข่าย	4.91	0.59	มากที่สุด	4.91	0.59	มากที่สุด
37. มอบหมายให้ เป็นตัวแทนของพยาบาลในการสร้าง งานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.79	0.97	มากที่สุด	4.79	0.97	มากที่สุด
<b>บริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น</b>						
38. อธิบายเรื่องของการยืดหยุ่นสำหรับบุคลากรพยาบาล ที่มีศักยภาพสูงให้ในหน่วยงานรับทราบ	4.50	1.33	มากที่สุด	4.50	1.33	มากที่สุด
39. มีความยืดหยุ่น ไม่ใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	4.33	0.95	มาก	4.33	0.95	มาก
40. ให้การดูแลบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเป็นพิเศษ	4.14	0.98	มาก	4.14	0.98	มาก
41. ยืดหยุ่นตารางการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน สามารถ ปรับเวลาในการทำงานได้	4.28	1.16	มาก	4.28	1.16	มาก
42. ยืดหยุ่นในเรื่องของการลา	3.67	1.50	มาก	3.67	1.50	มาก
<b>เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ</b>						
43. ผลักดันและ สนับสนุนให้มีโอกาสไปประชุม พัฒนา เรื่องต่างๆ	4.73	1.10	มากที่สุด	4.73	1.10	มากที่สุด
44. พัฒนาแบบเชิงรุก ไม่ตั้งรับ และพัฒนาแบบเข้มข้น	4.73	0.95	มากที่สุด	4.73	0.95	มากที่สุด

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ
45. เปิดโอกาสให้ใช้แรงขับภายในตนเพื่อสร้างงานให้ก้าวหน้า	4.88	0.63	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด
46. สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อ หรือต่อขอเรียนเพิ่ม เรียนเฉพาะทางหรือเรียนลึกเฉพาะด้าน	4.83	0.67	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
47. สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาหรืออบรมระยะสั้น	4.83	0.67	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
48. เปิดโอกาสศึกษาดูงานภายในประเทศ	4.88	0.63	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด
49. เปิดโอกาสศึกษาดูงานต่างประเทศ	4.83	0.67	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
50. พัฒนาส่วนที่เป็นจุดแข็งของบุคคล	4.83	0.67	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
51. พัฒนาให้มีภาวะผู้นำ มีโอกาสเรียนรู้ เตรียมความพร้อมในเรื่องภาวะผู้นำ	4.79	0.84	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
<b>สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า</b>						
52. สร้างระบบงานให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารเป็นกรณีพิเศษ	4.67	0.95	มากที่สุด	4.67	0.95	มากที่สุด
53. จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงระยะยาว	4.88	0.63	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด
54. มีการเตรียมอนาคตสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	4.79	0.89	มากที่สุด	4.88	0.62	มากที่สุด
55. มีบันไดอาชีพตามความรู้ความสามารถ ให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้เติบโตตามศักยภาพ	4.91	0.35	มากที่สุด	4.94	0.55	มากที่สุด
56. ให้โอกาสความก้าวหน้าในงานแบบก้าวกระโดด	4.20	1.08	มาก	4.20	1.08	มาก
57. มีการเตรียมบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือหัวหน้าแผนกที่จะเกษียณอายุ	4.67	1.01	มากที่สุด	4.73	0.91	มากที่สุด
58. ทำให้มองเห็นความก้าวหน้าในงาน และรับรู้ถึงการเติบโตในองค์กร	4.73	0.95	มากที่สุด	4.79	0.89	มากที่สุด
59. สนับสนุนบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสเจริญก้าวหน้าแม้จะเป็นภายนอกองค์กร	4.67	0.95	มากที่สุด	4.73	0.94	มากที่สุด

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ
<b>สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน</b>						
60. ศึกษาความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงรายบุคคลและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละระดับของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow	4.73	1.19	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
61. ดูแลเอาใจใส่ ความเป็นอยู่และการอยู่รอดของครอบครัวของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	4.33	1.66	มาก	4.33	1.66	มาก
62. ได้รับสวัสดิการที่ดี และให้สวัสดิการแก่ครอบครัวที่เหมาะสม	4.54	1.21	มากที่สุด	4.59	1.20	มากที่สุด
63. มีโครงการสวัสดิการ สร้างระบบการช่วยเหลือ เช่น การเยี่ยมลูกที่ป่วย สวัสดิการเรื่องที่อยู่อาศัย	4.25	1.77	มาก	4.25	1.77	มาก
64. ตอบสนองความต้องการก่อนที่จะได้รับการร้องขอ	4.67	1.08	มากที่สุด	4.67	1.08	มากที่สุด
65. การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยเป็นแบบพิเศษ	4.50	1.50	มากที่สุด	4.50	1.50	มากที่สุด
66. สร้างวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย โดยการให้คำชมในที่ประชุม ชมทุกโอกาสทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.79	0.89	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
67. ไม่กลัวที่จะให้ความดีความชอบ ไม่ต้องเป็นไปตามกิว ตอบสนองทันที ไม่ลังเล ชักช้า	4.67	1.01	มากที่สุด	4.73	0.91	มากที่สุด
68. ให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษตามหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ในระดับที่เหมาะสม	4.88	0.63	มากที่สุด	4.91	0.59	มากที่สุด
69. ให้การสนับสนุนการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง	4.94	0.55	มากที่สุด	4.97	0.52	มากที่สุด
70. ส่งเสริมให้กล้าแสดงความสามารถ	4.83	0.67	มากที่สุด	4.94	0.55	มากที่สุด
71. ให้ความไว้วางใจ เชื่อใจเห็นคุณค่าของบุคคล	4.83	0.67	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
72. ให้มีอิสระในการคิด อิสระในการทำงาน เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของและสร้างงานใหม่ๆ	4.83	0.67	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
73. จัดเลี้ยงแสดงความยินดีในความสำเร็จของบุคลากร	4.38	1.19	มาก	4.38	1.19	มาก
74. ทิดประกาศผลงาน ลงวารสารประกาศเกียรติคุณให้รางวัลหรือมอบโล่ให้ในความสำเร็จของบุคลากร ฯ	4.79	0.89	มากที่สุด	4.79	0.84	มากที่สุด

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ
75. แสดงให้เห็นว่าองค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากความสามารถของบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง	4.73	1.20	มากที่สุด	4.79	0.84	มากที่สุด
<b>การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง</b>						
76. มีกระบวนการประเมินผลสำเร็จของงานที่เป็น ระบบ และมีมาตรฐาน	4.91	0.59	มากที่สุด	4.94	0.55	มากที่สุด
77. มีการประเมินผลสำเร็จของงานอย่างเข้มข้น	4.67	1.08	มากที่สุด	4.67	1.08	มากที่สุด
78. มีการประเมินผลสำเร็จของงานอย่างยุติธรรม	4.88	0.63	มากที่สุด	4.94	0.55	มากที่สุด
79. ประเมินโดยจัดให้มีรายละเอียดแตกต่างจาก บุคลากรทั่วไป	4.17	1.17	มากที่สุด	4.17	1.17	มากที่สุด
80. ประเมินบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงจาก ศักยภาพในงาน	4.83	0.67	มากที่สุด	4.88	0.62	มากที่สุด
81. กำหนดสมรรถนะ พิเศษสำหรับบุคลากรพยาบาลที่ มีศักยภาพสูง	4.50	1.05	มากที่สุด	4.59	1.04	มากที่สุด
82. มีการประเมินแบบ 360 องศา	4.50	1.50	มากที่สุด	4.50	1.33	มากที่สุด
83. ให้มีการประเมินตนเอง	4.50	1.33	มากที่สุด	4.73	0.94	มากที่สุด
84. ประเมินจากผลสำเร็จของงาน	4.79	0.84	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
85. มีการประเมินผลสำเร็จของงานเป็นระยะๆ	4.79	0.81	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
<b>การซำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยยก ย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน</b>						
86. ให้การดูแลที่แตกต่างจากคนอื่น	3.62	1.41	มาก	3.62	1.41	มาก
87. คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มี ศักยภาพสูง และตอบสนองตามความต้องการ	4.03	0.76	มาก	4.17	0.81	มากที่สุด
88. ให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และให้โอกาสบุคลากร พยาบาลที่มีศักยภาพสูงในการเสนอผลงาน	4.73	0.89	มากที่สุด	4.79	0.81	มากที่สุด

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ	Mdn.	IR.	ระดับ ความสำคัญ
89. ให้การยอมรับ ไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้ร่วมงาน	4.66	1.01	มากที่สุด	4.66	1.01	มากที่สุด
90. สร้างบรรยากาศองค์กรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่าง มีความสุข	4.83	0.67	มากที่สุด	4.83	0.67	มากที่สุด
91. ไม่มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ	4.79	0.84	มากที่สุด	4.79	0.84	มากที่สุด
92. ให้ความยุติธรรมตามงานที่ทำสำเร็จ	4.79	0.84	มากที่สุด	4.88	0.63	มากที่สุด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารนุเคราะห์พยาบาลที่มีศักยภาพสูง วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก คือ **ขั้นตอนที่ 1** เป็นการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร เพื่อนำสาระที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย **ขั้นตอนที่ 2** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวโน้มการบริหารนุเคราะห์พยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยประยุกต์วิธีการของ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) มาใช้ในการวิจัย จำนวน 3 รอบ

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 20 ท่าน ประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาลจำนวน 8 ท่าน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ จำนวน 2 ท่าน กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 2 ท่านและกลุ่มที่ 4 นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ จำนวน 8 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลมีจำนวน 3 ชุด ดังนี้ **ชุดที่ 1** เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับการบริหารนุเคราะห์พยาบาลที่มีศักยภาพสูง **ชุดที่ 2** เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย การบริหารนุเคราะห์พยาบาลที่มีศักยภาพสูง รวม 8 ด้าน ได้แก่ การสรรหาเชิงรุก การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ การบริหารนุเคราะห์พยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น การเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจ และทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน การประเมินผลสำเร็จของงานของนุเคราะห์พยาบาลที่มีศักยภาพสูง และการธำรงรักษานุเคราะห์พยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกข้อให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน จำนวนทั้งสิ้น 92 ข้อ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นที่เป็นไปได้เกี่ยวกับการบริหารนุเคราะห์พยาบาลที่มีศักยภาพสูง ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบแรก **ชุดที่ 3** เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่วิเคราะห์จากข้อมูลที่เป็นคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 ท่าน และของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเป็นขั้นคงไว้ซึ่งคำตอบเดิมในรอบที่ 2 หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 รอบดังนี้ รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 6 ธันวาคม 2548 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2548 รอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 20 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 3 มีนาคม 2548 และรอบที่ 3 ตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม 2548 ถึงวันที่ 26 มีนาคม 2548 รวมทั้งสิ้น 111 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่รวบรวมได้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา และข้อมูลที่เป็นระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่รวบรวมได้ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

การสรุปผลการวิจัย พิจารณาการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป พิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าไม่เกิน 1.5 จากข้อมูลในรอบที่ 3

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีลักษณะดังนี้

1. การสรรหาเชิงรุก มีกระบวนการสรรหาเชิงรุกตลอดทั้งปี ไม่ใช่เฉพาะช่วงเวลาของการโยกย้าย หรือตามฤดูกาล สามารถสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจำนวนผู้สัมภาษณ์หรือผู้รับการสรรหาควรมีมากกว่า 1 คน ทั้งนี้ต้องมีเกณฑ์การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจน ทันสมัย ตรงกับเป้าหมายขององค์กร และผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานมีบทบาทมากขึ้นในการสรรหาโดยมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กร เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน หรือสรรหาจากสื่อ จากประกาศของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง จากคนใกล้ชิด มีการทาบทามเชิญชวนเข้าสู่ระบบของการคัดเลือก และสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา แสวงหาข้อมูลเชิงลึกของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในเรื่องของพฤติกรรม บุคลิกภาพ ความมั่นใจ อุดมการณ์ ทักษะ ทักษะการตัดสินใจ ชักประวัติเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัว แรงจูงใจ ประสบการณ์เดิม การเลี้ยงดู ประวัติชีวิตครอบครัว สรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงจากประวัติการศึกษา ผลการศึกษา ลักษณะการทำงานร่วมกับผู้อื่น สัมผัสจากการทำงาน ความโดดเด่น ความเป็นผู้นำของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงขณะที่มีการประชุมสัมมนา การเข้าค่าย การเป็นกรรมการและความสามารถในการแสดงความคิดเห็น (ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 7)

2. การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ ส่งเสริมให้แสดงความรู้ความสามารถตามศักยภาพ โดยมอบหมายงานที่ยากและท้าทายความสามารถมากขึ้นเรื่อยๆ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนงาน การวางแผนนโยบายขององค์กร หรือมอบหมายงานเป็นทีมให้กลุ่มบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างหรือวางโปรแกรมในการพัฒนาคุณภาพงาน มอบหมายให้เป็นแกนนำ เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ประธานงานหรือหัวหน้าโครงการในการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดย

มอบหมายให้เป็นกรรมการบริหารภายในส่วนการพยาบาล การเข้าร่วมประชุม หรือประชุมแทนผู้บริหาร กรณีที่ผู้บริหารติดภารกิจ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาหรือการประชุมที่ต้องใช้การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน เปิดโอกาสให้รักษาการณ์แทนผู้บริหาร ให้โอกาสการเรียนรู้ประสบการณ์และการอภิปรายร่วมกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงานหรือองค์กร มอบหมายให้เป็นผู้นำเสนอผลงานขององค์กร ให้เป็นวิทยากร บรรยายวิชาการให้หน่วยงานอื่น สนับสนุนให้เป็นที่เลี้ยงสอนงานในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น ให้โอกาสแสดงความสามารถสู่สังคมโดยการขยายขอบเขตงานในกลุ่มเครือข่าย และเป็นตัวแทนของพยาบาลในการสร้างงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 8)

**3. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น** อธิบายเรื่องการยืดหยุ่นสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้ในหน่วยงานรับทราบ พิจารณาในเรื่องความยืดหยุ่นในด้านกฎระเบียบไม่ให้เข้มงวดจนเกินไป ยืดหยุ่นในเรื่องตารางการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน สามารถปรับเวลาในการทำงานได้ และยืดหยุ่นในเรื่องของการลา (ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 9)

**4. เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ** เปิดโอกาสให้ใช้ศักยภาพของตนเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างงานให้ก้าวหน้าและสำเร็จ สนับสนุนส่งเสริมให้มีโอกาสไปประชุม ฝึกอบรมในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นหรือศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เปิดโอกาสให้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาเสริมสร้างจุดแข็งของบุคคล และพัฒนาให้มีภาวะผู้นำ มีโอกาสเรียนรู้ เดียวกันพร้อมในเรื่องการเป็นผู้นำ (ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 10)

**5. สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า** สร้างระบบงานให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารเป็นกรณีพิเศษ จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงระยะยาว มีการเตรียมอนาคตสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงและมีบันไดวิชาชีพตามความรู้ความสามารถ ให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้เติบโตตามศักยภาพและรับรู้ถึงความก้าวหน้าในงานและโอกาสการเติบโตในองค์กรมีการเตรียมบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือหัวหน้าแผนกที่จะเกษียณอายุและสนับสนุนให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าภายนอกองค์กร (ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 11)

**6. สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน** ให้การสนับสนุนการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถ ให้ความไว้วางใจ และเชื่อใจเห็นคุณค่าของบุคคล ให้อิสระในการคิด อิสระในการทำงานเพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของและสร้างงานใหม่ๆ ศึกษาความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงรายบุคคลและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละระดับของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ตอบสนองความต้องการก่อนที่จะได้รับการร้องขอ คำนึงถึงการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ สำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเป็นพิเศษ โดยให้ค่าตอบแทนพิเศษตามหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในระดับที่เหมาะสม ไม่กลัวที่จะให้ความคิดความชอบ ไม่ต้องเป็นไปตามคิ้ว ตอบสนองทันที ไม่ลังเล ชักช้า มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเรื่องการยกย่องชมเชย โดยการให้คำชมในที่ประชุม ชมทุกโอกาสทั้งต่อหน้าและลับหลัง จัดเลี้ยงแสดงความยินดีในความสำเร็จของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ดิดประกาศผลงาน ลงวารสารประกาศเกียรติคุณ ให้รางวัลหรือมอบโล่ให้ในความสำเร็จของบุคลากร และแสดงให้เห็นปรากฏว่า องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากความสามารถของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ และการอยู่รอดของครอบครัวของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ได้รับสวัสดิการที่ดี และให้สวัสดิการแก่ครอบครัวที่เหมาะสม มีโครงการสวัสดิการ สร้างระบบการช่วยเหลือ เช่นการเยี่ยมลูกที่ป่วย สวัสดิการเรื่องที่อยู่อาศัย (ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 12)

**7. การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** ประเมินบุคลากรพยาบาลที่ศักยภาพสูงจากผลสำเร็จของงาน โดยมีการประเมินเป็นระยะๆ แบบ 360 องศา ให้มีการประเมินตนเอง และกำหนดสมรรถนะพิเศษสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ทั้งนี้ การประเมินผลสำเร็จของงานมีกระบวนการที่เป็นระบบ มีมาตรฐาน มีการประเมินอย่างเข้มข้นและยุติธรรม และมีการประเมิน โดยจัดให้มีรายละเอียดแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป (ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 13)

**8. การธำรงรักษานักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูง** โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน สร้างบรรยากาศสององค์กรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ให้ความยุติธรรมตามงานที่ทำสำเร็จ ให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และให้โอกาสบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในการเสนอผลงาน ให้การยอมรับ ไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้ร่วมงาน ไม่มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติ ให้การดูแลที่แตกต่างจากคนอื่น คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง และตอบสนองตามความต้องการ (ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 14)

## การอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

### 1) วิธีการศึกษา

วิธีการศึกษาเพื่อให้ได้แนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในครั้งนี้ ศึกษาโดยประยุกต์วิธีการของ EDFR และได้ดำเนินการตามวิธีการวิจัยตามกระบวนการเทคนิค EDFR โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญแต่ละกลุ่มมาเป็นตัวอย่างประชากรในครั้งนี้อย่างชัดเจน และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล และกลุ่มนักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารการพยาบาล ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และใช้เทคนิค snowball technique เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญ ชี้แจงวัตถุประสงค์ และวิธีการวิจัยด้วยตนเองซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเต็มใจ ตั้งใจ และยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รอบ ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงและเชื่อถือได้สูง ทางด้านจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 20 ท่าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Macmillan, 1971 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบ EDFR พบว่าหากมีผู้เชี่ยวชาญ ตั้งแต่ 17 คนขึ้นไประดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่ และความคลาดเคลื่อนน้อยมาก เท่ากับ 0.02

การสร้างแบบสอบถามทั้ง 3 รอบ ได้สร้างตามวิธีการสร้างแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค EDFR และการได้มาซึ่งแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประมวลเป็นแนวคิดการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง จำนวนรอบในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยรวม 3 รอบ (Rasp, 1973 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2532) และขนิษฐา วิทยานุมาส (2530) เสนอว่า จากการวิจัยที่ผ่านมา คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก จึงตัดแบบสอบถามรอบที่ 4 ออก และเสนอผลการวิจัยจากคำตอบที่ได้ในรอบที่ 3 จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 มีความแตกต่างกันน้อยและจากการวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามรอบที่ 3 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในทุกด้านและทุกข้อความ จึงสามารถยุติการวิจัยในรอบนี้ และนำเสนอผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3

## 2) ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง พบว่ามี 8 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาเชิงรุก 2) การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ 3) การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น 4) เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ 5) สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า 6) สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน 7) การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง 8) การธำรงรักษานักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีสาระสำคัญและประเด็นการอภิปราย ดังนี้

### 1. การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (Proactive recruitment)

จากการศึกษาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานที่มีความสำคัญมากที่สุด พบว่า การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ควรประกอบด้วย การมีเกณฑ์ในการสรรหาอย่างชัดเจน และแสวงหาข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของพฤติกรรม บุคลิกภาพ ความมั่นใจ อุดมการณ์ ทักษะ การตัดสินใจ โดยสรรหาจากภายในองค์กร ทั้งนี้ การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงต้องเข้มข้น ทันสมัย ตรงกับเป้าหมายขององค์กร จำนวนผู้ทำการสัมภาษณ์ หรือผู้รับการสรรหาต้องมีมากกว่า 1 คน มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงาน และความโดดเด่นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน สรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยการชักประวัติ คุณลักษณะส่วนตัว แรงจูงใจ ประสบการณ์เดิม การเลี้ยงดู ประวัติชีวิต ครอบครัว สังเกตจากการทำงาน ความโดดเด่น ความเป็นผู้นำของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เช่น การร่วมประชุมสัมมนา การเข้าค่าย การเป็นกรรมการ การเข้าทำงานกลุ่ม การร่วมแสดงความคิดเห็น โดยการทาบทามเชิญชวนเข้าสู่ระบบของการคัดเลือก และสรรหาจากภายนอกองค์กร ทั้งนี้ มีกระบวนการสรรหาเชิงรุกตลอดทั้งปี ไม่ใช่เฉพาะช่วงเวลาของการโยกย้าย หรือตามฤดูกาล มีการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา และสรรหาโดยการศึกษาประวัติการศึกษา ผลการศึกษา ลักษณะการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำ

การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เป็นด้านแรกที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก เพราะยิ่งองค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ได้มากเท่าใด โอกาสที่องค์กรจะได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทำงานให้กับองค์กร ก็ยังมีมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นผลมาจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและประสบการณ์ที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงพยาบาลของรัฐ เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการรักษาโรคที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถความชำนาญในระดับสูง มีลักษณะงานมีความสลับซับซ้อนประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ

ขอบเขตการปฏิบัติกว้างขวาง เน้นการให้การบริการรักษาพยาบาลแบบเชิงรุก ที่ครอบคลุมการดูแลแบบองค์รวม เน้นการทำงานประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ แบบสหสาขาวิชาชีพ อีกทั้งภาระงานของบุคลากรพยาบาล ซึ่งนอกจากต้องให้การบริการที่เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางแล้ว ยังต้องมีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหาร และบทบาทด้านวิชาการ และการวิจัย ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของวิชาชีพพยาบาล ที่ต้องมีการพัฒนาควบคู่ไปกับงานด้านบริการอย่างต่อเนื่อง การคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย การป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และการป้องกันการถูกฟ้องร้อง นอกจากนี้ แนวคิดการปฏิรูปสุขภาพในช่วงปี พ.ศ. 2541 ที่เน้นการสร้างสุขภาพที่เป็นองค์รวมเชิงรุก สร้างสุขภาพดีถ้วนหน้า มุ่งให้ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพตามความจำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรมและมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน โดยการปฏิรูประบบโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการ การเร่งสร้างสุขภาพเชิงรุก และจากปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม และปัญหาสุขภาพของประชาชนทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบสุขภาพ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2544 - 2549) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ชี้กรอบทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนระยะยาวที่มุ่งเน้นปัญหาความยากจนและยกระดับชีวิตของคนส่วนใหญ่ของประเทศ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ในด้านแนวคิดที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมีการปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูประบบสุขภาพ โรงพยาบาลเป็นองค์กรสุขภาพที่มีการปรับตัวจากสถานการณดังกล่าว สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข จึงได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ในการพัฒนาระบบบริการ และนำแนวคิดการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาใช้ในปี 2540 มุ่งเน้นการพัฒนาระบบงาน การมีส่วนร่วมในการพัฒนา การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ส่งผลให้การรับข้อมูลข่าวสารของประชาชนมีมากขึ้น มีความรู้กว้างขวางและทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัญหาดังกล่าว องค์กรจึงมีความจำเป็นในการสรรหามูลค่าการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ระบบมาตรฐานสากล

## สถาบันวิทยบริการ

ผลการวิจัย สอดคล้องกับการศึกษาของ ทศนา บุญทอง (2542) ที่กล่าวถึง โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จัดเป็นโรงพยาบาลตติยภูมิที่ให้บริการสุขภาพสำหรับประชาชนทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคที่มีภาวะการเจ็บป่วยที่รุนแรง มีความยุ่งยากซับซ้อนในการรักษาพยาบาล มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง อีกทั้งยังเป็นแหล่งฝึกภาคปฏิบัติของนักศึกษาและบุคลากรสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นศูนย์กลางด้านวิชาการ การศึกษาวิจัย ตลอดจนการบริการที่เน้นคุณภาพ ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางองค์กรสุขภาพ ทำให้โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีแนวโน้มว่าจะมีอิสระในการบริหารจัดการกับระบบราชการ (นิชดา ผุยเจริญ, 2545) ซึ่งการเป็นอิสระในการบริหารจัดการจากระบบราชการทำให้ต้องมีการแข่งขันกับภาคเอกชนในการให้บริการด้านสุขภาพ

มากขึ้น มีการตื่นตัวด้านกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการ เพื่อการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล (ณัชนันท์ บุญค่านกลาง, 2543) ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ได้เน้นการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งระบบ เป็นการพัฒนาการทำงาน พัฒนาวิชาการ พัฒนาคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และความเป็นธรรมในการบริหารงาน ดังนั้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยมีการทบทวนทั้งระบบงาน ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาคุณภาพของระบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (คณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ, 2544)

จึงสรุปได้ว่า ในยุคของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ พยาบาลวิชาชีพต้องมีการปรับบทบาทเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามขอบเขตงานการพยาบาลในระดับตติยภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางหนึ่งที่สามารถกระทำได้ คือการที่ผู้บริหารสรรหานักลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมทำงานในองค์กร และให้นักลากรเหล่านี้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การสรรหานักลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก โดยการชักประวัติ คุณลักษณะส่วนตัว แรงจูงใจ ประสบการณ์เดิม การเลี้ยงดู ประวัติชีวิตครอบครัว เป็นการสรรหาที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แรงจูงใจเป็นเสมือนพลังผลักดันให้นักลกรก้าวไปข้างหน้า มีความต้องการการพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นสู่มาตรฐานความเป็นเลิศในสิ่งที่ทำ โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพดีกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ (ทรงพล ภูมิพัฒน์, 2538) ดังนั้นผู้ที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ได้ออกมานั้นมีประสิทธิผล เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับประสบการณ์การทำงาน เป็นระยะเวลาในการทำงาน หากมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนานจะทำให้มีทักษะในการแก้ปัญหา มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการศึกษาพบว่า พยาบาลที่มีประสบการณ์ในการทำงานนานจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง (สมจิต วงศ์สุวรรณศิริ, 2545) ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานนานจะมีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ย่อมได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2541)

ประเด็นที่สำคัญพบว่า การสรรหาเชิงรุกโดยศึกษาจากประวัติการศึกษา ผลการศึกษา เป็นการสรรหาที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การศึกษาเป็นการเรียนรู้ของ



บุคคลเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและสติปัญญา ทำให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงาน และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้นและเกิดคุณค่าต่อหน่วยงานและองค์กร เป็นผลให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ยังทำให้เกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ซึ่งระดับการศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ (อนันตชัย กงจันทร์, 2541)

การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กร เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน เป็นการสรรหาเชิงรุกที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การที่บุคคลรับรู้ว่าองค์กรมีการออกแบบงานที่น่าสนใจ งานมีความหมายและท้าทาย ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การลาออกจากรางาน และสิ่งที่ตามมาคือผลการปฏิบัติงานที่มีระดับสูง Herzberg, Mausner and Synderman (1993) ได้กล่าวว่า ลักษณะงานเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยลักษณะของงานหมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว

จะเห็นว่า การสรรหามูลค่าทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก มีความสำคัญ ผู้บริหารมีบทบาทอย่างมากในการสรรหามูลค่าทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง โดยศึกษาจากภายในองค์กร สังเกตการทำงาน ความโดดเด่น ความเป็นผู้นำ และมีการแสวงหาข้อมูลเชิงลึกของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

## 2. การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ ( Stretch assignment )

จากการศึกษาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเรียงลำดับจากคำมัชฐานที่มีความสำคัญมากที่สุด พบว่า การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ ประกอบด้วยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายและเป็นงานที่ยากขึ้นเรื่อยๆ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มอบหมายให้เรียนรู้ประสบการณ์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ ให้โอกาสแสดงความสามารถสู่สังคม โดยการขยายขอบเขตงานในกลุ่มเครือข่าย ให้มีบทบาทสำคัญในงานที่รับผิดชอบ มอบหมายให้เป็นผู้นำเสนอผลงานที่เกิดจากความสำเร็จของตนเอง มอบหมายงานที่เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร มอบหมายให้เป็นแกนนำเป็นหัวหน้ากลุ่มงานในการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มอบหมายให้เป็นผู้สอน เพื่อนำความรู้มาพัฒนาและถ่ายทอดให้คนอื่น เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายร่วมกับผู้ที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงานหรือองค์กร มอบหมายงานเป็นทีมให้กลุ่มบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างหรือวาง

โปรแกรมในการพัฒนาคุณภาพงาน มอบหมายให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา หรือการประชุมที่ต้องใช้ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน มอบหมายงานให้เป็นพี่เลี้ยงสอนงานในหน่วยงาน ส่งเสริมให้แสดงศักยภาพและความรู้ออกมาตามศักยภาพ มอบหมายให้เป็นตัวแทนของพยาบาลในการสร้างงานที่เป็น ประโยชน์ต่อส่วนรวม มอบหมายให้เป็นที่ปรึกษา หัวหน้าโครงการ หรือเลขานุการ มอบหมาย ให้เข้าร่วมประชุม หรือประชุมแทนผู้บริหารกรณีผู้บริหารติดภารกิจ มอบหมายงานที่เกี่ยวข้อง กับการวางแผนงาน การวางแผนนโยบายองค์กร มอบหมายให้เป็นที่เลี้ยงสอนงานให้หน่วยงานอื่น มอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาบรรณาธิการให้หน่วยงานอื่น มอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาการบริหารภายใน ส่วนการพยาบาล เปิดโอกาสให้รักษาการณแทนผู้บริหาร

การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ เป็นสิ่งสำคัญ ประการหนึ่ง เพราะเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเห็นคุณค่าและเห็นความสำคัญของบุคลากร พยาบาลที่มีศักยภาพสูง เปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถให้ปรากฏแก่องค์กร โดยผู้บริหาร เป็นผู้ให้การช่วยเหลือสนับสนุน ให้ข้อมูลข่าวสาร และให้โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน การที่ ผู้บริหารให้การยอมรับในสิ่งที่บุคลากรในหน่วยงานกระทำ การให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสนับสนุนให้แสดง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โอกาสตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่องาน การให้จัดการปัญหาที่ เกี่ยวข้องกับงาน

การประสบความสำเร็จขององค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากและไม่มั่นคง เนื่องจากผู้รับ บริการมีความต้องการในเรื่องคุณภาพและคุณค่ามากขึ้นเรื่อยๆ มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ใหม่ๆ ที่รวดเร็ว มีภาวะการแข่งขันสูง สภาพโรงพยาบาลต่างๆ ได้ถูกกระแสการเปลี่ยนแปลงทาง สังคม ผลักดันให้เข้าสู่การดำเนินการในรูปแบบของธุรกิจที่ต้องมีการแข่งขันกันมากขึ้นในเรื่องของ คุณภาพบริการ (ศิริพร ดันติพูนวินัย, 2538) องค์กรพยาบาลจึงต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ ให้มีการกระจายอำนาจแก่บุคลากรพยาบาล แนวทางที่เสริมสร้างความสามารถและพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรในองค์กรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่แนวทางหนึ่ง ก็คือ การเสริมสร้างพลัง อำนาจให้บุคลากร เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่มาปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยพัฒนาให้มีความสามารถและส่งเสริมความสามารถที่ซ่อนเร้นภายในตัวบุคคลให้แสดงออก ผู้ บริหารต้องมีแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างดี จาก การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจ (ฉวีรัฐิกา กุลกาญจนางิวัน, 2539; ทศนีย์ ทองรักศรี, 2544; บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, 2544) ได้แก่ มอบหมายอำนาจรับผิดชอบในการทำงาน ให้แรงจูงใจ กับบุคลากรในการทำงาน ให้ความไว้วางใจบุคลากรในการทำงาน ส่งเสริมให้แสดงออกถึงศักยภาพ อย่างเต็มที่ในการทำงาน ให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ยกย่องชมเชยบุคลากรเมื่อปฏิบัติ งานบรรลุเป้าหมาย ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในงาน ให้การ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การมอบหมายงานพิเศษที่ยากและท้าทายให้เหมาะสมกับศักยภาพ เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเห็นคุณค่าและเห็นความสำคัญของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถให้ปรากฏแก่องค์กร โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้การช่วยเหลือสนับสนุน ให้ข้อมูลข่าวสาร และให้โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน การที่ผู้บริหารให้การยอมรับในสิ่งที่บุคลากรในหน่วยงานกระทำ การให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสนับสนุนให้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โอกาสตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่องาน การให้จัดการปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ รับฟังและเข้าใจปัญหาทุกด้านของบุคลากร สิ่งเหล่านี้เป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร พัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดการบริหารจัดการของผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนจากการใช้วิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่ความพยายามที่จะให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความสามารถที่อยู่ด้วยความเต็มใจในรูปแบบของการกระจายอำนาจและมอบหมายอำนาจ และสามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

การมอบหมายงานที่ยากและท้าทายความสามารถและเป็นงานที่ยากขึ้นเรื่อย ๆ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมอบหมายให้เป็นแกนนำ ประธาน โครงการหรือหัวหน้ากลุ่มงาน เป็นแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ อรพรรณ ลือบุญรัชชัย (2541) พบว่า การใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถนำไปสู่การพัฒนาคนและงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักพื้นฐานด้านจิตวิทยา เชื่อว่า บุคคลปฏิบัติกิจกรรมใดๆ สำเร็จเมื่อบุคคลมีความมั่นใจว่าตนมีความสามารถที่จะกระทำได้ บุคคลจะมีความมั่นใจในการปฏิบัติกิจกรรมใดๆ เมื่อบุคคลรู้สึกว่าคุณค่า จึงได้มีการใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อสร้างความรู้สึกว่าตนเป็นคนที่มีคุณค่า และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Chandler (1991) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลอื่นๆ มีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง เป็นตัวของตัวเอง รู้สึกชีวิตมีคุณค่า มีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การวางแผนงาน การวางแผนนโยบายองค์กร และการมอบหมายให้สร้างหรือวางโปรแกรมการพัฒนาคุณภาพงาน การมอบหมายให้มีบทบาทสำคัญในงานที่รับผิดชอบ เป็นแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงที่มีความสำคัญระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมอบหมายให้มีส่วนร่วมในงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sashkin (1982) ได้กล่าวถึงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้พนักงานได้มีการวางแผน และควบคุมการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตัวเอง ซึ่ง Sashkin ได้เสนอวิธีการสำคัญ 4 ประการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม

ในการตั้งเป้าหมาย หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคคล ผู้บังคับบัญชา หรือระดับกลุ่ม มีส่วนร่วมในงาน ในการกำหนดเป้าหมายของงาน เพื่อที่พวกเขาจะพยายามทำให้งานหรือผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และเกิดผลงานที่ดี 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษา มีส่วนร่วมในทางเลือกของวิธีการตัดสินใจ ตลอดจนตรวจสอบ และประเมินทางเลือกในการตัดสินใจต่างๆ 3) การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นความต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงาน 4) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง จะมีความยากและซับซ้อนและถือเป็นจุดสำคัญที่สุดซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการสร้าง วิเคราะห์ และแปลความหมายข้อมูลองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และในการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลทำให้รู้สึกว่ งานนั้นมีความหมาย มีคุณค่า เป็นการเพิ่มความรู้สึกรักของการประสบความสำเร็จและการทำงานได้ลุล่วงสมบูรณ์ ทำให้เกิดความพึงพอใจและมีผลต่อประสิทธิภาพของงานและผลผลิตขององค์กรได้

### 3. บริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น

จากการศึกษาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเรียงลำดับของค่ามัธยฐานที่มีความสำคัญมาก พบว่า การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น ควรประกอบด้วย การอธิบายเรื่องของการยืดหยุ่นสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ให้หน่วยงานรับทราบ มีความยืดหยุ่น ไม่ใช่กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ยืดหยุ่นตารางการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน สามารถปรับเวลาในการทำงานได้ ให้การดูแลบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเป็นพิเศษ ยืดหยุ่นในเรื่องของการลา

การอธิบายเรื่องของการยืดหยุ่นสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้หน่วยงานรับทราบ เป็นการป้องกันความขัดแย้งในองค์กรที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การยืดหยุ่นในเรื่องของการลา ตารางการทำงานและการไม่ใช่กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กร ทั้งนี้ลักษณะงานของพยาบาล เป็นงานที่มีการมอบหมายและและมีการทำงานเป็นทีม การขาดคนใดคนหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากบุคลากรในทีมต้องทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่าควรให้ความเสมอภาคและยุติธรรม เพื่อป้องกันความขัดแย้งและปัญหาสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาค ที่อธิบายว่า ความพึงพอใจในงาน หรือความไม่พึงพอใจในงานเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเปรียบเทียบสิ่งที่ได้จากองค์กร และสิ่งที่บุคคลให้กับองค์กร บุคคลไม่เพียงแต่ประเมินใน

ฐานะส่วนบุคคลของเขาเท่านั้น แต่เขาจะเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ด้วย พวกเขาจะเปรียบเทียบสิ่งที่เขาให้กับองค์กร เช่น ความพยายาม เวลา การศึกษาที่ใช้กับงาน กับสิ่งที่ได้รับจากองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม การทำงาน สถานภาพ การยกย่อง นอกจากนี้ มีการพบว่า การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร ในการทำงานร่วมกัน จะต้องให้ความสำคัญแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะ เป็นบุคลากรระดับใดในองค์กร (บุญแสง ชีระภากร, 2533) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรควรได้รับสิทธิไต่ถาม และจะปกป้องสิทธิของตนได้อย่างไร ข้อมขึ้นอยู่กับลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ (Walton, 1974) การเปิด โอกาสให้บุคคลได้แสดงแนวคิดของตนในการทำงานให้องค์กร และบรรยากาศขององค์กรที่เป็นประชาธิปไตยจะทำให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์กรสูง ทุกคนกล้าแสดงออก กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Millton, 1981) สอดคล้องกับการศึกษาของ ชัยอนันต์ สมุทรวาณิช (2523) กล่าวว่า บรรยากาศแบบประชาธิปไตย ได้แก่ การมีใจกว้างที่จะพิจารณาปัญหาต่างๆด้วยวิจาร์ญาณ แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นร่วมกันก่อนที่จะมีการตัดสินใจ รู้จักประนีประนอม ไม่ตัดสินใจหาด้วยการใช้กำลังรุนแรง ตลอดจนยอมรับความเสมอภาคระหว่างบุคคล

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรมีความเสมอภาคและยุติธรรมในการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจที่มีการรักษาสิทธิส่วนบุคคล

#### 4. เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเรียงลำดับของค่ามัธยฐานที่มีความสำคัญมากที่สุด พบว่า การเปิด โอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ควรประกอบด้วย เปิด โอกาสให้ใช้แรงขับภายในคนเพื่อสร้างงานให้ก้าวหน้า เปิด โอกาสให้ศึกษาดูงานต่างประเทศ สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อ หรือต่อยอดเรียนเพิ่ม เรียนเฉพาะทางหรือเรียนลึกเฉพาะด้าน สนับสนุนให้มีการศึกษาหรือการอบรมระยะสั้น เปิด โอกาสให้ศึกษาดูงานต่างประเทศ พัฒนาส่วนที่เป็นจุดแข็งของบุคคล พัฒนาให้มีภาวะผู้นำ มีโอกาสเรียนรู้เตรียมความพร้อมในเรื่องภาวะผู้นำ ผลักดันและสนับสนุนให้มีโอกาสไปประชุม พัฒนาเรื่องต่างๆ พัฒนาแบบเชิงรุก ไม่ตั้งรับ และพัฒนาแบบเข้มข้น

ถึงแม้ว่า องค์กรจะมีระบบการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่ดี มีความสามารถ มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นๆจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันที เนื่องจากปัจจุบัน ได้มีการนำเอาวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในองค์กรอยู่ตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นที่บุคลากร จะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทัน โลกอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร คือการพัฒนาบุคลากร การเข้าร่วมประชุมวิชาการ สัมมนา และฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ

งานทั้งภายในและภายนอกองค์กรของพยาบาลวิชาชีพเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญ สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ส่งผลให้เกิดคุณค่าต่อหน่วยงานและองค์กร เป็นผลให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ยังทำให้เกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพและรับรู้ถึงความสำเร็จในวิชาชีพ ซึ่งบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมมากกว่าจะประสบความสำเร็จในวิชาชีพมากกว่าบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมน้อย (Tschohl, 1999) จำนวนครั้งของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในวิชาชีพ (Wayne et al, 1999)

การสนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อ หรือต่อขยายเรียนเพิ่มเฉพาะทางหรือเฉพาะด้านการอบรมระยะสั้น การศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เป็นแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้กล่าวถึงการอบรมว่า มีผลทำให้บุคลากรตามทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หรือความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้บริหารระดับต้นก่อนจะเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารต้องมีการเตรียมความพร้อม เข้ารับการอบรมทางการบริหาร เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถด้านบริหารจัดการ โครงการจัดอบรม การสอนเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้ารับการบริหารตำแหน่งหน้าที่การอบรมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ทำให้บุคคลนั้นเกิดทักษะในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537) สอดคล้องกับ ธนพร แยมสุดา (2536) ได้มีการศึกษา พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการอบรมทางการบริหาร ใช้กระบวนการจัดการในการเยี่ยมชมตรวจทางพยาบาลมากกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้รับการอบรมทางการบริหาร และสอดคล้องกับการศึกษาของ ชุติมา เลิศกวีพร (2535) ที่พบว่า การพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคคล เพื่อให้มีความรู้ทางเทคนิควิชาชีพ เพื่อปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าทางวิชาการ ดำรงชีวิตอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีอุดมการณ์ สามารถปรับปรุงและแก้ไขตนเองให้เจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ปัญญา และคุณธรรม การพัฒนาตนเองจึงเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทั้งหลาย

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาความคิด พฤติกรรมและการกระทำที่เหมาะสมในการทำงาน จะทำให้บุคคลมีความรู้ เจตคติ และสมรรถภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นการพัฒนาบุคคล โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทำที่ต่างๆ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2536) และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (พยอม วงศ์สารศรี, 2537) และหากการอบรมเป็นการอบรมเฉพาะเรื่องเฉพาะเจาะจง กับงาน จะช่วยให้บุคคลสามารถประเมินสถานการณ์แยกแยะได้ว่า อะไรคือปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ฟาริดา อิบราฮิม (2537) กล่าวถึง การฝึกอบรมพนักงานว่ามีความสำคัญและจำเป็นในยุคที่ต้อง

ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว พยาบาลต้องได้รับการฝึกฝนให้ทำงานอย่างรู้เท่าทันความก้าวหน้า และสามารถใช้ทักษะทางเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างรู้เท่าถึงสถานการณ์ให้สอดคล้องกับระบบการรักษา เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และสนองตอบความต้องการของประชาชน ได้อย่างเหมาะสม จากการศึกษาของ สมลักษณ์ สุวรรณมาลี (2540) และกนกวรรณ มาลานิตย์ (2542) พบว่า การได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาล มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพยาบาล พยาบาลที่ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาล ก็จะทำให้พยาบาลมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ที่ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาตนเอง เป็นความคิดที่ต้องการจะเรียนรู้ พร้อมทั้งนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 5. การสร้างบันไดอาชีพให้เกิดความก้าวหน้า

จากการศึกษาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเรียงลำดับของค่ามัธยฐานที่มีความสำคัญมากที่สุด พบว่า การสร้างบันไดอาชีพให้เกิดความก้าวหน้า ควรประกอบด้วย มีบันไดวิชาชีพตามความรู้ความสามารถ ให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้เติบโตตามศักยภาพ จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงระยะยาว มีการเตรียมอนาคตสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ทำให้มองเห็นความก้าวหน้าในงานและรับรู้ถึงการเติบโตในองค์กร มีการเตรียมบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือหัวหน้าแผนกที่จะเกษียณอายุ สนับสนุนบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสเจริญก้าวหน้าแม้จะเป็นภายนอกองค์กร สร้างระบบงานให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารเป็นพิเศษ ให้โอกาสความก้าวหน้าในงานแบบก้าวกระโดด

การสร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า เป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด บันไดวิชาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของงานบริหารซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพิจารณาการประเมินผลงาน การปรับเลื่อนขั้น ผลรางวัลตอบแทน ในการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งในระดับบุคคล จนถึงระดับองค์กร ในการกำหนดสมรรถนะสำหรับองค์กรหนึ่งๆ ผู้บริหารต้องกำหนดกรอบหรือขอบเขตของสมรรถนะ เพื่อให้สามารถจัดกลุ่มของความรู้ ทักษะความสามารถ หรือพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในระดับต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับองค์กรพยาบาลที่จะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของคน มีการแบ่งงานกันทำตามขอบเขตของแต่ละบุคคล เพื่อให้งาน

บรรลุดุเดือดประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากสมรรถนะจะเป็นสิ่งที่กำหนดการทำงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่แล้ว องค์กรยังสามารถใช้สมรรถนะเป็นแนวทางในการพัฒนาคนสู่เป้าหมายอาชีพในอนาคตอีกด้วย เนื่องจากองค์กรสามารถทราบจุดอ่อน จุดแข็งของบุคลากรที่มีอยู่ สามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคนได้ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนา หรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาดสำหรับตำแหน่งใหม่ถึงแม้ว่า องค์กรจะมีรูปแบบและวิธีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่ดี ดังนั้น การนำสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาประเมินผลงาน จะช่วยให้องค์กรมีความแม่นยำในการประเมินผลงานของบุคลากรมากขึ้น และหากมีการเปิดเผยการประเมินผลให้ บุคลากรได้รับทราบ บุคลากรเองก็มีโอกาสทราบว่าตนเองยังบกพร่องต้องการการปรับปรุงด้านใดบ้าง สิ่งนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กร และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอีกทางหนึ่ง

การมีบันไดวิชาชีพตามความรู้ความสามารถให้บุคลากรพยายามที่มีศักยภาพสูงได้เติบโตตามศักยภาพ การสร้างระบบงานให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารเป็นกรณีพิเศษ การเตรียมอนาคตสำหรับบุคลากรพยายามที่มีศักยภาพสูง มีความสำคัญระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการแนวคิดของ DuBrin (2000) ที่ว่า การพัฒนาความชำนาญเพื่อสร้างวิชาชีพ เป็นสิ่งสำคัญหากบุคคลทำงานในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งการเป็นผู้มีความชำนาญในการทำงานจะถูกสนับสนุนให้ได้รับตำแหน่งหัวหน้างาน โดยการคัดเลือกของกลุ่ม และเมื่อเป็นหัวหน้างานความเชี่ยวชาญในงานก็ยังเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าต่อไปอีก นอกจากนี้ การมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง บุคคลต้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะได้รับการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การปฏิบัติงานดีเป็นพื้นฐานในการสร้างอาชีพของตนเอง ความสามารถในการทำงานจะเป็นผลสำเร็จของความก้าวหน้าในอาชีพที่สำคัญ บุคคลจึงต้องเสริมสร้างสมรรถนะในงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ Hall (1976) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ คือ การเคลื่อนไปในทางสูงขึ้นในการประกอบอาชีพในองค์กรของตน มีความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายการบังคับบัญชา ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นหรือได้ย้ายไปทำงานในองค์กรหรือสถานที่ดีกว่าเดิม และจากการศึกษาวิจัยของ (Gaertner and Nollen, 1989 อ้างถึงใน ชะธินษา หล้าสูงส์, 2545) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจมากที่รับรู้ว่าคุณค่าได้รับการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ได้รับการฝึกฝนและมีความมั่นคงในงาน จะก่อให้เกิดการผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพก่อให้เกิดแรงจูงใจในงานและพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ในการสร้างบันไดวิชาชีพ ต้องมีพื้นฐานจากภายในตัวบุคลากร ทางด้านพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและประกอบปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นสิ่งจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจ สามารถส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การใช้แนวคิดสมรรถนะตามบันไดวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานบุคลากร ทำให้ผู้บริหารทราบว่า บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพียงใด เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ



อยู่หรือไม่ ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า บุคลากรควรจะได้รับความตอบแทนเท่าใด ควรจะอยู่ในตำแหน่งใดของขั้นเงินเดือน จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการสร้างบันไดวิชาชีพทำให้เกิดความก้าวหน้าเพื่อให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงได้เติบโตตามศักยภาพ โดยสร้างระบบงานให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารเป็นกรณีพิเศษ มีการเตรียมอนาคตสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เช่น การเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนกที่จะเกษียณอายุ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Benett (2004) ที่ว่า หัวหน้าองค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนาและความก้าวหน้าทางอาชีพเพื่อให้เกิดการคงอยู่ในงาน นอกจากนี้ การศึกษาของ Gubman (1998), Levin and Ross (2001), Benett (2004), จูติพร (2547) พบว่า มีการเตรียมตัวสำหรับอนาคตของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

จะเห็นได้ว่า การสร้างบันไดวิชาชีพ ต้องมีพื้นฐานจากภายในตัวบุคลากร ทางด้านพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ความสามารถ แนวคิดสมรรถนะตามบันไดวิชาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานบุคลากร ทำให้ผู้บริหารทราบว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถเพียงใด เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่ ควรได้ค่าตอบแทนในตำแหน่งใดของขั้นเงินเดือน

## 6. สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานที่มีความสำคัญมากที่สุด พบว่า การสร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ควรประกอบด้วย ให้การสนับสนุนการสร้างผลงานอย่างค้ำคูณ ส่งเสริมให้กล้าแสดงความสามารถ ให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษตามหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ในระดับที่เหมาะสม ศึกษาความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงรายบุคคลและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละระดับของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow สร้างวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย โดยการให้คำชมในที่ประชุม ชมทุกโอกาสทั้งต่อหน้าและลับหลัง ให้ความไว้วางใจ เชื่อใจเห็นคุณค่าของบุคคล ให้มีอิสระในการคิด อิสระในการทำงานเพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของและสร้างงานใหม่ๆ ดิดประกาศผลงาน ลงวารสารประกาศเกียรติคุณ ให้รางวัลหรือมอบโล่ในความสำเร็จของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง แสดงให้ปรากฏว่าองค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากความสามารถของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ไม่กลัวที่จะให้ความติชม ไม่ต้องเป็นไปตามคิว ตอบสนองทันที ไม่ลังเล ชักช้า ตอบสนองความต้องการก่อนที่จะได้รับการร้องขอ ได้รับสวัสดิการที่ดี และให้สวัสดิการแก่ครอบครัวที่เหมาะสม การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ สำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยเป็นแบบพิเศษ จัดเลี้ยงแสดงความยินดีในความสำเร็จของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่และการอยู่รอดของครอบครัวของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีโครงการสวัสดิการ สร้างระบบการช่วยเหลือ เช่น การเยี่ยมลูกที่ป่วย สวัสดิการเรื่องที่อยู่อาศัย

การสนับสนุนจากองค์กร มีความสำคัญต่อความสำเร็จในงาน เนื่องจากแรงสนับสนุนจากองค์กร เป็นแรงจูงใจที่องค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมระหว่างองค์กร กับพยาบาลวิชาชีพ องค์กรให้การสนับสนุนได้โดยการให้โอกาสที่จะได้รับการพัฒนา ใส่ใจความเป็นอยู่และสุขภาพที่ดีของบุคลากร เห็นคุณค่าของผลงานที่ปฏิบัติ มีการให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เกิดอารมณ์และความรู้สึกที่ดี มีความยินดี และกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี เพื่อตอบแทนองค์กร ส่งผลให้ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในงาน จนเป็นความสำเร็จในวิชาชีพ (นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2542)

การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ สำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงตามหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ในระดับที่เหมาะสม การสร้างวัฒนธรรมการยกย่องชมเชยมีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ จันทรพา ทักภูธร (2543) ที่ว่า การสนับสนุนจากองค์กรตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติได้แก่ 1) การสนับสนุนด้านผลตอบแทน เช่นเงินเดือน หรือสวัสดิการ ถือเป็นสิ่งจูงใจพื้นฐานซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต 2) ด้านความมั่นคงในการทำงาน 3) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า เช่นมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นตามความสามารถที่ตนมี 4) ด้านสภาพการทำงาน การมีเครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวกและมีประสิทธิผล 5) ด้านจิตสังคม บุคคลต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การยอมรับผลงาน หรือการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้ดี ซึ่งถือได้ว่าเป็นความต้องการทางสังคมของมนุษย์ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) ที่ว่า การจัดการและการบริหารเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน สวัสดิการในการทำงาน บริการต่างๆที่บุคลากรได้รับ รายรับและค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเช่นเดียวกับหัวหน้างานที่มีความเป็นประชาธิปไตย และมีความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกและภายในเป็นอย่างดี เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เพิ่มความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Locke(1976) ได้เสนอองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจได้แก่ งาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์ เกียรติยศ สภาพการทำงาน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน องค์กรและการจัดการ

## 7. การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

จากการศึกษาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานที่มีความสำคัญมากที่สุด พบว่า การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ควรประกอบด้วยมีกระบวนการประเมินผลสำเร็จของงานที่เป็นระบบ มีมาตรฐาน มีการประเมินผลสำเร็จของงานอย่างยุติธรรม ประเมินบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงจากศักยภาพในงาน ประเมิน

จากผลสำเร็จของงาน มีการประเมินเป็นระยะๆ ให้มีการประเมินตนเอง มีการประเมินผลสำเร็จของงานอย่างเข้มข้น กำหนดสมรรถนะพิเศษสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีการประเมินแบบ 360 องศา ประเมินโดยจัดให้มีรายละเอียดแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป

การประเมินผลบุคลากรพยาบาล มีการประเมินผลสำเร็จของงานที่เป็นระบบมีมาตรฐาน และมีความยุติธรรม มีความสำคัญระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rowland & Rowland, 1997 ที่ว่า บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการออกแบบ และการปฏิบัติการประเมินผล ระบบการประเมินต้องให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรในเรื่องค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัจจุบันการแข่งขันในงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีมากขึ้น จึงต้องการประเมินผลที่ต้องการความถูกต้องและเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้มากยิ่งขึ้น ตามหลักการที่ว่า ถ้าเราไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ก็ไม่สามารถบริหารจัดการได้เช่นกัน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมุ่งที่จะวัดค่าของการปฏิบัติงานอย่างเจาะจง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการ และการพัฒนาให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก และเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบจุดอ่อน จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาค่าความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่างๆที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน แบบ 360 องศาและการประเมิน โดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก

จากการศึกษาข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด ได้แก่ การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง การประเมินตนเอง และการประเมินแบบ 360 องศา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิธีการประเมินตนเอง เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงานสำหรับระยะเวลาที่ผ่านมาและเขียนสรุป มีการอภิปรายกับหัวหน้างาน ซึ่งมีข้อดี คือสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการประเมินตนเอง พิจารณาคัดสินงานของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจ และหากนำวิธีนี้ไปใช้ร่วมกับวิธีการประเมินผลตามงาน ซึ่งผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกับผู้ประเมิน จะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นการง่ายที่จะมีการพิจารณาผู้ถูกประเมิน เพราะมีเกณฑ์ที่การประเมินที่แน่นอน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต รัชฎากร, 2547)

สำหรับการประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น ข้อมูลที่ได้จะได้จากหลายแหล่งข้อมูล เพื่อให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก วิธีการประเมินดังกล่าวเป็นการประเมินทักษะความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ ในอนาคตหรือที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการประเมิน ทำให้ทราบว่า บุคลากรได้พัฒนาทักษะความสามารถของตนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กรมากน้อยเพียงใด

ข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในด้านการประเมินบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเป็นระยะ สอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลแบบ 360 องศาที่ว่า การประเมินผลแบบเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง มิใช่ดำเนินการที่แล้วเสร็จในคราวเดียว รอบของการประเมินที่มีเวลาน้อยกว่า 6 เดือนต่อครั้งจะทำให้มีเวลาน้อยเกินไปที่จะเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้อย่างชัดเจน และรอบการประเมินที่มีระยะเวลา 18 เดือนต่อครั้งก็นานเกินไปที่จะจูงใจให้ปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ทรัพย์, 2547)

จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ต้องมีเกณฑ์ที่มีมาตรฐาน ถูกต้อง แม่นยำและยุติธรรม ผลที่ได้จากการประเมินที่เป็นรูปธรรม จะช่วยให้การปฏิบัติร่วมกับบุคลากรอื่น เป็นไปด้วยความราบรื่น และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในหน่วยงาน ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

#### 8. การธำรงรักษานักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน

จากการศึกษาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเรียงลำดับจากคำมัธยฐานที่มีความสำคัญมากที่สุด พบว่า การธำรงรักษานักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดย ยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน ควรประกอบด้วย ให้ความสำคัญตามงานที่ทำสำเร็จ สร้างบรรยากาศองค์กรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ให้ความสำคัญ ให้เกียรติและให้โอกาสนักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในการเสนอผลงาน ไม่มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติ ให้การยอมรับไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้ร่วมงาน ให้การดูแลที่แตกต่างจากคนอื่น คำนี้ถึงความต้องการของนักวิชาการพยาบาลที่มีศักยภาพสูงและตอบสนองความต้องการ

การคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง การให้ความสำคัญให้เกียรติ และให้โอกาสในการนำเสนอผลงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) ที่กล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษา ได้แก่ การจงใจ เป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรม บุคลากรให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจได้แก่ บทบาทของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และ สอดคล้องกับการศึกษาของ ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ที่กล่าวถึง ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคการจงใจ ได้แก่ 1) การให้คำชมเชย ในโอกาสที่เหมาะสม เพื่อเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบมากขึ้น 2) การให้ความเป็นธรรม ยึดความเป็นธรรมด้านต่างๆอย่างมีเหตุผลและเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ 3) การยกย่องให้เกียรติ และให้การยอมรับ เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี ทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับของสังคม 4) การให้ความเป็นมิตร การที่ผู้บริหารไม่ถือตนว่าสูงกว่า ให้ความเป็นกันเอง ความห่วงใย และให้ความรู้สึกอบอุ่น

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงและบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น และเป็นประชาธิปไตย และทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
2. ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงาน ผู้บริหารได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง เป็นการพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานบุคคล และดึงศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ที่มีศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้
3. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในการเป็นผู้นำที่ร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานและสามารถผลิตหรือสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีอย่างเพียงพอในหน่วยงาน สามารถพัฒนาคุณภาพการบริหาร การบริการได้อย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลดีต่อผู้รับบริการ และนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน
4. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีตำแหน่งบริหารระดับสูง ควรมีการสอบถามจากผู้บริหารในระดับปฏิบัติการและสอบถามข้อมูลย้อนกลับจากบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย
5. ควรมีการศึกษาถึงรายละเอียดแต่ละด้านของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงว่ามีรายละเอียดในการดำเนินการบริหารอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในภาคธุรกิจ เพื่อศึกษาแนวโน้มและความเป็นไปได้ในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
2. นำแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไปใช้และศึกษาผลที่เกิดขึ้น
3. นำผลการวิจัยไปศึกษาองค์ประกอบของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยใช้วิธีทางสถิติ Factor Analysis



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กรองแก้ว อยู่สุข. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

กฤษยา ตันติผลาชีวะ และสงศรี กิตติรักษ์ตระกูล. วิชาชีพพยาบาลในภาวะเศรษฐกิจถดถอย.

สารสภากาพยาบาล 13(มกราคม -มีนาคม 2541): 1-7.

เกษม บุญอ่อน. เคลฟาย : เทคนิคในการวิจัย. คูปริทัศน์ 4 (ตุลาคม 2522): 26- 28.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542.

ขนิษฐา วิทยานุมาศ. การวิจัยแบบเคลฟาย : เทคนิคและปัญหาที่พบในการวิจัย.

กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์, 2530.

ชะริณษา หล้าสุวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้า

หรือ ผู้ป่วย ความก้าวหน้าในอาชีพ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาล

ประจำการ โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการ

บริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

คณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ. แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ

ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. 2545- 2549).

กรุงเทพฯ: คณะกรรมการฯ, 2544.

คณีนิจ อุณหโชค. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาล

รัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550 – 2554. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

จันทร์พา ทัดภูธร. การศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรและการแลกเปลี่ยน

ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องตามการรับรู้ของลูกจ้างที่มีต่อการตอบแทนของลูก

จ้าง : กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ประจำโรงพยาบาลของรัฐ

สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

- จันทร์เพ็ญ พาหงษ์. ตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. การวิจัยอนาคต. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย 1(มกราคม – เมษายน 2529): 22-24.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. การวิจัยแบบ EDR. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองการพิมพ์, 2530.
- จรัสศรี ไกรนที. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ชุตินา สุวรรณประทีป. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความยึดมั่นผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ชูชัย สมितिไกร. การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ฐิติพร ชมภูคำ. การจัดการคนเก่ง : เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 26( กรกฎาคม – กันยายน 2547 ): 1-15.
- ณชนันท์ บุญด่านกลาง. การศึกษาการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการของหน่วยงานการพยาบาลในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ณัฐสิการ กุลกาญจนาชีวิน. ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติ การพยาบาลและเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2545.



- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2545.
- ดวงจันทร์ บัวคลี่. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- दनัย เทียนพุด. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ตรีชดา ปุ่นสำเร็จ. อนาคตภาพหมวดวิชาการศึกษาทั่วไปในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- เทียนฉาย กิระนันท์. การวิจัยเพื่ออนาคต. ในเอกสารวิชาการประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการวิจัยปัญหากรุงเทพมหานครครั้งที่ 2, หน้า 1- 32 มกราคม 2525 ณ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร.
- เทียนฉาย กิระนันท์. สังคมศาสตร์วิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2537.
- ทรงพล ภูมิพัฒน์. จิตวิทยาสังคม. นนทบุรี: SR printing, 2538.
- ทัศนา บุญทอง. การปฏิรูประบบบริการการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต. กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์, 2542.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2539.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์ , 2546.
- ธนพร แยมสุดา. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนทางพยาบาลศาสตรที่เน้นการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมโดยพอร์ทโฟลิโอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์, 2546.

- นิตยา ศุขเจริญ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับ  
คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดทบวง  
มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ  
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- นวลฉวี ประเสริฐสุข. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคาร  
พาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ  
ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2542.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร. ระเบียบวิธีวิจัยทางพยาบาลศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพมหานคร: ยูเออนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย, 2547.
- บุญแสง ชีระภากร. การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน. จุลสารพัฒนาข้าราชการ  
พลเรือน. (มกราคม – มีนาคม 2533): 20-27.
- บรรจงศักดิ์ ไตจินดา. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทรวมสาส์น  
จำกัด, 2543.
- ปราณี กาญจนวงศ์. นักวิจัย : บทบาทที่พยาบาลในคลินิกฟิงตระหนัก. พยาบาลสาร  
46 ( 2 ): 146 – 154.
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: กัลยามิตรออฟเซต,  
2543.
- ประยูร ศรีประสาธน์. เทคนิคการวิจัยแบบเดลไฟ. วารสารการศึกษาแห่งชาติ  
14 (เมษายน-พฤษภาคม 2533): 7-16.
- พนารัตน์ วิสวเทพนิมิตร. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตทางพยาบาลศาสตร์ใน  
พ.ศ. 2544 – 2549. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ  
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท  
สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, 2545.
- พาริดา อิบราฮิม. สาระการบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิชย์, 2537.
- พาริดา อิบราฮิม. การหาความสุขให้ตนเองของพยาบาล. วารสารพยาบาลศาสตร์  
18, 2 (2543): 5-8.
- มาริษา สมบัติบุรณ์ และคณะ. รายงานวิจัยการศึกษาอุบัติการณ์การลาออกของพยาบาล  
และผู้ช่วยพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช. วารสารพยาบาลศาสตร์ 21, 2 (2546):  
34-45.
- รัชณี สุจิตันทรรัตน์. การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:  
บุญศิริการพิมพ์, 2546.

- รัฐจิต เต็มศิริกุลชัย. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ กับพฤติกรรมการเป็นผู้นำและการสร้างเสริมพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลรามาธิบดี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ. การศึกษาความต้องการกำลังคนด้านการพยาบาล. วารสารสภาการพยาบาล 12, 4 (2541): 14-43.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช, 2546.
- วรัญญา วงศ์ประสิทธิ์. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ความเครียดในบทบาทกับความยึดมั่นต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (สาธารณสุขศาสตร์), สาขาวิชาเอกพยาบาลสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.
- วรรณารถ แสงมณี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: งานตำราและเอกสารการพิมพ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2543.
- วัลภา ฐาน์กาญจน์. ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลในโรงพยาบาลศรีนครินทร์. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ, 2547.
- ศิริพร ดันดีพูลวินัย. การพัฒนาดน พัฒนาคุณภาพงาน. ราชบัณฑิตยบาลสาร 1 (กันยายน- ธันวาคม 2538): 75-84
- ศรีรัตน์ จันทร์สมวงศ์. อนาคตภาพของนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2540. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- สมจิตต์ วงศ์สุวรรณศิริ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนจากองค์กร การกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ซีรฟิล์มและไอทีเก็ซ, 2542.

- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ: เกษมสุวรรณ, 2514.
- สมลักษณ์ สุวรรณมาลี. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในปัจจัยการทำงานกับความ  
สามารถในการปฏิบัติงาน ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์พระ  
ปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาล  
ผู้ใหญ่ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.
- สะอาด วงศ์อนันต์นนท์. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน  
ประสพการณ์ในการทำงาน บทบาททางวิชาชีพ กับความยึดมั่นผูกพันต่อ  
องค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาล  
ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- สุวรรณ เชื้อรัตนพงษ์. การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย. วารสารการศึกษาแห่งชาติ  
19, 2 (2527): 68-77.
- เสนาะ ดิเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.
- เสนาะ ดิเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- สุภาพร พิศาลบุตร. การสรรหาและการบรรจุพนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:  
โครงการศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2546.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ในเอกสารประกอบการบรรยายในวิชา  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สสท, 2547
- อำพล จินดาวัฒนะ. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : มุคลากรสาขาการพยาบาลศาสตร์  
แนวโน้มและความเป็นไปได้ในอนาคต. วารสารวิทยาลัยพยาบาลราชบุรี 7  
(กรกฎาคม – ธันวาคม 2538): 1-7.
- อำนาจ แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ,  
2544.

## ภาษาอังกฤษ

- Amabile, T. How to kill creativity. Harvard Business Review [online]. 1998.  
Available from: <http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 8]
- Anonymous. Six ways to win the talent wars. HR Focus [online]. 2001. Available from:  
<http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 5]
- Axeirod, B. A new game plan for players. Harvard Business Review [online].  
2002. Available from: <http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 8]
- Bannister, L. Tips on talent management. Campaign Teedington [online]. 2005.  
Available from: <http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 5]
- Bennett, M., and Bell, A. Leadership talent in Asia. Singapore: John Wiley and Son,  
2004.
- Butler, T., and Waldroop, J. Job sculpting :The art of retaining your best people.  
Harvard Business Review [online]. 1999. Available from:  
<http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 8]
- Carrington, L. A waste of talent. Human Resource [online]. 2004.  
Available from: <http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 8]
- Chambers, E.; Foulton, M.; Handfield – Jones, H.; Hankin, S.; and Michaels, E.  
The war for talent. Mckinsey Quaterly [online]. 1998. Available from:  
<http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 8]
- Clarke, R. L. Talent management nurtures future healthcare leaders.  
Health Care Financial Management [online]. 2001. Available from:  
<http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 8]
- DuBrin, A. J. Applying psychology : Individual and Organizational Effectiveness.  
6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- Gubman, L.E. The talent solution. New York: McGraw- Hill, 1998.
- Hall , R. H. Organization : Structures, process and outcome. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey:  
Prentice-Hall, 1994.
- Handfield – Jones, H.; Michaels, E.; and Axelrod, B. Talent management : A critical  
part of every leader’s job. Ivey Bussiness Journal [online]. 2001.  
Available from: <http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 7]

- Hardley, E. D. Tools for talent. T+D. Alexandria [on line]. 2004 . Available from:  
<http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 5]
- Herman, R. Keeping good people. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Herzberg, F.; Muasner, B.; and Snyderman, B. The motivation to work.  
 New Brunswick: Transaction, 1993.
- Henry, J. Creative Management. London: SAGE, 2001.
- Jeffries, E. Creating a great place to work strategies for retaining top talent.  
Journal of Nursing Administration (Jun 2002): 303 – 305.
- Kulesa, P. Keeping the good apples. Security Management [online]. 2003.  
 Available from: <http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 8]
- Levin, R., and Ross, J. Talent flow. San Francisco: A Wiley Company, 2001.
- Linstone, H. A., and Turoff, M. The Delphi method. Massachusetta: Addison- Wesley,  
 1995.
- Locke, E. A. Handbook of industrial and organizationpsychology. Chicago:  
 Rand Mc Nalley, 1976.
- Marguis, B., & Houston, C. J. Leadership roles and management function :  
Theory and application. Philadelphia: Lippincott, 2000.
- Mondy, R. W., and Noe, R. M. Human resource management. New Jersey:  
 Prentice–Hall, 1996.
- Pringle, A., and Lim, C. Top talent : If you find them, here’s how to keep them.  
China Staff [online]. 2004. Available from: <http://www.car.chula.ac.th>  
 [2005, Apr. 5]
- Rowland, H. S., & Rowland, B. L. Nursing administration handbook (4<sup>th</sup> ed.).  
 Gaithersburg: An Aspen Publication, 1997.
- Sears, D. Successful talent strategies. New York: Amacom, 2003.
- Tulgan, B. Winning the talent wars. London: Nicholas Brealey, 2001.
- Texor, R. B. A handbook on ethnographic future research. 3<sup>rd</sup> ed. Stanford : Cultural  
 and Education Future Research project School of Education and Department  
 of Anthopology, 1980.
- Walker, J., and LaRocco, J. M. Talent pools : The best and the rest.  
Human Resource Planning [online]. 2001. Available from:  
<http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 7]

- Wayne, M. R. Human Resource Management. London: Nicholas Brealey, 2005.
- Willamson, L. Tap into talent. Human Resource [online]. 2003. Available from: <http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 8]
- Wetlaufer, S. Who wants to manage a millionaire ? Harvard Business Review [on line]. 2000. Available from: <http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 8]
- Yeung, R. Analysis : Talent management – Finders keepers. Accountancy [online]. 2004. Available from: <http://www.car.chula.ac.th> [2005, Apr. 5]



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูล ชื่อ..... นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ปฏิบัติงาน.....

#### ส่วนที่ 1

1. ตามความเห็นของท่าน การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ( หมายถึงบุคลากรทางการพยาบาลที่เก่งที่สุดเป็น Top Ten ของหน่วยงาน ) ท่านมีการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

3. รายละเอียดของการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านจะเพิ่มเติมเรื่อง การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง อะไรอีก

.....

.....

.....

ตัวอย่างการสร้าง Domain ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่ง

D1	D2	D3	D4	D5	D6
<p>มอบหมายงานที่ยากเท่ากับ ศักยภาพที่สูง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ผลักดันให้เค้าเป็นตัวทำ เครื่อง่าย ( 53 )</li> <li>-มุ่งหวังให้สร้างงานได้ (76)</li> <li>-สร้างงานที่ทำให้องค์กรผู้ ความเป็นเลิศ (203)</li> <li>-ตั้งให้ประธานกลุ่มงาน หรือเลขฯ (372)</li> <li>- ำยงานที่ดึงคนเก่งเข้ามา ใกล้ตัวผู้บริหาร(374)</li> <li>- ต้องมีงานหนัก งานหลัก เป็นงานใหญ่ๆ ใส่มือเค้า (394)</li> </ul>	<p>เงินเดือน ค่าตอบแทน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องการค่าตอบแทนสูง (67)</li> <li>- คนในหน่วยงานยอมรับ (228)</li> <li>- ถูก recognized มีโอกาส ร่วมตามศักยภาพ (241)</li> <li>-ผูกด้วยใจมากกว่าเงิน (443)</li> </ul>	<p>ความก้าวหน้า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีpath way need ที่จะให้ เค้าเหมือนกลุ่ม fast track ให้เค้าโตเร็ว (50)</li> <li>- ต้องมีโครงการของการ พัฒนาระยะยาว (312)</li> </ul>	<p>งานท้าทาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องให้เค้ามีส่วนร่วมใน นโยบายองค์กร ( 45 )</li> <li>- มีส่วนร่วมในการวางแผน ( 47 , 162 )</li> <li>- สามารถสร้างงานไปถึง outcome ได้ (283)</li> </ul>	<p>ความเสมอภาคในการ มอบหมายงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกคนมีโอกาสที่จะ ประชาสัมพันธ์ตัวเอง (97)</li> </ul>	<p>เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-เป็นกลุ่มที่ถูกสนับสนุน ให้เค้ามีโอกาสที่จะไป ประชุม พัฒนา ( 51)</li> <li>- มีโอกาสพัฒนาตาม ศักยภาพของเค้า (162)</li> <li>- มีโอกาสเรียนรู้ ถูกเตรียม ตัวเรื่องภาวะผู้นำ (188 , 352)</li> <li>- ถ้าไม่ได้ส่งไปพัฒนาข้าง นอก เค้าจะแสดงตัวพร้อม ที่จะพัฒนาสู่ข้างนอก (205)</li> <li>- พัฒนาตัวเองเชิงรุก ไม่ตั้ง รับ (208)</li> <li>- มีแรงขับ พร้อมพัฒนา ตัวเองไปข้างหน้า (213)</li> </ul>

<p><b>D 7</b> ใช้การบริหารที่ Dynamic , กระจายงาน</p>	<p><b>D8</b> การสรรหา</p>	<p><b>D9</b> ทำให้เกิดความพึงพอใจใน งาน</p>	<p><b>D10</b> ให้โอกาสตัดสินใจ</p>	<p><b>D11</b> ทิศทางองค์กร / open องค์กร</p>	<p><b>D12</b> ลักษณะคนเก่ง</p>
	<p>-เป็นเชิงรุก เป็นการ แสวงหาในหน่วยงานหรือ แหล่งต่างๆที่มีคนเหล่านี้ (7, 11 ,15)</p> <p>- การทาบทามเชิญชวนให้ เข้ามาสู่ระบบของการ คัดเลือก (17)</p> <p>- แสวงหาข้อมูลเชิงลึกใน แง่พฤติกรรม การทำงาน บุคลิก ความมุ่งมั่น อุดมการณ์ (20)</p> <p>- ใช้เวลาอย่างต่อเนื่องไม่ใช่ ช่วงของการโยกย้ายหรือ ตามฤดูกาล (27)</p> <p>-มีกระบวนการเชิงรุกตลอด ทั้งปี (30)</p> <p>- ต้องใช้เชิงรุกระยะยาว ซึ่ง เป็น informal ของการหา ข้อมูลของการเชิญชวน (34)</p>	<p>- เกิดความรู้สึกรักดีใจ ภูมิใจ (174)</p>	<p>- มีโอกาสเรียนรู้การ ตัดสินใจ (189)</p> <p>- ให้เค้ารู้สึกว่างค์กรเป็น ของเค้า มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ (233)</p>	<p>-รู้ว่าองค์กรพัฒนาไปทาง ไหน แล้วเราช่วยกันทำงาน (271)</p>	<p>- Ambitious มุ่งมั่น พร้อม ที่จะ lead คนอื่น ช่วยคน อื่นพัฒนา ( 176 )</p> <p>- มีการแสดงความคิดเห็น การมีวิสัยทัศน์ ****</p> <p>- เรียนรู้คนรอบข้าง พวกนี้ มีการปรับตัว ( 358)</p>

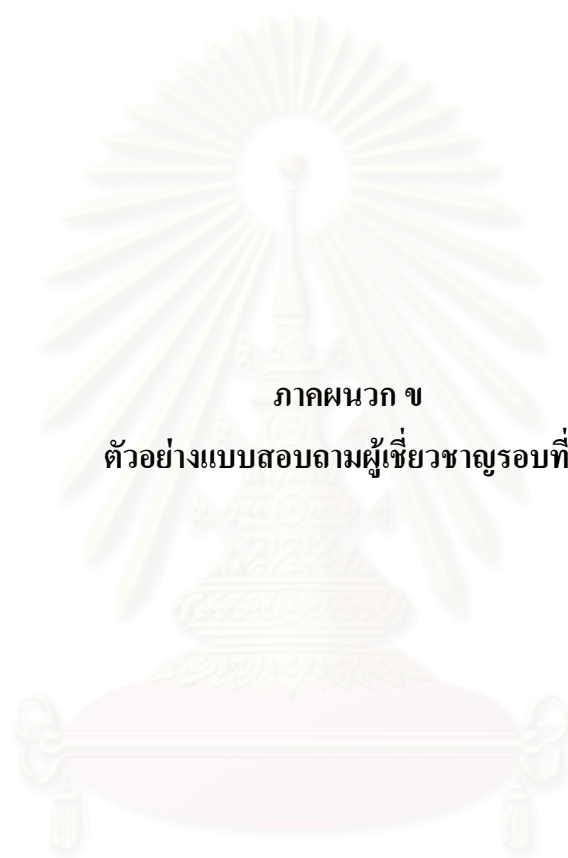
<p><b>D13</b> ให้โอกาสแสดงพฤติกรรมที่ assertive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกไปร่วมแสดงความคิดเห็น****</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>D14</b> ต้องการกำลังใจ psycho motive แรงจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงิน ค่าตอบแทน ไม่ใช่ตัวแรก การมีโอกาสดูถูกขอมรับ (164 , 166 , 168 , 172)</li> </ul>	<p><b>D15</b> ให้โอกาสทำงานให้สำเร็จ</p>	<p><b>D16</b> ทำงานพิเศษที่ไม่เหมือนใคร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จะสร้างงานใหม่ๆ สร้างงานและ Change องค์กร (43)</li> <li>- มีส่วนร่วมในการทำโครงการใหม่ๆ (47)</li> <li>- มีโอกาสเป็นผู้แทนออกไปร่วมประชุม (190)</li> </ul>	<p><b>D17</b> ให้แสดงศักยภาพให้คนภายนอกได้เห็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีโอกาสแสดงวิสัยทัศน์ (165)</li> <li>- มีโอกาสสร้างงาน ได้ผลงาน***</li> <li>- มีโอกาสที่จะแสดงศักยภาพ สร้าง Contribute ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (198)</li> <li>- มีโอกาสเข้าร่วมทุกกิจกรรมที่เป็นงานส่วนรวมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (199)</li> <li>- ให้เค้ามีโอกาสดแสดงศักยภาพที่มีให้เต็มที่ (227)</li> </ul>	<p><b>D18</b> มีความยืดหยุ่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น (77)</li> <li>- ยืดหยุ่นตารางการทำงานอำนวยความสะดวกให้ (81)</li> </ul>
---	---	--	--	--	--

D19	D20	D21	D22	D23	D24
<p><b>มีการประเมินอย่างยุติธรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-มีความเหมาะสมของการพิจารณาผลงาน (250)</li> <li>-มีการประเมินผลสำเร็จของงาน output outcome ( 68, 124)</li> <li>- outcome มีผลต่อประสิทธิภาพ หรือผลงานขององค์กรระดับไหน (72)</li> <li>-หัวข้อการประเมินเหมือนกัน แต่ใน detail ที่ให้ ต่างกัน****</li> <li>- ผ่านการประเมินคุณภาพสูงกว่าคนอื่นด้วยผลงานของตัวเอง (223)</li> </ul>	<p><b>เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lead คนในองค์กรในงานที่เราต้องการให้ เกิด ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (44 )</li> </ul>	<p><b>จัดหาเครื่องมือให้เพียงพอ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provide facility ให้เค้าทำงานได้ อุปกรณ์ตารางเวลา ( 85 , 113 , 163)</li> <li>-การขอพื้นที่ การขอห้องเก็บเอกสาร (94)</li> <li>- สนับสนุนให้ทำงานโดยไม่ต้องต่อสู้ เพื่อให้ได้สิ่งอำนวยความสะดวก ( 266 )</li> </ul>	<p><b>การรักษาคนเก่ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คนเหล่านี้มุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ถ้าไม่มีงานรองรับเค้าจะไม่อยู่ (41 , 60 , 111)</li> <li>- มีสถานภาพในการที่จะ lead งานทำให้ maintain ในองค์กร (54)</li> <li>- สัมพันธภาพ interaction ของผู้บริหาร ( 463)</li> <li>- ความเหมาะสมต่อการพิจารณางานที่ทำ (248)</li> <li>- ยุติธรรมในความรู้สึก (252)</li> <li>- Good government (255)</li> <li>- ได้สวัสดิการที่ดี (256)</li> <li>- มีบรรยากาศที่เป็นมิตร (259)</li> <li>- มีสิ่ง support กำลังใจ material ทำให้คนอยากอยู่ในองค์กร*</li> </ul>	<p><b>เก่ง และดี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะของ Lesder ต้องเป็นคนที่มีความจรรยาจริยธรรม( 73)</li> <li>- ไม่ได้เรียนเก่ง แต่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (203)</li> </ul>	<p><b>การสนับสนุนจากผู้บริหาร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-เห็นความสำคัญของเค้า (169)</li> <li>-พัฒนาเค้าให้ถึงขีดสุด (230)</li> <li>- ไม่มี gap ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ (461)</li> </ul>

<p><b>D25</b> ให้ทำงานที่ตรงกับ เป้าหมายขององค์กร -ต้องให้เค้าสร้างงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร (110)</p>	<p><b>D26</b> สวัสดิการ</p>	<p><b>D27</b> พี่เลี้ยงสอนงาน</p>	<p><b>D28</b> ตอบสนองตามความ ต้องการ</p>	<p><b>D29</b> ให้ก่อนขอ</p>	<p><b>D30</b> ถ้าไม่บริหารแบบพิเศษ</p>
---	---------------------------------	---------------------------------------	--	---------------------------------	--

<p><b>D31</b> ผู้บริหาร - ผู้บริหารต้องเข้าใจ สามารถ clear เรื่องการ ชี้คหุุ่น (82 ,116) - ผู้บริหารสามารถจัดการ เวลาให้เค้าทำในสิ่งที่ Change องค์กร</p>	<p><b>D32</b> การคัดเลือก</p>	<p><b>D33</b> การรักษาคนเก่ง</p>	<p><b>D34</b> บรรยากาศองค์กร</p>
---	-----------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

ตัวอย่างแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แบบสอบถามสำหรับรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2

### เรื่อง การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) ประกอบด้วย การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา จากการทบทวนวรรณกรรม บูรณาการกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ประกอบด้วย

- 1.1 การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ข้อที่ 1- 15
- 1.2 การมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ข้อที่ 16 - 37
- 1.3 การบริหารแบบยืดหยุ่นสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ข้อที่ 38 - 42
- 1.4 การเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ข้อที่ 43 - 51
- 1.5 การสร้างบันไดอาชีพให้เกิดความก้าวหน้าสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ข้อที่ 52 - 59
- 1.6 การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศองค์กรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ข้อที่ 60 - 75
- 1.7 การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ข้อที่ 76 - 85
- 1.8 การธำรงรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยการยกย่องให้เกียรติจากความสำเร็จของงาน ข้อที่ 86 - 92

2. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 2 ประเด็น ดังนี้

2.1 การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในแต่ละข้อ ท่านมีความเห็นว่าเป็นการบริหารในระดับที่มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จากมีความสำคัญมากที่สุด - มีความสำคัญน้อยที่สุด (5 ถึง 1) ขอความกรุณาจากท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดให้ข้อเสนอแนะในส่วนขวามือของแต่ละข้อ

2.2 การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในแต่ละข้อ ท่านมีความคิดเห็นว่าจะเพิ่มเติมหรือตัดข้อความใดออกบ้าง หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดให้ข้อเสนอแนะในส่วนขวามือของแต่ละข้อ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยอย่างยิ่ง

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

- 5 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า เป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มี  
ศักยภาพสูงในระดับความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า เป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มี  
ศักยภาพสูงในระดับความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า เป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มี  
ศักยภาพสูงในระดับความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า เป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มี  
ศักยภาพสูงในระดับความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า เป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มี  
ศักยภาพสูงในระดับความสำคัญน้อยที่สุด หรือไม่มีความสำคัญ

ขอขอบพระคุณอย่างสูง  
ณัชชา อัสวภิญโญกิจ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตัวอย่างแบบสอบถามการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง**

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<p><b>ก. การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง</b></p> <p>1. ท่านสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยการดำเนินการเชิงรุก</p> <p>2. ท่านแสวงหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงอย่างไม่เป็นทางการ</p> <p>3. ท่านศึกษาลักษณะ ทักษะ ความสามารถและวิเคราะห์เป็นลักษณะของบุคลากรที่องค์กรอยากได้</p> <p>4. ท่านวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง</p> <p>5.....</p> <p>6.....</p>					
<p><b>ข. การคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง</b></p> <p>7. ท่านตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในด้านความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จ</p> <p>8. ท่านคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>9. ท่านพูดคุยกับผู้บริหารทางการพยาบาลเพื่อคัดเลือกบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานในองค์กร</p> <p>10.....</p> <p>11.....</p>					
<p><b>ค. การพัฒนาและจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง</b></p> <p>12. ท่านให้โอกาสบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ</p> <p>13. ท่านให้โอกาสบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม</p> <p>14. ท่านมอบหมายให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงทำงานกับผู้เชี่ยวชาญในสายงานอื่นๆ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน</p>					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
15. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงติดตามผู้บริหาร หรือเป็นผู้แทนในการเข้าร่วมประชุม 16. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน 17. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีผู้สอนงานและพี่เลี้ยง 18. ท่านให้ค่าตอบแทนตามผลงาน เน้นให้ค่าตอบแทนที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง 19..... 20..... 21.....					
<b>ง. การจูงใจบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง</b> 22. สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี 23. มีการจัดการที่ดี 24. สร้างความท้าทาย 25. .... 26..... 27.....					
<b>จ. การรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร</b> 28. ถามเรื่องครอบครัวและเรื่องพิเศษของบุคลากรในวาระสำคัญ 29. ให้เกียรติในความคิดของบุคลากร 30. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 31..... 32..... 33.....					

### คำแนะนำและเหตุผลจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2

ข้อ	คำถาม	คำแนะนำและเหตุผลจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2
1	มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน	อาจเริ่มทำตั้งแต่กลุ่มนักศึกษา โดยทำ campus tour
3	สรรหามหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงจากภายในองค์กร	สามารถประเมินทัศนคติและความ Loyalty ได้ดีกว่าจากภายนอกองค์กร
5	การสรรหามหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงจากสื่อจากประกาศของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจากคนใกล้ชิด	- หน่วยงานเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้ใช้ข้อมูลเท่านั้น ควรแก่เป็นการสรรหามหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงโดยใช้สื่อจากประกาศของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง จากคนใกล้ชิด -ทำได้ยากและใช้เวลา - ไม่เห็นด้วยเพราะไม่มีประโยชน์ในทางปฏิบัติ
6	สังเกตการทำงาน ความโดดเด่น ความเป็นผู้นำของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขณะที่มีการสัมมนา การเข้าค่าย	ควรทำทุกขณะ โดยหัวหน้างานเอง -สังเกตการทำงาน ความโดดเด่น ความเป็นผู้นำของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขณะที่มีการ <u>ประชุมสัมมนา</u>
8	การสรรหามหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงต้องเข้มข้นทันสมัยตรงกับเป้าหมายขององค์กร	คุณสมบัติของผู้สรรหาเป็นที่ยอมรับในระดับบริหารองค์กร ควรตัดคำว่า เข้มข้นออก
9	มีเกณฑ์การสรรหามหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจน	ควรมีเป็น Platform
11	สรรหาโดยการชักประวัติ คุณลักษณะส่วนตัว แรงจูงใจ ประสบการณ์เดิม การเลี้ยงดู ประวัติชีวิตครอบครัว	-ไม่จำเป็นเนื่องจากเป็นเรื่องส่วนตัว - ข้อมูลในการวิเคราะห์ไม่เพียงพอ - เป็นสิ่งสำคัญมาก
13.	สรรหาจากการเป็นกรรมการ การเข้าทำงานกลุ่ม การแสดงความคิดเห็น	- ข้อความไม่ชัดเจนว่าดูที่ความสามารถหรือตำแหน่งงาน ควรปรับข้อความเป็น ..สรรหาจากความสามารถในการแสดงความคิดเห็น การทำงานเป็นทีมในฐานะกรรมการต่างๆ

ข้อ	คำถาม	คำแนะนำและเหตุผลจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2
14	จำนวนผู้สัมภาษณ์ผู้รับการสรรหาคอร์มากกว่า 1 คน	- ควรมีอย่างน้อย 3 คน - จำนวนผู้ทำการสัมภาษณ์ผู้รับการสรรหาคอร์มีมากกว่า 1 คน - ควรปรับข้อความเป็น มีคณะกรรมการในการสรรหาพิจารณารับเข้าสู่องค์กร
15	สัมภาษณ์เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา	เพิ่มเติม...และการ Handle สถานการณ์ต่างๆหรือเมื่อเกิด crisis ใหญ่ๆจะปฏิบัติอย่างไร
18	มอบหมายงานเป็นทีมให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างหรือวางโปรแกรมในการพัฒนาคุณภาพงาน	คนเก่งบางครั้งทำงานทีมไม่สำเร็จ
19	มอบหมายให้เป็นแกนนำ เป็นหัวหน้ากลุ่มของหน่วยงาน ในการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	ให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
21	มอบหมายให้เป็นประธานงาน หัวหน้าโครงการหรือเลขานุการ.....	- ความหมายเหมือนข้อ 19 - เพิ่มข้อความหลังคำว่าเลขานุการ ในการ.....
24	เปิดโอกาสในการรักษาการแทนผู้บริหาร	- ต้องมีการพัฒนาไว้ล่วงหน้าก่อน - ปรับข้อความเป็น...เปิด โอกาสให้รักษาการแทนผู้บริหาร
25	มอบหมายงานที่ยากและท้าทายความสามารถและเป็นงานที่ท้าทายขึ้นเรื่อยๆ	- ควรเป็นงานวิจัยที่นำผลมาพัฒนางาน - ไม่จำเป็นต้องเป็นงานที่ท้าทายขึ้นเรื่อยๆ แต่ scope อาจกว้างขึ้น - ปรับข้อความเป็น.. มอบหมายงานที่ยากและท้าทายความสามารถมากขึ้นเรื่อยๆ
26.	เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางเรื่องเพื่อสร้างความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	- ปรับข้อความเป็น.. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
28	มอบหมายงานให้เป็นผู้นำเสนอผลงาน	- ต้องเป็นงานที่เกิดจากการคิดและการทำด้วยตนเอง - ปรับข้อความเป็น...เปิด โอกาสให้เป็นผู้นำเสนอผลงานขององค์กร

ข้อ	คำถาม	คำแนะนำและเหตุผลจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2
29	มอบหมายงานให้เป็นที่เล็งสอนงานให้หน่วยงาน	- ข้อ 29, 30 คู่มืองานและ relationship ก่อน - ข้อ 29 ปรับข้อความเป็น
30	มอบหมายงานให้เป็นที่เล็งสอนงานให้หน่วยงานอื่น	- มอบหมายงานให้เป็นที่เล็งสอนงานในหน่วยงาน - มอบหมายงานให้เป็นที่เล็งสอนงานให้บุคลากรในหน่วยงาน ข้อ 30 ปรับข้อความเป็น มอบหมายงานให้เป็นที่เล็งสอนงานให้บุคลากรในหน่วยงานอื่น
31	มอบหมายให้เป็นที่วิทยากร บรรยายวิชาการให้หน่วยงานอื่น	ข้อ 31, 32 คู่มืองานก่อนว่าศักยภาพครอบคลุมการสอนงานและการเป็นที่เล็งที่ดีหรือไม่
32	มอบหมายงานให้เป็นผู้สอน เพื่อนำความรู้มาพัฒนาและถ่ายทอดให้คนอื่น	ข้อ 32 ปรับข้อความเป็น มอบงานงานให้เป็นผู้นิเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
33	ส่งเสริมให้แสดงศักยภาพและความรู้ออกมาหลายๆ	ส่งเสริมให้แสดงศักยภาพและความรู้ออกมาตามศักยภาพ
34.	มอบหมายให้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่มีศักยภาพสูงที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ	ปรับข้อความเป็น.. เปิดโอกาสให้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่มีศักยภาพสูงหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จที่มีอยู่ในหน่วยงาน
35.	เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายร่วมกับผู้ที่มีศักยภาพสูงในหน่วยงานหรือองค์กร	- เป็นการอภิปรายเฉพาะงานประชุมหรือทั่วไป
38.	อธิบายเรื่องของการยึดหยุ่นสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้ในหน่วยงานรับทราบ	- ต้องอธิบาย การยึดหยุ่นให้ชัดเพราะแต่ละคนมี judgement ไม่เท่ากัน - ไม่ควรอธิบายเพราะจะทำให้พนักงานอื่นรู้สึกถูกแบ่งแยกจะไม่ออกมาแบบ Positive reinforcement แต่ใช้วิธีแสดงออกโดยทำข้อ 39 , 40, 41, 42 ให้เห็น ซึ่งพนักงานอื่นจะเข้าใจได้เองจากลักษณะงานพิเศษที่เรามอบหมายให้ทำ
39	มีความยืดหยุ่น ไม่ใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	- เรื่องความยุติธรรมต่อบุคลากรอื่นในองค์กรด้วย - ควรปรับข้อความเป็น พิจารณาความยืดหยุ่นในด้านกฎระเบียบไม่ให้เข้มงวดเกินไป

ข้อ	คำถาม	คำแนะนำและเหตุผลจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2
40	ให้การดูแลบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นพิเศษ	- ให้ได้ใช้ความสามารถเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ - "เป็นพิเศษ" จะทำให้เกิดการต่อต้านจากบุคลากรอื่นๆ ซึ่งไม่ใช่ผลดีขององค์กร
41	ยืดหยุ่นตารางการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน สามารถปรับเวลาทำงานได้	ข้อ 41 , 42 จะทำให้ถูก reject จากผู้ร่วมงาน
42	ยืดหยุ่นในเรื่องของการลา	ไม่น่าเกี่ยวกับหัวข้อนี้มากนัก
43.	ผลักดันและสนับสนุนให้มีโอกาสไปประชุมเรื่องต่างๆ	ปรับข้อความ เป็น สนับสนุนส่งเสริมให้มีโอกาสไปประชุมฝึกอบรมในด้านต่างๆเพื่อพัฒนาตนเอง
44	พัฒนาแบบเชิงรุกไม่ตั้งรับ และพัฒนาแบบเข้มข้น	- ควรให้ความหมายคำว่าเข้มข้นให้ชัดเจน - เพิ่มข้อความพัฒนา...(ใคร , อะไร) - ปรับเป็น สนับสนุนให้ใช้รูปแบบเชิงรุกในการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่
45.	เปิดโอกาสให้ใช้แรงขับภายในตนเพื่อสร้างงานให้ก้าวหน้า	ปรับข้อความ เป็น เปิดโอกาสให้ใช้ศักยภาพของตนเป็นแรงขับในการสร้างงานให้ก้าวหน้าและสำเร็จ
46	สนับสนุนให้มีการศึกษาต่อหรือต่อยอดเรียนเพิ่ม เรียนเฉพาะทางหรือเรียนลึกเฉพาะด้าน	- ข้อ 46, 47 มีความหมายเหมือนกัน - ข้อ 46 - 51 เห็นด้วยมากที่สุด แต่ต้องอธิบายให้
47	สนับสนุนให้มีการศึกษาต่อหรือการอบรมระยะสั้น	บุคลากรอื่นๆยอมรับได้
48	เปิดโอกาสศึกษาดูงานภายในประเทศ	ข้อ 46 สนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับสูง
49	เปิดโอกาสศึกษาดูงานภายในประเทศ	ขึ้นหรือศึกษาเพิ่มเพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง
50	พัฒนาส่วนที่เป็นจุดแข็งของบุคคล	ข้อ 47 เป็นการศึกษาเพิ่มเติมหรืออบรมระยะสั้น
51	พัฒนาให้มีภาวะผู้นำ มีโอกาสเรียนรู้ เตรียมความพร้อมในเรื่องภาวะผู้นำ	เพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง ข้อ 51 พัฒนาให้มีภาวะผู้นำเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำ
53.	จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงระยะยาว	ปรับเป็นจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงระยะยาวเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารในอนาคต



ข้อ	คำถาม	คำแนะนำและเหตุผลจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2
57	มีการเตรียมบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือหัวหน้าแผนกที่จะเกษียณอายุ	- ศักยภาพสูงไม่จำเป็นต้องหัวหน้าหรือทำงานด้านบริหารเท่านั้น - ข้อความซ้ำกับข้อ 53
58	ทำให้มองเห็นความก้าวหน้าในงานและรับรู้ถึงการเติบโตในองค์กร	-ปรับเป็น รับรู้ความก้าวหน้าในงานและโอกาสการเติบโตในองค์กร
59	สนับสนุนบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสเจริญก้าวหน้าแม้จะเป็นภายนอกองค์กร	-ปรับเป็น สนับสนุนบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้า แม้จะเป็นภายนอกองค์กร - ปรับเป็น สนับสนุนบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าภายนอกองค์กร
60	ศึกษาความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงรายบุคคล และตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละระดับของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow	-รายบุคคล อาจไม่จำเป็นมากนัก หากดูรวมที่สามารถ motivate กลุ่มคนได้ - ปรับเป็น ศึกษาและตอบสนองความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงตามระดับและความแตกต่างระหว่างบุคคลตามทฤษฎี ของ Maslow
61	ดูแลเอาใจใส่ ความเป็นอยู่และการอยู่รอดของครอบครัวของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	- ข้อ 61 ไม่ต้องทำโดยตรง แต่ทำเฉพาะตัวบุคคลให้ดีกว่า - ข้อ 61, 62 เป็นเรื่องส่วนตัวเกินไป
62	ได้รับสวัสดิการที่ดีและให้สวัสดิการแก่ครอบครัวที่เหมาะสม	- ข้อ 61 เปลี่ยน การอยู่รอดเป็น การดูแลทุกข์สุข - ข้อ 63 ต้องดูแลบุคลากรอย่างเสมอภาค
63	มีโครงการสวัสดิการ สร้างระบบการช่วยเหลือ เช่น การเยี่ยมลูกที่ป่วย สวัสดิการเรื่องที่อยู่อาศัย	- ข้อ 61 - 65 การส่งเสริมควรจะเป็นในด้านการพัฒนา เช่น โอกาสเรียนต่อ ดูงานและศึกษาต่อต่างประเทศ
64	ตอบสนองความต้องการก่อนที่จะได้รับการร้องขอ	- ข้อ 64 เห็นด้วย ถ้าช่วยส่วนตัว - ข้อ 65 ทำอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เฉพาะราย
65	การให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยเป็นแบบพิเศษ	- น่าจะขยายความให้ชัดเจน โดย เป็นแบบพิเศษคืออะไรเพราะอาจเข้าใจไม่ตรงก

ข้อ	คำถาม	คำแนะนำและเหตุผลจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2
66	สร้างวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย โดยการให้คำชมในที่ประชุม ชมทุกโอกาสทั้งต่อหน้าและลับหลัง	สำคัญมาก
67	ไม่กลัวที่จะให้ความติความชอบ ไม่ต้องเป็นไปตามคิว ตอบสนองทันทีไม่ลังเล ชักช้า	ถ้ามีแผนนโยบายอยู่อย่างชัดเจนไม่เห็นต้องกลัว
68	ให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษตามหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ในระดับที่เหมาะสม	-การตอบแทนพิเศษน่าจะเป็นผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่นงานวิจัย -ให้ค่าตอบแทนพิเศษตามหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ในระดับที่เหมาะสม
69	ให้การสนับสนุนการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง	-ข้อ 69 , 70 เนื้อหาค้ำยคลึงกัน
70	ส่งเสริมให้กล้าแสดงความสามารถ	
73	จัดเลี้ยงแสดงความยินดีในความสำเร็จของบุคลากรฯ	- อย่างทั่วถึง - อาจไม่จำเป็นต้องมีข้อนี้
75	แสดงให้เห็นปรากฏว่าองค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	-น่าจะมองทีมงาน อย่างพยายามมองตัวบุคคล -จะทำให้บุคลากรคนอื่น ๆ น้อยใจได้ - อาจไม่จำเป็นต้องมีข้อนี้ เพราะอาจทำให้บุคลากรอื่น ๆ คิดว่าตนเองไม่มีความสำคัญ อาจมีผลต่อภาพรวมขององค์กร
77	มีการประเมินผลสำเร็จของงานอย่างเข้มข้น	-ไม่ควรใช้คำว่าเข้มข้น เนื่องจากไม่สื่อความหมาย -ไม่ควรทำให้ต่างจากบุคลากรอื่นและควรใช้วิธีการและเกณฑ์เดียวกัน ปรับข้อความ เป็น มีการประเมินผลสำเร็จของงานทุกด้านอย่างละเอียด
79	ประเมิน โดยจัดให้มีรายละเอียดแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป	รายละเอียดการประเมินไม่ควรให้มีความแตกต่างจากบุคลากรอื่น ควรใช้เกณฑ์เดียวกัน แต่ผลจะปรากฏเอง การประเมินไม่ควรมีหลายเกณฑ์เพราะคาดหวังสูงกว่า

ข้อ	คำถาม	คำแนะนำและเหตุผลจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2
80	ประเมินบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากศักยภาพในงาน	ปรับเป็น ประเมินบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
81	กำหนดสมรรถนะพิเศษสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	- ไม่จำเป็นเพราะคนกลุ่มนี้จะโดดเด่นอยู่แล้ว - คล้ายกับข้อ 79
83	ให้มีการประเมินตนเอง	- ควรเป็น 180 องศา - รวมอยู่ในข้อ 82 แล้ว - ควรมีเครื่องมือหลายประเภทเพื่อให้เกิดความแม่นยำที่สุด
84	ประเมินจากผลสำเร็จของงาน	ความหมายคล้ายข้อ 76 , 80
85	มีการประเมินจากผลสำเร็จของงานเป็น	ความหมายเหมือนข้อ 84
	การชำระรักษาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน	ควรแยก โดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน เป็นข้อย่อยมากกว่าอยู่ในข้อใหญ่
86	ให้การดูแลที่แตกต่างจากคนอื่น	- อาจทำได้เฉพาะบางเรื่อง - ความหมายคล้ายข้อ 40 - ต้องระวังในการปฏิบัติจะเกิดการร้องเรียนถึงความไม่ยุติธรรม
87	คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงและตอบสนองตามความต้องการ	- ความหมายคล้ายข้อ 60 - เป็นความต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร / หรือจะใช้เป็นความจำเป็นพื้นฐาน - ต้องระวังในการปฏิบัติจะเกิดการร้องเรียนถึงความไม่ยุติธรรม
88	ให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และให้โอกาสบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในการนำเสนอผลงาน	- ความหมายคล้ายข้อ 28
89	ให้การยอมรับ ไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้ร่วมงาน	- ข้อ 89 -92 อยู่ที่ตัวของผู้มีศักยภาพสูง
90	สร้างบรรยากาศองค์กรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	- ข้อ 89 ควรจะอยู่ในเรื่องของแรงจูงใจมากกว่า - ข้อ 91 ผู้ปฏิบัติหมายถึงใคร / บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ควรปรับข้อรายการ เนื่องจากเป็นข้อ
91	ไม่มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ	ความที่ไม่สมบูรณ์
92	ให้ความยุติธรรมตามงานที่ทำสำเร็จ	



ภาคผนวก ก  
ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 3

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถาม**  
**การศึกษาการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง**

เรียน.....

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะระดมความคิดเห็นจากกลุ่มที่เป็นตัวแทนวิชาชีพ หรือผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทางการแพทย์ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารงานบุคคล นักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารบุคลากรด้านธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ เป็นการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับการการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม 3 รอบ และในครั้งนี้เป็น การตอบแบบสอบถาม รอบที่ 3 ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบนี้เป็นการทบทวนคำตอบของท่านในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ความคิดเห็นของท่าน จะไม่ถูกนำไปเปิดเผยแต่จะเป็นข้อมูลพิจารณา ร่วมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ เพื่อหาความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ ข้อมูลที่ได้จะนำไปเป็นแนวทางการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในภาพรวม

ดิฉันขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาจากท่านเป็นอย่างสูง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ให้ครบทุกข้อ ในการนี้ดิฉันใคร่ขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามนี้คืนภายใน วันที่ ..... มีนาคม 2549

ด้วยความเคารพอย่างสูง  
ฉัชชา อัสวภิญโญกิจ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต. หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหะวัณ โทร 0-2 218- 9815  
ชื่อนิสิต                    น.ส. ฉัชชา อัสวภิญโญกิจ โทร 0- 6793-9350

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม และทบทวนคำตอบของตนเองจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยได้นำคะแนนทั้งหมดมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quatile Range) เพื่อแสดงความสอดคล้องกันของแต่ละข้อความของการตอบ พร้อมทั้งระบุคะแนนการตอบของท่านในรอบที่ 2 ไปด้วย ดังเครื่องหมายแสดงต่อไปนี้

- สัญลักษณ์แสดงค่ามัธยฐาน(Md.)
- ↔ สัญลักษณ์แสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR)
- ★ สัญลักษณ์แสดงตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา

2. เมื่อท่านได้พิจารณาแล้ว โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลง

3. หากคำตอบของท่านอยู่นอกพิสัยควอไทล์ (IR) ของข้อนั้น หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านได้โปรดเขียนชี้แจงเหตุผลประกอบข้อนั้นๆ และถ้าท่านมีความเห็นอยู่ในพิสัยระหว่างควอไทล์(IR) ไม่ต้องชี้แจงเหตุผล

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

- 5 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าเป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในระดับความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าเป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในระดับความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าเป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในระดับความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าเป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในระดับความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่าเป็นวิธีการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงในระดับความสำคัญน้อยที่สุด หรือ ไม่มีความสำคัญ

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีความหมายดังนี้

- 1.00 – 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญน้อยที่สุดหรือไม่สำคัญ
- 1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญน้อย
- 2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญปานกลาง
- 3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญมาก
- 4.50 – 5.00 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีความสามารถสูง มีความสำคัญมากที่สุด

พิสัยระหว่างควอไทล์ ( Interquartile Range ) มีความหมายดังนี้

- ไม่เกิน 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้น มีความสอดคล้องกัน
- มากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกัน

ตัวอย่างที่ 1 การตอบแบบสอบถาม (มีความคิดเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	ระดับความคิดเห็น					ค่าสถิติ	
	5	4	3	2	1	Md.	IR.
<b>การสรรหาเชิงรุก</b> 1. มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน เหตุผล.....	● * ✓	←				4.88	0.63

จากตัวอย่างที่ 1 แปลความหมายของคำตอบได้ดังนี้

1. ค่ามัธยฐาน (Md.) = 4.88 พิสัยระหว่างควอไทล์ (IR)  $5.19 - 4.56 = 0.63$  หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่าการสรรหาเชิงรุกโดยการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน มีระดับความสำคัญมากที่สุด

2. คำตอบในรอบที่ 2 ของท่านอยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่านได้ทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 ท่านไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ ยังคงยืนยันความ

คิดเห็นเดิม คือ 5 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ในกรณีนี้ ท่านไม่ต้องให้เหตุผลประกอบ

**ตัวอย่างที่ 2** การตอบแบบสอบถาม (มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	ระดับความคิดเห็น					ค่าสถิติ	
	5	4	3	2	1	Md.	IR.
1. มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน เหตุผล.....	● ←			★ ✓		4.88	0.63

จากตัวอย่างที่ 2 แปลความหมายของคำตอบได้ดังนี้

- ค่ามัธยฐาน (Md.) = 4.88 พิสัยระหว่างควอไทล์ (IR)  $5.19 - 4.56 = 0.63$  หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่าการสรรหาเชิงรุกโดยการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน มีระดับความสำคัญมากที่สุด
- คำตอบในรอบที่ 2 ของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) หมายความว่าความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังจากที่ท่านได้ทบทวนแล้ว ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ท่านไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ ยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิม คือ คำตอบ 2 ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในกรณีนี้ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านโปรดให้เหตุผลประกอบด้วย

**หมายเหตุ**

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ท่านอาจยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ได้ ถ้าคำตอบของท่านอยู่นอกพิสัยควอไทล์ กรุณาให้เหตุผลประกอบความคิดเห็นของท่านด้วย
- กรณีที่ไม่มีเครื่องหมาย ★ ในข้อคำถามของท่านแสดงว่า ในรอบที่ผ่านมา ท่านไม่ได้ตอบแบบสอบถามข้อนั้น

ด้วยความขอบพระคุณอย่างสูง  
น.ส. ฉัชชา อัครวิญญูกิจ



การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง	ระดับความคิดเห็น					ค่าสถิติ	
	5	4	3	2	1	Md.	IR.
<b>การสรรหาเชิงรุก</b> 1. มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานและความโดดเด่นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาสมัครงาน เหตุผล.....	●	↔				4.73	0.78
2. มีกระบวนการสรรหาเชิงรุกตลอดทั้งปี ไม่ใช่เฉพาะช่วงเวลาของการ โยกย้าย หรือตามฤดูกาล เหตุผล.....	●	↔				4.50	1.12
3. สรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากภายในองค์กร เหตุผล.....	●	↔				4.79	0.84
4. สรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากภายนอกองค์กร เหตุผล.....	●	↔				4.59	1.54
5. สรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยใช้สื่อ จากประกาศของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง จากคนใกล้ชิด เหตุผล.....		●	↔			3.90	1.23
6. สังเกตการทำงาน ความโดดเด่น ความเป็นผู้นำ ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเช่น ที่มีการสัมมนา การเข้าค่าย เหตุผล.....	●	↔				4.59	1.21
7. สรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยการ ทามทามเชิญชวนเข้าสู่ระบบของการคัดเลือก เหตุผล.....	●	↔				4.59	1.21
8. การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงต้องเข้มข้น ทันสมัยตรงกับเป้าหมายขององค์กร เหตุผล.....	●	↔				4.77	1.41
9. มีเกณฑ์การสรรหาบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง อย่างชัดเจน เหตุผล.....	●	↔				4.87	0.55
10. สรรหาโดยศึกษาจากประวัติการศึกษา ผลการศึกษา ลักษณะของการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำ เหตุผล.....	●	↔				4.50	1.12

เหตุผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในกรณีที่กำลังตอบในรอบที่ 3 อยู่นอกพิสัยควอไทล์

1. การบริหารบุคลากรพยาบาลที่ศักยภาพสูงแบบยืดหยุ่น

1.1 ให้การดูแลบุคลากรพยาบาลที่ศักยภาพสูงเป็นพิเศษ

เหตุผล คือ ผู้บริหารควรตระหนักถึงความเป็นธรรมในการบริหารการดูแลพนักงานต้องเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งชั้นวรรณะ

1.2 ยืดหยุ่นในเรื่องของการลา

เหตุผล คือ ควรตระหนักถึงความเป็นธรรมในการบริหารและวินัยของผู้ปฏิบัติงานร่วมด้วยต้องมีหลักเกณฑ์เดียวกันทุกคน ไม่ยกเว้นเฉพาะกลุ่ม

2. เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

2.1 ผลักดันและสนับสนุนให้มีโอกาสไปประชุม พัฒนาเรื่องต่างๆ

เหตุผล คือต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

2.2 สนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ หรือต่อยอดเรียนเพิ่ม เรียนเฉพาะทางหรือเรียนลึกเฉพาะด้าน

เหตุผล คือต้องเท่าเทียมและยุติธรรม

2.3 สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาหรือการอบรมระยะสั้น

เหตุผล คือต้องเท่าเทียมและยุติธรรม

2.4 เปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานภายในประเทศ

เหตุผล คือต้องเท่าเทียมและยุติธรรม

2.5 เปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานต่างประเทศ

เหตุผล คือ ต้องเท่าเทียมและยุติธรรม และเมืองไทยมีของดีๆให้ดูมากมาย ไม่จำเป็นต้องไปดูงานต่างประเทศ

3. สร้างบันไดวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า

3.1 สร้างระบบงานให้บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารเป็นกรณีพิเศษ

เหตุผล คือ ไม่ควรแบ่งแยก ควรทำให้ยุติธรรม

3.2 มีการเตรียมอนาคตสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

เหตุผล คือ เตรียมบุคลากรทุกคนด้วยวิธีการที่เหมาะสม

#### 4. สร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

4.1 ดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่และการอยู่รอดของครอบครัวของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

เหตุผล คือ ต้องทำเต็มและสุดขีดธรรม ในความเป็นจริง จะช่วยได้ภายในขอบเขตเท่านั้น

4.2 การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆสำหรับบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง โดยเป็นแบบพิเศษ

เหตุผล คือ ต้องทำเต็มและสุดขีดธรรม สามารถทำได้ในกรณี เช่น ส่งเสริมให้มีผลผลิตของงาน

4.3 จัดเลี้ยงแสดงความยินดีในความสำเร็จของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

เหตุผล คือ ใช้วิธีอื่นก็ได้ผลเช่นกัน ไม่ควรจำกัดวิธีการแสดงความยินดี

4.4 แสดงให้ปรากฏว่า องค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากความสามารถของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

เหตุผล คือความสำเร็จไม่ใช่ของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เป็นของทุกคน

#### 5. การประเมินผลสำเร็จของงานของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูง

5.1 ประเมินโดยจัดให้มีรายละเอียดแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป

เหตุผล คือ โดยปกติควรประเมินตามภาระงานและความรับผิดชอบอยู่แล้ว การประเมินที่แตกต่างอาจไม่โปร่งใสและไม่เป็นธรรม

5.2 มีการประเมินแบบ 360 องศา

เหตุผล คือ ในการปฏิบัติจริง มี Bias มาก และมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก

6. การธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงโดยยกย่องให้เกียรติจากผลสำเร็จของงาน

6.1 ให้การดูแลที่แตกต่างจากคนอื่น

เหตุผล คือ - ขัดแย้งต่อหลักการของการทำงานเป็นทีม จะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน ควร ให้การยกย่องผลงาน แต่ไม่ดูแลออกนอกหน้า

- การดูแลที่แตกต่างจากคนอื่น ทำได้ แต่ต้องระมัดระวังความรู้สึกของบุคลากรอื่นด้วย



ภาคผนวก ง  
รายนามผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการพยาบาล ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารองค์กรพยาบาล

<b>ชื่อ - นามสกุล</b>	นางมาริษา สมบัติบุญ
<b>ตำแหน่ง</b>	อดีตหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
<b>ประวัติการศึกษา</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พยาบาลศาสตรบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2540</li> <li>- ศึกษาศาสตรบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2532</li> <li>- สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (บริหารโรงพยาบาล) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2527</li> <li>- อนุปริญญาพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย โรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2508</li> <li>- ประกาศนียบัตร Mini MPA มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2533</li> <li>- ประกาศนียบัตร Mini MBA มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2527</li> </ul>
<b>ประวัติการทำงาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พ.ศ. 2520 - พ.ศ. 2535 ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจการพยาบาล งานการพยาบาลตรวจรักษาผู้ป่วยนอก ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช</li> <li>- พ.ศ. 2535 - พ.ศ. 2541 ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานการพยาบาลรังสีวิทยา ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช</li> <li>- พ.ศ. 2541 - พ.ศ. 2542 ดำรงตำแหน่งรองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านการบริหาร ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช</li> <li>- พ.ศ. 2542 - พ.ศ. 2548 ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช</li> </ul>
<b>ผลงานที่สำคัญ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ปี พ.ศ. 2532</li> <li>- รางวัลเกียรติยศบุคคลดีเด่นของสำนักคณะกรรมการจัดงานมาตรฐานการศึกษา และมอบรางวัลเกียรติยศ ปี พ.ศ. 2537</li> <li>- รางวัลมหาวิทยาลัยมหิดล ประเภทดีเด่นเฉพาะทาง สาขาการบริการ ปี พ.ศ. 2543</li> <li>- รางวัลพยาบาลดีเด่น สาขาการบริหารการบริการพยาบาลของสภาการพยาบาล ปี พ.ศ. 2544</li> </ul>

- โครงการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล โดยร่วมกับคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เพื่อมุ่งสู่การประกันคุณภาพ ปี พ.ศ. 2542 จนถึง พ.ศ. 2548
- โครงการเครือข่ายพัฒนาการพยาบาล มีจุดประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ เป็นเครือข่ายให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาพัฒนาการพยาบาลและวิชาการ เริ่มจัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2543 จนถึงปัจจุบัน

- ชื่อ - นามสกุล** นางลดาวัลย์ รวมเมฆ
- ตำแหน่งปัจจุบัน** - ผู้เชี่ยวชาญพิเศษพยาบาล 9  
- หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
- ประวัติการศึกษา** - ประกาศนียบัตรชั้นสูงพยาบาลผดุงครรภ์ และอนามัย (เกียรตินิยมอันดับ 2) วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พ.ศ. 2512  
- ประกาศนียบัตรการพยาบาลเฉพาะทาง (สาขาโรคหัวใจและทรวงอก) มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2522  
- การศึกษาระดับปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2525  
- การศึกษาระดับปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2528

#### การศึกษาดูงานต่างประเทศ

- ศึกษาดูงานด้านบริการผู้ติดเชื้อ HIV ณ ประเทศแคนาดา พ.ศ. 2528
- สัมมนา 25<sup>th</sup> Senior Nurse International Workshop ประเทศญี่ปุ่น พ.ศ. 2542
- ศึกษาดูงานด้านบริหารบริการพยาบาล ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา พ.ศ. 2547 และ พ.ศ. 2548

#### รางวัลดีเด่น

- พ.ศ. 2534 ศิษย์เก่าดีเด่นสาขาวิชาการ สมาคมศิษย์เก่าพยาบาลสภากาชาดไทย
- พ.ศ. 2547 พยาบาลดีเด่นสาขาการบริหารการพยาบาล ประเภทผู้บริหารบริการในระบบบริการสุขภาพในระดับทุติยภูมิ / ตติยภูมิ
- พ.ศ. 2548 รางวัลเหรียญพลอเรนซ์ในดิงเกล ครั้งที่ 40 จากกาชาดสากล

#### ประวัติการปฏิบัติงาน

1. ตำแหน่ง พยาบาลประจำหน่วย ICU อายุรกรรม สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2513 - 2523
2. ตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย ICU อายุรกรรม สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2523 - 2531
3. ตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าตึก ภปร. สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2531 - 2536

4. ตำแหน่ง พยาบาลระดับ 6 งานวิชาการ สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2536 - 2537
5. ตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยงานบริการผู้ป่วยนอก สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2537 - 2541
6. ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญพยาบาลระดับ 8 สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2539 - 2545
7. ตำแหน่ง ผู้ตรวจการพยาบาลด้านบริหาร สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2541 - 2544
8. ตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาลด้านการพยาบาลหอผู้ป่วย  
สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2544 - 2545
9. ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญพิเศษพยาบาลระดับ 9 สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2545 ถึง  
ปัจจุบัน
10. ตำแหน่ง หัวหน้าพยาบาล สถานที่ รพ. จุฬาลงกรณ์ พ.ศ. 2545 ถึง  
ปัจจุบัน

#### วิทยากรของสถาบันและองค์กรวิชาชีพทางการพยาบาล

- ผู้สอบวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาโท คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- วิทยากรหลักสูตรบริหารการพยาบาล 1, 2, 3, 4 ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล  
จุฬาลงกรณ์
- วิทยากรและควบคุมการฝึกอบรมงานผู้ป่วยนอก นักศึกษาระดับปริญญาตรีและ  
ปริญญาโท
- วิทยากรบรรยายการพัฒนาการบริหารทางการพยาบาลให้แก่ฝ่ายการพยาบาล  
สถาบัน การศึกษาต่างๆ

#### งานด้านองค์กรวิชาชีพปัจจุบัน

- นายกสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลสภากาชาดไทย
- อุปนายกคนที่ 1 ของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย
- อุปนายกคนที่ 1 ของสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการพัฒนาวิชาชีพ สภากาชาดพยาบาล

#### ชื่อ - นามสกุล นางเพ็ญจันทร์ แสนประสาน

- ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล เซนต์หลุยส์
- วุฒิการศึกษา
- อนุปริญญาผดุงครรภ์ วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย
  - พยาบาลศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
  - ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - Mimi MBA in Health คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - ศึกษาทำงาน TQM : Methodist Hospital , Texas, USA เดือน  
ส.ค. -พ.ย.2547

- Certificate Nursing administration University of Chicago USA 2546

### ประสบการณ์การทำงาน

- อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย
- ICU Incharge Nurse, Chicago USA
- พยาบาล ICU ด้านศัลยกรรมทรวงอก และศัลยกรรมทั่วไป

#### โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

- หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม นิเทศงานการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
- ผู้ตรวจการด้านวิชาการ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
- เลขานุการ โครงการนำร่อง TQM/ISO 9002

#### โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ 2536

- เลขานุการ โครงการนำร่อง ISO 9002 โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ 2540
- เลขานุการ กรรมการพัฒนาคุณภาพงาน โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

### ผลงานด้านวิชาการ

- บรรณาธิการการพยาบาลวิถุติ
- การพยาบาลกู้ชีวิต
- การพัฒนาคุณภาพการพยาบาลสู่โรงพยาบาลคุณภาพ Quality and Safety in nursing concepts and practice
- การพัฒนาคุณภาพการพยาบาลสู่โรงพยาบาลคุณภาพ Quality in nursing and learning organization
- การพัฒนาคุณภาพการพยาบาลเพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การพัฒนาคุณภาพการพยาบาลเพื่อความปลอดภัย

### วิทยากรด้านบริหารคุณภาพ

- การสื่อสารแห่งประเทศไทย
- มหาวิทยาลัยมหิดล
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กระทรวงกลาโหม
- กระทรวงสาธารณสุข
- ที่ปรึกษาวิทยากร ผู้เยี่ยมชมสำรวจ สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
- อนุกรรมการจริยธรรม สภากาชาดพยาบาล
- คณะทำงาน กำหนดมาตรฐานการพยาบาล สภากาชาดพยาบาล
- อนุกรรมการ พัฒนามาตรฐานบริการ สำนักงานประกันสังคม



ชื่อ - นามสกุล                      นางจิตรา หยุดทองอินทร์

**ประวัติการศึกษา**

- พ.ศ. 2513                      ประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย  
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ
- พ.ศ. 2517                      ประกาศนียบัตรครูพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ
- พ.ศ. 2522                      ปริญญาตรี (การพยาบาลศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน**

1. ประสบการณ์ในการเป็นประธานกรรมการ / กรรมการ และอนุกรรมการ
  - พ.ศ. 2541 - 2546      ประธานกรรมการบริหารวิชาการกลุ่มการพยาบาล
  - พ.ศ. 2543 - 2546      ประธานคณะกรรมการจัดอบรมการพัฒนาคุณภาพ  
โรงพยาบาลราชวิถี
  - พ.ศ. 2545, 2547      ประธานในการนำเสนอผลงานทางวิชาการ การประชุมวิชาการ  
โรงพยาบาลราชวิถี
  - พ.ศ. 2544              ประธานในการนำเสนอผลงานทางวิชาการการประชุมวิชาการ  
กรมการแพทย์
  - พ.ศ. 2547              ประธานร่วมในการนำเสนอผลงานทางวิชาการการประชุมวิชาการ  
กรมการแพทย์
  - พ.ศ. 2547 -ปัจจุบัน    ประธานคณะกรรมการบริหารกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ
  - พ.ศ. 2547 -ปัจจุบัน    ประธานอนุกรรมการฝ่ายต้อนรับในการประชุมวิชาการ  
โรงพยาบาลราชวิถี
  - พ.ศ. 2547 -ปัจจุบัน    ประธานอนุกรรมการคัดเลือกข้าราชการดีเด่น สาขาพยาบาลวิชาชีพ  
และพยาบาลเทคนิค
  - พ.ศ. 2547 -ปัจจุบัน    ประธานกรรมการเปิดของครุภัณฑ์ตามที่ได้รับมอบหมาย
2. ปฏิบัติงานเป็นคณะกรรมการในระดับโรงพยาบาลและกลุ่มงาน
  - พ.ศ. 2540 -ปัจจุบัน    คณะกรรมการจัดประชุมวิชาการ โรงพยาบาลราชวิถี
  - พ.ศ. 2547 -ปัจจุบัน    คณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาล
  - พ.ศ. 2547 -ปัจจุบัน    คณะกรรมการที่มนำการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (QST)
  - พ.ศ. 2545 -ปัจจุบัน    รองหัวหน้าศูนย์พัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลราชวิถี
  - พ.ศ. 2546 -ปัจจุบัน    คณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นระดับโรงพยาบาล

- พ.ศ. 2547 -ปัจจุบัน - คณะกรรมการมูลนิธิโรงพยาบาลราชวิถี
- คณะกรรมการการสรรหาผู้สมควร ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 8 ว.ช. ระดับโรงพยาบาล
  - คณะกรรมการคัดเลือกเพื่อเลื่อนระดับข้าราชการชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 4-5-6 รายงานพยาบาลเทคนิค กรรมการแพทย์

3. ปฏิบัติงานเป็นกรรมการที่ปรึกษาคณะกรรมการกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ

- คณะกรรมการกิจกรรมพิเศษและสวัสดิการ
- คณะกรรมการพัฒนาคนงาน
- คณะกรรมการพัฒนาระบบเวรเปล
- คณะกรรมการพัฒนาระบบยา
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- คณะกรรมการสารสนเทศทางการพยาบาล
- คณะกรรมการวิจัยและพัฒนา
- คณะกรรมการบริหารบริการ

4. ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการระดับโรงพยาบาล

- เป็นกรรมการที่ปรึกษาคณะกรรมการเวชระเบียนและสถิติ
- เป็นกรรมการที่ปรึกษาคณะกรรมการสิทธิผู้ป่วยและจริยธรรม
- เป็นกรรมการที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- เป็นกรรมการที่ปรึกษาคณะกรรมการพัฒนาระบบยา

5. ประสบการณ์ด้านการจัดการ โครงการ / ฝึกอบรม สัมมนา

- พ.ศ. 2541 -ปัจจุบัน - โครงการปฐมนิเทศพยาบาลใหม่
- พ.ศ. 2541 - 2547 - โครงการอบรมการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤติ
- พ.ศ. 2544 -ปัจจุบัน - โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาล
- พ.ศ. 2541 -2547 - โครงการอบรมการช่วยฟื้นคืนชีพ
- พ.ศ. 2541 -2543 - โครงการอบรมพัฒนาคุณภาพผู้การรับรองสำหรับบุคลากร  
โรงพยาบาลราชวิถี รวม 7 รุ่น
- พ.ศ. 2545 - โครงการอบรมการบริหารความเสี่ยงระดับโรงพยาบาล
- พ.ศ. 2547 - โครงการอบรมการบริหารความเสี่ยงสำหรับพยาบาล
- โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กลุ่มการพยาบาล
  - โครงการพัฒนาการเขียนวิจัย การเขียนบันทึกทางการพยาบาล
  - โครงการประกันคุณภาพ
  - โครงการทำมาตรฐานการพยาบาล

## 6. บทบาทการเป็นวิทยากรในการจัดอบรม

- เป็นวิทยากรการอบรมพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 - ปัจจุบัน
- เป็นผู้ดำเนินการอภิปรายการประชุมวิชาการ โรงพยาบาลราชวิถี เรื่อง  
การบริหารแบบบูรณาการ : คุณภาพบริการพยาบาล
- เป็นวิทยากรการอบรมพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 - ปัจจุบัน
- เป็นวิทยากรบรรยายการดูแลผู้ป่วยปลุกถ่ายตับให้กับนักศึกษาหลักสูตรเฉพาะทาง  
การพยาบาลวิกฤต พ.ศ. 2543
- เป็นวิทยากรบรรยายการดูแลผู้ป่วยภาวะวิกฤต ให้หลักสูตรครุศึกษานิเทศศาสตร์  
พยาบาลบรมราชชนนีกทม ปี พ.ศ. 2542 - พ.ศ. 2543
- เป็นวิทยากรบรรยาย “การประกันคุณภาพ” ให้นักศึกษาพยาบาลบรมราชชนนีกทม  
พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2547
- เป็นวิทยากรบรรยาย “การบริหารองค์การพยาบาล” ให้นักศึกษาพยาบาล  
บรมราชชนนีกทม พ.ศ. 2547
- เป็นวิทยากรบรรยาย “การบริหารความเสี่ยง” ให้กับพยาบาลสำเร็จใหม่ในโครงการ  
การปฐมนิเทศ ปี พ.ศ. 2545 - ปัจจุบัน
- เป็นวิทยากรบรรยายในการประชุมโครงการ “การพยาบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤต”  
เรื่อง “การดูแลผู้ป่วยมีภาวะวิกฤตระบบหายใจ” ปี พ.ศ. 2545 - ปัจจุบัน
- เป็นวิทยากรบรรยาย “การบริหารจัดการใน ไอซียู” ในการอบรมโครงการ  
“การพยาบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤต” ปี พ.ศ. 2547
- เป็นวิทยากรบรรยาย “การบริหารจัดการใน ไอซียู” ในการอบรมโครงการ  
“การพยาบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤต” ปี พ.ศ. 2547
- เป็นวิทยากรบรรยาย “การพยาบาลผู้ป่วยภาวะ Shock” ในโครงการจัดประชุม  
เรื่อง “ การพยาบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤต” ปี พ.ศ. 2547
- เป็นวิทยากรการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “บทบาทนักสังคมสงเคราะห์งาน  
สังคมสงเคราะห์” โรงพยาบาลราชวิถี พ.ศ. 2547

### ผลงานสำคัญที่ปฏิบัติก่อนดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ

#### 1. ผลงานในบทบาทของผู้ชำนาญการด้านผู้ป่วยหนัก

- ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ชำนาญการพยาบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤตทางด้านศัลยกรรม  
รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยศัลยกรรมทั่วไปที่มีภาวะแทรกซ้อนและผู้ป่วยปลุกถ่ายตับ ไต ตลอด ถึงผู้ป่วย  
ภาวะวิกฤตทางด้านออร์โธปิดิกส์ ผู้ป่วยผ่าตัดใหญ่ทางโสต ศอ นาสิก และผู้ป่วยสูตินรีเวชโดยใช้  
องค์ความรู้ทางด้านบริหาร บริการ และวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มารับบริการ

- เป็นต้นแบบในการเรียนรู้ทางคลินิกให้นักศึกษาพยาบาลและพยาบาลวิชาชีพที่มีฝักงานในหอผู้ป่วยหนัก ทำให้ได้รับการประกาศเกียรติคุณและได้รับการคัดเลือกเป็นอาจารย์พิเศษภาคปฏิบัติแก่นักศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ของกระทรวงสาธารณสุข ในปี 2541

- ได้รับการคัดเลือกจากสถาบันบรมราชชนก ให้ไปอบรมระยะสั้น “โครงการเตรียมผู้สอนหลักสูตรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาทางการพยาบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤต” มหาวิทยาลัยซานดิเอโก สหรัฐอเมริกา เมื่อ พ.ศ. 2540

## 2. โครงการปลูกถ่ายตับ ซึ่งเป็นโครงการริเริ่มร่วมกับทีมศัลยแพทย์ในการวางระบบ

- การปฏิบัติงานในฐานะผู้ประสานงานการปลูกถ่ายอวัยวะ (Transplant Coordinator) ซึ่งต้องทำหน้าที่ประสานงานทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะการประสานงาน และองค์ความรู้ทางด้านทางการแพทย์ผู้ป่วยภาวะวิกฤต จากการปฏิบัติงานร่วมกับทีมผู้ประสานงานศูนย์บริจาคอวัยวะสภากาชาดไทย สามารถนำมาวางระบบในการทำงานเพื่อเป็นต้นแบบให้กับผู้ประสานงานเปลี่ยนตပ် และได้ออกมาต่อมากจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้ประสานงานปลูกถ่ายตပ် ทำให้ได้รับทุนจากกรมการแพทย์ไปศึกษาดูงานที่โรงพยาบาล Queen Elizabeth Hospital Birmingham ประเทศอังกฤษในปี 2540

- เป็นผู้นำทีมทางการแพทย์ร่วมกับทีมศัลยแพทย์และวิสัญญีแพทย์ในการดูแลผู้ป่วยปลูกถ่ายตပ် จนทำให้เกิดผลสำเร็จในการดูแลผู้ป่วยปลูกถ่ายตပ်ทำให้ผู้ป่วยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถกลับไปใช้ชีวิตในครอบครัวและสังคมได้อย่างปกติ จากการปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมของแพทย์และพยาบาลหลายสาขาทำให้ทีมสามารถจัดทำคู่มือเรื่อง “แนวทางการดูแลผู้ป่วยปลูกถ่ายตပ်” ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติได้ทำมาเป็นแนวทางในการดูแลผู้ป่วยตပ်ไป ผลจากการปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการจึง ได้รับการคัดเลือกเป็นข้าราชการดีเด่นของโรงพยาบาลราชวิถี และเป็นข้าราชการดีเด่นกรมการแพทย์ปี 2541

ชื่อ - นามสกุล นางเรียม เรืองพานิช

### ประวัติการศึกษา

ปี พ.ศ 2510 อนุปริญญาพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัยแมคคอมมิค เชียงใหม่  
ปี พ.ศ. 2514 ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาลสาธารณสุข) มหาวิทยาลัยมหิดล  
ปี พ.ศ. 2527 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (พยาบาล) สาขา Acute Care คณะแพทยศาสตร์ รพ. รามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2510 - 2511 พยาบาลประจำการตีพิมพ์ตีพิมพ์ รพ. แมคคอร์มิค จ. เชียงใหม่  
พ.ศ. 2511 - 2512 พยาบาลประจำการแผนกกุมารเวชกรรมผู้ป่วยในและออโรโธปิดิกส์ รพ. กรุงเทพคริสเตียน

- พ.ศ. 2514 - 2517 Registered Nurse ของรัฐ Colorado สหรัฐอเมริกา (Columbine Care Center Fort Collins, Colo, U.S.A)
- พ.ศ. 2521 - 2525 หัวหน้าแผนกอายุรกรรมผู้ป่วยหนัก รพ. กรุงเทพคริสเตียน
- พ.ศ. 2527 - 2533 ผู้ตรวจการฝ่ายอายุรกรรม รพ. กรุงเทพคริสเตียน
- พ.ศ. 2533 - 2537 ผู้ช่วยผู้อำนวยการพยาบาล รพ. กรุงเทพคริสเตียน
- พ.ศ. 2537 - 2538 รองผู้อำนวยการพยาบาล รพ. กรุงเทพคริสเตียน
- พ.ศ. 2538 - 2540 ผู้อำนวยการพยาบาล รพ. กรุงเทพคริสเตียน
- พ.ศ. 2540 - ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงพยาบาล ส่วนการพยาบาล

### หน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

ในบทบาทของผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงพยาบาล ส่วนการพยาบาล ต้องรับผิดชอบในการวางแผน กำหนดนโยบายในการจัดระบบการบริหาร การบริการ และงานวิชาการ ของส่วนการพยาบาลให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสานงานกับส่วนต่างๆ ใน รพ. ให้เป็นไปโดยราบรื่น เพื่อให้บรรลุพันธกิจ และเป้าหมายของ รพ. กรุงเทพคริสเตียน คือ มุ่งเน้นให้การรักษาพยาบาล ตามมาตรฐานวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของคุณภาพ จริยธรรม และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รพ. กรุงเทพคริสเตียน มีขนาด 300 เตียง มีผู้ป่วยนอกประมาณวันละ 1,300 คน มีบุคลากรทั้งหมด 1,040 คน ในส่วนการพยาบาลมีบุคลากรในความรับผิดชอบประมาณ 600 คน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ได้เข้าร่วมเป็นกรรมการต่างๆ ของ รพ. ดังนี้

- กรรมการบริหารใน รพ.
- กรรมการบริหารงานคุณภาพ
- กรรมการ รพ. กลุ่ม not for profit
- กรรมการประสานงานคุณภาพ
- กรรมการโรคติดเชื้อใน รพ.
- กรรมการป้องกันและระงับอัคคีภัยใน รพ. และอุบัติเหตุหมู่
- กรรมการบริหารทรัพยากรทางการแพทย์และเวชระเบียน
- กรรมการบริหารความเสี่ยง
- กรรมการกีฬา
- กรรมการที่ปรึกษากรรมการ 5 ศ
- กรรมการที่ปรึกษาความสะอาด รพ.
- เป็นแกนนำของส่วนการพยาบาลในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐาน HA

### งานด้านสังคม

- ได้รับเลือกเป็นขวัญใจ BCH (The Bangkok Christian Hospital) ปี 2536 จากการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับบุคลากรทุกระดับ โค้ดเด่นและทุ่มเทให้กับงานวิชาชีพ ซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อ รพ.

- เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตปริญญาโท - เอก สาขาการพยาบาล การบริหารการพยาบาล จากมหาวิทยาลัยต่างๆ

- เป็นประธานกองทุนเพื่อช่วยเพื่อนของ รพ. กรุงเทพคริสเตียน ในการหาทุนเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ขาดแคลน

- ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในกิจกรรมของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย และ สภาการพยาบาล

### ผลงานดีเด่น

ได้นำกระบวนการพยาบาลมาใช้ในการบริหารพยาบาลอย่างเป็นรูปธรรมโดยได้ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบันทึกทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ ปี 2537 ได้นำรูปแบบที่มุ่งปัญหา (Problem Orient Integrate Nursing Process) ปี 2534 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2542 ได้นำรูปแบบ ICNP (International Classification for Nursing Practice) มาใช้จนถึงปัจจุบัน ซึ่งทำให้การบันทึกทางการพยาบาลได้มาตรฐาน และเป็นสากลมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อการประกันคุณภาพและประสิทธิภาพทางการพยาบาล ให้เป็นที่เชื่อถือและยอมรับ

### ชื่อ - นามสกุล

นางคุณฎี ทองปุย

### การศึกษา

พ.ศ. 2515 - 2518

วิทยาลัยพยาบาลกรุงเทพ (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในปัจจุบัน)  
กระทรวงสาธารณสุข ประกาศนียบัตรพยาบาลอนามัยและผดุงครรภ์  
(เกียรตินิยมอันดับ 2)

พ.ศ. 2519 - 2520

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ ปริญญาตรีครุศาสตร์บัณฑิต  
สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์ - ศัลยศาสตร์

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2519 - 2521

พยาบาลวิชาชีพประจำห้องคลอด โรงพยาบาลราชวิถี

พ.ศ. 2521 - 2526

วิทยาจารย์ประจำแผนกวิชาการการพยาบาลอายุรศาสตร์ - ศัลยศาสตร์

พ.ศ. 2528 - 2530

พยาบาลวิชาชีพประจำห้อง ICU โรงพยาบาลพญาไท 1

พ.ศ. 2530 - 2532

พยาบาลวิชาชีพประจำห้อง ICU โรงพยาบาลพญาไท 2

พ.ศ. 2532 - 2540

หัวหน้าพยาบาลประจำห้อง ICU โรงพยาบาลพญาไท 2

พ.ศ. 2540 - 2541	รองผู้จัดการพยาบาล โรงพยาบาลพญาไท 2
พ.ศ. 2541 - 2543	ผู้จัดการพยาบาล ศูนย์หัวใจพญาไท โรงพยาบาลพญาไท 2
พ.ศ. 2543 - 2546	ผู้อำนวยการพยาบาล โรงพยาบาลพญาไท 2 ที่ปรึกษาด้านการพยาบาล เครือ โรงพยาบาลพญาไท
พ.ศ. 2546 - 2547	ผู้อำนวยการฝ่ายกิจการต่างประเทศเครือ โรงพยาบาลพญาไท
ปัจจุบัน	- ผู้อำนวยการสายการพยาบาลเครือโรงพยาบาลพญาไท - กรรมการ โครงการบริการสุขภาพศึกษา มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงร่วมกับเครือโรงพยาบาลพญาไท - ที่ปรึกษาริษัท BSQM Group- Business Strategy and Management Group

- ผลงาน**
1. วิทยากรบรรยายและให้คำปรึกษาแก่โรงพยาบาล สถานศึกษา และองค์กรหลายแห่งเกี่ยวกับ
    - 1.1 การบริหารจัดการและการประเมินผลงาน โดย Balance Scorecard
    - 1.2 การบริหารจัดการองค์กรแบบมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategy - Focus Management)
    - 1.3 การบริหารจัดการคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐาน HA
    - 1.4 การบริหารจัดการงบประมาณและต้นทุน (Budgeting and Unit Cost Management)
    - 1.5 การบริหารจัดการสมรรถนะบุคลากร(Competency - Base Management)
    - 1.6 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย
    - 1.7 การบริหารจัดการคุณภาพการบริการพยาบาล
    - 1.8 การทำวิจัยและวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับบริการพยาบาล
  2. บริหารจัดการบริการพยาบาลโดยใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่นำสมัยลงสู่การปฏิบัติ ได้แก่
    - 2.1 การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการบริหารจัดการอัตราค่าลังทางพยาบาล
    - 2.2 พัฒนาระบบไดวิชาชีพสำหรับพยาบาล
    - 2.3 พัฒนาระบบการประเมิน Nursing Competency
    - 2.4 การบริหารจัดการคุณภาพบริการตามมาตรฐาน HA และ ISO
    - 2.5 การบริหารจัดการงบประมาณและต้นทุนทางการพยาบาล
    - 2.6 การบริหารจัดการการพยาบาลโดยใช้ Performance Based Management
    - 2.7 การบริหารจัดการพยาบาลโดยใช้ Six Sigma Management
    - 2.8 การบริหารจัดการพยาบาลโดยใช้ Balanced Scorecard Management

3. กรรมการดำเนินการจัดการหลักสูตรการฝึกอบรม “การดูแลผู้ป่วยวิกฤติโรคหัวใจ” เป็นหลักสูตร 6 เดือน โดยความร่วมมือของ Harvard Medical International, สถาบันโรงพยาบาล โรงพยาบาลราชวิถีและเครือโรงพยาบาลพญาไท รุ่นที่ 1 และ 2 โดยมีพยาบาลจากโรงพยาบาลของรัฐและเอกชนเข้าอบรมรุ่นละ 50 คน

4. ประธานกรรมการดำเนินการจัดสัมมนาทางวิชาการ Phyathai Nursing Congress 2000 ในหัวข้อ “คุณภาพการพยาบาลกับการบริหารต้นทุน” โดยมีพยาบาลจากทั่วประเทศมาร่วมสัมมนาทั้งสิ้น 450 คน

5. Workshop leader in “The Cutting Edge Nursing System of the future” Hospital Management Asia Conference 2002, Bangkok Thailand.

6. Poster presentation in “Implementing a Nursing Information System into a Private Hospital in Thailand” International Nursing Conference 2003, Brisbane, Australia.

#### 7. ผลงานเอกสารทางวิชาการ

- พ.ศ. 2543    เกณฑ์การประเมินผลการพยาบาลผู้ป่วยโรคหัวใจ, หนังสือการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจ
- พ.ศ. 2544    Guideline for Implementation Computerized Nurse Patient Dependency System ฝ่ายการพยาบาลเครือโรงพยาบาลพญาไท
- พ.ศ. 2544    Guideline for Implementation Australasian Triage Scale, ditto.
- พ.ศ. 2545    Nurse Competency Evaluation , ditto
- พ.ศ. 2545    Unit Cost Management , ditto
- พ.ศ. 2545    Hospital Accreditation for Nursing Practice International Short Course Training Program ปีการศึกษา 2545 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพมหานคร

<b>ชื่อ - นามสกุล</b>	นางสาวศัลยา ใฝ่เข็มศิริมงคล
<b>ตำแหน่งทางบริหาร</b>	ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีนครินทร์
<b>ประวัติการศึกษา</b>	- อนุปริญญาพยาบาลสภาวิชาชีพไทย - ปริญญาตรีทางการพยาบาล Oregon Health Science University, Portland, Oregon, USA ( 1986) - ปริญญาโทการพยาบาลสาขาผู้ใหญ่ Oregon Health Science University, Portland, Oregon, USA ( 1990) - วุฒิบัตรการบริหารจากสถาบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสมาคมโรงพยาบาลเอกชน (1995และ1999)



- วุฒิบัตร Advance Management Program for Executive Health Care จากมหาวิทยาลัยอีสต์แฮมป์ชัวร์ (2004)

### ประสบการณ์การทำงาน

- ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีนครินทร์ ตั้งแต่ 1995 ถึงปัจจุบัน
- พยาบาลห้องผ่าตัด โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ (1976 - 1982)
- พยาบาลห้องผ่าตัด Emanuel Medical Hospital (1984 - 1987)
- พยาบาลห้องผ่าตัด Oregon Health Science University (OHSU) (1988- 1995)
- ประธานฝ่ายต่างประเทศ ชมรมพยาบาลห้องผ่าตัดแห่งประเทศไทย (1997 -ปัจจุบัน)
- คณะกรรมการอำนวยการจัดการประชุมประจำปี ชมรมพยาบาลห้องผ่าตัดแห่งประเทศไทย (1997 -ปัจจุบัน)
- อนุกรรมการหลักสูตรการพยาบาล เฉพาะทางสาขาการพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัด สภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย (2000)
- คณะทำงานกำหนดเกณฑ์และการคัดเลือกผู้ประเมินคุณภาพบริการการพยาบาล ของสภาการพยาบาล ในคณะอนุกรรมการการพัฒนางานวิชาชีพ (2004)
- กรรมการฝ่ายพัฒนาวิชาชีพและพยาบาลพิเศษ สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย (2005 -ปัจจุบัน)
- กรรมการฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย (1977 - 1999, 2005 -ปัจจุบัน)
- ที่ปรึกษาคณะอนุกรรมการหารายได้ สมาคมศิษย์เก่าพยาบาลสภากาชาดไทย (2005 - ปัจจุบัน)

### ผลงานที่สร้างความภาคภูมิใจ

วางระบบ Nursing Care Delivery System ทั้งผู้ป่วย OPD และ IPD ที่โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีนครินทร์ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วยและผู้ทำงาน คำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงและความพึงพอใจของผู้ป่วยเป็นสำคัญ เป็นผู้ประสานงานและผู้ตรวจติดตามคุณภาพในระบบคุณภาพ โรงพยาบาลสมิติเวช นำทีมการพยาบาลทุกคนให้มีจิตสำนึกว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคน ประสานงานกับทีมของผู้บริหารงาน และทีมสหสาขาในการขอรับรองคุณภาพการบริการ HA ของโรงพยาบาลซึ่งได้รับการรับรอง HA ตั้งแต่ปี 2004

**Name** **Supraanee Senadisai**  
**Date of Birth** December, 11 , 1945  
**Position** - Associate Professor  
 - Head Department of Nursing  
**Institution** Nursing Department Faculty of Medicine , Ramathibodi Hospital,  
 Mahidol University

#### Education

Year	University	Degree
1968 - 1970	Boston University, School of Nursing U.S.A.	M.S.
1996	Mahidol University, School of Nursing ( Siriraj)	Certificate in Midwifery
1962 -1966	Mahidol University, School of Nursing ( Siriraj) Bangkok Thailand	B.Sc. (Nursing) (Hon)

#### Experience

1998 - present	Nursing Department Faculty of Medicine, Ramathibodi Hospital, Mahidol University	Head
1990- present	Nursing Department Faculty of Medicine, Ramathibodi Hospital, Mahidol University	Associate Professor
1986 - present	Nursing Department Faculty of Medicine, Ramathibodi Hospital, Mahidol University	Assistant Professor
1990- present	Nursing Department Faculty of Medicine, Ramathibodi Hospital, Mahidol University	Associate Professor

Year	University	Position
1972 - present	Nursing Department Faculty of Medicine, Ramathibodi Hospital, Mahidol University	Chairman of Undergraduate Program (B.Sc. in Nursing)

#### Outside Mahidol University

1985 - 1992	External Auditor Represent from Ministry of University Affair for Faculty of Nursing Christian College
-------------	---

1995 - 1999	External Auditor Represent from Ministry of University Affair for Faculty of Nursing Rang sit University
1996 - 2003	External Auditor Represent from Ministry of University Affair for Nursing Technology Ratchatani College
1986 - present	Broad of Director, Mission College's Council
1993 - present	Expert Committee on Promotion and Evaluation for Nurse working in Bangkok Metropolian

### **Professional Organization Membership**

The Nurse' Association of Thailand -Thailand Nursing Council Faculty of Nursing, Mahidol University Alumni

### **Award**

<b>Year</b>	<b>Award</b>	<b>Granting Institution</b>
2002	Distinguished nurse education administration	Thailand Nursing Council

### **Research and Project**

2002 - 2003	Action Research for health care reform at primary care level : case study in community of Central Part of Thailand.	Health system Research Institute, Thailand
2000 - 2001	Development of a Primary Care Model for Thailand	Health system Research system Research
2000 - 2001	Development of a model for Comprehensive Community / Home Based Health Care	WHO / SEARO

### **Textbook**

Supranee Senadisai and Wannapa Prapipanich (2004). Fundamental of Nursing : Concept and Practice (11<sup>th</sup> ed.) Bangkok : Judthong Printed Company.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการแพทย์

<b>ชื่อ - นามสกุล</b>	ศาสตราจารย์นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตนกุล
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ. 2515	แพทยศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2517	วุฒิปับตรแสดงความรู้หรือความชำนาญการประกอบวิชาชีพเวชกรรม สาขาเวชปฏิบัติทั่วไป แพทยสภาแห่งประเทศไทย
พ.ศ. 2526	Master of Science (Clinical Epidemiology) McMaster University, Hamilton, Canada
พ.ศ. 2528	หนังสืออนุมัติบัตรแสดงความรู้หรือความชำนาญในการประกอบวิชาชีพเวชกรรม สาขาเวชศาสตร์ป้องกัน แพทยสภาแห่งประเทศไทย
พ.ศ. 2530	Certificate : Distinguished Visiting Scholar in Clinical Economics . The Wharton School U.S.A.
พ.ศ. 2534	Certificate in the Management Training Program : The University of Toronto Canada.
พ.ศ. 2534	Master of Science (Clinical Epidemiology) : The University of Pennsylvania, U. S. A.
พ.ศ. 2544	ปริญญาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
พ.ศ. 2544	หนังสืออนุมัติบัตรแสดงความรู้หรือความชำนาญในการประกอบวิชาชีพเวชกรรม สาขาเวชศาสตร์ครอบครัว แพทยสภาแห่งประเทศไทย
<b>ประวัติการรับราชการ</b>	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ ระดับ 11
<b>ตำแหน่งอื่นๆ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณบดี คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>2. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย</li> <li>3. กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>4. คณะกรรมการแพทย์ สำนักงานประกันสังคม</li> <li>5. กรรมการ และอนุกรรมการต่างอีกประมาณ 100 ชุด</li> </ol>
<b>ผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์แล้ว (publication)</b>	: รวม 122 เรื่อง
<b>ตำราที่เขียน</b>	Text book : รวม 22 เรื่อง
<b>รางวัลที่ได้รับ (Special Award)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้รับการยกย่องจากสภาวิจัยแห่งชาติให้เป็น “นักวิจัยดีเด่นแห่งชาติ” ประจำปี 2545</li> </ol>

2. ได้รับรางวัล “ผู้บริหารโรงพยาบาลยอดเยี่ยม” ประจำปี 2547 จากสมาคมผู้บริหารโรงพยาบาลประเทศไทย
3. ได้รับรางวัลชนะเลิศหรือรางวัลผลงานวิจัยดีเยี่ยม จำนวน 10 ครั้ง (ระดับนานาชาติ 5 ครั้ง และระดับชาติ 5 ครั้ง )

**ชื่อ - นามสกุล** พลตำรวจตรี วีรชัย วุฒิกรสมบัติกุล

**ตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน** ผู้บังคับการ วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ โรงพยาบาลตำรวจ

**ตำแหน่งทางวิชาการ** นายแพทย์ชำนาญการทางพยาธิวิทยาทั่วไป

**สถานที่ทำงาน** วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ

**คุณวุฒิทางการศึกษา** - ปริญญาตรี แพทยศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 - ปริญญาเอก วุฒิบัตร สาขาพยาธิวิทยากายวิภาคและพยาธิวิทยาคลินิก  
 American Broad of Anatomic Clinical Pathology  
 - อนุมัติบัตร สาขาพยาธิวิทยาทั่วไป แพทยสภาแห่งประเทศไทย

#### ประสบการณ์และผลงานทางวิชาการ

26 เมษายน 2522 นายแพทย์โท งานพยาธิวิทยา

16 พฤษภาคม 2529 นายแพทย์เอก งานพยาธิวิทยา

1 ตุลาคม 2534 นายแพทย์พิเศษ งานพยาธิวิทยา

16 พฤศจิกายน 2544 นายแพทย์ (สบ5) นายแพทย์หัวหน้างานพยาธิวิทยา

1 ตุลาคม 2546 นายแพทย์ (สบ 6) สำนักงานแพทย์ใหญ่

#### ประสบการณ์ด้านการสอน

- อาจารย์พิเศษทางพยาธิวิทยา (สหเวชศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาจารย์พิเศษทางพยาธิวิทยา - มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- อาจารย์พิเศษทางพยาธิวิทยา - คณะทันตแพทย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- อาจารย์พิเศษ วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ
- อาจารย์ที่ปรึกษาทางด้านวิทยานิพนธ์ ปริญญาโท คณะสาธารณสุขศาสตร์

## นักวิชาการในสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล

<b>ชื่อ - นามสกุล</b>	ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. วิจิตร ศรีสุพรรณ
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ. 2511 วท.บ.(พยาบาล)	ปริญญาตรี สาขาพยาบาลและผดุงครรภ์ จากมหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2511 คบ.	ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2516 M.P.H	ปริญญาโท สาขาสาธารณสุขศาสตร์ด้าน Maternal and Child Health จาก University of North Carolina, Chapel Hill, USA โดยทุนรัฐบาลไทย
พ.ศ. 2526 Dr.P.H.	ปริญญาเอก สาขาสาธารณสุขศาสตร์ด้าน Health Service Administration จาก Yale University, Connecticut, USA โดยทุน The China Medical Board of New York, Inc.
<b>ปัจจุบัน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> <li>2. อาจารย์พิเศษ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> <li>3. ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> <li>4. ที่ปรึกษาสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ และประธานอนุกรรมการพัฒนาหลักสูตรวิทยาลัยชุมชน</li> <li>5. กรรมการรับรองกระบวนการคุณภาพโรงพยาบาล สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล</li> <li>6. กรรมการรับรองคุณภาพร้านยา สภาเภสัชกรรม</li> <li>7. ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกระดับอุดมศึกษา (สมศ.)</li> <li>8. กรรมการเตรียมการจัดการตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ</li> <li>9. ที่ปรึกษาสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย</li> <li>10. ที่ปรึกษาสภาการพยาบาล</li> <li>11. กรรมการพิจารณาผู้รับรางวัล Princess Srinakarindra Award มูลนิธิ รางวัลสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี</li> <li>12. กรรมการพิจารณาการออกวุฒิบัตรผู้เชี่ยวชาญสาขาพยาบาลชุมชน สภาการพยาบาล</li> <li>13. กรรมการพิจารณาพยาบาลดีเด่นสาขาเกียรติคุณและผู้นำเพื่อประโยชน์ต่อสังคมสภาการพยาบาล</li> </ol>

14. ที่ปรึกษาผู้อำนวยการใหญ่องค์การอนามัยโลก ด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์ เจนีวา สวิตเซอร์แลนด์
15. ที่ปรึกษาด้านการอนามัยโลก ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรุงนิวเดลี อินเดีย
16. Reviewer โครงการวิจัยของ สสส, สวรส, มสช, สกว.

#### รางวัล

- |           |   |
|-----------|---|
| พ.ศ. 2542 | พยาบาลดีเด่น สาขาเกียรติคุณจากสภาการพยาบาล  |
| พ.ศ. 2543 | ศิษย์เก่าดีเด่น จากคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  |
| พ.ศ. 2544 | รางวัลอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่                                 |
| พ.ศ. 2544 | ศิษย์เก่าดีเด่น สาขาวิจัย จากสมาคมศิษย์เก่าศิริราชพยาบาล ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี |
| พ.ศ. 2545 | โปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ สาขาการพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่                           |
| พ.ศ. 2546 | สภามหาวิทยาลัยอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์เกียรติคุณ สาขาการพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่       |
| พ.ศ. 2548 | พยาบาลศาสตร์คณาจารย์ดีเด่น มหาวิทยาลัยคริสเตียน   |

#### ประสบการณ์/ประวัติการทำงาน

##### 1. ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพยาบาลศาสตรคณาจารย์ 2540-2545
2. ประธานคณะกรรมการพิทักษ์สิทธิ์ผู้ถูกวิจัย คณะเภสัชศาสตร์ 2543 – 2547
3. ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย คณะพยาบาลศาสตร์ 2546 – ปัจจุบัน
4. Reviewer โครงการวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2546
5. Reviewer โครงการวิจัยคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6. ที่ปรึกษาคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรมหบัณฑิตสาขาการพยาบาลชุมชน การพยาบาลอาชีวอนามัย การพยาบาลผู้สูงอายุและพยาบาลศาสตรบัณฑิต

##### 2. ทบวงมหาวิทยาลัยและกระทรวงศึกษาธิการ

1. อนุกรรมการมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย
2. คณะทำงานศึกษาและพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย
3. ผู้ตรวจสอบภายในโครงการประกันคุณภาพการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย

4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยศรีสเทวียน
  5. กรรมการสภาวิทยาลัยมิชชั่น
  6. กรรมการสภาวิทยาลัยเซนต์หลุยส์
  7. ประธานอนุกรรมการหลักสูตร วิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ 2544 – ปัจจุบัน
  8. กรรมการอำนวยการและดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ 2544 - ปัจจุบัน
  9. กรรมการที่ปรึกษาสภาวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ 2544 – ปัจจุบัน
  10. รองประธานคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อจัดตั้งสำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (ทบวงมหาวิทยาลัย) กระทรวงศึกษาธิการ 2546
  11. ประธานคณะกรรมการทำงานเฉพาะกิจ จัดทำขอบเขตและแผนงาน สำนักทดสอบทางการศึกษา แห่งชาติ 2547-2552
  12. คณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งสถาบันทดสอบแห่งชาติ 2547 – ปัจจุบัน
  13. ผู้ตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2544 - ปัจจุบัน
  14. ผู้ตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกระดับอุดมศึกษา ประเภทผู้รับเชิญ สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2545 – ปัจจุบัน
  15. กรรมการสรรหาคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ ม.มหิดล
  16. คณะกรรมการพิจารณาหลักสูตร ปริญญาเอกสาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, มหาวิทยาลัย บูรพา
  17. คณะกรรมการพิจารณาหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยบูรพาและมหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 3. การสาธารณสุขและองค์การวิชาชีพ**
1. กรรมการสภาการพยาบาล 2534-2537
  2. อุปนายกสภาการพยาบาล 2537-2541
  3. ประธานอนุกรรมการรับรองสถาบันการศึกษาพยาบาล สภาการพยาบาล 2537-2540
  4. ประธานคณะกรรมการระดมทุนเพื่อก่อสร้างสภาการพยาบาล 2538-2541
  5. ประธานคณะกรรมการเฉพาะกิจจัดทำข้อกำหนดในการรักษาโรคเบื้องต้นและการให้ภูมิคุ้มกันโรคและการใช้ยา สภาการพยาบาล 2543-2546
  6. ที่ปรึกษาสภาการพยาบาล 2542-ปัจจุบัน
  7. ประธานคณะทำงานเฉพาะกิจสภาการพยาบาลจัดทำมาตรฐานคลินิกการพยาบาลและการผดุงครรภ์
  8. ประธานคณะทำงานเฉพาะกิจสภาการพยาบาลจัดทำมาตรฐานบริการพยาบาลระดับปฐมภูมิ ประเภทไม่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน
  9. ประธานมูลนิธิวันพยาบาลแห่งชาติ 2538-2543



10. กรรมการจัดตั้งทุนรางวัล Princess Srinakarindra Award
  11. ประธานคณะกรรมการเฉพาะกิจจัดทำหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต และ โครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพสำหรับเจ้าพนักงานสาธารณสุข ชุมชน 2548
  12. ประธานคณะกรรมการเฉพาะกิจ กำหนดมาตรฐานกำลังคนสาขาพยาบาลศาสตร์ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย 2548
  13. กรรมการพิจารณาผู้รับรางวัล Princess Srinakarindra Award 2544- ปัจจุบัน
  14. กรรมการพิจารณารางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาเกียรติคุณสภาการพยาบาล พ.ศ. 2543 – ปัจจุบัน
  15. กรรมการพิจารณาการออกวุฒิบัตรพยาบาลผู้เชี่ยวชาญการพยาบาล สาขาการพยาบาล ชุมชน 2545 - ปัจจุบัน
  16. กรรมการรับรองคุณภาพร้านยา สภาเภสัชกรรม 2546 – ปัจจุบัน
  17. คณะกรรมการดำเนินการจัดประชุมสมัชชาสุขภาพแห่งชาติ (สปรส) 2545 – 2547
  18. ประธานคณะกรรมการจัดทำเครือข่ายการวิจัยสาขาพยาบาลศาสตร์ของที่ประชุมคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ของรัฐ 2545 – ปัจจุบัน
  19. คณะกรรมการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (องค์การมหาชน) 2546 – ปัจจุบัน
  20. ที่ปรึกษา หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย พ.ศ.2548
- 4. องค์การต่างประเทศ**
1. ที่ปรึกษาผู้อำนวยการใหญ่ องค์การอนามัยโลก เจนีวา ด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์ 2543-ปัจจุบัน
  2. ที่ปรึกษาองค์การอนามัยโลก ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นิวเดลี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2543-ปัจจุบัน
  3. ที่ปรึกษาองค์การอนามัยโลกภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้านการศึกษาพยาบาล
  4. ที่ปรึกษา Help Age International 2533-2536

**ผลงานการควบคุมวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก สาขาพยาบาลศาสตร์ กศ.ด และพัฒนศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาแล้ว**

1. มหาวิทยาลัยมหิดล 6 ราย
2. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 8 ราย
3. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2 ราย
4. มหาวิทยาลัยขอนแก่น 1 ราย

## 5. Charles Sturt University 1 ราย

Co-advisors

คณะพยาบาลศาสตร์ 5 คน

คณะทันตแพทยศาสตร์ 1 คน

**ผลงานเกี่ยวกับวิทยานิพนธ์ในต่างประเทศระดับปริญญาเอก**

1. Co-supervisor ของ Charter Sturt University 1 ราย (2544-2548)
2. Co-supervisor ของ La Trobe University 2 ราย (2546-4548)
3. External examiner ของ La Trobe University 2 ราย (2547-2548)
4. External examiner ของ Charles Sturt 1 ราย
5. External examiner ของ Melbourne University Australia 1 ราย

**กรรมการสอบวิทยานิพนธ์**

1. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 1 ราย
2. คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 1 ราย

**โครงการวิจัยที่กำลังดำเนินการ**

1. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการ Citation. (คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่)
2. ฐานข้อมูลสาขาพยาบาลศาสตร์ : การทบทวนเอกสารและงานวิจัย (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข)
3. การวางแผนกำลังคนสาขาพยาบาลศาสตร์ (สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข)

ชื่อ - นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชูลีพร เชาวน์เมธากิจ

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย

**ประวัติการศึกษา**

**คุณวุฒิการศึกษา**

- วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพยาบาล) มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2522
- ครุศาสตรบัณฑิต (พยาบาลศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2518
- ประกาศนียบัตรชั้นสูงการพยาบาลและการอนามัย วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พ.ศ. 2513
- ประกาศนียบัตรการผดุงครรภ์ (เกียรติคุณอันดับหนึ่ง) วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พ.ศ. 2513

**การศึกษอาบรม**

- Mini MBA in Health คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2534
- PBL Workshop ที่ PROBLARC University of Western Sydney, Macarthur Australia พ.ศ. 2537

- กลยุทธ์การใช้ ISO 9001 ในการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถาบันเพิ่มผลผลิตบัณฑิตธรรม, 2542
- หลักสูตรการฝึกอบรมผู้ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายใน , สำนักงานพัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา (พปค.) พ.ศ. 2543
- หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการสนับสนุนแปรนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา , สำนักงานพัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา ( พปค.) พ.ศ. 2543

### ประวัติการทำงาน

- |                        |  |
|------------------------|--|
| <b>งานสอน</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สอนในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต เป็นเวลา 35 ปี</li> <li>- สอนในหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง เป็นเวลา 13 ปี</li> </ul>   |
| <b>งานบริหาร</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย ระหว่าง พ.ศ. 2533 - 2539 และ พ.ศ. 2545 - ปัจจุบัน</li> </ul>   |
| <b>งานวิจัย</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมกับคณะกรรมการสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย วิจัยเรื่อง “ความต้องการกำลังคน สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ในช่วง 10 ปีข้างหน้า” ( พ.ศ. 2535 - พ.ศ. 2544 )</li> <li>- ชุติพร เชาวน์เมธากิจและคณะ “การติดตามผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต” (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2539) ปีการศึกษา 2542</li> <li>- ชุติพร เชาวน์เมธากิจและคณะ “การศึกษาต้นทุนการผลิตพยาบาล สาขาพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย”</li> <li>- ชุติพร เชาวน์เมธากิจและคณะ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิต สาขาพยาบาลศาสตร์”</li> <li>- ประธานจัดทำชุดโครงการวิจัยสร้างเสริมสุขภาพของวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พ.ศ. 2543- 2545.</li> <li>- หัวหน้าโครงการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย</li> </ul> |
| <b>งานประกันคุณภาพ</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา ของวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย</li> <li>- ผู้ประสานงานประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย</li> </ul>  |

- ผู้แทนประกันคุณภาพ คณะประสานงานด้านการประกันคุณภาพ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิทยาการที่ศึกษาด้านประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประธานคณะกรรมการอำนวยการระบบประกันคุณภาพการศึกษา วิทยาลัย  
พยาบาลสภากาชาดไทย
- ผู้ตรวจสอบระบบประกันคุณภาพเพื่อการตรวจติดตามระบบ  
(Surveillances Audit) และตรวจคุณภาพภายใน (SAR) จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2545 - ปัจจุบัน
- ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษากายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ  
ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

#### กรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิ

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสาขาพยาบาลศาสตร์ ด้านการศึกษา ของ  
คณะกรรมการข้าราชการ กรุงเทพมหานคร
  - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผลงานวิชาการ สาขาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดล
  - อนุกรรมการพิจารณาหลักสูตรสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ของ  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
  - กรรมการพิจารณาขอเปิดดำเนินการหลักสูตรและการรับรองมาตรฐาน  
การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
  - อนุกรรมการพิจารณาขอรับรองสถาบันการศึกษาและหลักสูตร  
ระดับพื้นฐานของสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์  
สภาการพยาบาล
  - วิทยาการในการบรรยายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในวิชาชีพ  
การพยาบาล ทั้งด้านการศึกษาและการบริการ
  - คณะกรรมการพยาบาลศาสตร์ศึกษาแห่งชาติ
- ผลงานดีเด่น**
- อาจารย์พยาบาลดีเด่นของวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พ.ศ. 2528
  - เกียรติบัตรศิษย์เก่าผู้สร้างชื่อเสียงให้สถาบัน คณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดลและพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.  
2539
  - ศิษย์เก่าดีเด่นของสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลสภากาชาดไทย สาขาบริหาร  
พ.ศ. 2540

	- คิษย์เก่าดีเด่นของสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลสภาการพยาบาลไทย สาขาวิชาการ พ.ศ. 2540
	- รางวัลพยาบาลดีเด่น สาขาอาจารย์พยาบาลของมูลนิธิโอกุระ พ.ศ. 2542
<b>คติประจำใจ</b>	ชื่อสัตย์ต่อตนเอง ย่อมทำให้ชื่อสัตย์ต่อทุกเรื่องและทุกสิ่งที่เกี่ยวข้อง
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสภาการพยาบาลไทย
<b>ชื่อ - นามสกุล</b>	นางศรีนวล สถิตวิทยานันท์
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปี พ.ศ. 2520 พยาบาลศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2523 พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ปี พ.ศ. 2542 การอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
<b>ประวัติการรับราชการ</b>	ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ระดับ 9
พฤษภาคม พ.ศ. 2528	ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์
กันยายน พ.ศ. 2532	ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการพยาบาล
กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547	ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการพยาบาล
<b>ตำแหน่งอื่นๆ</b>	
พ.ศ. 2517 - พ.ศ. 2527	อาจารย์ประจำแผนกวิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลสภาการพยาบาลไทย
พ.ศ. 2528 - พ.ศ. 2542	อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2540 - พ.ศ. 2542	กรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2543 - ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2543 - พ.ศ. 2546	รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา
พ.ศ. 2543 - พ.ศ. 2546	ผู้แทนสาขาวิชาในสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2543 - ปัจจุบัน	กรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
พ.ศ. 2543 - ปัจจุบัน	กรรมการประกันคุณภาพการศึกษาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
พ.ศ. 2544 - พ.ศ. 2545	กรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา
พ.ศ. - ก.ย.2546	รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2547 -พ.ศ. 2548 ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### ผลงานทางวิชาการ

- 3.1 เอกสารประกอบการสอน
- 3.2 งานแต่งเรียบเรียง แปลหนังสือ หรือบทความทางวิชาการ
- 3.3 งานวิจัย
- 3.4 งานบริการทางวิชาการ
- 3.5 งานบริหาร
  - 3.5.1 ตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย
    1. กรรมการในคณะกรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543 - 2546)
    2. รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ (2543- 2546)
    3. กรรมการในคณะกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ (2543 - ปัจจุบัน)
    4. กรรมการในคณะกรรมการประจำสำนักบริการการศึกษา (2545)
    5. กรรมการในคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา (2544-2545)
    6. รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (พฤษภาคม - กันยายน 2546)
    7. ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2547 - 2548)
  - 3.5.2 งานในคณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงานในมหาวิทยาลัย
    1. กรรมการพัฒนาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลชุมชน และการบริหารการพยาบาล
    2. กรรมการประกันคุณภาพการศึกษา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ (2543 -ปัจจุบัน)
    3. ผู้ทำงานในคณะทำงานจัดปฐมนิเทศนักศึกษา สำนักบริการการศึกษา (2544)
    4. กรรมการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2544 -2545)
    5. ผู้ทำงานในคณะทำงานดำเนินการ เรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (2544)
    6. กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ระดับบัณฑิตศึกษา (2545)

ชื่อ - นามสกุล นางรัชณี สุจิจันทร์รัตน์

คุณวุฒิ อนุปริญญาพยาบาลอนามัยและผดุงครรภ์ โรงเรียนพยาบาลรามาชินดี  
คบ.(การพยาบาล), คม.(บริหารการพยาบาล), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
D.S.N. (Administrator of Nursing) University of Alabama at Birmingham, U.S.A.

ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

ภาควิชา การพยาบาลรากฐาน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

### ประวัติการศึกษา

อนุปริญญาพยาบาลอนามัยและผดุงครรภ์ คณะแพทยศาสตร์รามาชินดี ปีที่สำเร็จ 2517  
ปริญญาตรี สาขาวิชา คบ.(การพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีที่สำเร็จ 2521  
ปริญญาโท สาขาวิชา คม.(บริหารการพยาบาล) สถาบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี2526  
Certificate of attendant (Health Care in the U.K.), Royal College of Nursing, London,  
U.K., 1985  
ปริญญาเอก สาขาวิชา DSN. (Administrator of nursing) สถาบัน University of Alabama at  
Birmingham ปีที่สำเร็จ 2544

### ประวัติการทำงาน

1. พ.ศ. 2517-2524 พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรามาชินดี
2. พ.ศ. 2524-2531 อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. พ.ศ. 2531-2535 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. พ.ศ. 2535- ปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

### ประสบการณ์ในการวิจัย

1. ความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติเกี่ยวกับการสอนของอาจารย์พยาบาล ปี พ.ศ. 2528
2. การรับรู้และการปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย  
ปี พ.ศ. 2542
3. A comparison of sensitivity testing between nitrite test strip and urine culture in  
catheterized patients in a Thai hospital ปี ค.ศ. 2003
4. ศึกษาผลการใช้บทเรียนช่วยสอนเรื่องการสวนปัสสาวะแบบเป็นครั้งคราวในนักศึกษา  
หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ชั้นปีที่ 2. (รอตีพิมพ์)
5. สัดส่วนของบุคลากรทางการพยาบาล และชั่วโมงการพยาบาลที่ผู้ป่วยได้รับใน  
โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในประเทศไทย. (รอตีพิมพ์)

### ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่

#### บทความวิชาการและตำราทางวิชาการ

1. การพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัดต่อมลูกหมากผ่านท่อปัสสาวะ ปี พ.ศ. 2527
2. กลวิธีลดช่องว่างระหว่างฝ่ายการศึกษาพยาบาลและฝ่ายบริการการพยาบาล  
ปี พ.ศ. 2528
3. ความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติเกี่ยวกับการสอนของอาจารย์พยาบาล ปีพ.ศ. 2528.
4. ทักษะการติดต่อสื่อสาร ปี พ.ศ. 2528
5. การรับรู้และการปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย.  
ปี พ.ศ. 2542
6. ผู้จัดการการดูแล : บทบาทขยายของพยาบาล ปี พ.ศ. 2545
7. ดัชนีบ่งชี้คุณภาพการพยาบาล ปี พ.ศ. 2544
8. การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล ปีพ.ศ. 2546
9. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในงานบริการสุขภาพ ปี พ.ศ. 2548
10. A comparison of sensitivity testing between nitrite test strip and urine culture in  
catheterized patients in a Thai hospital ปี พ.ศ. 2546
11. Nosocomial urinary tract infection: Nursing sensitive quality indicator in a Thai  
hospital ปี ค.ศ. 2005

#### รางวัลที่เคยได้รับ (ด้านวิชาการ)

- 2521 ทูนเรียนดี สาขาการพยาบาล คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1985 British Council Scholarship
- 2538 ทูนสนับสนุนการวิจัยจาก China Medical Board
- 1998 The University of Alabama at Birmingham Alumni Society Scholarship.
- 1999 Sigma Theta Tau International Honorary Society membership.
- 2000 The University of Alabama at Birmingham Alumni Society Scholarship.
- 2000 Dean Award, School of Nursing, University of Alabama at Birmingham.
- 2001 Sigma Theta Tau Nu Chapter Award Grant.
- 2546 ทูนสนับสนุนการวิจัยจาก China Medical Board
- 2546 ทูนสนับสนุนการวิจัยจาก มหาวิทยาลัยมหิดล



<b>ชื่อ - นามสกุล</b>	<b>ดร. แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์</b>
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์</li> <li>- บรรณาธิการนิตยสารฉลาดซื้อและจดหมายข่าวพลวัตสมดุค (สื่อคุณภาพชีวิต)</li> <li>- ผู้อำนวยการศูนย์ดูแลความผาสุก WCC (Well Care Center)</li> <li>- ประธานชมรมพยาบาลสร้างเสริมสุขภาพแห่งประเทศไทย</li> <li>- ประธานชมรมไทยสามัคคี</li> </ul>
<b>สถานที่ทำงาน</b>	คณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์
<b>ประวัติการศึกษา</b>	<p>Ph.D., Higher Education Administration (Baccalaureate Nursing Program ) จาก The University of Pennsylvania สหรัฐอเมริกา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ครุศาสตร์บัณฑิต (การบริหารการพยาบาล)จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>- การศึกษามัธยมศึกษา(การศึกษาพยาบาล)จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทร โรฒ ประสานมิตร</li> <li>- ประกาศนียบัตรวิชาชีพการพยาบาล ผดุงครรภ์ และอนามัย จากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ</li> <li>- ประกาศนียบัตรหลักสูตรนักบริหารระดับสูงสหสวรรค์ใหม่ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>- ประกาศนียบัตรหลักสูตรเทคนิคัลยกรรม กรมแพทย์ทหารเรือ</li> </ul>
<b>ประวัติการทำงาน</b>	
พ.ศ. 2538 - 2539	- อาจารย์ใหญ่ University City New School , Philadelphia, Pennsylvania, U.S.A.
พ.ศ. 2531 - 2535	- รองคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ ABAC มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
พ.ศ. 2525 - 2529	- อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ
พ.ศ. 2523 – 2525	- หัวหน้าหอผู้ป่วยสูติ นรีฯ หัตถการ รพ. สมเด็จพระปิ่นเกล้า
พ.ศ. 2517 – 2523	- พยาบาลประจำการ รพ. สมเด็จพระปิ่นเกล้า
<b>ความชำนาญเฉพาะด้าน</b>	<p>การพยาบาลผู้ใหญ่ (ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันการเจ็บป่วยเป็นโรค)</p> <p>Adult Nursing Wellness</p>

ชื่อ - นามสกุล ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศักยภาพคน

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรีสาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปริญญาโท MS. Human Resource Development, Pittsburg State University, USA

ปริญญาเอก PhD. Human Resource Development, University of Minnesota, USA

(ทุนทบวงมหาวิทยาลัย)

### ฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหาวิทยาลัย (นบม.) รุ่นที่ 15

### การทำงาน

- |                  |   |
|------------------|---|
| 2533 – 2534      | ผู้ช่วยฝึกอบรม ผศ.ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์  |
| 2536 – 2537      | ผู้จัดการบริษัท พัฒนาดน พัฒนาการ เชียงพุดดิกรรม จำกัด                           |
| 2537 ถึงปัจจุบัน | อาจารย์ประจำโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศักยภาพคน<br>สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 2546 – 2548      | ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศักยภาพคน<br>สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  |

### ผลงานวิชาการ

- |      |   |
|------|---|
| 2544 | บทความเรื่อง Self and team development in practice (STP) Walk Rally. ตีพิมพ์<br>ใน <b>Performance Improvement Quarterly (PIQ)</b> ฉบับปีที่ 13  |
| 2544 | บทความเรื่อง The changing roles of HRD in Thailand during the current<br>economic crisis. ตีพิมพ์ใน <b>International Journal of Human Resource<br/>Development and Management</b> , ฉบับปีที่ 2 |
| 2545 | บทความเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง กรณีศึกษาอำเภอบางพระ จังหวัด<br>ฉะเชิงเทรา ตีพิมพ์ใน วารสารสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับปีที่ 42  |
| 2546 | บรรณาธิการร่วมเอกสารการจัดประชุมนานาชาติ <b>The Second Asian Conference<br/>by the Academy of Human Resource Development (AHRD)</b>   |
| 2548 | งานวิจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ของ<br>คณะกรรมการกำกับตลาดหลักทรัพย์ (กลต.)  |

- 2548 โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ : เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Making Strategy Work) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร)  
งานที่ปรึกษา
- 2545 โครงการที่ปรึกษาพัฒนาขีดความสามารถเพื่อการจ่ายผลตอบแทน (Competency-based Performance) สถาบันเพิ่มผลผลิต (ทีมที่ปรึกษา อาจารย์รัชฎญา ผลอนันต์)
- 2547 โครงการที่ปรึกษาพัฒนาขีดความสามารถเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา (Competency-based Training & Development) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ทีมที่ปรึกษา ผศ.ดร.กัลยาณี ภูณมี)
- 2547 โครงการที่ปรึกษาโดยใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Project-based Learning) บริษัท สุรพลฟู้ด จำกัด (มหาชน) (ทีมที่ปรึกษา อาจารย์ชาญวิทย์ สิงห์เสนีย์)
- 2548 โครงการที่ปรึกษาแผนกลยุทธ์ของ สภาผู้ส่งออกทางเรือ (ทีมที่ปรึกษา อาจารย์ชาญวิทย์ สิงห์เสนีย์)
- 2548 โครงการที่ปรึกษาแผนกลยุทธ์ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (ทีมที่ปรึกษา บริษัท เทนเนสซี แอสโซซิเอตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด)
- 2549 โครงการที่ปรึกษาเรื่องการจัดทำเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators – KPIs) ระดับกลุ่มสายงาน ระดับหน่วยงาน และกอง การไฟฟ้าานครหลวง (ทีมที่ปรึกษา ดร.นันทวุฒิ ลือมรสิริ)

**Name** Assistant Professional Nanthaphan Chinlumpasert , Ph.D. R.N.

Faculty of Nursing Science, Assumption University of Thailand.

**Education** - R.N., Diploma of Nursing, College of Nursing, the Thai Red Cross Society  
Bangkok Thailand, 1977

- B.Ed., Advanced Psychiatric Nursing, Chulalongkorn University Bangkok  
Thailand, 1982

- M.Sc. Public Health, Graduate School, Mahidol University, Bangkok  
Thailand, 1986

- Ph.D., Nursing Science, University of Illinois at Chicago, Illinois, U.S.A,2000

### Professional Experience

- Dean Faculty of Nursing Science, Assumption University Bangkok Thailand, 2003 - Present
- Acting Dean, Faculty of Nursing Science Assumption University Bangkok Thailand, 1993 - 2002
- Head of Division , Community Health Nursing Faculty of Nursing Science, Assumption University Bangkok Thailand, 1990 - 1993
- Health Technique Officer, Academic Department, Lumpoon Hospital, Lumpoon Province, Thailand, 1988 - 1989
- Head of Division, Community Health Nursing Faculty of Nursing, Christian College, Bangkok, Thailand, 1986 - 1987
- R.N. (Emergency Unit), the Thai Red Cross Society, Chulalongkorn Hospital, Bangkok Thailand, 1978 - 1985

### Other Experience

- Member of Board of Directors, Thai Public Health Nurses' Association, Bangkok Thailand, 1994 - 1995
- Member of the Advisory Committee, Global Health Leadership. Office, The University of Illinois at Chicag, 1998 - 2000
- Member of the Academic and Research networking committee, Health Systems Research Institute, Ministry of Public Health of Thailand, 2000 - 2003
- Member of Health Manpower Development Task Force for Health System Reform, the Ministry of Public Health of Thailand, 2001 – 2003
- Guest speaker of the topic “Adolescent Health” invited by Chulalongkorn University, 2001 - 2003
- Guest speaker of the topic “Violence Againts Women” invited by the Mahidol University, 2001 - present
- Research instrument validator, for the graduate program of Chulalongkorn University and Srinakarintarawiroj University, 2001 - 2002
- External Auditor for Nursing Education Quality Assurance, appointed by the Office for National Educational Standards and Quality Assessment, 2002 – present

- Quality Assurance Scholar, appointed by the Association of Private Higher Education Institutions of Thailand, 2002 - present
- Member of the Administrative Committee , Thai Red Cross Nurses Alumni Association, 2003 -2004
- Member of Board of Directors, the Nurses'Association of Thailand, 2004-2006

## HONORS

- Assumption University Scholarship Award, 1996 - 1999
- Van Doreen Scholarship Award, 1998
- Sigma Theta Tau International Honors Society, Lambda Chapter, 1999
- Boonthroyd Foundation Scholarships Award, 1999
- University of Illinois at Chicago, Board of Trustee Scholarship Award, 1999
- Virginia M. Ohlson International Scholarship Award for Academic and Dedication to the Advancement of Nursing, 2000

## Presentations

Chinlumprasert, N. (2000, April) .Date rape perceptions of Thai University students Posters presented at the 24<sup>th</sup> Annual Research Conference of the Midwest Nursing Research Society, Dearborn, Michigan.

<b>ชื่อ - นามสกุล</b>	<b>นางมยุรี ธรรมธรานนท์</b>
<b>ประวัติการศึกษา</b>	- พยาบาลศาสตรบัณฑิต (ศิริราชพยาบาล) มหาวิทยาลัยมหิดล สำเร็จการศึกษา ปี พ.ศ. 2536 - ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา Health Education จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำเร็จการศึกษา ปี พ.ศ. 2541
<b>ประวัติการทำงาน</b>	
ปี พ.ศ. 2536 - 2538	พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศิริราช
ปี พ.ศ. 2539 - 2541	พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ กทม.
ปี พ.ศ. 2539 - 2541	โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) จ.สมุทรสาคร ในตำแหน่ง 1. ผู้จัดการและหัวหน้างานหอผู้ป่วยในพิเศษ 2. คณะกรรมการและผู้ประสานงานทีมพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล 3. คณะกรรมการทีม QA

4. คณะกรรมการวิชาการ / การจัดการเรียนการสอนด้านงานบริหาร  
และการจัดการคุณภาพ

5. พยาบาลดีเด่น (Excellence Nursing Service) ประจำปี พ.ศ. 2543  
และ 2544

ปี พ.ศ. 2545 -2546

ตำแหน่งเพิ่มเติม ประธานองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลบ้านแพ้ว

ปี พ.ศ. 2546 -2547

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัย คริสเตียน จ. นครปฐม

มี.ย. 2547 - ปัจจุบัน

- รองหัวหน้าภาควิชาวิจัยและการศึกษาทั่วไป

- อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการทางการ  
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ABAC) หลักสูตร  
นานาชาติ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล

<b>ชื่อ - นามสกุล</b>	นายจ่านง แสงมหาชัย
<b>ตำแหน่ง</b>	อดีตผู้เชี่ยวชาญด้านที่ปรึกษาสำหรับโครงการที่สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 9 ชช) สังกัด สคอ. สำนักงาน ก.พ.
<b>วุฒิการศึกษา</b>	- Post graduate in public Administration จาก The Victoria University of Manchester U.K. (2518 - 2519) - รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2505 -2509)
<b>รับราชการ</b>	1 กันยายน 2509 - 30 กันยายน 2544
<b>ประวัติการรับราชการ</b>	
2 ตุลาคม 2543	- ผู้เชี่ยวชาญด้านที่ปรึกษาสำหรับโครงการที่สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 9 ชช) สคอ
16 สิงหาคม 2539	- อัครราชทูตที่ปรึกษา ฝ่ายการศึกษา (จ. การศึกษา 8) สนร.อเมริกา
2 กุมภาพันธ์ 2539	- จ. ฝึกอบรม 9 สพข.
22 พฤษภาคม 2538	- จ.วิเคราะห์งานบุคคล 9 ส่วนวิจัยและพัฒนา สคอ.
20 พฤศจิกายน 2535	- ผู้อำนวยการส่วน (จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8) ส่วนให้คำปรึกษา แนะนำ สคอ.
21 พฤษภาคม 2535	- จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8 ส่วนให้คำปรึกษาแนะนำ สคอ.
21 พฤษภาคม 2535	- จ.วิเคราะห์งานบุคคล 7 ส่วนให้คำปรึกษา สคอ.
9 พฤษภาคม 2527	- จ.วิเคราะห์งานบุคคล 7 กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ 1
17 กันยายน 2525	- บุคลากร 6 สำนักงานเลขานุการกรม
15 กรกฎาคม 2525	- จ. การศึกษา 5 กองการศึกษาต่างประเทศ
1 มิถุนายน 2521	- เลขานุการโท ฝ่ายการศึกษา จ.การศึกษา 5 สนร.ฟิลิปปินส์
15 กรกฎาคม 2520	- จ.วิเคราะห์งานบุคคล 5 กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ 3
28 เมษายน 2514	- นักวิเคราะห์งานบุคคลโท กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
16 ตุลาคม 2511	- วิทยากรโท ระเบียบข้าราชการ
1 กันยายน 2509	- วิทยากรตรี กองระเบียบข้าราชการ

## ประสบการณ์และผลงาน

การศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง (2535 - 2539)

1. การจัดทำโครงสร้างและแผนอัตรากำลังของส่วนราชการในกระทรวงมหาดไทย  
 รับผิดชอบในฐานะผู้อำนวยการส่วนให้คำปรึกษาแนะนำ แก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์  
 งานบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ในความรับผิดชอบ โดยศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดโครงสร้างส่วน  
 ราชการและจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ตลอดจนระบบงานและกำหนดระดับความยากง่ายของงาน  
 และตำแหน่งในส่วนราชการ ทั้งนี้ จะต้องวางแผนการดำเนินงาน ควบคุมการศึกษวิเคราะห์ ให้  
 คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์การวิเคราะห์โครงสร้างส่วนราชการ และอัตรากำลัง  
 ของส่วนราชการ

2. การจัดทำโครงสร้างและแผนอัตรากำลังของส่วนราชการในกระทรวงคมนาคม  
 หน้าที่ความรับผิดชอบเช่นเดียวกับข้อ 1
3. การจัดทำโครงสร้างและแผนอัตรากำลังของส่วนราชการในกระทรวงแรงงานและ  
 สวัสดิการสังคม โดยเฉพาะกรมประชาสงเคราะห์  
 หน้าที่ความรับผิดชอบเช่นเดียวกับข้อ 1
4. การจัดทำโครงสร้างและแผนอัตรากำลังของส่วนราชการในกระทรวงการต่างประเทศ  
 หน้าที่ความรับผิดชอบเช่นเดียวกับข้อ 1
5. การจัดทำโครงสร้างและแผนอัตรากำลังของส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี  
 หน้าที่ความรับผิดชอบเช่นเดียวกับข้อ 1
6. การจัดทำโครงสร้างและแผนอัตรากำลังของส่วนราชการในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
 หน้าที่ความรับผิดชอบเช่นเดียวกับข้อ 1

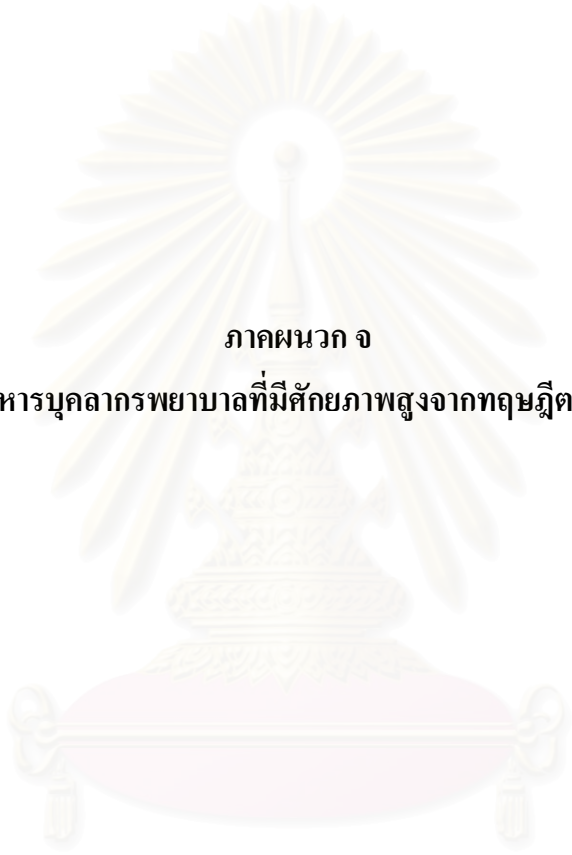
### การเป็นกรรมการในคณะกรรมการที่สำคัญ

- เป็นอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) ในส่วนราชการต่างๆ เช่น
  1. เป็น อ.ก.พ. ๑ กรมโยธาธิการ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน  
 บุคคล(พ.ศ. 2536 - 2538)
  2. เป็น อ.ก.พ. ๑ สำนักงานสถิติ ๑ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน  
 บุคคล (พ.ศ. 2536 - 2538)
- เป็นเลขานุการคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สาขาวิศวกรรมศาสตร์ 1 (โยธาและสาขา  
 ที่เกี่ยวข้อง) และวิศวกรรมศาสตร์ 2 (เครื่องกลและสาขาที่เกี่ยวข้อง)  
 (พ.ศ. 2531 -2538)
- เป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนวิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่ง  
 ทางวิชาการ
- เป็นคณะกรรมการพิจารณาแผนการจำแนกตำแหน่งของการไฟฟ้านครหลวง



- เป็นคณะกรรมการพิจารณาจัดตั้งกระทรวงกีฬา มีหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ จัดรวบรวมข้อมูล และจัดทำข้อเสนอแนะกรรมการเพื่อพิจารณาจัดตั้งกระทรวงกีฬา เป็นต้น

<b>ชื่อ - นามสกุล</b>	<b>จรัสพัทธ์ สุรพลพิเชษฐ์</b>
<b>ประวัติการศึกษา</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาโทสาขา Technology for Learning, USIU, San Diego, U.S.A.</li> <li>- ปริญญาโทสาขา International Marketing, UC Long Beach, U.S.A.</li> <li>- ปริญญาตรีสาขา Travel Industry and Hotel Management, มหาวิทยาลัยมหิดล International Program</li> </ul>
<b>ประวัติการทำงาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management and Leadership Development Manager, Advance Info Service PLC.</li> <li>- Corporate Development Manager, Advance Info Service PLC.</li> <li>- Training and Development Manager, Advance Info Service PLC.</li> <li>- Sales Assistant, California Turf Toro, San Diego , U.S.A.</li> <li>- Investment Program Officer4, Officer of the Broad of Investment(BO)</li> <li>- Teacher Asisstant, The United State International University, California, U.S.A.</li> <li>- Travel Indudry Instructor, Dusit Thani Colledge, Bangkok</li> <li>- Guest Relations Officer, Hotel Siam Inter - Continental, Bangkok</li> </ul>
<b>ปัจจุบัน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management and Leadership Development Manager, Advance Info Service PLC.</li> <li>- วิทยากรประจำบริษัท Advance Info Service PLC. และวิทยากรภายนอก หลักสูตร <ul style="list-style-type: none"> <li>การปฏิสัมพันธ์</li> <li>เทคนิคการสมัครงานและการสัมภาษณ์</li> <li>บุคลิกภาพเพื่อความสำเร็จในธุรกิจ</li> <li>Coaching การสอนงาน</li> <li>การนำเสนองานทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ</li> <li>หัวใจงานบริการ</li> <li>เซว้อารมณ์เพื่อการพัฒนาคน</li> <li>The 7 habits of High Effective People</li> </ul> </li> </ul>



ภาคผนวก จ  
การบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงจากทฤษฎีตามปีพ.ศ.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	Herman 1991	Gubman 1998	Levin and Ross 2001	Sear 2003	Benett 2004	จิตติพร 2547
1. การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อมาเป็นทีมงาน	✓	✓	✓			✓
2. การเก็บรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในทีม	✓	✓	✓			✓
3. การแสวงหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ทำงานร่วมกับคนได้	✓	✓	✓	✓		✓
4. การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยการ โฆษณาเกี่ยวกับองค์กร	✓	✓				✓
5. รับสมัครงานบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งส่วนตัว ที่บ้านและ internet	✓					✓
6. บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะแสวงหาโอกาสอื่น ถ้าไม่สร้างโอกาสให้เหมาะสม หรือเคร่งครัดเกินไป	✓					
7. สร้างบุคลากรที่มีอยู่ให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้	✓					
8. แสวงหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างจริงจัง อาจจะไม่รอให้มาสมัครงาน	✓					
9. แสวงหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้จากการพูดคุยกับหัวหน้า หรือกับบุคลากรในองค์กร	✓					✓
10. มีการสร้างแรงจูงใจให้ศักยภาพที่มีความสามารถสูง	✓	✓				✓
11. ให้โอกาส สิทธิประโยชน์ สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	✓					
12. เสนอให้เห็นคุณค่าของงานในองค์กร	✓				✓	
13. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ให้สังคมมององค์กรในทางบวก	✓					
14. จัดทำ Promotion , Program แสดงผลสำเร็จของงาน	✓				✓	
15. สร้างแผนงานที่จะขยายงาน	✓					
16. ลงทุนกับการศึกษาและการพัฒนา	✓	✓				
17. ให้งานที่ท้าทายต่อผลกระทบขององค์กร	✓	✓	✓		✓	✓

การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	Herman 1991	Gubman 1998	Levin and Ross 2001	Sear 2003	Benett 2004	ฐิติพร 2547
18. มีระบบบริหารงานที่ online					✓	
19. องค์กรมีโครงการขั้นสูงเพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคต					✓	
20. ให้โบนัสมากถึง 40 %					✓	
21. มอบหมายหน้าที่เพื่อพัฒนา					✓	✓
22. มอบบทบาทที่ท้าทายและมีการเตรียมตัวสำหรับอนาคต		✓	✓		✓	✓
23. มีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน โครงการ และมอบหมายงานที่หลากหลาย		✓	✓		✓	✓
24. สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถสูงจากภายในองค์กร มากกว่าภายนอก					✓	✓
25. หัวหน้าองค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนาและความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อให้เกิดการคงอยู่ในงาน					✓	
26. ให้ความสำคัญกับการริเริ่มงานที่ประสบความสำเร็จมากกว่าการอาศัยแรงจذبจากองค์กร					✓	✓
27. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					✓	
28. ลงทุนกับเวลา เงิน เพื่อพัฒนาหัวหน้าและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง					✓	
29. ลงทุนกับการพัฒนาทุกคนและจัดการพัฒนาที่แตกต่างกัน					✓	
30. ผู้นำสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อคุุบรยากาศในที่ทำงาน					✓	
31. กลยุทธ์ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความคล้ายคลึงการเห็นคุณค่าของลูกค้า				✓		
32. บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เป็นแหล่งกำเนิดของการสรรหา และการรักษาคณะไว้ใจในองค์กร				✓		
33. คุณค่าของบุคลากรที่มีความสามารถเป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งทำให้องค์กรเกิดความแตกต่าง และมีความเด่น				✓		

การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	Herman 1991	Gubman 1998	Levin and Ross2001	Sear 2003	Benett 2004	ฐิติพร 2547
34. ผู้นำคนไหนที่ฉลาดที่สุด มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างโปรแกรมที่สร้างสรรค์ เป็นนักพัฒนา ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆอย่างรวดเร็ว ใช้สติปัญญาและมีความท้าทาย		✓				✓
35.บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะตอบสนองเมื่อถูกท้าทาย		✓				
36.สนับสนุนและให้รางวัลกับการค้นพบสิ่งใหม่ๆ		✓				✓
37.การบริหารบุคลากรที่มีความสามารถสูงต้องเข้าใจปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความแตกต่าง			✓			✓
38. เข้าใจความต้องการของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อดึงดูดและคงไว้ซึ่งบุคลากรที่มี ความสามารถ			✓			✓
39. บุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้			✓			✓

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวณัชชา อัสวภิญโญกิจ เกิดเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2506 กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต จากวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย เมื่อปี พ.ศ. 2528 ปฏิบัติตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ประจำหอผู้ป่วยอวัยวะ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 ถึงปัจจุบัน และได้ศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2547



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย