

คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี

นางสาวจันทนา นิมนุมาศ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต
วิชาเอกบริหาร โรงพยาบาล สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Manual for Competency Assessment of Head Nurses
at Sirivej Hospital Chanthaburi**

Miss Chanthana Chimnumas



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Health in Hospital Administration

School of Health Science

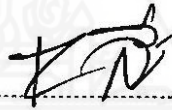
Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี
ชื่อและนามสกุล นางสาวจันทนา ฉิมนุมาศ
วิชาเอก บริหารโรงพยาบาล
สาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.พณีย์ สัตตะกะลิน

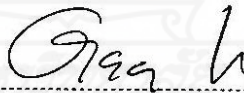
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พณีย์ สัตตะกะลิน)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารยา ประเสริฐชัย)



(รองศาสตราจารย์ สราวุธ สุธรรมมาสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช
จันทบุรี

ผู้ศึกษา นางสาวจันทนา นิมนุมาศ รหัสนักศึกษา 2585000272 ปริญญา สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.พาณี สีตะกลิน ปีการศึกษา 2560

บทคัดย่อ

คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี จัดทำขึ้น โดยใช้กรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของสำนักงานข้าราชการพลเรือน สมรรถนะทางการบริหารของ สภาการพยาบาล และสมรรถนะทางสายอาชีพซึ่งวิเคราะห์จากภารกิจความรับผิดชอบด้านปฏิบัติการ พยาบาลพื้นฐานของตำแหน่งงานพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำคู่มือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี โดยการศึกษาวรรณกรรม และแนวทางการประเมินสมรรถนะ ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ได้คู่มือการประเมินสมรรถนะ ที่มีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทของโรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี ซึ่งครอบคลุมทั้งการประเมินสมรรถนะ และนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้วางแผนพัฒนารายบุคคลต่อ เพื่อให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย มีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง

คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี ซึ่งประกอบด้วย 5 บท คือ บทที่ 1 หลักการและเหตุผลในการจัดทำคู่มือ บทที่ 2 การศึกษาเอกสาร เพื่อจัดทำเป็นคู่มือ บทที่ 3 ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ บทที่ 4 คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี (ฉบับสมบูรณ์) และบทที่ 5 สรุปการใช้ประโยชน์

คำสำคัญ การประเมินสมรรถนะ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย แผนพัฒนารายบุคคล

Independent Study title: Manual for Competency Assessment of Head Nurses at Sirivej Hospital Chanthaburi

Author: Miss Chanthana Chimnumas; **ID:** 2585000272;

Degree: Master of Public Health; **Independent Study advisor:** Dr. Panee Sitakalin, Associate Professor; **Academic year:** 2017

Abstract

A manual for competency assessment of head nurses at Sirivej Hospital Chanthaburi was prepared based on the core competency concept of the Civil Service Commission, the management competency (head nurse) of the Thailand Nursing and Midwifery Council, and the functional or professional competency derived from an analysis of mission and responsibilities related to basic nursing practices of head nurses at Sirivej Hospital Chanthaburi.

The purpose of this study was to develop a manual as mentioned above; the preparation involved reviews of relevant literature and competency assessment manuals of head nurses at various state and private hospitals; and then the manual was written to cover the competency assessment per se and the use of the results for competency development of head nurses, individually, and for all of them at the hospital as expected.

The Manual for Competency Assessment of Head Nurses at Sirivej Hospital Chanthaburi consists of 5 chapters: Chapter 1, Introduction and Rationale; Chapter 2, Literature Review; Chapter 3, Steps for Manual Preparation; Chapter 4, Manual for Competency Assessment of Head Nurses at Sirivej Hospital Chanthaburi (full); and Chapter 5, Summary.

Keywords: Competency assessment, Head nurse, Individual development plan

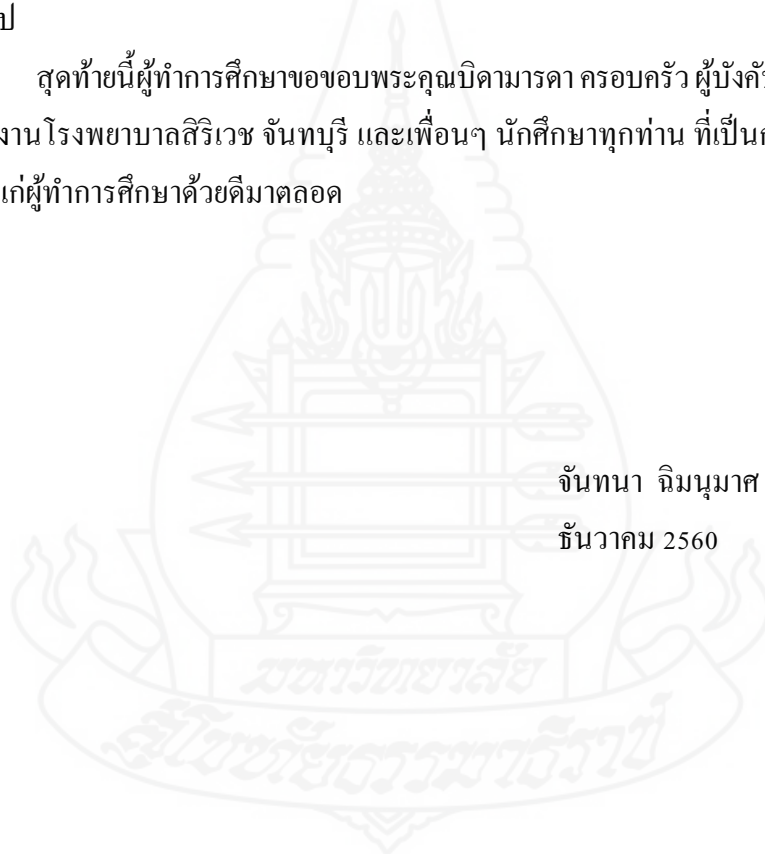
กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้รับความสำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พณีย์ สีตกะลิน อาจารย์ที่ปรึกษาหลักในการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารยา ประเสริฐชัย กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อคิดที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาอิสระในครั้งนี้เป็นอย่างดี นักศึกษาขอขอบพระคุณ ในความอนุเคราะห์และความกรุณาของท่านทั้งสองเป็นอย่างยิ่งและจะจดจำความปรารถนาดีของท่าน ไว้ตลอดไป

สุดท้ายนี้ผู้ทำการศึกษาขอขอบพระคุณบิดามารดา ครอบครัว ผู้บังคับบัญชา ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนร่วมงาน โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี และเพื่อนๆ นักศึกษาทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ทำการศึกษาด้วยดีมาตลอด

จันทนา นิมนุมาศ

ชั้นวาคม 2560



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์ หรือคำจำกัดความ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะ	6
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย	14
สมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย	18
แผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan)	27
บทที่ 3 ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย	33
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ	33
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	33
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบประเมินสมรรถนะ	34
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของคู่มือ การประเมินสมรรถนะ	51
ขั้นตอนที่ 5 จัดทำคู่มือการสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช ฉบับสมบูรณ์	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี (ฉบับสมบูรณ์).....	55
วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ.....	55
รอบการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี.....	55
ผู้ประเมินสมรรถนะ.....	56
วิธีการประเมิน.....	57
เกณฑ์การแปลผลประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	59
บทที่ 5 สรุปการใช้ประโยชน์จากคู่มือ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการประเมิน สมรรถนะ.....	75
การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ.....	75
รายการสมรรถนะมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาล.....	75
การกำหนดรอบของการประเมินสมรรถนะ.....	76
การกำหนดผู้ประเมินสมรรถนะ.....	76
การกำหนดสัดส่วนคะแนนของผู้ประเมิน.....	77
ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง.....	77
การแปลผลการประเมินสมรรถนะ.....	78
การกำหนดระดับคะแนนเพื่อวัดพฤติกรรมที่แสดงออกของสมรรถนะรายข้อ.....	78
วิธีการประเมิน.....	79
กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล.....	79
ภาพรวมของคู่มือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย.....	80
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	86
ก ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description).....	87
ข สรุปผลการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินสมรรถนะของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี.....	94
ค แบบสอบถามสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี.....	107

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ง แบบประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของกลุ่ม ประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวชจันทบุรี.....	118
ประวัติผู้ศึกษา	121



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ผลการประเมินระดับความคาดหวังสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี	36
ตารางที่ 3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของกลุ่มประเมิน สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี	52
ตารางที่ 4.1 เกณฑ์ในการแปรผลการประเมินสมรรถนะ	59



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลในยุคปัจจุบันได้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาประเทศด้วยโมเดล “ประเทศไทย 4.0 หรือไทยแลนด์ 4.0” ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การวิจัยและพัฒนาการศึกษาไปพร้อมๆ กัน โดยเน้นการขับเคลื่อนด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม รวมทั้งการวิจัย และเป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนเพื่อปรับแก้จัดระบบปรับทิศทางและสร้างแนวทางพัฒนาประเทศให้เจริญแบบประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่อาจเกิดขึ้นในยุคเศรษฐกิจสังคมดิจิทัลและในศตวรรษที่ 21 กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดเข็มมุ่งในการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลคือประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข และมีระบบสุขภาพที่ยั่งยืน โดยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ 20 ปี ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลักเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค (Prevention and Promotion Excellence) 2) ระบบบริการ (Service Excellence) 3) การพัฒนาคน (People excellence) 4) ระบบบริหารจัดการ (Governance Excellence) (กระทรวงสาธารณสุข 2559) จากการเปลี่ยนแปลงนโยบายระดับประเทศดังกล่าวและสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงทางธุรกิจบริการสุขภาพไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือเอกชน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลโดยตรงเนื่องจากพยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่และมีส่วนสำคัญในการพัฒนาบริการธำรงรักษาความเข้มแข็งของระบบสุขภาพ และเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการ

การประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาคน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ

องค์กรพยาบาล มีภาระหน้าที่ตามขอบเขตของวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ มีบทบาทความรับผิดชอบภารกิจด้านการพยาบาลทั้งหมด ออกแบบระบบบริหารจัดการ เพื่อให้การพยาบาลมีคุณภาพตามมาตรฐานการพยาบาลและมาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนจรรยาบรรณและจรรยาบรรณวิชาชีพ ครอบคลุมทั้งบริการด้านส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟู โดยใช้ศาสตร์ทางการพยาบาลและศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม รวมทั้งการพัฒนา

คุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เชื่อมโยงประสานความร่วมมือกับ สหวิชาชีพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริการได้รับการดูแลที่ปลอดภัยและต่อเนื่อง สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดบริการสุขภาพของโรงพยาบาล (รัชนี้ สีดา 2552)

ผู้บริหารทางการแพทย์ทุกระดับเป็นตัวจักรสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ ในโรงพยาบาลให้ขับเคลื่อนเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะการบริหารงานในระดับหอผู้ป่วยนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีขอบเขตและปริมาณงานที่กว้าง ผลลัพธ์ของการบริการผู้ป่วยของโรงพยาบาลส่วนใหญ่เกิดจากการบริการระดับหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในระดับคลินิกในสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้สนับสนุนเป็นที่ปรึกษาเป็นผู้นิเทศและเป็นครูฝึกให้กับผู้ปฏิบัติทุกระดับ อีกทั้งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการที่ต้องดำรงตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดศรัทธาต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2546)

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นการพัฒนาคุณภาพบริการระดับหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีความครอบคลุมทุกด้าน และจากมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล ด้านมาตรฐานการบริหารการพยาบาล ได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารองค์กรพยาบาล ต้องกำหนดระบบการประเมินผลผู้บริหารทางการแพทย์ทุกระดับ เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (สำนักการพยาบาล 2550)

การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่ช่วยตรวจสอบความสามารถในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (กัลยรัตน์ ชีระชนชัยกุล 2557)

เครื่องมือประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้ จะช่วยแก้ปัญหาและส่วนขาดของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการดูแลผู้ป่วย (Yen Po-Yin, Phillip Andrew, Kennedy Mary K, Collins Sarah 2017)

โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี เป็นโรงพยาบาลเอกชนระดับตติยภูมิ ขนาด 90 เตียง ที่เปิดบริการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 มีวิสัยทัศน์คือ“โรงพยาบาลสิริเวชได้รับความไว้วางใจด้านการดูแลสุขภาพในรูปแบบวิถีชีวิต (Life Style) ที่ชาวจังหวัดจันทบุรีและพื้นที่ใกล้เคียงเลือกใช้บริการ และพันธกิจของโรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี คือ “สร้างความพึงพอใจสูงสุดด้านการรักษาและบริหารให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้บริการที่ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ บนพื้นฐานคุณธรรมและจริยธรรม”

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาลที่สิริเวช จันทบุรี ดังกล่าว กำหนดไว้สำหรับ ช่วงเวลาปี พ.ศ. 2559-2561 แต่แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอยู่เดิมถูกจัดทำไว้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กรใหม่ เราควรปรับปรุงแบบประเมินสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร 2556) ประกอบกับรูปแบบการประเมินสมรรถนะเดิม เป็นแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรม การปฏิบัติงานกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) ซึ่งพบปัญหาการใช้ แบบประเมินสมรรถนะเดิม คือ ขาดคู่มือประกอบการใช้แบบประเมิน ส่วนภาษาไทยที่ใช้เข้าใจยาก และขาดความชัดเจนของพฤติกรรมที่กำหนดสมรรถนะแต่ละระดับ ทำให้ผู้ประเมินและผู้รับการ ประเมินตีความหมายของสมรรถนะแต่ละด้านแตกต่างกันตามความเข้าใจและประสบการณ์ของตนเอง ส่งผลให้เกิดอคติทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่สามารถข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนา และปรับปรุงสมรรถนะในแต่ละด้านๆ ได้อย่างชัดเจน

จากการความสำคัญ การเปลี่ยนแปลงและปัญหาดังกล่าว จึงได้จัดทำคู่มือการประเมิน สมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาสมรรถนะ สำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้กรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนถึงแม้สมรรถนะดังกล่าวใช้สำหรับประเมินสมรรถนะข้าราชการ แต่โรงพยาบาล สิริเวชจะเป็นองค์กรเอกชน หากพิจารณารายละเอียดของสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนแล้ว แล้วพบว่าบุคลากรทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐและภาคเอกชน ก็ควรพึงมี สมรรถนะทางการบริหาร (ระดับตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย) ของสภาการพยาบาลซึ่งเป็น องค์กรวิชาชีพที่จัดขึ้นตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายวิชาชีพ เพื่อทำหน้าที่ดูแลกำกับมาตรฐานการทำงาน และจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาลโดยสภาการพยาบาลก็ตระหนักถึงความสำคัญและความ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลแต่ละระดับให้มีความชัดเจน เพื่อให้องค์กรที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการกำหนดเป็นเครื่องมือประเมินสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาล แต่ละระดับ และสมรรถนะทางสายอาชีพ เน้นทางการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก ซึ่งวิเคราะห์จาก การกิจความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ไม่ว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใดก็ต้องปฏิบัติเป็นพื้นฐาน ได้ มากำหนดรายการสมรรถนะ และปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลสิริเวช ทั้งนี้ เพื่อให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมซึ่งบ่งชี้ที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติการกิจ ในความรับผิดชอบได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี มีเนื้อหาประกอบด้วย 5 บทคือ บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึงหลักการ และเหตุผลในการจัดทำคู่มือ บทที่ 2 การศึกษาเอกสารเพื่อจัดทำเป็นคู่มือ บทที่ 3 ขั้นตอนการจัดทำ

คู่มือ บทที่ 4 คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช (ฉบับสมบูรณ์) และบทที่ 5 สรุปการใช้ประโยชน์ จากคู่มือ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือประเมินสมรรถนะ

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อจัดทำคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสิริเวช จังหวัดจันทบุรี

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 มีคู่มือที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้สื่อสารในการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยสำหรับโรงพยาบาลสิริเวช จังหวัดจันทบุรี ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3.2 ช่วยให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐานหรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังเพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในตำแหน่งนั้น และใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

3.3 ช่วยให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยทราบระดับสมรรถนะของตนเองทั้งด้านความรู้ คุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรม ว่าอยู่ระดับไหน มีจุดแข็งเรื่องใดที่ควรคงไว้เพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากรในระดับเดียวกันและระดับอื่นๆ และมีจุดอ่อนในเรื่องใดบ้างที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการคาดหวัง

3.4 นำผลการประเมินสมรรถนะมาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีสมรรถนะตามที่ต้องการคาดหวัง

3.5 ใช้เป็นข้อมูลเพื่อวางแผนในการสรรหา บุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

4. ขอบเขตการใช้คู่มือ

การจัดทำคู่มือการประเมินสมรรถนะหัวหน้าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จัดทำสำหรับการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสิริเวช จังหวัดจันทบุรี เท่านั้น

5. นิยามศัพท์ หรือคำจำกัดความ

5.1 **สมรรถนะ** หมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ของบุคคลที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดี

5.2 **สมรรถนะของผู้บริหารทางการแพทย์** หมายถึง ความรู้ความสามารถ เจตคติ และคุณลักษณะอื่นๆ ของหัวหน้าหรือผู้ป่วยและหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลเฉพาะสาขา/ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าพยาบาล ในการบริหารงานการพยาบาล ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงาน /องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สภากาการพยาบาล 2556, น. 1)

5.3 **พยาบาลหัวหน้าหรือผู้ป่วย** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการโรงพยาบาล ให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น ปฏิบัติงานรับผิดชอบวางแผน ดำเนินการ ควบคุม กำกับดูแลและ ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถบริการดูแลรักษาผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

5.4 **การประเมินสมรรถนะ** หมายถึง การตีค่าความรู้ ทักษะ พฤติกรรมของการทำงาน ของบุคลากร ที่ปรากฏให้เห็นตามรายการสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ

5.5 **แผนพัฒนารายบุคคล** หมายถึง เครื่องมือที่จะช่วยในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีระดับสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำคู่มือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลศิริเวช จันทบุรี ในบทที่ 2 นี้เป็นการศึกษาเอกสารเพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับจัดทำคู่มือประเมินสมรรถนะ โดยค้นคว้าและศึกษาจากตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับระบบการประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยมีลำดับของเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และการประเมินสมรรถนะ
2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
4. แผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan)

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะ

1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency หรือ Competence) มีการเรียกชื่อที่หลากหลาย เช่น ศักยภาพสมรรถภาพความสามารถขีดความสามารถเป็นต้นแต่ปัจจุบันคำว่าสมรรถนะเป็นคำที่นิยมมากที่สุด ผู้ที่ให้ความหมายของสมรรถนะไว้หลากหลายเช่น

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย อึดทน โน้ตสนั่น ความรู้และทักษะ ซึ่งจะผลักดันให้บุคคลนั้นปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะ (Attributes) ที่สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรม การทำงานของบุคคล สามารถวัดและสังเกตได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและ คุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานในความรับผิดชอบได้ดี

ในปัจจุบันแนวคิดด้านสมรรถนะมีความสำคัญและถือเป็นหัวใจของระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถแสวงหา ใช้ประโยชน์ และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะต่างๆ ที่สามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและมีขีดความสามารถที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ โดยแนวคิดสมรรถนะ มีการนำไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างแพร่หลาย ทั้งในภาครัฐและเอกชน

1.2 องค์ประกอบสมรรถนะ

มีผู้กล่าวถึงแนวคิดขององค์ประกอบสมรรถนะไว้หลากหลาย สามารถแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก คือ ความรู้ ทักษะคุณลักษณะส่วนบุคคล (อารี ชิวเกษมสุข 2559; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2556) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.2.1 ความรู้ (Knowledge) มีความจำเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ ที่เกิดจากการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น การอบรม การสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หากบุคลากรขาดความรู้ของงานที่ปฏิบัติ ก็ยากที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จ

1.2.2 ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการทำงาน ทักษะเกิดจากการฝึกปฏิบัติ หรือฝึกฝน จนทำให้เกิดความชำนาญในงานนั้นๆ

1.2.3 คุณลักษณะของบุคคล (Personal Attribute) เป็นลักษณะที่ติดตัวบุคคลนั้นมา ยากต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทศนคติ ความคิด แรงจูงใจ หากสิ่งเหล่านี้เป็นไปในด้านลบ จะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ยาก ในทางกลับกัน หากคุณลักษณะ ส่วนบุคคลเป็นไปในทางบวก จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.3 ประโยชน์ของการนำระบบการประเมินสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

การนำระบบการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีประโยชน์ทั้งต่อบุคลากร หัวหน้าหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (อารี ชิวเกษมสุข 2559; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2556) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 บุคลากร

1) ช่วยให้บุคลากรได้ทราบระดับสมรรถนะของตนเอง ทั้งด้านความรู้ คุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมว่าอยู่ระดับไหนมีจุดแข็งเรื่องใดที่ควรคงไว้ เพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากรในระดับเดียวกันและระดับอื่นๆ และมีจุดอ่อนในเรื่องใดบ้างที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้มีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง

2) ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในตำแหน่งนั้นและใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3) ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย

1.3.2 หัวหน้าหน่วยงาน

1) ช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานตนเองเป็นรายบุคคล

3) ใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ

1.3.3 ผู้บริหารระดับสูง

1) ใช้สมรรถนะเป็นตัวเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์กร นำมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2) ใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3) ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งในศักยภาพของบุคลากร และนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

1.3.4 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

1) เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามกลุ่มสายงานวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่ง

2) สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

3) ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาความก้าวหน้า การคงอยู่ของบุคลากร เป็นต้น

4) ใช้ผลการประเมินสมรรถนะประกอบการพิจารณาความดี ความชอบของพนักงาน เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือโบนัส เป็นต้น

1.4 ประเภทของสมรรถนะ

การจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะ นักวิชาการหรือองค์กร ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้แตกต่างกัน เช่น

Mohanta (2013) ณรงวิทย์ แสนทอง (2547) เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2549) (อ้างถึงใน อารี ชิวเกษมสุข 2559) มีการแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1.4.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่บุคลากรต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

1.4.2 สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานตามสายงาน หรือตามบทบาทหน้าที่นั้นๆ ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ในบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องมีสมรรถนะ ด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการต่อความขัดแย้ง เป็นต้น

1.4.3 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่มีเฉพาะตัว ยกต่อการเลียนแบบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าผู้อื่น เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ความซื่อสัตย์สุจริต วุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนพึงมี และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

1.5 การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี (นพรัตน์ ศรีโพธิ์ทอง 2550) ได้แก่

1.5.1 การกำหนดสมรรถนะ โดยการประเมินความต้องการ (Need assessment) จากกลุ่มผู้รับผลงานที่เกี่ยวข้องหรือนโยบายต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

1.5.2 การกำหนดสมรรถนะจากการวิเคราะห์ภาระงาน (Task analysis) จะช่วยให้กำหนดภาพงานที่ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้น โดยต้องแจกแจงงานที่ต้องปฏิบัติและเรียนรู้ออกมาให้ละเอียดมากที่สุด

1.5.3 การกำหนดสมรรถนะ โดยวิเคราะห์จากกิจกรรมของงานประจำ

1.5.4 การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systematic competency analysis) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์สมรรถนะที่พัฒนามาจากการวิเคราะห์แบบปกติ ด้วยการจำแนกเนื้องานออกเป็นหน่วยย่อยที่มีรูปแบบอย่างชัดเจน

1.5.5 การกำหนดสมรรถนะโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert judgment) โดยใช้ผู้ที่เชี่ยวชาญในงานเป็นผู้แจกแจงพฤติกรรมการทำงานของตำแหน่งที่ต้องการศึกษาสมรรถนะ

1.5.6 การกำหนดสมรรถนะโดยการศึกษาจากความต้องการและสภาพการณ์ในการทำงาน

1.5.7 การกำหนดสมรรถนะโดยการอ้างอิงตำรา ทฤษฎีหรือหลักการที่มีอ้างอิงไว้

1.6 สิ่งที่ต้องคำนึงในการกำหนดสมรรถนะ

นอกจากวิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดสมรรถนะ คือ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร 2556)

1.6.1 การกำหนดสมรรถนะนั้นต้องมุ่งสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตๆ ไม่ใช่เครื่องมือที่ลอกเลียนแบบความสำเร็จจากอดีตมา

1.6.2 ควรศึกษาและวิเคราะห์ห้องค์กรก่อนและนำจุดอ่อนขององค์กรมากำหนดเป็นสมรรถนะ ส่วนสิ่งที่เป็นจุดแข็งก็ควรนำมากำหนดเป็นสมรรถนะเช่นกัน เพื่อเสริมและรักษาจุดแข็งให้คงอยู่

1.6.3 การกำหนดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม ภารกิจและลักษณะงานขององค์กร

1.6.4 ความยากง่ายของสมรรถนะ กล่าวคือสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องไม่ยุ่งเกินไป หรือยากเกินไป แต่ต้องมีลักษณะที่ทำทนายความสามารถของบุคลากรให้ทำพฤติกรรมนั้นๆ

1.6.5 ต้องกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สามารถแสดงพฤติกรรมหรือความสามารถที่สูงกว่า หรือโดดเด่นกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง

1.6.6 บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะเพื่อให้เกิด Commitment และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

1.6.7 สมรรถนะที่กำหนดขึ้นควรปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

1.7 ความหมายของการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ (Competency assessment) หมายถึง “การตีค่าความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังหรือกำหนดไว้ในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือไม่แตกต่างกันมากนักน้อยเพียงใด” (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร 2556)

การประเมินสมรรถนะผู้นำทางการพยาบาล หมายถึง การตีค่าความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ของผู้ที่สามารถทำให้พยาบาลปฏิบัติงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังมากหรือน้อยเพียงใด (อารี ชิวเกษมสุข 2559)

1.8 เครื่องมือประกอบการพัฒนาสมรรถนะ

เครื่องมือประกอบการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาลที่สำคัญอย่างน้อย 2 ชนิด (อารี ชิวเกษมสุข 2559) ได้แก่

1.8.1 แบบประเมินสมรรถนะผู้นำ (Leader competency assessment form) ซึ่งจะ เป็นเครื่องมือ สำหรับวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาล

1.8.2 แผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง

1.9 ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ

แบบประเมินสมรรถนะ เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมิน เครื่องมือที่มีคุณภาพ จะให้ผลการประเมินที่แม่นยำและ น่าเชื่อถือ การสร้างและพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ มีขั้นตอนดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช 2546)

1.9.1 กำหนดพฤติกรรมที่พึง โดยกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่สามารถ แสดงออก ได้ โดยศึกษากรอบของหน้าที่ ภาระงานในตำแหน่งนั้นๆ จากบทความวิชาการ งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง วิทยุทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่ออธิบายภาพกว้างๆ ที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จและ บ่งบอกถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น

1.9.2 เลือกรูปแบบการประเมินที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด ซึ่งหาก เน้นคุณภาพของการทำงานอาจเลือกใช้แบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า

1.9.3 สร้างรายการพฤติกรรมที่ต้องการวัดเป็นรายชื่อ ซึ่งควรมีการจัดเป็นหมวดหมู่ ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเข้าใจประเด็นตรงกัน

1.9.4 กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความสามารถในการปฏิบัติ หรือการแสดงออก ของพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน

1.9.5 ตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมิน

1.10 รูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ประเมินสมรรถนะ

การสร้างแบบประเมินสมรรถนะต้องมีความสอดคล้องกับวิธีการประเมินควรเลือก พิจารณาวิธีการประเมินให้ที่เหมาะสมกับลักษณะงานและวัตถุประสงค์ของการประเมิน เครื่องมือ ที่มีคุณภาพจะทำให้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือ แบบประเมินสมรรถนะ นิยมใช้ 2 แบบ ได้แก่

1) *แบบประเมินความถี่ของพฤติกรรม หรือมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)* เป็นการออกแบบสอบถามเพื่อวัดทักษะการปฏิบัติทั้งด้านกระบวนการและผลงาน ให้เห็นถึงลักษณะของสมรรถนะที่ต้องการ กำหนดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งช่วงของมาตรวัดอาจกำหนดให้มีค่าเป็นตัวเลขหรือระดับพฤติกรรมที่ผู้ประเมินสามารถเลือกตามการตัดสินใจของตน (สุวิมล ว่องวานิช 2546) การปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือวัดแบบ rating scale ให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง คือต้องสามารถประเมินลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกได้อย่างชัดเจน ดังนั้นผู้ประเมินต้องมีโอกาสที่จะได้เห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้มากที่สุด ต้องได้รับการบอกถึงคุณค่าของการประมาณค่า และได้รับการฝึกฝนการใช้เครื่องมือ ซึ่งรูปแบบของแบบประเมิน Rating scale ต้องสามารถบอกถึงความแตกต่างของพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน หรือมีมาตรฐานที่สามารถควบคุมให้การตัดสินใจของผู้ประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และหากมีผู้ประเมินหลายคน ต้องรวบรวมผลการประเมินจากผู้ประเมิน ทั้งหมดมาประมวลผลการประเมิน (สุภมาส ภาวะเกตุ 2542)

2) *แบบประเมินโดยใช้พฤติกรรมการปฏิบัติงานกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS)* มีการกำหนดการแสดงออกของพฤติกรรมของแต่ละระดับ ไว้แตกต่างกัน ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา และมีโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยความไม่ตั้งใจของผู้ประเมินน้อยกว่า (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548)

สำหรับคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริเวช เลือกใช้แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

1.11 การกำหนดผู้ประเมิน

ในการกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินสมรรถนะขึ้นอยู่กับความพร้อม ความเหมาะสม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยผู้ที่สามารถทำหน้าที่ประเมินสมรรถนะได้มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2556)

1.11.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss assessment) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ฝ่ายเดียว โดยเชื่อว่าผู้บังคับบัญชานั้นเป็นผู้ที่รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีที่สุดและต้องดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งข้อจำกัดของการประเมินด้วยวิธีนี้คือผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถเห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา ดังนั้นผลการประเมินอาจไม่ตรงตามจริงทั้งหมด

1.11.2 การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน (Self & Boss Assessment) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุดเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้

ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันประเมิน ซึ่งต้องมีการพูดคุยและตกลงหาข้อสรุปร่วมกัน วิธีนี้เป็นวิธีที่ง่ายและประหยัดค่าใช้จ่าย แต่มีข้อจำกัดคือ ผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อาจไม่ตรงกัน โดยมักจะพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามักประเมินสูงกว่าและผู้บังคับบัญชามักประเมินให้ต่ำกว่าความเป็นจริง หากหาข้อสรุปไม่ได้ อาจส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้ง แต่มีวิธีป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานี้คือ ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องบันทึกผลงานและพฤติกรรมระหว่างการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและนำมาประกอบการพิจารณาในช่วงการประเมินสมรรถนะ และผู้บังคับบัญชาควรมีทักษะเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประเมินรูปแบบนี้มีขั้นตอนดังนี้

- 1) บุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- 2) ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาและหาข้อสรุปร่วมกัน

1.11.3 ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินรูปแบบนี้อาจใช้เครื่องมือการประเมินที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) ก็ได้โดยผู้เกี่ยวข้องทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินซึ่งอาจได้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ เป็นต้น และเมื่อประเมินเสร็จ หาข้อสรุปของผลการประเมินร่วมกัน ซึ่งข้อดีของการประเมินรูปแบบนี้ ทำให้ได้มุมมองที่หลากหลาย เพิ่มความน่าเชื่อถือจากการประเมินโดยบุคคลเดียว แต่พบข้อจำกัดคือ มีเอกสารที่ใช้การประเมินมีจำนวนมาก และบางครั้งอาจพบว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอาจทำให้ผลการประเมินสูงกว่าความเป็นจริงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงได้

สำหรับคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลศิริเวช จันทบุรี กำหนดวิธีการประเมินแบบการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน (Self & Boss Assessment) โดยผู้ประเมินประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายการพยาบาลหรือหัวหน้าพยาบาล ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย และให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้ประเมินตนเองร่วมด้วย

1.12 การกำหนดวิธีการประเมิน

เมื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะและการกำหนดผู้ประเมิน ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการประเมินซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งคือ การสื่อสารการประเมินสมรรถนะ คือต้องมีการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบการประเมินสมรรถนะให้กับผู้รับการประเมิน ได้รับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิด หลักการ ประโยชน์ของสมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา วิธีการประเมินและนโยบายการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้ผู้รับบริการประเมินมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์และให้ความร่วมมือในการประเมิน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2556) และนำผลการประเมินของแต่ละบุคคลไปใช้ในการทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลต่อไป

2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ ผู้บริหารระดับต้น ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้พยาบาลผู้ป่วย ด้วยการควบคุม ดูแล กำกับและอำนวยความสะดวกให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ (รองจิตต์ เล็กสมบูรณ์ 2555)

2.1 คุณสมบัติของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

สภาการพยาบาลได้กำหนดคุณลักษณะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ไว้ในมาตรฐานการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยต้องมีระบบและกลไกการคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน พยาบาลทุกระดับต้องมีใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตามกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ และกำหนดว่าพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ได้รับการศึกษาต่อและ/หรือฝึกอบรมในสาขาที่ให้บริการนั้นๆ 2) มีประสบการณ์และ/หรือได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหาร (สภาการพยาบาล 2548)

2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

การวิเคราะห์ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน ถือเป็นหัวใจสำคัญมากในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นการที่จะกำหนดสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้อย่างครอบคลุม จำเป็นต้องทราบบทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อน โดยพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยถือเป็นผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น มีหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้ (สำนักการพยาบาล 2548 อ้างถึงใน กรองจิตต์ เล็กสมบูรณ์ 2555)

2.2.1 ด้านการปฏิบัติการหรืองานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Operation / expertise)

1) พัฒนาระบบบริการพยาบาลในหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล ภารกิจหลักของหอผู้ป่วย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การบริการที่ดี

2) ปฏิบัติการพยาบาลและเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการพยาบาลผู้ป่วยที่มีความซับซ้อน เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลรักษาพยาบาลที่ถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐาน

3) จัดทำแนวปฏิบัติงานของหน่วยงานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติการพยาบาลที่ถูกต้องตามมาตรฐาน

4) วิเคราะห์สาเหตุ หาแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม

5) สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ทีมในการปฏิบัติงาน

6) กำกับดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน/โรงพยาบาล และสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งกับผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

2.2.2 ด้านการบริหารและกำกับดูแล (Management and Supervisory)

1) วิเคราะห์และจัดระบบบริการพยาบาลในหน่วยงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานที่กลุ่มการพยาบาลและ โรงพยาบาลกำหนด เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลลัพธ์ทางการพยาบาลได้ตามมาตรฐานกำหนด

2) วิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหารและการบริการในหน่วยงาน เพื่อนำปรับปรุงระบบบริการให้มีผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีความคุ้มค่าและคุ้มค่า

3) จัดระบบและรูปแบบการมอบหมายงานให้กับบุคลากรในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดของหน่วยบริการในความรับผิดชอบ

4) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลของหน่วยงาน

5) กำกับดูแลควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและบรรลุนิติบุคคลของหน่วยงานที่กำหนดไว้ให้มีประสิทธิภาพ

6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Evaluation) และนำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่คาดหวังและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 ด้านการวางแผน (Planning)

1) จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้ครอบคลุมทั้งด้านการบริหาร บริการและวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของทั้งกลุ่มการพยาบาล และของโรงพยาบาล

2) ร่วมวางแผนการศึกษาและสอนนักศึกษาทางคลินิกในหลักสูตรการพยาบาลและผดุงครรภ์ เพื่อให้การเรียนการสอนมีความสมบูรณ์นักศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน

3) สรุปผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาลและของโรงพยาบาล

2.2.4 ด้านการประสานงาน (Communication and Co-operation)

1) เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพต่างๆ ของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล เพื่อเสนอข้อมูล ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ

2) ประสานงานหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานสหวิชาชีพและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดในการบริการ

4) ประสานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความราบรื่นในการดำเนินงาน

5) จัดระบบการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นอย่างรวดเร็วและคล่องตัว

2.2.5 ด้านการบริการ (Service)

1) นิเทศบุคลากรในความรับผิดชอบให้มีความรู้และทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ให้คำปรึกษาหรือตอบประเด็นปัญหาทางการพยาบาลที่ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์เชิงวิชาชีพแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

3) สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานในการศึกษาหาความรู้ หรือสรรหาวิธีการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการบริการพยาบาลและเพื่อปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลของหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน ทันสมัย

4) มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

5) บริหารบุคลากรในความรับผิดชอบให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

6) พัฒนาระบบงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7) สามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสมและสืบค้นข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจ

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) ได้กล่าวถึงภาระงานด้านการจัดการของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย แบ่งได้เป็น 3 ประการหลัก ดังนี้

1. การจัดการต่อการดูแลผู้ป่วย (Patient care management) โดยมุ่งเน้นการสร้างเสริมวิธีและเทคนิคการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อความสำเร็จทั้งทางวิชาชีพและทางธุรกิจ
2. การจัดการต่อระบบพยาบาล (Nursing system management) ระบบพยาบาล ได้แก่ การใช้กระบวนการพยาบาล การบันทึกและการรายงานทางการพยาบาล การตรวจเยี่ยมทางการพยาบาล การมอบหมายงาน การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล เป็นต้น
3. การจัดการต่อบุคลากรพยาบาล (Nursing personnel management) เกี่ยวกับการคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล

และจากมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ฉบับปรับปรุง เมษายน 2554 ตอนที่ 2 ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาลได้กำหนดมาตรฐานและบทบาทความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาล ดังนี้ (สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล 2554)

1. การพยาบาลต้องมีระบบบริหารการพยาบาลรับผิดชอบต่อการจัดบริการพยาบาลที่มีคุณภาพสูง เพื่อบรรลุพันธกิจขององค์กร โดยในด้านบริหารการพยาบาล ต้องมีเกณฑ์ดังนี้

1.1 ผู้นำทีมการพยาบาลทุกระดับต้องเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพียงพอ ทั้งในด้านการปฏิบัติการพยาบาล และด้านการบริหารการพยาบาล

1.2 ระบบบริหารการพยาบาลสร้างมั่นใจว่าจะมีบุคลากรทางการพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถและมีปริมาณเพียงพอ สำหรับบริการที่องค์กรจัดให้มี

1.3 ระบบบริหารการพยาบาลมีโครงสร้างและกลไกที่ทำหน้าที่สำคัญต่อไปนี้
อย่างได้ผลคือ

1.3.1 การกำกับดูแลมาตรฐานและจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพ

1.3.2 การนิเทศ กำกับดูแลและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและความ

ปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย

1.3.3 การส่งเสริมการใช้กระบวนการพยาบาล

1.3.4 การส่งเสริมการตัดสินใจทางคลินิกและการใช้เทคโนโลยี

ที่เหมาะสม

1.3.5 มีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาล

ที่อยู่ระหว่างฝึกรอบรม

1.3.6 การจัดการความรู้และการวิจัยเพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ

1.3.7 ระบบบริหารการพยาบาลประสานความร่วมมือ

จากบทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยได้กล่าวมาข้างต้น จะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำมากำหนดสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยโรงพยาบาลสิริเวชได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ในรูปแบบ Job Description ด้วย (ภาคผนวกที่ 1)

3. สมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

สมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาล หมายถึง ความรู้ความสามารถ เจตคติและคุณลักษณะอื่นๆ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลเฉพาะสาขา/ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าพยาบาล ในการบริหารงานการพยาบาล ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงาน/องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สภาการพยาบาล 2556, น. 1) มีหน่วยงาน องค์กรวิชาชีพ และนักวิชาการ ได้ศึกษาและกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

3.1 สมรรถนะสำคัญของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแนวคิดขององค์กรวิชาชีพ

3.1.1 องค์กรด้านการบริหารการพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา (*The American Organization of Nurse Executive (2005)*) ได้กำหนดสมรรถนะของพยาบาลระดับบริหารไว้ 5 ด้าน คือ

- 1) ด้านภาวะผู้นำ (*Leadership*)
- 2) ด้านการสื่อสารและสร้างสัมพันธภาพ (*Communication and Relationship Management*)
- 3) ความเป็นมืออาชีพ (*Professionalism*)
- 4) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ (*Knowledge of Health Care Environment*)
- 5) ทักษะและหลักการทางธุรกิจ (*Business Skills and Principle*)

3.1.2 สภาการพยาบาล (2556) ได้กำหนดสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านภาวะผู้นำ
- 2) ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ
- 3) ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ

4) ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย

5) ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

3.2 สมรรถนะสำคัญของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดจากงานวิจัยต่างๆ

มีผู้ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไว้หลายท่าน อาทิเช่น

3.2.1 กรองจิตต์ เล็กสมบูรณ์สุข (2555) ได้ศึกษาวิจัย องค์ประกอบของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยกำหนดสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารจัดการ
- 2) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 3) ด้านทักษะเชิงธุรกิจและการตลาด
- 4) ด้านภาวะผู้นำ
- 5) ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหาและความเสี่ยง
- 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2.2 ศุภลักษณ์ รัตนสาร และวาสนีย์ วิเศษฤทธิ์ (2551) ได้พัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านบริหารจัดการ
- 2) ด้านภาวะผู้นำ
- 3) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2.3 รุ่งทิวา ปัญญานาม (2550) ศึกษาการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชนในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 ผลการวิจัยสรุป ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน มี 6 ด้าน ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านทักษะการ ติดต่อสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล
- 2) สมรรถนะด้านความสามารถจัดการความรู้
- 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์
- 4) สมรรถนะด้านทักษะการจัดการธุรกิจและการจัดการ เชิงกลยุทธ์
- 5) สมรรถนะด้านทักษะการปฏิบัติการพยาบาล
- 6) สมรรถนะด้านทักษะการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

3.2.4 **จันทร์เพ็ญ ทิมพิลา (2553)** ศึกษา การพัฒนากรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลลำพูน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) สมรรถนะด้านการบริหารพยาบาล
- 2) สมรรถนะด้านปฏิบัติการพยาบาล
- 3) สมรรถนะด้านวิชาการ
- 4) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการพยาบาล
- 5) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงธุรกิจ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีองค์กรวิชาชีพและบุคคลที่ได้กำหนดสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร แต่สำหรับคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี นั้น เลือกที่จะใช้กรอบแนวคิดสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยที่กำหนดโดยสภาการพยาบาล เนื่องจากสภาการพยาบาลเป็นองค์กรวิชาชีพที่จัดขึ้นตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายวิชาชีพ เพื่อทำหน้าที่ดูแลกำกับมาตรฐานการทำงานและจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาล และกรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนซึ่งถึงแม้สมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะใช้ประเมินข้าราชการก็ตามแต่หากพิจารณารายละเอียดของสมรรถนะหลักแล้วพบว่ามีความจำเป็นที่บุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนพึงมีเพื่อปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งเป็นวิเคราะห์และภารกิจความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน (พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย) มาปรับให้เหมาะสมกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี

สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งกำหนดโดยสภาการพยาบาล นั้นสภาการพยาบาลตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารแต่ละระดับให้มีความชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลแต่ละระดับให้มีความชัดเจนทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่ และก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง รวมทั้งใช้เป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารทางการพยาบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด เพื่อให้เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีคุณภาพ สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงาน ที่คณะกรรมการสภาการพยาบาลได้มีมติเห็นชอบในการกำหนด สมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2556 ซึ่งเป็นเกณฑ์ล่าสุดที่สภาการพยาบาลได้จัดทำไว้ โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการสร้างเสริมศักยภาพผู้บริหารและผู้นำทางการพยาบาล ซึ่งได้มีการกำหนดสมรรถนะ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในบริบทประเทศไทย โดยกำหนดขึ้นจากการบูรณาการกรอบสมรรถนะเบื้องต้นจากการทบทวนวรรณกรรมและผลจากการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ร่วมกับการให้ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้มีประสบการณ์ตรง ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล เฉพาะสาขา/ผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าพยาบาลได้แสดงความคิดเห็น วิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ จากการสนทนากลุ่ม และการออกแบบสอบถามให้หัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลทั้งภาครัฐและ เอกชน ได้พิจารณาให้ความเห็นและนำมาปรับปรุง จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะอนุกรรมการ พิจารณาเห็นชอบ ได้ข้อสรุปสมรรถนะ เป็นสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลไว้ 3 ระดับ คือ 1) สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงาน 2) สมรรถนะหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลเฉพาะสาขา/ ผู้ตรวจการพยาบาล 3) สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล (สภาการพยาบาล 2556) แต่ในการศึกษานี้ เป็นการศึกษาเพื่อจัดทำคู่มือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนั้นขอกล่าวเฉพาะ รายละเอียดของสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเท่านั้น

3.3 สมรรถนะระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย / หน่วยงานตามกรอบแนวคิดของสภาการ พยาบาล ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก คือ

3.3.1 ภาวะผู้นำ

3.3.2 การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ

3.3.3 การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ

3.3.4 จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย

3.3.5 นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

โดยสภาการพยาบาล (2556, น. 28-32) ได้ให้ความหมายของแต่ละสมรรถนะและ กำหนดรายละเอียดของสมรรถนะย่อยไว้ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ

ความหมาย ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้การ ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย โดยแสดงออกถึงความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบมีทักษะในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสามารถในการ จูงใจ การเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง สามารถคาดการณ์ และจัดการต่อสถานการณ์ ที่หลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมและนำทีมในการพัฒนา นวัตกรรม โดยประกอบสมรรถนะ ย่อย 6 ประการ

1.1 มีความคิดรวบยอด วิเคราะห์และตัดสินใจ แก้ปัญหาในหอ ผู้ป่วย/ หน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ

1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 สามารถแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ไหวพริบและข้อมูล

เชิงประจักษ์ คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ป่วย ทีมสหสาขาวิชาชีพ

1.4 แสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดเชิงบวก และมีอารมณ์ขัน

1.5 สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้เหตุผล โน้มน้าว จูงใจ เสริมแรง เพื่อนำทีมบุคลากรในหอผู้ป่วย/หน่วยงานในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

1.6 สามารถจัดการความขัดแย้ง และเจรจาต่อรองในระดับหอผู้ป่วย/หน่วยงาน สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์ และบริหารจัดการให้ทันต่อสถานการณ์ในหอผู้ป่วยได้

สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ

ความหมาย มีความรู้ความเข้าใจและทักษะการบริหารจัดการ หน่วยงาน หลักการทางเศรษฐศาสตร์สุขภาพ การบริหารทรัพยากร การบริหารคุณภาพ การบริการสุขภาพ การจัดการความรู้และนวัตกรรม การบริหารผลลัพธ์ทางการพยาบาล การนิเทศงานการพยาบาล รวมทั้งถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรม องค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 12 ประการ

2.1 สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในหน่วยงาน โดยการบูรณาการสู่การปฏิบัติสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

2.2 สามารถถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.4 สามารถประยุกต์ประสพการณ์การทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

2.5 สามารถบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และอาคารสถานที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าคุ้มทุน

2.6 สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.7 สามารถวางแผนและดำเนินการนิเทศงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.8 สามารถวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.9 สามารถดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างการใช้นวัตกรรมและงานวิจัย ทางพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10 สามารถวางแผนและดำเนินการบริหารคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.11 สามารถกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ดำเนินการบริหารจัดการผลลัพธ์ของหน่วยงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้

2.12 สามารถออกแบบและพัฒนา ระบบบริการพยาบาลที่ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการทันต่อสถานการณ์

สมรรถนะที่ 3 การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ

ความหมาย มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการสื่อสารของหน่วยงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและยืดหยุ่นระหว่างบุคคล การประสานงานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล และการบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานการพยาบาลและองค์กร

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 7 ประการ

3.1 สามารถจัดการสื่อสารภายในหน่วยงานและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น และองค์กรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ทีมงานทั้งภายในภายนอกองค์กร และภาคีเครือข่าย

3.3 สามารถประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สาขาวิชาชีพ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 มีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งวัจนะและอวัจนะ (Verbal and non verbal Communication)

3.5 มีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี

3.6 สามารถบริหารสารสนเทศของหน่วยงาน / องค์กร

3.7 สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสารแลกเปลี่ยน เรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ 4 จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย

ความหมาย มีความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม ทฤษฎี จริยศาสตร์ วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ หลักกฎหมายทั่วไป พ.ร.บ สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ หลักประกันสุขภาพ และ พรบ. อื่นที่เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติ และการบริหารการพยาบาล มีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 ประการ

4.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักคุณธรรมทฤษฎีจริยศาสตร์ วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พรบ. วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ หลักกฎหมายทั่วไป พ.ร.บ สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ หลักประกันสุขภาพ และ พรบ. อื่นที่เกี่ยวข้อง

4.2 สามารถตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาล

4.3 ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการได้รับรู้และเข้าใจในสิทธิของตนและทำหน้าที่แทนผู้ป่วย (Advocate)

4.4 มีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร

4.5 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงาน

สมรรถนะที่ 5 นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

ความหมาย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวโน้มของสุขภาพ ปัจจัยกำหนดภาวะสุขภาพ ดำเนินการตามทิศทางและนโยบายเพื่อจัดการทางการแพทย์ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างปลอดภัยและมีความสุข (Healthy workplace) ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ประการ

5.1 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวโน้มด้านสุขภาพ ปัจจัยกำหนดภาวะสุขภาพ สามารถดำเนินการตามทิศทางทางการแพทย์อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 สามารถจัดการสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เคมีชีวภาพ การยศาสตร์ (Ergonomy) ด้านจิตสังคม และจิตวิญญาณ

5.3 สามารถสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างอบอุ่นเป็นมิตร

3.4 สมรรถนะหลักตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ดังนี้

สมรรถนะหลักนั้น หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันซึ่งประกอบด้วย

3.4.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดี ให้มีประสิทธิภาพ หรือสูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยคำว่ามาตรฐานนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรกำหนด

ขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยังหมายถึงการสร้างสรรค์ผลงาน การพัฒนาผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย

3.4.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการในหน้าที่ของตนหรืองานที่เกี่ยวข้องที่ตนเองจะสามารถให้บริการได้ การบริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการภายนอกหรือผู้รับบริการภายในซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการ

3.4.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจ ใฝ่รู้ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

1.4.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือ การดำรงตนและการประพฤติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพเพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศ

1.4.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหัวหน้าทีมอย่างเดียว ความเป็นสมาชิกในทีม ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

จากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรีนอกจากงานด้านการบริหารแล้วยังปฏิบัติหน้าที่ในฐานะพยาบาลวิชาชีพคนหนึ่ง ในทีม ดังนั้นในการกำหนดพฤติกรรมซึ่งพึงที่ใช้ประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงเลือกสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล เป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เลือกใช้ประเมินด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจันทร์เพ็ญ พิมพิลา (2553) ที่ทำการศึกษาการพัฒนากรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลลำพูน มีสมรรถนะด้านปฏิบัติการพยาบาล เป็น 1 ใน 5 สมรรถนะที่ศึกษาแล้วว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยและรุ่งทิวา ปัญญานาม (2550) ศึกษาการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 มีสมรรถนะด้านทักษะการปฏิบัติการพยาบาล รวมอยู่ด้วยเช่นกัน

สรุปแล้วจากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย เพื่อให้สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช มีองค์ประกอบครบถ้วนตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จึงกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
- 1.5 การทำงานเป็นทีม

ทั้งนี้ อ่างกรอบแนวคิดของการประเมินสมรรถนะตามเกณฑ์สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนแต่ในหัวข้อ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม เป็นเรื่องเดียวกับสมรรถนะ ในข้อ 2.4 ของสมรรถนะทางการบริหารที่สภาการพยาบาลกำหนด จึงตัดออก เหลือสมรรถนะหลักเพียง 4 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 5) การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency) ประกอบด้วย

- 2.1 ภาวะผู้นำ
- 2.2 การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ
- 2.3 การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ
- 2.4 จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย
- 2.5 นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

ทั้งนี้อ้างอิงจากกรอบแนวคิดสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย สภาการพยาบาล

3. สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) ประกอบด้วย

3.1 การปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก ประกอบด้วย 1) การใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย 2) การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน 3) การบริหารยาผู้ป่วย 4) การจัดการรบกวนหรือการบรรเทาความไม่สุขสบาย

ทั้งนี้เลือกการปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะเรื่องพื้นฐานที่พยาบาลหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติได้

4. แผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan : IDP) เป็นแผนงานที่ใช้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามท้องที่ครุศาสตร์ (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ 2556)

แผนพัฒนารายบุคคล ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ แต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบสนองต่อความต้องการในระดับหน่วยงานย่อย และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (สำนักงานอนามัยสิ่งแวดล้อม 2560)

4.1 ประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล

ประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานอนามัยสิ่งแวดล้อม 2560)

4.1.1 ระดับบุคคล

- 1) ช่วยปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่เดิม และปรับปรุงผลงานที่บุคคลรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการพัฒนาความสามารถเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น เพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้มีความสามารถในการรับผิดชอบงานที่สูงยิ่งขึ้น
- 3) ช่วยเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

4.1.2 ระดับหน่วยงาน

- 1) บุคลากรเกิดทักษะในการทำงานหลายด้าน ทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ ในกรณีเจ้าของงานเดิมไม่อยู่หรือโอนย้ายไปที่อื่น
- 2) การที่บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทำให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้นตามไปด้วย

4.1.3 ระดับองค์กร

- 1) การที่บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้สัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก
- 2) บุคลากรที่มีความสามารถสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร ในสายตาคนภายนอก อีกทั้งทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน และเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

4.2 บทบาทหน้าที่ของกลุ่มคนที่มีผลต่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคล จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากร มีความรู้ พฤติกรรมหรือ ทักษะ ไปสู่ระดับที่องค์กรคาดหวังได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดทำแผน พัฒนารายบุคคลดังนี้ ดังนี้ (สำนักงานอนามัยสิ่งแวดล้อม 2560)

4.2.1 ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่บทบาทในการสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตาม แผน IDP ที่กำหนดไว้ โดยการสนับสนุนด้านจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

4.2.2 ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา มีหน้าที่บทบาทในการประเมินขีด ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดจุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากรในความรับผิดชอบ พร้อมทั้งสะท้อนกลับให้บุคลากรทราบ ร่วมกำหนดวิธีการพัฒนาให้เหมาะกับหัวข้อสมรรถนะที่ต้อง พัฒนาเพิ่ม และเหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรท่านนั้นๆ

4.2.3 บุคลากรผู้รับการประเมิน มีหน้าที่บทบาทในการมีส่วนร่วมในการประเมิน สมรรถนะของตนเองตามความเป็นจริง และร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเรื่องเร่งด่วนในการ พัฒนาพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการพัฒนาตนเอง

4.2.4 ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ ในการออกแบบระบบการพัฒนา รายบุคคล ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร รวบรวมและนำเสนอโครงการอบรมให้ผู้บริหารอนุมัติ รวมทั้งติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนารายบุคคล

4.3 รูปแบบเครื่องมือในการพัฒนารายบุคคล (Development Tools)

มีรูปแบบเครื่องมือในการพัฒนารายบุคคลที่หลากหลาย โดยสามารถเลือกให้ เหมาะสมได้ดังนี้ (สำนักงานอนามัยสิ่งแวดล้อม 2560)

4.3.1 การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียน ที่มาจากหลากหลายกลุ่มงาน โดยมีหน่วยงานฝึกอบรม ทำหน้าที่จัดการอบรมให้

4.3.2 การสอนงาน (Coaching) เน้นอธิบายหรือสอนงานอย่างละเอียด ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำในภาคสนาม อาจเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม ส่วนใหญ่หัวหน้างานจะทำหน้าที่สอนงาน ให้กับบุคลากรเอง มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยผู้สอนจะชี้ให้เห็นแนวทาง แก้ไข และให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาต่อเอง

4.3.3 การฝึกอบรมในงาน (On the job training : OJT) เน้นการฝึกอบรมในการ ปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนอาจเป็นหัวหน้างาน หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่อ อธิบายหรือชี้แนะในงานซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน เหมาะสำหรับ บุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่งหรือมีงานใหม่ ที่ต้องสอนให้ บุคลากรทราบ

4.3.4 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) มีวัตถุประสงค์เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้อย่างมีความสุข ด้วยวิธีการคัดเลือกบุคลากรเก่าให้เป็นพี่เลี้ยงบุคลากรใหม่ เพื่อดูแลเอาใจใส่ สอนงานและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด

4.3.5 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) มีวัตถุประสงค์เพื่อไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดความแปลกใหม่ในการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือบุคคลที่ต้องติดต่อ ประสานงาน ด้วยวิธีการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ซึ่งต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ หรือการวางแผนงานมากกว่างานเดิมที่เคยปฏิบัติ

4.3.6 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะทักษะในด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) เช่น ทักษะการวางแผน การบริหารเวลา การตัดสินใจแก้ไขปัญหา เป็นต้น ด้วยวิธีการมอบหมายงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นงานที่มีขั้นตอนการทำงานคล้ายเดิม หรืออาจเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติมา โดยความยากของงานนั้นไม่มากนักวิธีการนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิมมาเป็นเวลานาน

4.3.7 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว หรือเป็น โครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวออกจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ หรือ โครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบุคลากรจาก โครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน ซึ่งบางองค์กรนำมาใช้เพื่อเลื่อนตำแหน่งงานของบุคลากร

4.3.8 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่งงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้หลายด้าน หรือเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ด้วยวิธีการหมุนเวียนจากการทำงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง เพื่อให้สามารถเรียนรู้งานใหม่ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

4.3.9 การให้คำปรึกษา แนะนำ (Consulting) เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำกับบุคลากรเมื่อมีปัญหาจากงานที่รับผิดชอบ โดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่แนะนำแนวทาง เคล็ดลับและวิธีการ เพื่อให้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

4.3.10 การติดตาม / สังเกต (Job Shadowing) เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างาน บุคคลต้นแบบ หรือผู้รู้ในงานนั้นๆ ซึ่งบุคลากรต้องทำหน้าที่สังเกต ติดตามพฤติกรรมของบุคคลต้นแบบเพื่อให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและการจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของบุคคลต้นแบบ การเรียนรู้รูปแบบนี้เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

เหมาะสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือการพัฒนาคนเก่ง หรือการให้บุคลากรทั่วไป ได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อมาปรับใช้กับการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path)

4.3.11 การทำกิจกรรม (Activity) เน้นการมอบหมายให้ปฏิบัติกิจกรรมในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ความสำเร็จของเครื่องมือนี้ต้องอาศัยต้องความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบทำ กิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรเกิดความสามัคคี เกิดการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญ กำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสนุกสนาน ในระหว่างการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

4.3.12 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เน้นการฝึกฝนและฝึกปฏิบัติด้วย ตนเองจากแหล่งและช่องทาง การเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ ค้นคว้าผ่าน Internet เรียนรู้จาก E- Learning หรือสอบถามจากผู้รู้เป็นต้น โดยผู้เรียนสามารถเลือกช่องทางที่เหมาะสมกับผู้เรียน สามารถเรียนรู้ได้ทั้งช่วงปฏิบัติงานและนอกเวลางาน วิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนา ตนเอง

4.3.13 การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) เน้นการสร้างบุคลากรให้มีความ สามารถในการถ่ายทอดความรู้และทักษะในเรื่องที่เป็นความเชี่ยวชาญหรือความถนัดของบุคลากร ท่านั้น โดยอาจมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรเองหรือเป็นผู้จัดการอบรม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างแรงจูงใจและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการเป็นวิทยากร ซึ่งวิธีการนี้เหมาะ สำหรับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ

4.3.14 การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เน้นการดูระบบและขั้นตอนการ ปฏิบัติงานจากองค์กรที่เป็นต้นแบบที่ดี (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูศึกษางาน เพื่อให้บุคลากร เห็นภาพแนวปฏิบัติและแนวคิดขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ และนำมาประยุกต์ใช้กับให้เหมาะกับ บริบทขององค์กร ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสำหรับบุคลากรตั้งแต่ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการขึ้นไป

4.3.15 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและ แข็งผลหรือป้อนข้อมูลกลับแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพ ในการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อรับฟังข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือเรื่อง อื่นๆ เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยมีรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ 3 รูปแบบ คือ แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) และแบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving) ซึ่งต้องเลือก ให้เหมาะกับปัญหาและผู้รับการป้อนกลับข้อมูลนั้น

4.3.16 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ รูปแบบอาจเป็นการฝึกนอกสถานที่ หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาฝึกงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสำหรับบุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด โดยมุ่งหวังว่าผู้ที่ได้รับการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญแล้ว จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับมาถ่ายทอดให้บุคลากรอื่นๆ ในองค์กรต่อไป

4.3.17 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง / คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรที่อื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบันขององค์กรเรา เพื่อเป็นการกระตุ้นใจ บุคลากรเห็นสถานะของหน่วยงานตนเอง เมื่อเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice มีวัตถุประสงค์เพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด เทียบเท่า หรือดีกว่า วิธีการนี้เหมาะสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้างานหรือบุคลากรที่มีความสามารถ พร้อมทั้งจะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเอง ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เทียบเท่าหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่ง

4.3.18 การประชุม / สัมมนา (Meeting/ Seminar) เน้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ได้แนวคิดที่หลากหลายซึ่งผู้นำการประชุมหรือสัมมนา จะมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมนำเสนอความคิดเห็น โดยวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้เข้าร่วมประชุม

4.3.19 การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในระดับสูงเพิ่มเติมในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากรในปัจจุบันหรือเพื่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต จากอาจารย์หรือสถาบันที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็น โอกาสในการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้เรียนด้วยกันซึ่งอาจใช้ช่วงเวลากลางคืนหรือนอกเวลาทำงานสำหรับการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

4.4 วิธีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

วิธีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มีวิธีการดังนี้ (อารี ชิวเกษมสุข 2559)

4.4.1 มีการประชุมปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
ในการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา โดยรวบรวมผลจากการประเมินสมรรถนะและนำสมรรถนะที่เป็นจุดอ่อนมากำหนดเป็นแผนพัฒนา

4.4.2 เลือกจุดอ่อนที่จำเป็นต้องพัฒนาก่อนมา โดยอาจเลือกใช้หลายวิธีอย่างผสมผสานเพื่อให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง หรือส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น และ

เหมาะสมบุคคลและบริบทขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนา กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาในการพัฒนา ตามแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคลที่องค์กรกำหนด

4.4.3 ปฏิบัติตามแผนการพัฒนารายบุคคล และติดตามประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนา ว่าเป็นอย่างไร ทำเช่นนี้เป็นวงจรต่อเนื่อง



บทที่ 3

ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

การจัดทำคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี มี 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การเตรียมการ 2) การกำหนดสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน 3) การพัฒนารูปแบบประเมินสมรรถนะ 4) การประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของคู่มือการประเมินสมรรถนะ และ 5) จัดทำคู่มือการสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช ฉบับสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

ทำการศึกษาข้อมูล เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ การประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย และแผนพัฒนารายบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน

กำหนดสมรรถนะ ที่ใช้ในการประเมิน โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี กำหนดสมรรถนะ สำหรับการประเมินพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การทำงานเป็นทีม

2.2 สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ 3) การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ 4) จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย 5) นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

2.3 สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) เน้นด้านการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก ประกอบด้วย 1) การใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย 2) การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน 3) การบริหารยาผู้ป่วย 4) การจัดการรบกวนหรือการบรรเทาความไม่สุขสบาย

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบประเมินสมรรถนะ

การพัฒนารูปแบบประเมินสมรรถนะ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 หลังจากได้สมรรถนะตามที่กำหนดแล้ว สร้างแบบประเมิน โดยเลือกแบบประเมินที่เป็น **Rating Scale** หรือมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีการออกแบบให้ลักษณะของแบบสอบถามเพื่อวัดทักษะปฏิบัติทั้งในด้านกระบวนการและผลงาน ให้เห็นถึงลักษณะของสมรรถนะที่ต้องการ ซึ่งช่วงของมาตรวัดกำหนดให้มีค่าเป็นตัวเลขแสดงระดับพฤติกรรมที่ผู้ประเมินสามารถเลือกตามการตัดสินใจของตนเป็น 5 อันดับ ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างกับผู้อื่นได้
คะแนน 4	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่
คะแนน 3	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมได้อย่างดีเป็นครั้งคราว
คะแนน 2	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมได้น้อยมาก
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าวเลย

3.2 กำหนดสมรรถนะย่อย เป็นรายชื่อให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่ต้องการวัด

3.3 การตรวจสอบคุณภาพแบบประเมิน โดยส่งแบบประเมินสมรรถนะที่จัดทำขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพชำนาญการ จบการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารการพยาบาล (มีรายนามในภาคผนวก) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยเลือกวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index : IOC) ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ซึ่งข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้เคียง 1.0 ข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามหรือประเด็นมีความตรง ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ต้องปรับปรุงแก้ไขใหม่ โดยเกณฑ์พิจารณาค่า IOC มีดังนี้ -1 หมายถึง เนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และ 1 หมายถึง เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (นิรัตน์ อิมามิ 2557)

ซึ่งจากการรวบรวมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านมารวมกันเพื่อคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruency : IOC) ได้ค่าเท่ากับ 0.92 แสดงว่าแบบประเมินสมรรถนะพยาบาล

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคุณภาพด้านความตรงของเนื้อหา อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จึงนำมาใช้เป็นแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

3.4 หาเกณฑ์สมรรถนะที่คาดหวัง ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลสิริเวช โดยส่งแบบสอบถามที่มีรายการหัวข้อสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ให้พยาบาลวิชาชีพพระคัมภีร์ปฏิบัติกรที่มีประสบการณ์การทำงานพยาบาลในโรงพยาบาลสิริเวชอย่างน้อย 5 ปี จากทุกหน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 30 คน เป็นพยาบาลวิชาชีพเพศหญิง 24 คน คิดเป็นร้อยละ 80 และพยาบาลวิชาชีพเพศชาย 6 คนคิดเป็นร้อยละ 20 อายุเฉลี่ย 34.9 ปี อายุงานเฉลี่ย 12.1 ปี

นำผลที่ได้จากการประเมินมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และนำผลที่ได้มาแปรผล เพื่อกำหนดระดับที่คาดหวังของสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี โดยการแปลผลมีการกำหนดเกณฑ์การแปลผลที่มีค่าคะแนน ดังนี้

หาความกว้างของอันตรภาคชั้น จากการคำนวณค่าพิสัย (Range) จากสูตร

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

การแปลผลจะแบ่งระดับความคาดหวังสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	การแปลผล
4.21-5.00	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างกับอย่างให้กับผู้อื่นได้
3.41-4.20	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่
2.61-3.40	แสดงพฤติกรรมได้อย่างดีเป็นครั้งคราว
1.81 -2.60	แสดงพฤติกรรมได้น้อยมาก
1.00- 1.80	ไม่จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมดังกล่าวเลย

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการรวบรวมข้อมูล ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ผลการประเมินระดับความคาดหวังสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี (N=30)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนน เฉลี่ยพฤติกรรม ที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับ พฤติกรรมที่คาดหวัง
การมุ่งผลสัมฤทธิ์			
1. มีมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรทำงาน ในหน้าที่ได้ถูกต้องแล้วเสร็จ ตามกำหนดเวลา	4.73	0.44	แสดงพฤติกรรม ได้ครบถ้วนอย่าง สม่ำเสมอและเป็น แบบอย่างให้ผู้อื่นได้
2. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด	4.73	0.44	แสดงพฤติกรรม ได้ครบถ้วนอย่าง สม่ำเสมอและเป็น แบบอย่างให้ผู้อื่นได้
3. มีการรายงานปัญหาและแสดง ความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นว่าประสิทธิภาพในงานลดลง ให้กับภายในหน่วยงาน และ คณะกรรมการหรือหน่วยงานภายนอก ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม	4.63	0.49	แสดงพฤติกรรม ได้ครบถ้วนอย่าง สม่ำเสมอและเป็น แบบอย่างให้ผู้อื่นได้
4. พัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นเป็น แบบอย่างกับหน่วยงานอื่นได้	4.43	0.56	แสดงพฤติกรรม ได้ครบถ้วนอย่าง สม่ำเสมอและเป็น แบบอย่างให้ผู้อื่นได้
การบริการที่ดี			
5. ให้บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส สุภาพอ่อนน้อม สร้างความประทับใจ ให้กับผู้รับบริการ	4.76	0.50	แสดงพฤติกรรม ได้ครบถ้วนอย่าง สม่ำเสมอและเป็น แบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
6. สื่อสารข้อมูลให้กับผู้รับบริการได้ตรงประเด็นที่ผู้รับบริการต้องการทราบ แจกแจงความคืบหน้าของขั้นตอนการบริการได้ชัดเจน ครบถ้วน	4.66	0.60	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
7. สามารถแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์	4.73	0.44	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
8. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการ แสดงความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในวิชาชีพแก่ผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน	4.80	0.48	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
9. สรรหาวิธีการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการที่หลากหลาย เพื่อนำมาออกแบบการจัด บริการเชิงรุกที่สามารถตอบสนองความต้องการและความประทับใจให้กับผู้รับบริการทั้งภายนอกและภายใน	4.36	0.55	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ			
10. มีทักษะและความสามารถในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี ทราบถึงพื้นฐานสำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.76	0.43	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
11. มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ การพยาบาลผู้ป่วยในความรับผิดชอบ ที่มีปัญหาซับซ้อนได้ และเป็น ที่ปรึกษาด้านการดูแลผู้ป่วย ให้พยาบาลระดับปฏิบัติการได้อย่าง เหมาะสม	4.73	0.44	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
12. ศึกษาหาความรู้ สนใจในเทคโนโลยี และองค์ความรู้ในงานใหม่ในสาขา อาชีพของตน และสามารถนำมาปรับ ใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม	4.73	0.46	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
การทำงานเป็นทีม			
13. ทำหน้าที่ของตนตามที่ได้รับ มอบหมายจากทีม ได้สำเร็จ ทันเวลา ตามเป้าหมายที่ทีมกำหนด	4.66	0.54	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
14. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ ทำงานของทีม และสนับสนุน การตัดสินใจของทีมเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย	4.83	0.37	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
15. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิง สร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่น ในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อร่วมทีมอย่างจริงใจ	4.73	0.44	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
16. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	4.70	0.46	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
17. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ	4.53	0.62	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
18. แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้อย่างเหมาะสม ประสานสัมพันธ์ภาพ ส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง	4.70	0.46	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
ภาวะผู้นำ			
19. มีความคิดรวบยอดวิเคราะห์ และตัดสินใจแก้ปัญหาในงานบริการพยาบาลที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ	4.50	0.50	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
20. มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ใน โรงพยาบาลและหน่วยงานรับผิดชอบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้	4.66	0.47	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
21. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และแสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.66	0.47	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
22. มีความยุติธรรมและมีเหตุผล	4.80	0.40	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
23. มีผู้มีความยืดหยุ่น ขอมรับและปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	4.66	0.47	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
24. มีความเป็นมิตรสามารถเข้าถึงผู้ได้บังคับบัญชาได้ทุกคนสามารถสร้างความสามัคคีและความสงบร่มเย็นในหน่วยงาน	4.90	0.30	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
25. กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับมือกับความขัดแย้ง กล้าเผชิญกับปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.66	0.54	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
26. สามารถมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน	4.80	0.40	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
27. มีทักษะในการชี้นำความคิดเห็น รู้จังหวะที่เหมาะสมในการเข้าไป ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานแก้ไขปัญหา	4.70	0.43	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
28. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.66	0.54	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ			
29. สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภายในหน่วยงาน โดยบูรณาการ สู่การปฏิบัติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร	4.46	0.50	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
30. ความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์สุขภาพ และสามารถประยุกต์มาใช้ในการ จัดรูปแบบการบริการพยาบาล และ บริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความ คุ้มค่าคุ้มทุน	4.46	0.50	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
31. สามารถกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ดำเนินการบริหารจัดการผลลัพธ์ ของหน่วยงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้	4.33	0.54	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
32. สามารถบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และอาคารสถานที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า คุ่มทุน	4.63	0.49	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
33. สามารถวางแผนและดำเนินการนิเทศงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.56	0.50	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
34. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยวางแผนจัดอัตรากำลังได้เหมาะสมกับภาระงาน และนโยบายของโรงพยาบาล	4.70	0.46	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
35. สามารถวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.63	0.49	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
36. สามารถออกแบบและพัฒนาระบบบริการพยาบาลที่ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการ ทันต่อสถานการณ์	4.60	0.49	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนน เฉลี่ยพฤติกรรม ที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับ พฤติกรรมที่คาดหวัง
37. การส่งเสริม สนับสนุนการสร้าง การใช้นวัตกรรม และนางานวิจัย ทางการพยาบาลมาประยุกต์ใช้กับงาน ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.70	0.46	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
38. สามารถบริหารความเสี่ยงในหอผู้ป่วย โดยมีกระบวนการค้นหาความเสี่ยง กำหนดมาตรการป้องกัน และส่งเสริม พนักงานให้มีการรายงานความเสี่ยง ของตนเอง	4.53	0.57	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
39. มีการสนับสนุน กระตุ้นและสร้าง บรรยากาศ ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.49	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ			
40. สามารถจัดการสื่อสารภายใน หน่วยงานและเชื่อมโยงกับหน่วยงาน อื่น และองค์กรภายนอกอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.56	0.56	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
41. มีความสามารถในการติดต่อ ประสานงาน และเจรจา ต่อรอง เพื่อขอความช่วยเหลือกับบุคลากร อื่นได้	4.53	0.50	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
42. ความสามารถในการอธิบายและสื่อสารความต้องการหรือคาดหวังให้ผู้รับทราบได้อย่างเหมาะสม ทั้งรายบุคคล และทีม เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.66	0.47	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
43. มีวิธีการสื่อสารที่สามารถลดระดับความขัดแย้งหรือผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสม	4.73	0.44	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
44. มีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งวัจนะ และอวัจนะ (Verbal and non verbal Communication)	4.76	0.50	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
45. มีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีคือรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเป็นกลาง มีวิธีการโต้ตอบที่เหมาะสม ให้ความสำคัญเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมสนทนา	4.66	0.54	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
46. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้ได้คุณภาพการบริการ	4.66	0.54	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
47. สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการและบริหารจัดการหอผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	0.62	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
48. มีทักษะในการแสวงหาข้อมูลที่ต้องการ และชัดเจนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อการบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหาในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.60	0.49	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย			
49. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย	4.76	0.43	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
50. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม สิทธิผู้ป่วยกฎหมาย และ พรบ. ที่เกี่ยวกับบริการสุขภาพมาใช้ในการบริหารและบริการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม	4.56	0.50	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
51. สามารถสร้างความไว้วางใจจากคนรอบข้างและสร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมให้กับบุคลากรได้	4.83	0.37	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
52. สามารถตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม	4.80	0.40	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
53. ปฏิบัติการพยาบาลโดยเคารพในสิทธิของผู้ป่วย ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการได้รับรู้และเข้าใจในสิทธิของตน และทำหน้าที่แทนผู้ป่วย (Advocate) ได้อย่างเหมาะสม	4.76	0.43	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
54. สามารถจัดการสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เคมีชีวภาพ การศาสตร์ (Ergonomy) ให้เอื้อต่อการทำงานที่มีความปลอดภัย ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร	4.50	0.50	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
55. สามารถสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างอบอุ่นเป็นมิตร	4.83	0.37	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
ด้านการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก			
การใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย			
56. ปฏิบัติและบันทึกการประเมินสภาพผู้ป่วย ครอบคลุมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและจิตวิญญาณ และผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการ ตั้งแต่แรกรับจนจำหน่าย	4.70	0.46	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
57. สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาและบันทึกปัญหา ความเสี่ยง ความต้องการของผู้ใช้บริการได้สอดคล้องกับปัญหาความเจ็บป่วยที่ประเมินได้ กำหนดเป้าหมายและแผนการพยาบาลได้สัมพันธ์กับแผนการรักษาของแพทย์	4.76	0.43	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
58. ปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วยครอบคลุมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ	4.73	0.44	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
59. ประเมินผลและบันทึกการตอบสนองของผู้ป่วยต่อการปฏิบัติการพยาบาลครอบคลุมทั้งทาง ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ	4.70	0.46	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
60. ประเมินความต้องการการดูแลและวางแผนการดูแลต่อเนื่อง ร่วมกับผู้ป่วย/ญาติและทีมสหสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง	4.63	0.55	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
61. บันทึกทางการพยาบาลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็น ปัจจุบันตามกระบวนการพยาบาล และมีการบันทึกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ ได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด	4.80	0.40	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน			
62. ปฏิบัติการพยาบาลด้วยหลักการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด	4.83	0.37	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
43. มีการประเมินค้นหาผู้ป่วยที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อ หรือผู้ป่วยที่มีการ ติดเชื้อแล้ว เสี่ยงต่อการแพร่กระจาย และมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับผู้ป่วยดังกล่าว และเป็นไปตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด	4.70	0.46	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
64. มีการรายงานข้อมูลการติดเชื้อของผู้รับบริการในหน่วยงาน ไปยังหน่วยงานภายในและภายนอกโรงพยาบาล ได้อย่างครบถ้วนตามที่โรงพยาบาลกำหนด	4.70	0.53	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนน เฉลี่ยพฤติกรรม ที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับ พฤติกรรมที่คาดหวัง
การบริหารยาผู้ป่วย			
65. บริหารยาได้ถูกต้องตามหลัก 6R	4.86	0.34	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
66. สามารถบริหารยากลุ่มที่มีความเสี่ยง สูง (High Alert Drug) ได้อย่างถูกต้อง และมีบันทึกการติดตามผลการใช้ยา แต่ละชนิดได้อย่างครบถ้วน และถูกต้อง	4.86	0.34	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
67. มีการปฏิบัติและบันทึกการให้ข้อมูล แก่ผู้ป่วยกับญาติ ในการสังเกต เฝ้าระวัง ติดตามประเมินผลในผู้ป่วย ที่ได้รับยา ในกลุ่มโรค /กลุ่มอาการ ที่พบได้บ่อย อย่างสม่ำเสมอ และครอบคลุม	4.73	0.44	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้
68. มีการติดตามอาการผิดปกติของผู้ป่วย ที่เป็นผลจากการใช้ยาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่าง เหมาะสม ประสานความร่วมมือ กับสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเป็นตาม กระบวนการที่โรงพยาบาลกำหนด	4.76	0.43	แสดงพฤติกรรมได้ ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างให้ ผู้อื่นได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมที่คาดหวัง	SD	การแปลผลระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
การจัดการรบกวนหรือการบรรเทาความไม่สุขสบาย			
69. ประเมินและบันทึก คาดการณ์ แนวโน้มการเกิดอาการรบกวนหรือความไม่สุขสบายของผู้ป่วยเฉพาะกลุ่มโรค กลุ่มอาการ อายุ และพัฒนาการได้อย่างครอบคลุม และเหมาะสม	4.66	0.47	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
70. ให้การพยาบาลเพื่อบรรเทาอาการที่รบกวนหรือความไม่สุขสบายได้อย่างรวดเร็ว ตามแผนการรักษาพยาบาลและมีการติดตาม ประเมินผลการให้การพยาบาลอย่างต่อเนื่อง	4.67	0.47	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
71. สื่อสาร ประสานความร่วมมือ กับทีมพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ ผู้ป่วยและญาติ ในการวางแผน การจัดการอาการรบกวนที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม	4.76	0.43	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
72. เสริมพลังให้ผู้รับบริการสามารถเผชิญอาการรบกวนที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	4.60	0.62	แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของกลุ่มมือ การประเมินสมรรถนะ

การประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของกลุ่มมือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสิริเวช ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของกลุ่มมือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยนำคู่มือที่จัดทำขึ้นให้กับหัวหน้าแผนกโรงพยาบาลสิริเวช โดยมีแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 การศึกษา
- 1.4 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของกลุ่มมือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยแบ่งระดับความเหมาะสมและการนำไปใช้ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความเหมาะสมและการนำไปใช้
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลสิริเวช ที่มีจำนวน 10 คน เป็นผู้ประเมิน โดยเป็นพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเพศหญิง 8 คน คิดเป็น 80 % เพศชาย 2 คน คิดเป็น 20 % อายุเฉลี่ย 40.4 ปี (SD=5.29) ระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรี ทั้งหมด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเฉลี่ย 7.2 ปี (SD =4.77)

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และนำผลที่ได้ มาแปรผลเพื่อปรับปรุงแบบประเมินให้มีความเหมาะสมกับการประเมินสมรรถนะ

ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศิริเวช จันทบุรีต่อไป โดยการแปลผล มีการกำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าคะแนนดังนี้

หาความกว้างของอันตรภาคชั้น จากการคำนวณค่าพิสัย (Range) จากสูตร

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

การแปลผลจะแบ่งระดับความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของคู่มือประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริเวช ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	การแปลผล
4.21-5.00	มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับมาก
2.61-3.40	มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับปานกลาง
1.81 -2.60	มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับน้อย
1.00- 1.80	มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในระดับน้อยที่สุด

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการรวบรวมข้อมูล ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของคู่มือประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริเวช จันทบุรี (N=10)

รายการประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ย	SD	การแปลผล
1. รายการสมรรถนะมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาล	4.0	0	มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับมาก
2. รายการสมรรถนะ สามารถนำไปประเมินได้จริง	3.9	0.3	มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับมาก

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

รายการประเมิน	ระดับ คะแนนเฉลี่ย	SD	การแปลผล
3. การกำหนดรอบการประเมิน สมรรถนะพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วย	4.8	0.4	มีความเหมาะสมและสามารถ นำไปใช้ได้ในระดับมากที่สุด
4. การกำหนดระดับคะแนน เพื่อวัดพฤติกรรมที่แสดงออก ของสมรรถนะรายข้อ	5.0	0	มีความเหมาะสมและสามารถ นำไปใช้ได้ในระดับมากที่สุด
5. การกำหนดผู้ประเมิน	5.0	0	มีความเหมาะสมและสามารถ นำไปใช้ได้ในระดับมากที่สุด
6. การกำหนดสัดส่วนคะแนนของ ผู้ประเมิน	5.0	0	มีความเหมาะสมและสามารถ นำไปใช้ได้ในระดับมากที่สุด
7. วิธีการประเมิน	5.0	0	มีความเหมาะสมและสามารถ นำไปใช้ได้ในระดับมากที่สุด
8. เกณฑ์การแปลผลการประเมิน สมรรถนะ	4.2	0.4	มีความเหมาะสมและสามารถ นำไปใช้ได้ในระดับมาก
9. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา เป็นรายบุคคล	4.9	0.3	มีความเหมาะสมและสามารถ นำไปใช้ได้ในระดับมากที่สุด
10. ภาพรวมของกลุ่มมือประเมิน สมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอ ผู้ป่วย	4.4	0.48	มีความเหมาะสมและสามารถ นำไปใช้ได้ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากผู้ทำแบบประเมิน เพื่อการปรับปรุงเพิ่มเติม ดังนี้

3.1 ละเอียดดีแต่ต้องใช้เวลาในการประเมินนาน

3.2 การใช้ประโยคคำพูดที่ต้องใช้การวิเคราะห์ บางครั้งเกิดความสับสนในการ

ประเมิน

3.3 ในหัวข้อที่ประเมินได้คะแนนน้อยอาจจะต้องมีการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาในหัวข้ออื่นๆ

3.4 ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนแผนการพัฒนารายบุคคล เช่น การส่งไปประชุม สัมมนา

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำคู่มือการสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริเวช ฉบับสมบูรณ์

ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในบทถัดไป



บทที่ 4

คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริเวช จันทบุรี (ฉบับสมบูรณ์)

คู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริเวช จันทบุรี จัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ

1.1 เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงระบบและพัฒนา พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาลศิริเวช

1.2 นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนบริหารงานทรัพยากรบุคคล เช่น การค้นหาผู้ที่เหมาะสมเข้าสู่การดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.3 นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัสประจำปี เป็นต้น

2. รอบการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริเวช จันทบุรี

กำหนดให้มีรอบการประเมินสมรรถนะ ปีละ 2 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 ประเมินสมรรถนะช่วงระยะเวลา ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม ถึงวันที่ 31 ของเดือน พฤษภาคม ในปีถัดไป

รอบที่ 2 ประเมินสมรรถนะช่วงระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน ถึงวันที่ 30 ของเดือน พฤศจิกายน ของปีเดียวกัน

3. ผู้ประเมินสมรรถนะ

กำหนดให้ผู้ประเมินสมรรถนะ เป็นแบบการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) โดย

3.1 พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ประเมินตนเอง ซึ่งต้องมีหน้าที่และบทบาท ดังนี้

- 3.1.1 ศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงาน สมรรถนะและพฤติกรรมซึ่งบังคับกำหนดไว้
- 3.1.2 ประเมินสมรรถนะ ตามรอบการประเมินที่โรงพยาบาลกำหนด โดยประเมินตามความเป็นจริงมากที่สุด
- 3.1.3 รับฟัง และยอมรับผลการประเมินสมรรถนะที่เกิดขึ้น
- 3.1.4 ร่วมกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะกับผู้บังคับบัญชา
- 3.1.5 ขอคำปรึกษา คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในวิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง
- 3.1.6 ประเมินความก้าวหน้าของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3.2 ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำหน้าที่ ประเมินพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยมีหน้าที่และบทบาทดังนี้

- 3.2.1 วิเคราะห์หน้าที่และผลที่คาดหวังของตำแหน่งงาน กำหนดว่าสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นและมีความสำคัญในการทำงาน
- 3.2.2 ประเมินความสามารถของพนักงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเปรียบเทียบกับพนักงานระดับเดียวกัน
- 3.2.3 แจ้งผลการประเมินสมรรถนะ ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ได้พูดคุยหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน
- 3.2.4 วางแผนพัฒนาสมรรถนะที่ประเมินได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้
- 3.2.5 ให้คำปรึกษา แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้วยตนเองตามแผนที่จัดทำไว้

4. วิธีการประเมิน

4.1 สื่อสารการประเมินสมรรถนะให้กับผู้รับการประเมินได้รับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิด หลักการ ประโยชน์ของสมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา วิธีการประเมิน และนโยบายการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.2 ผู้ประเมินควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะและพฤติกรรมซึ่งบ่งชี้ที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างละเอียดด้วยตนเองอีกครั้ง เพื่อให้เข้าใจและสามารถประเมินได้อย่างถูกต้อง

4.3 อ่านสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นรายชื่อพิจารณาประเมินพฤติกรรมจากการแสดงออก หรือจากการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องอ้างอิงข้อเท็จจริงไม่ควรใช้วิธีการคาดคะเน หรือใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน และให้คะแนนตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้

คะแนน 4 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่

คะแนน 3 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้อย่างดีเป็นครั้งคราว

คะแนน 2 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้น้อยมาก

คะแนน 1 หมายถึง ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าวเลย

4.4 รวมคะแนนที่ได้จากการประเมินสมรรถนะทั้งหมดมาเทียบบัญญัติไตรยางศ์ ทอนคะแนนออกมาตามสัดส่วนคะแนนเต็มที่กำหนด โดยสัดส่วนคะแนนที่ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล (ฝ่ายผู้บังคับบัญชา) เป็นผู้ประเมินคิดเป็นร้อยละ 70 และสัดส่วนคะแนนที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินตนเอง (ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา) คิดเป็นร้อยละ 30 มารวมกันและคิดเป็นที่ได้จริงจากคะแนนเต็มทั้งหมด 100 คะแนน

4.5 นำคะแนนที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลประเมินสมรรถนะที่โรงพยาบาล สิริเวช จันทบุรี กำหนด

4.6 นำผลการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมากรอกลงในแบบสรุป ตอนท้ายของแบบประเมิน

4.7 ให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความเห็นเพิ่มเติมในฐานะผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมซึ่งบ่งตามรายการสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

4.8 รับทราบผลการประเมิน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินหลัง

เสร็จสิ้นการประเมิน เพื่อสรุปผลการประเมินว่ามีพฤติกรรมการทำงานเป็นอย่างไร สิ่งใดเป็นจุดแข็งที่ต้องปฏิบัติต่อเพื่อเป็นแบบอย่างให้เพื่อแบบอย่างให้พนักงานระดับเดียวกัน สิ่งใดเป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ได้พูดคุยหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน โดยการแจ้งผลครั้งนี้ ต้องให้มีการบันทึกการลงนามและวันที่รับทราบผลการประเมินไว้เป็นหลักฐานด้วย

4.9 รายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารและฝ่ายบริหารงานบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่โรงพยาบาลกำหนดไว้

4.10 ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาลซึ่งเป็นผู้ประเมิน และพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

4.10.1 ใช้ผลการประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าแผนกที่ประเมินได้ตามความเป็นจริงมาเทียบกับเกณฑ์ที่คาดหวัง หากความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ประเมินได้มากกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังถือว่าเป็นจุดแข็งของพยาบาลหัวหน้าแผนก แต่หากว่าผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังถือว่าเป็นจุดอ่อน หรือโอกาสพัฒนา

4.10.2 ระบุประเด็นที่ต้องพัฒนา โดยเลือกประเด็นที่มีความสำคัญ มีความเร่งด่วนที่จำเป็นต้องพัฒนา ก่อน มาเพียง 3 ประเด็นก่อน

4.10.3 กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาของแต่ละประเด็น

4.10.4 กำหนดวิธีพัฒนาบุคลากร ให้เหมาะสมกับประเด็นนั้น ๆ โดยเลือกวิธีการพัฒนาไม่เกิน 3 วิธีต่อประเด็นการพัฒนา สำหรับวิธีการพัฒนามีหลากหลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the job training : OJT) โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การให้คำปรึกษา แนะนำ (Consulting) การติดตาม / สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง / คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) การประชุม / สัมมนา (Meeting/ Seminar) การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

4.10.5 ส่งแผนพัฒนารายบุคคลที่จัดทำแล้ว ส่งให้ฝ่ายบริหารบุคคล 1 ฉบับ และเก็บไว้ที่ผู้รับการประเมิน 1 ฉบับ เพื่อใช้ติดตามแผนพัฒนารายบุคคลของตนเอง

4.10.6 ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่จัดไว้

4.10.7 ติดตามประเมินผลการพัฒนา ตามระยะเวลาที่กำหนด และส่งเสริมให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย นำความรู้ ทักษะ ที่พัฒนาไปประยุกต์ใช้ในงาน โดยเริ่มจากงานที่ง่ายไปสู่ งานที่ยากและมีการติดตามผล เพื่อสะท้อนกลับให้หัวหน้าหอผู้ป่วยรับทราบเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และนำไปสู่การปรับแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมมากที่สุด

5. เกณฑ์การแปลผลประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

5.1 เกณฑ์ในการแปลผลการประเมินสมรรถนะ โดยการนำคะแนนที่ได้ มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลซึ่งใช้เป็นเกณฑ์เดิมที่โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี เคยกำหนดไว้แล้วดังนี้

ตารางที่ 4.1 เกณฑ์ในการแปลผลการประเมินสมรรถนะ

เกรด	ระดับคะแนน	การแปลผล
A	91 - 100	ดีเยี่ยม
B ⁺	81 - 90	ดี
B	71 - 80	ปานกลาง
C	61 - 70	พอใช้
D	น้อยกว่า 60	จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง

เกรด A เป็นระดับดีเยี่ยม หรือเกินมาตรฐานที่กำหนดมาก หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่บ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา มีความต่อเนื่องเชิงคุณภาพ หรือสะท้อนคุณภาพในระดับที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นแบบอย่างได้และเป็นเลิศกว่าพนักงานในระดับเดียวกัน

เกรด B⁺ เป็นระดับดี หรือเกินมาตรฐานที่กำหนด หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่บ่งชี้ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา มีความต่อเนื่องเชิงคุณภาพ ไม่มีจุดอ่อนที่เห็นได้ชัด และแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้สูงกว่าพนักงานอื่นในระดับเดียวกัน

เกรด B เป็นระดับปานกลาง หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้โดยมาก แม้มีพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาบ้าง แต่ก็พัฒนาได้ง่าย ใช้เวลาไม่นานในการพัฒนาและ แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ในระดับที่ทัดเทียมกับพนักงานในระดับเดียวกัน

เกรด C เป็นระดับพอใช้ หรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนด และเห็นได้ชัดว่ามีพฤติกรรมบางอย่างที่ต้องได้รับการพัฒนาถือว่าด้อยกว่าพนักงานในระดับเดียวกัน

เกรด D เป็นระดับจำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง หรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก หมายถึง ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ให้เห็นได้



แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี
รอบประเมินครั้งที่.....ประจำปี

วันที่.....เดือนพ.ศถึงวันที่.....เดือน พ.ศ.....

ผู้ประเมิน : ประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาประเมิน

คำชี้แจง

1. โปรดเลือกพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกตามสมรรถนะรายชื่อ ที่ท่านคิดว่าตรงกับผู้รับการประเมินมากที่สุด โดยใส่เครื่องหมายถูก (✓) ในช่องระดับคะแนนซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างกับผู้อื่นได้
- คะแนน 4 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่
- คะแนน 3 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้อย่างดีเป็นครั้งคราว
- คะแนน 2 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้น้อยมาก
- คะแนน 1 หมายถึง ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าวเลย

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1. มีมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ทำงานในหน้าที่ ได้ถูกต้อง แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	5					
2. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจตรา ความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด	5					
3. มีการรายงานปัญหาและแสดงความเห็นในเชิง ปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นว่าประสิทธิภาพในงาน ลดลง ให้กับภายในหน่วยงาน และคณะกรรมการ หรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ต่อ)						
4. พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น เป็นแบบอย่างกับหน่วยงานอื่นได้	5					
การบริการที่ดี						
5. ให้บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส สุภาพอ่อนน้อม สร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ	5					
6. สื่อสารข้อมูลให้กับผู้รับบริการได้ตรงประเด็น ที่ผู้รับบริการต้องการทราบ แข็งความคืบหน้าของขั้นตอนการบริการได้ชัดเจน ครบถ้วน	5					
7. สามารถแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการ ได้อย่างรวดเร็วเหมาะสม กับสถานการณ์	5					
8. สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ในการให้บริการ แสดงความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในวิชาชีพทั้ง แก่ผู้รับบริการ และผู้ร่วมงาน	5					
9. สรรหาวิธีการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการที่หลากหลาย เพื่อนำมาออกแบบการจัดการบริการเชิงรุกที่สามารถตอบสนองความต้องการและความประทับใจให้กับผู้รับบริการทั้งภายนอกและภายใน	5					
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ						
10. มีทักษะและความสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (ต่อ)						
11. มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล ผู้ป่วยในความรับผิดชอบที่มีปัญหาซับซ้อนได้ และเป็นທີ່ปรึกษาด้านการดูแลผู้ป่วยให้พยาบาล ระดับปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม	5					
12. ศึกษาหาความรู้ สนใจในเทคโนโลยี และ องค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตน และสามารถนำมาปรับใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม	5					
การทำงานเป็นทีม						
13. ทำหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมายจากทีม ได้สำเร็จ ทันเวลาตามเป้าหมายที่ทีมกำหนด	5					
14. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจ เรียนรู้จากผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	5					
15. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย	5					
16. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ยกย่องและให้กำลังใจ เพื่อร่วมทีมอย่างจริงจัง	5					
17. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มี การร้องขอ	5					
18. แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้อย่างเหมาะสม ประสานสัมพันธ์ภาพ ส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจ ของทีม เพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติการกิจ ให้สำเร็จลุล่วง	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำ						
19. มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ใน โรงพยาบาลและหน่วยงานรับผิดชอบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้	5					
20. มีความคิดรวบยอด วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาในงานบริการพยาบาลที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ	5					
21. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และแสดงออกทางได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเหมาะสม	5					
22. มีความยุติธรรมและมีเหตุผล	5					
23. มีผู้มีความยืดหยุ่น ยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	5					
24. มีความเป็นมิตรสามารถเข้าถึง ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทุกคน สามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	5					
25. กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับมือกับความขัดแย้ง กล้าเผชิญกับปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม	5					
26. สามารถมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน	5					
27. มีทักษะในการชักนำความคิดเห็น รู้จังหวะที่เหมาะสมในการเข้าไปช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานแก้ไข้ปัญหา	5					
28. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ						
29. สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใน หน่วยงาน โดยบูรณาการสู่การปฏิบัติที่สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	5					
30. ความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์สุขภาพ และสามารถ ประยุกต์มาใช้ในการจัดรูปแบบการบริการ พยาบาล และบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิด ความคุ้มค่า คุ่มทุน	5					
31. สามารถกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ดำเนินการ บริหารจัดการผลลัพธ์ ของหน่วยงานเป็นไป ตามที่กำหนดไว้	5					
32. สามารถบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า คุ่มทุน	5					
33. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยวางแผน จัดอัตรากำลังได้เหมาะสมกับภาระงาน และนโยบายของโรงพยาบาล	5					
34. สามารถวางแผนและดำเนินการนิเทศงาน การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5					
35. สามารถวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ ภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	5					
36. สามารถออกแบบและพัฒนา ระบบบริการ พยาบาลที่ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพ ของผู้รับบริการทันต่อสถานการณ์	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ (ต่อ)						
37. สามารถบริหารความเสี่ยงในหอผู้ป่วย โดยมีกระบวนการค้นหาความเสี่ยง กำหนดมาตรการป้องกัน และส่งเสริมพนักงานให้มีการรายงานความเสี่ยงของตนเอง	5					
38. การส่งเสริม สนับสนุนการสร้างและการนำนวัตกรรมมาใช้ รวมถึงนำงานวิจัยทางการแพทย์มาประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ	5					
39. มีการสนับสนุน กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	5					
การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ						
40. สามารถจัดรูปแบบการสื่อสารภายในหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น และองค์กรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ	5					
41. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และเจรจาต่อรองเพื่อขอความช่วยเหลือกับบุคลากรภายนอกหน่วยงานได้	5					
42. ความสามารถในการอธิบายและสื่อสารความต้องการหรือความคาดหวังให้ผู้อื่นทราบได้อย่างเหมาะสม ทั้งรายบุคคล และทีม เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	5					
43. มีวิธีการสื่อสารที่สามารถลดระดับความขัดแย้งหรือผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสม	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ (ต่อ)						
44. มีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งวาจาและอวาจา (Verbal and non verbal Communication)	5					
45. มีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีคือรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเป็นกลาง มีวิธีการโต้ตอบที่เหมาะสมให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมสนทนา	5					
46. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้ได้คุณภาพการบริการ	5					
47. สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการและบริหารจัดการหอผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5					
48. มีทักษะในการแสวงหาข้อมูลที่ต้องการและชัดเจนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อการบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหาในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5					
จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย						
49. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย	5					
50. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม สิทธิผู้ป่วยกฎหมายและพรบ.ที่เกี่ยวกับบริการสุขภาพ มาใช้ในการบริหารและบริการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม	5					
51. สามารถสร้างความไว้วางใจจากคนรอบข้างและสร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมให้กับบุคลากรได้	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย (ต่อ)						
52. สามารถตัดสินใจเชิงจริยธรรม ในการปฏิบัติ และการบริหารการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม	5					
53. ปฏิบัติการพยาบาลโดยเคารพในสิทธิของผู้ป่วย ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการได้รับรู้และเข้าใจในสิทธิของตนและทำหน้าที่แทนผู้ป่วย (Advocate) ได้อย่างเหมาะสม	5					
นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ						
54. สามารถจัดการสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เคมี ชีวภาพ การยศาสตร์ (Ergonomy) ให้เอื้อต่อการ ทำงานที่มีความปลอดภัย ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต ที่ดีของบุคลากร	5					
55. สามารถสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน อย่างอบอุ่นเป็นมิตร	5					
ด้านการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก						
การใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย						
56. ปฏิบัติและบันทึกการประเมินสภาพผู้ป่วย ครอบคลุมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและจิตวิญญาณและผลการตรวจ ทางห้องปฏิบัติการ ตั้งแต่แรกรับจนจำหน่าย	5					
57. สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาและบันทึก ปัญหา ความเสี่ยง ความต้องการของผู้ใช้บริการได้ สอดคล้องกับปัญหาความเจ็บป่วยที่ประเมินได้ กำหนดเป้าหมายและแผนการพยาบาลได้สัมพันธ์ กับแผนการรักษาของแพทย์	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
การใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย (ต่อ)						
58. ปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วยครอบคลุมทั้งทาง ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ	5					
59. ประเมินผลและบันทึกการตอบสนองของผู้ป่วยต่อการปฏิบัติการพยาบาลครอบคลุมทั้งทาง ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ	5					
60. ประเมินความต้องการการดูแลและวางแผนการดูแลต่อเนื่อง ร่วมกับผู้ป่วย/ญาติและทีมสหสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง	5					
61. บันทึกทางการพยาบาลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบันตามกระบวนการพยาบาล และมีการบันทึกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด	5					
การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน						
62. ปฏิบัติการพยาบาลด้วยหลักการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด	5					
63. มีการประเมินค้นหาผู้ป่วยที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อหรือผู้ป่วยที่มีการติดเชื้อแล้ว เสี่ยงต่อการแพร่กระจาย และมีการจัดเตรียมอุปกรณ์สิ่งแวดล้อม ให้เหมาะสมกับผู้ป่วยดังกล่าว และเป็นไปตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน (ต่อ)						
64. มีการรายงานข้อมูลการติดเชื้อของผู้รับบริการ ในหน่วยงาน ไปยังหน่วยงานภายในและ ภายนอกโรงพยาบาล ได้อย่างครบถ้วน ตามที่โรงพยาบาลกำหนด	5					
การบริหารยาผู้ป่วย						
65. บริหารยาได้ถูกต้องตามหลัก 6R	5					
66. สามารถบริหารยากลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง (High Alert Drug) ได้อย่างถูกต้องและมีบันทึกการ ติดตามผลการใช้ยาแต่ละชนิด ได้อย่างครบถ้วน และถูกต้อง	5					
67. มีการปฏิบัติและบันทึกการให้ข้อมูลแก่ผู้ป่วยกับ ญาติ ในการสังเกต เฝ้าระวัง ติดตามประเมินผล ในผู้ป่วยที่ได้รับยา ในกลุ่มโรค /กลุ่มอาการ ที่พบได้บ่อย อย่างสม่ำเสมอและครอบคลุม	5					
68. มีการติดตามอาการผิดปกติของผู้ป่วยที่เป็นผล จากการใช้ยาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ประสานความร่วมมือ กับสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เป็นตามกระบวนการที่โรงพยาบาลกำหนด	5					
การจัดการรบกวนหรือการบรรเทาความไม่สบาย						
69. ประเมินและบันทึก คาดการณ์แนวโน้มการเกิด อาการรบกวนหรือความไม่สบายของผู้ป่วย เฉพาะกลุ่มโรค กลุ่มอาการ อายุ และพัฒนาการ ได้อย่างครอบคลุม และเหมาะสม	5					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	คะแนน ความคาดหวัง	ระดับคะแนน พฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
การจัดการรบกวนหรือการบรรเทาความไม่สุขสบาย (ต่อ)						
70. ให้การพยาบาลเพื่อบรรเทาอาการที่รบกวนหรือความไม่สุขสบาย ได้อย่างรวดเร็ว ตามแผนการรักษาพยาบาลและมีการติดตาม ประเมินผลการให้การพยาบาลอย่างต่อเนื่อง	5					
71. สื่อสาร ประสานความร่วมมือ กับทีมพยาบาล และทีมสหสาขาวิชาชีพ ผู้ป่วยและญาติ ในการวางแผนการจัดการอาการรบกวนที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม						
72. เสริมพลังให้ผู้รับบริการสามารถเผชิญอาการรบกวนที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม						
รวมคะแนนที่ได้						คะแนน
คะแนนเต็ม						คะแนน
คะแนนที่ได้ทอนตามสัดส่วนร้อยละที่กำหนด (สัดส่วนคะแนนประเมินตนเองร้อยละ 30, สัดส่วนคะแนนผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 70)						คะแนน
แสดงความเห็นเพิ่มเติม <input type="checkbox"/> ไม่มี <input type="checkbox"/> มี (ระบุ)						
ลงชื่อผู้ประเมิน (.....) ตำแหน่ง วัน/เดือน/ปีที่ประเมิน						

สรุปผลการประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรีประจำปี.....

ครั้งที่ 1 : วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.....

ครั้งที่ 2 : วันที่ 1 เมษายน พ.ศถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.....

ชื่อผู้รับการประเมินตำแหน่ง: หัวหน้าแผนก

ชื่อผู้บังคับบัญชา ตำแหน่ง: ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล

สรุปผลคะแนนที่ได้จากการประเมินสมรรถนะ

องค์ประกอบ การประเมิน	คะแนนครั้งที่ 1			คะแนนครั้งที่ 2			คะแนนเฉลี่ย ที่ได้ (ครั้งที่ 1 + 2) 2
	ผู้รับการ ประเมิน ประเมิน ตนเอง (30 %)	ผู้บังคับ บัญชาเป็น ผู้ประเมิน (70 %)	รวม คะแนน (100%)	ผู้รับการ ประเมิน ประเมิน ตนเอง (30 %)	ผู้บังคับ บัญชาเป็น ผู้ประเมิน (70 %)	รวม คะแนน (100 %)	
สมรรถนะหรือ พฤติกรรมปฏิบัติงาน							

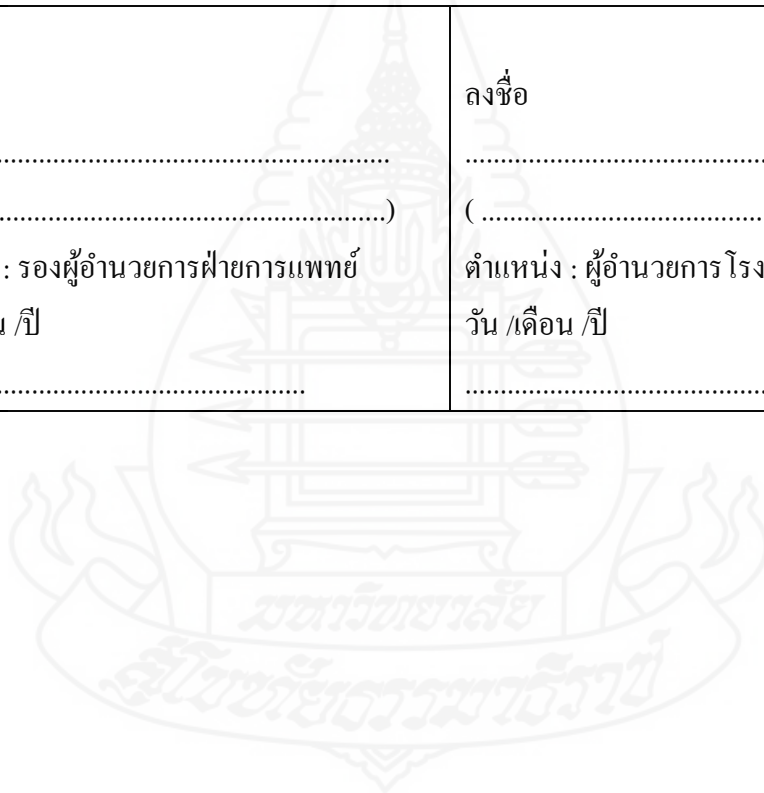
ระดับผลการประเมิน

ระดับผลการประเมินครั้งที่ 1	ระดับผลการประเมินครั้งที่ 2	ระดับผลการประเมินรวมทั้งปี
<input type="checkbox"/> เกรด A ⁺ คะแนน 91-100 : ดีเยี่ยม	<input type="checkbox"/> เกรด A ⁺ คะแนน 91-100 : ดีเยี่ยม	<input type="checkbox"/> เกรด A ⁺ คะแนน 91-100 : ดีเยี่ยม
<input type="checkbox"/> เกรด A คะแนน 81-90 : ดี	<input type="checkbox"/> เกรด A คะแนน 81-90 : ดี	<input type="checkbox"/> เกรด A คะแนน 81-90 : ดี
<input type="checkbox"/> เกรด B คะแนน 71-80 ปานกลาง	<input type="checkbox"/> เกรด B คะแนน 71-80 ปานกลาง	<input type="checkbox"/> เกรด B คะแนน 71-80 ปานกลาง
<input type="checkbox"/> เกรด C คะแนน 61-70 พอใช้	<input type="checkbox"/> เกรด C คะแนน 61-70 พอใช้	<input type="checkbox"/> เกรด C คะแนน 61-70 พอใช้
<input type="checkbox"/> เกรด D คะแนน น้อยกว่า 60 : จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/> เกรด D คะแนน น้อยกว่า 60 : จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง	<input type="checkbox"/> เกรด D คะแนน น้อยกว่า 60 : จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง

ลงชื่อรับทราบผลการประเมิน สมรรถนะ

<p>ผู้รับการประเมิน</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนก.....</p> <p>วัน /เดือน /ปี</p> <p>.....</p>	<p>ผู้ประเมิน</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง:ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล</p> <p>วัน /เดือน /ปี</p> <p>.....</p>
--	--

<p>ลงชื่อ</p> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์</p> <p>วัน /เดือน /ปี</p> <p>.....</p>	<p>ลงชื่อ</p> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการโรงพยาบาล</p> <p>วัน /เดือน /ปี</p> <p>.....</p>
--	--



แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี

รอบการประเมินที่... : ตั้งแต่วันที่...เดือนพ.ศถึงวันที่.....ของเดือน.....พ.ศ.....

ชื่อ –สกุลผู้รับการพัฒนา.....ตำแหน่ง

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา
ลงชื่อรับทราบแผนการพัฒนารายบุคคล			
หัวหน้าแผนก.....		ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล	
ลงชื่อ		ลงชื่อ	
(.....)		(.....)	
วัน /เดือน /ปี.....		วัน /เดือน /ปี.....	
การประเมินผลการพัฒนาตามแผน IDP โดยผู้บังคับบัญชา			
<input type="checkbox"/> ดำเนินการพัฒนาตนเองสำเร็จตามแผน IDP <input type="checkbox"/> ดำเนินการพัฒนาตนเองสำเร็จตามแผน IDP ได้บางส่วน เนื่องจาก ลงชื่อ			
(.....)			
ตำแหน่ง : ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล วัน/เดือน/ปี			
รับทราบผลการพัฒนา			
หัวหน้าแผนก.....	รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล	
ลงชื่อ	ลงชื่อ	ลงชื่อ	
(.....)	(.....)	(.....)	
วัน /เดือน /ปี.....	วัน /เดือน /ปี.....	วัน /เดือน /ปี.....	

บทที่ 5

สรุปการใช้ประโยชน์จากคู่มือ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการประเมินสมรรถนะ

จากการศึกษาเพื่อจัดทำคู่มือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล สิริเวช จันทบุรี สามารถสรุปประเด็นปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ได้ตามประเด็นดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ

หากมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง ของผู้รับการประเมิน แล้วนำจุดอ่อนมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และคง จุดแข็งเพื่อให้เป็นต้นแบบของพนักงานในระดับเดียวกัน ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประเมินและ องค์กร เนื่องจากจะได้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุดแต่หากมีวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมิน สมรรถนะมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การให้โบนัส หรือการขึ้นเงินเดือน ผลการ ประเมินที่ได้มักจะไม่เป็นไปตามจริง โดยพบว่าผลการประเมินมักสูงกว่าความเป็นจริง ถือเป็นความ ทำทายขององค์กรจะมีวิธีการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ใช้ผลการประเมินให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ การพัฒนาองค์กร

2. รายการสมรรถนะมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาล

ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ในด้านมีความ ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลพบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4, SD=0$) แต่มีข้อเสนอ เพิ่มเติมจากพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยผู้ประเมิน คือ การใช้ประโยคคำพูดในบางประเด็นที่ต้องใช้การ วิเคราะห์ อาจทำให้เกิดความสับสนในการประเมินได้ และรายการสมรรถนะที่ใช้ประเมินมีความ ละเอียด แต่ต้องใช้เวลาในการประเมินนานจากข้อคิดเห็นดังกล่าว สามารถแก้ไขได้ ก่อนการประเมิน ควรมีเวทีหรือช่องทางที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ได้ทำความเข้าใจความหมายและพฤติกรรม ที่แสดงออก ร่วมกันก่อนทำการประเมินจริงและเป็นโอกาสพัฒนาในการจัดทำแบบประเมินสมรรถนะ

ในพยาบาลระดับปฏิบัติการ หรือพนักงานในตำแหน่งอื่นๆ ต่อไป ในการกำหนดสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกให้มีความเป็นรูปธรรมมากที่สุด เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการตัดสินใจ

3. การกำหนดรอบของการประเมินสมรรถนะ

มีการกำหนดรอบของการประเมินเป็น 2 ครั้งต่อปี ซึ่งผลจากการประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ในด้านกาหนดรอบการประเมินพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.8$, SD 0.4) ซึ่งในการกำหนดรอบการประเมินสมรรถนะในกลุ่มมือประเมินสมรรถนะพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย อ่างอิงรอบการประเมินเดิมของโรงพยาบาลศิริเวช

4. การกำหนดผู้ประเมินสมรรถนะ

การกำหนดผู้ประเมินสมรรถนะ เป็นแบบการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน (Self & Boss Assessment) ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ด้านกาหนดผู้ประเมินสมรรถนะพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=5$, SD=0) ซึ่งจากเดิมโรงพยาบาลศิริเวชกำหนดผู้ประเมินเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินสมรรถนะฝ่ายเดียว ซึ่งวิธีการนี้มีจุดอ่อน คือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาตลอดเวลา อาจทำให้เกิดความเอนเอียงหรือเกิดอคติกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ แต่การประเมินวิธีใหม่ ที่กำหนดให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ ถึงแม้จะแก้ปัญหาดังกล่าวได้ระดับหนึ่งก็พบปัญหาในขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งผลการประเมินสมรรถนะบางข้อ ผู้ประเมินทั้ง 2 ฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน จากปัญหาดังกล่าวอาจแก้ไขโดยต้องปรึกษาร่วมกันทั้งผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน เพื่อหาตกลงร่วมกันในการกำหนดความเร่งด่วนของหัวข้อสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาต่อไป หรือวิธีการแก้ไขอีกวิธีหนึ่ง คือทั้งผู้รับการประเมินและผู้ประเมินต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างการปฏิบัติงานไว้ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาในช่วงการประเมินสมรรถนะ

5. การกำหนดสัดส่วนคะแนนของผู้ประเมิน

ในคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย มีการกำหนดสัดส่วนคะแนนที่ได้จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาร้อยละ 70 และผู้ใต้บังคับบัญชาร้อยละ 30 ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=5.0$ $SD=0$) ซึ่งการกำหนดสัดส่วนคะแนนของผู้ประเมิน สามารถอธิบายได้จากการศึกษาของ Bahreini, et. Al. (2011) ที่ได้ศึกษาในหัวข้อ Comparison of head nurses and practicing nurses in nurse competency assessment เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะโดยพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประเมินด้วยตนเอง พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคะแนนเฉลี่ยจากการประเมิน Competency ด้วยตนเองมีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า (87.00 + 10.03) และจากการประเมินโดยพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ประเมิน (80.15 + 15.54) ซึ่งแตกต่างจาก การศึกษาของ Meretoja, LeinoKilpi (2003) ที่ทำการศึกษาในเรื่อง Comparison of competence assessments made by nurse managers and practicing nurses เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการประเมินสมรรถนะโดย Nurse ประเมินตนเองกับ Nurse manager เป็นผู้ประเมิน ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง พบว่า 5 สมรรถนะหลักที่ Nurse manager เป็นผู้ประเมินให้คะแนนสูงกว่า พยาบาลเป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งสมรรถนะที่สูงกว่านั้นล้วนเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการทำงาน ทั้งสิ้นจากความต่างของการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผลจากการประเมินสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชาอาจสูงหรือต่ำกว่าผลการประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นจำเป็นต้องใช้คะแนนทั้ง 2 ส่วนร่วมกัน แต่ต้องกำหนดสัดส่วนคะแนนให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรมากที่สุด

6. ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

เนื่องจากแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช ใช้แบบประเมินแบบ Rating Scale ซึ่งลักษณะแบบประเมินชนิดนี้มีข้อจำกัด คือไม่สามารถกำหนดระดับมาตรฐาน หรือระดับที่คาดหวังสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งๆ นั้น ได้และการสร้างประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยฉบับนี้ จัดทำขึ้นสำหรับโรงพยาบาลสิริเวชแห่งเดียว ไม่สามารถอ้างอิงระดับสมรรถนะที่คาดหวังที่เฉพาะเจาะจงกับแบบประเมินดังกล่าวได้ ผู้ศึกษาจึงออกแบบการเก็บข้อมูลระดับสมรรถนะที่คาดหวังที่พยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวชควรมีตามรายชื่อสมรรถนะที่กำหนด โดยทำแบบสอบถามจากพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสิริเวชทุกหอผู้ป่วยและ มีประสบการณ์ในการทำงานในวิชาชีพนี้ มากกว่า 5 ปีขึ้นไป

จำนวนทั้งสิ้น 30 คน จากการสำรวจข้อมูลพบว่า ระดับความคาดหวังของพยาบาลระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในทุกรายการของสมรรถนะที่กำหนด อยู่ในระดับ 5 หรือพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องแสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างกับผู้อื่นได้ แต่ในทางกลับกัน จากการให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินสมรรถนะตนเองตามรายการสมรรถนะ ชุดเดียวกันจำนวน 10 ท่าน พบว่าระดับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถแสดงพฤติกรรม ตามรายการสมรรถนะที่กำหนดในระดับที่ตรงกับคาดหวังของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ เพียง 11.25 % ซึ่งแตกต่างกันเป็นอย่างมากจากการรับฟังข้อคิดเห็นของพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าจากข้อจำกัดหลายๆ อย่าง ส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถแสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวัง ถือเป็นโอกาสพัฒนาต่อไป โดยอาจมีการจัดทำสมรรถนะสำหรับพยาบาลระดับปฏิบัติการ แล้วเปลี่ยน บทบาทให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้กำหนดระดับสมรรถนะที่ความคาดหวังของพยาบาลระดับ ปฏิบัติการ และให้พยาบาลระดับปฏิบัติการประเมินตนเอง หากผลการประเมินเป็นไปในแนวทาง เดียวกันกับการประเมินสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในครั้งนี้ ควรนำผลดังกล่าว มาประชุม ทำความตกลงร่วมกัน เพื่อปรับระดับคาดหวังของสมรรถนะให้เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาล สิริเวชมากที่สุด

7. การแปลผลการประเมินสมรรถนะ

การแปลผลสมรรถนะที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช กำหนดไว้ 5 ระดับ คือ เกรด A คะแนน 91- 100 เป็นระดับดีเยี่ยม เกรด B⁺ คะแนน 81 – 90 เป็นระดับดี เกรด B คะแนน 71 - 80 เป็นระดับปานกลาง เกรด C คะแนน 61-70 เป็นระดับพอใช้และ เกรด D คะแนน น้อยกว่า 60 เป็นระดับ จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง ซึ่งเกณฑ์ ดังกล่าวเป็นเกณฑ์การแปลผลเดิมที่โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี กำหนดไว้แล้ว ผลจากการประเมิน ความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.2$, $SD=0.4$)

8. การกำหนดระดับคะแนนเพื่อวัดพฤติกรรมที่แสดงออกของสมรรถนะรายข้อ

การกำหนดระดับคะแนนเพื่อวัดพฤติกรรมที่แสดงออกของสมรรถนะรายข้อ เป็นแบบ Rating Scale 5 ระดับ เพื่อวัดพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกได้แก่ คะแนน 5 หมายถึง แสดงพฤติกรรม ได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างกับผู้อื่นได้ คะแนน 4 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้

ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่ คะแนน 3 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้อย่างดีเป็นครั้งคราว คะแนน 2 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้น้อยมาก คะแนน 1 หมายถึง ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าวเลย

ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความสามารถของการนำไปใช้พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=5$, $SD=0$) เนื่องจากเดิมโรงพยาบาลกำหนดระดับคะแนนเป็นรูปแบบใช้พฤติกรรมการปฏิบัติงานกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งมีจุดดีคือทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะของแต่ละระดับ แต่เนื่องจากในกระบวนการสร้างรูปแบบการประเมินนี้ มีการกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับยังไม่ชัดเจนที่เป็นรูปธรรม และขาดการสื่อสารวิธีการประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษร ให้กับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช ของกาญจนา อาชีพ (2549) ที่มีการใช้เกณฑ์การประเมินแบบ Rating Scale 5 ระดับเช่นกัน พบว่ามีข้อจำกัดของแบบประเมินนี้คือไม่สามารถนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่มีบริบทแตกต่างกัน แต่จากการศึกษาของบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) ที่กล่าวว่า สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละวิชาชีพแตกต่างกัน แม้แต่ผู้ประกอบวิชาชีพเดียวกัน สมรรถนะย่อมแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบท ดังนั้นเพื่อให้การประเมินสมรรถนะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร หากใช้แบบประเมินแบบ Rating Scale ต้องสร้างรายการสมรรถนะที่ต้องการประเมินให้เหมาะสมกับบุคลากรตำแหน่งนั้นๆ เพิ่มเติม

9. วิธีการประเมิน

ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความสามารถของการนำไปใช้พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=5$, $SD=0$)

10. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล

ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความสามารถของการนำไปใช้พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.9$, $SD=0.3$) สำหรับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลถือเป็นเครื่องมือใหม่สำหรับโรงพยาบาลสิริเวช ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเนื่องจากการจัดทำครั้งแรกเมื่อผู้รับการประเมินได้รับทราบวัตถุประสงค์ รูปแบบและวิธีการของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลแล้ว พบว่า

หากมีการนำไปทำได้จริง จะเป็นประโยชน์ต่อพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย และโรงพยาบาลเป็นอย่างมาก ทั้งนี้หากผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและใช้แผนพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ย่อมเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลดีต่อความเข้มแข็งขององค์กร ทั้งนี้องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยระยะเวลาและการสนับสนุนผลักดันจากผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง (อารี ชิวเกษมสุข 2559)

11. ภาพรวมของกลุ่มประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.4$, $SD = 0.48$) เนื่องจากเดิมการประเมินสมรรถนะ ของพนักงานทุกระดับของโรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี ยังไม่มีคู่มือเพื่อใช้อธิบายเพื่อประกอบการประเมินสมรรถนะ ทำให้พบปัญหาความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการประเมิน ต้องมีการสอบถามจากผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นระยะๆ ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย เมื่อถึงรอบของการประเมินสมรรถนะ จึงก่อให้เกิดจุดเริ่มต้นของการทำคู่มือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่เป็นลายลักษณ์อักษรฉบับนี้ ซึ่งจะเป็นต้นแบบให้โรงพยาบาลนำไปประยุกต์ให้ใช้การจัดทำคู่มือ สำหรับประเมินสมรรถนะของพนักงานทุกตำแหน่งในโรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรีต่อไป



บรรณานุกรม

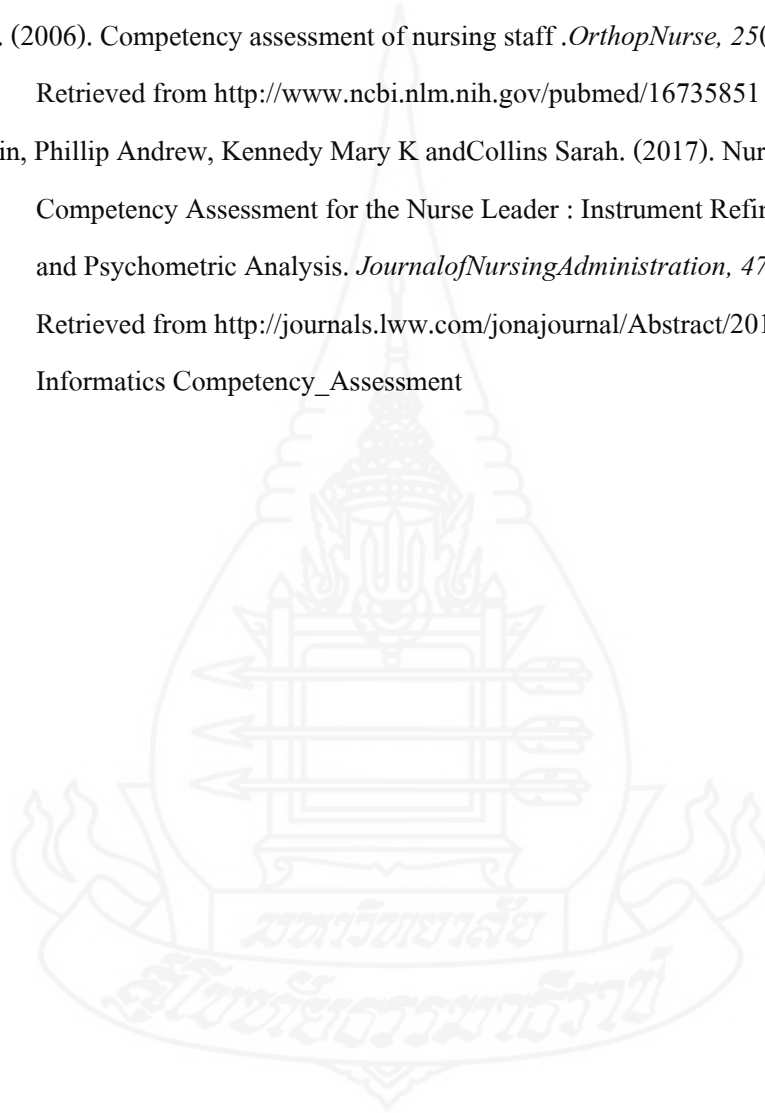
บรรณานุกรม

- กาญจนา อาชีพ. (2549). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย* โรงพยาบาลศิริราช. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2559). *แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข*. สืบค้นจาก <http://www.ddcenter.ddc.moph.go.th>
- กรมเจ้าท่า. (2558). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล*. สืบค้นจาก <http://www.md.go.th/intranet/index.php/docman-pmqa/>
- กรองจิตต์เล็กสมบูรณ์สุข. (2555). *องค์ประกอบของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย* โรงพยาบาลระดับตติยภูมิในจังหวัดสุพรรณบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- กัลยาณี ทำจิ้น, นงนุช บุญยัง และวิมลรัตน์ จงเจริญ. (2015). สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการนำแผนงานสู่การปฏิบัติตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลตติยภูมิภาคใต้. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลสงขลานครินทร์*, 35(3): 127-140.
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- จันทร์เพ็ญ พิมพ์ลา. (2553). *การพัฒนากรอบสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย* โรงพยาบาลลำพูน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชมรมศูนย์กลางงานปราศจากเชื้อแห่งประเทศไทย. (2556). *แนวทางการประเมินสมรรถนะของงานจ่ายกลาง*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณรงวิทย์ แสนทอง. (2547). *มาู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- นิรัตน์ อิมามิ. (2557). เครื่องมือการวิจัย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยในการจัดการสุขภาพ*. หน่วยที่ 9. หน้า 1-85. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง. (2550). *รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

- นิสารัตน์ รวมวงษ์. (2549). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใน
โรงพยาบาลเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลกรุงเทพภาคตะวันออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). วิทยาลัยมหาวิทาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์กรพยาบาลในศตวรรษที่ 21*.
กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย.
- ปราณี รุ่งทอง. (2557). *สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง*
สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ตีพิมพ์).
มหาวิทาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- พวงรัตน์ บุญญาบุรุษย์. (2546). *ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์*. กรุงเทพฯ: พระราม 4 ปริณดีง.
- มหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2556). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะ เพื่อพัฒนา*
การบริหารทรัพยากร. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th>
- ยุภา เทิดอุดมธรรม และสุวิณี วิวัฒน์วานิช. (2560). การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน). *วารสารพยาบาลทหารบก*, 18(2): 68-177.
- รัชณี สีดา (บ.ก.). (2552). *แผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550-*
2559. กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์.
- รุ่งทิwa ปัญญานาม. (2550). *การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน*
ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทาลัย, กรุงเทพฯ.
- ละมุล พานิช. (2558). *แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ*
โรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาสาธาณสุขศาสตร
มหาบัณฑิต ตีพิมพ์). มหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ศุภมาส การะเกตุ. (2542). *การเปรียบเทียบความเที่ยงและความคลาดเคลื่อนอย่างเป็นระบบในการ*
ประมาณค่าของมาตรฐานค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและมาตรฐานค่าเบี่ยงเบนยัติกรรม
ในการประเมินการสอนของครู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
จุฬาลงกรณ์มหาวิทาลัย, กรุงเทพฯ.
- ศุภลักษณ์ รัตนสาร และวาสิณี วิเศษฤทธิ์. (2551). การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย. *วารสารพยาบาลสภาวิชาชีพไทย*, 1(2-3): 38-54.
- สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล. (2554). *มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ*
ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.

- สำนักงานพยาบาล. (2550). *มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล*. (ปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการประเมินสมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สืบค้นจาก <http://www.tmk.ac.th/teacher/capacity.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ 31 ม.ค.48*. สืบค้นจาก <http://www.competency.mju.ac.th>
- _____. (2553). *คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- _____. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สำนักงานอนามัยสิ่งแวดล้อม.(2560). *กรอบแนวทางการดำเนินงาน การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล*. สืบค้นจาก <http://www.env.anamai.moph.go.th>
- สภาการพยาบาล. (2548). *ประกาศสภาการพยาบาล เรื่อง มาตรฐานบริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ระดับทุติยภูมิและระดับตติยภูมิ*. นนทบุรี: สภาการพยาบาล. (อัดสำเนา).
- สภาการพยาบาล. (2553). *สมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพพยาบาลและการผดุงครรภ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สิริยอดการพิมพ์.
- สภาการพยาบาล. (2556). *สมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2546). *การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2556). *101 HR tools for success*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อารี ชิวเกษมสุข. (2559). *สมรรถนะผู้นำทางการพยาบาล แนวคิดและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: เฮาส์ออฟเคอร์มิสท์.
- American Organization of Nurse Executive. (2005). *AONE Nurse Executive Competencies*. Retrieved from [http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(05\)00007-8/pdf](http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(05)00007-8/pdf).
- American Organization of Nurse Executives. (2015). *Nurse Manager Competencies*. Retrieved from <http://www.aone.org/resources /nurse -leader-competencies.shtml>
- MasoudBahreini, MarziehMoattari, Fazlolah Ahmadi. Mohammad HoseinKaveh, Parichehr Hayatdavoudy andMosatafaMirzaei. (2011). Comparison of head nurses and practicing nurses in nurse competence assessment. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 6(3): 227-234. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/article/PMC3249804>

- RittaMeretoja and Helena LeinoKilpi. Comparison of competence assessments made by nurse managers and practicing nurses. *Journal of Nursing Management* volumm, 11(6): 404-409. Retrieved from <http://www.onlinelibrary.wiley.com>
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at work : Model for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Whelan L. (2006). Competency assessment of nursing staff .*OrthopNurse*, 25(3): 198-202; 203-4. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16735851>
- Yen Po-Yin, Phillip Andrew, Kennedy Mary K andCollins Sarah. (2017). Nursing Informatics Competency Assessment for the Nurse Leader : Instrument Refinement, Validation and Psychometric Analysis. *JournalofNursingAdministration*, 47(5): 271-277. Retrieved from http://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2017/05000/ Nursing_Informatics_Competency_Assessment





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

ชื่อ	ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย
แผนก	ฝ่ายการพยาบาล
ผู้บังคับบัญชาตำแหน่ง: ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล	

1. วัตถุประสงค์ (Job Purpose)

<p>กรุณาเขียนบรรยายความรับผิดชอบโดยรวม 2 - 3 ประโยคพร้อมกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องมีตำแหน่งงานนี้</p>
<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนจัดระบบประสานงานและพัฒนาระบบการให้บริการเพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย - นิเทศกำกับบุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วยให้มีศักยภาพสอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

2. ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

หน้าที่หลัก (Key Responsibilities)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)	สัดส่วนงาน
1. ด้านการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงานของหอผู้ป่วยให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล - รับนโยบาย สื่อสาร และดำเนินการตามนโยบาย ลงสู่การปฏิบัติ - สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานให้มีความสุข ความปลอดภัยต่อผู้ให้บริการและผู้รับบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้ - บุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน รับทราบ และปฏิบัติตามนโยบายของโรงพยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราความพึงพอใจของบุคลากร - ร้อยละของนโยบายที่นำลงสู่การปฏิบัติ - ร้อยละของแผนงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย - อุบัติการณ์ความไม่พร้อมใช้ของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการรักษาพยาบาล 	40%

หน้าที่หลัก (Key Responsibilities)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)	สัดส่วนงาน
	<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนและจัดสรร ทรัพยากรกำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน - มอบหมายงานให้แก่บุคลากร ตามความรู้ความสามารถ - นิเทศ ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานให้แก่ทุกบุคลากรทุกระดับ - ประเมินความต้องการ การใช้ทรัพยากร เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ ทางการแพทย์ บริหาร จัดการ ใช้ และดูแล บำรุงรักษา ให้มีอุปกรณ์ เพียงพอและพร้อมใช้ตลอดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรทุกระดับ ในหน่วยงาน มีความสุขในการทำงาน - มีอัตราการจ้าง ที่เพียงพอ และเหมาะสมกับภาระงาน - มีอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่เพียงพอและพร้อมใช้ตลอดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราเครื่องมือ ที่ได้รับการ บำรุงรักษาและ สอบเทียบตามแผน - อัตราการลาออก โอนย้าย 	
2. ด้านบริการพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> - จัดระบบบริการพยาบาล ที่คำนึงความแตกต่างของ ผู้รับบริการ ให้การบริการ พยาบาลตามมาตรฐาน วิชาชีพ - เป็นที่ปรึกษา ร่วมตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาจาก บริการพยาบาล - ร่วมกำหนดแผนการดูแล ผู้ป่วยกับทีมผู้ดูแล 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ป่วยได้รับบริการ ตามมาตรฐาน วิชาชีพ มีความปลอดภัย ไม่เกิด เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ - ผู้รับบริการพึงพอใจ ในบริการพยาบาล ที่ได้รับ 	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราการเกิดภาวะแทรกซ้อนของ ผู้ป่วยกลุ่มเสี่ยง (ตามบริบทของแต่ละหอผู้ป่วย) - อัตราความสมบูรณ์ของการบันทึก ทางพยาบาล $\geq 80\%$ 	30 %

หน้าที่หลัก (Key Responsibilities)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)	สัดส่วนงาน
	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานความร่วมมือระหว่างวิชาชีพเพื่อตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของผู้ป่วยได้อย่างครบถ้วน - ตรวจสอบ ควบคุมบันทึกทางการพยาบาลให้เป็นไปตามมาตรฐาน - ให้บริการพยาบาลวางแผนดำเนินการป้องกัน แก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงและยุ่งยากซับซ้อน 		<ul style="list-style-type: none"> - อัตราความพึงพอใจของผู้รับบริการ $\geq 80\%$ 	
3. ด้านวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ งานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางการพยาบาล - ส่งเสริมให้มีการจัดทำหรือปรับปรุง - แนวปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง คลินิกอย่างต่อเนื่อง - ให้ความรู้ด้านการพยาบาลทางคลินิกในสาขาที่เกี่ยวข้องและนิตศการปฏิบัติงานแก่บุคลากร - เข้าร่วมอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล - กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาการบริการพยาบาล โดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ และงานวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนคู่มือแนวทางการปฏิบัติที่จัดทำขึ้นใหม่ - จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม - จำนวนรายงานผลการนิเทศในหน่วยงาน 	10 %

หน้าที่หลัก (Key Responsibilities)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)	สัดส่วนงาน
4. ด้านสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - บันทึก รวบรวม วิเคราะห์ นำเสนอข้อมูลสถิติของหน่วยงาน - จัดหาแหล่งประโยชน์ในการให้ความรู้ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลทางวิชาการ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีฐานข้อมูลที่จำเป็นสำหรับใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารบริการทางการแพทย์ในหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลสถิติของหน่วยงาน 	5%
5. งานตามยุทธศาสตร์ (งานพัฒนาคุณภาพ)	<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล - บริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน โดยค้นหา กำหนดมาตรการป้องกัน และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - ริเริ่ม สนับสนุนและเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนนวัตกรรมหรือผลงานคุณภาพ - ร้อยละของอุบัติการณ์/ ความเสี่ยงทางการแพทย์ที่ได้รับการแก้ไขตามบริบทของแต่ละหอผู้ป่วย) 	15 %

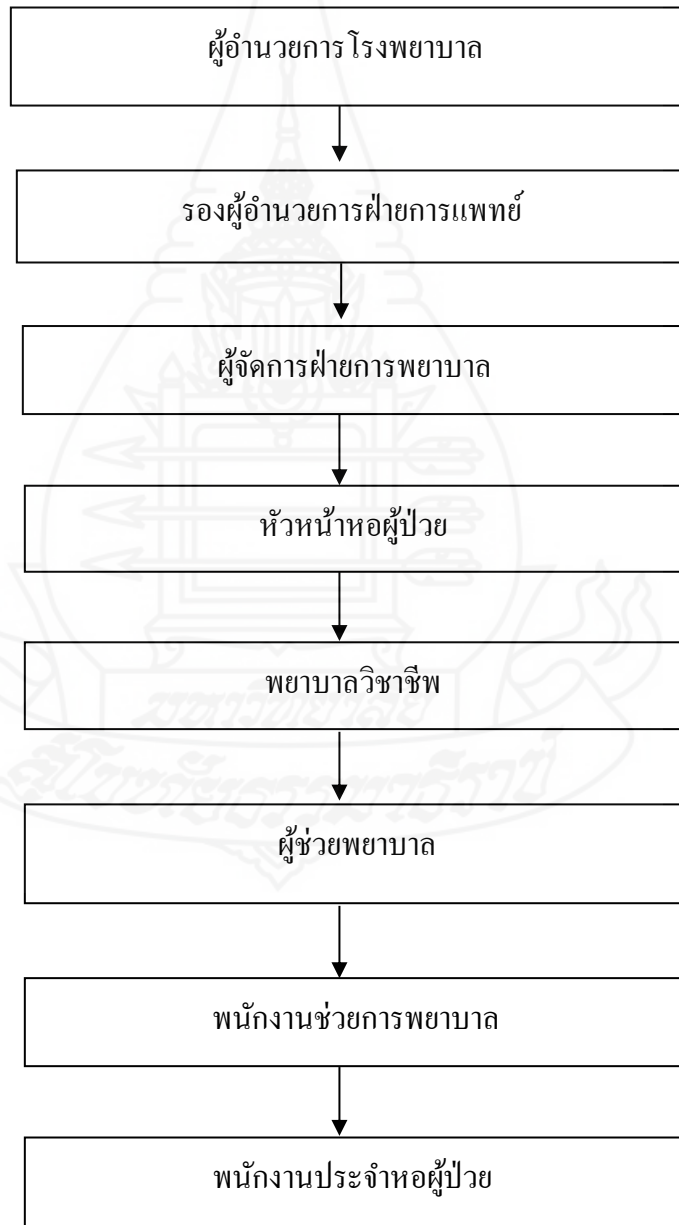
3. ความยากของงาน (Major Challenge)

1. ต้องบริหารจัดการบุคลากรที่มีความรู้และพื้นฐานความคิดที่แตกต่างกันให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นเกิดความผาสุกในหน่วยงาน และได้ผลงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

2. ต้องประสานงานกับทั้งผู้รับบริการภายนอกและภายใน

3. ความคาดหวังจากผู้รับบริการสูงมีความเสี่ยงต่อการฟ้องร้อง

4. ผังการบริหารงาน (Organization Chart)



5. การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน/ ตำแหน่งงานที่ติดต่อ (Organization/Business Unit)	เรื่องที่ต้องติดต่อ (Task)	ความถี่ (Frequency)
(หน่วยงาน เรื่องที่ติดต่อ และความถี่ ระบุตามจริงขึ้นอยู่กับบริบทของหน่วยงานนั้นๆ)		

6. คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specifications)

6.1 วุฒิการศึกษา (Education Background)

(ระบุปี ที่จบการศึกษา และสถาบันที่จบการศึกษา)

6.2 ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experiences)

(ระบุปีที่ทำงาน ตำแหน่ง สถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล)

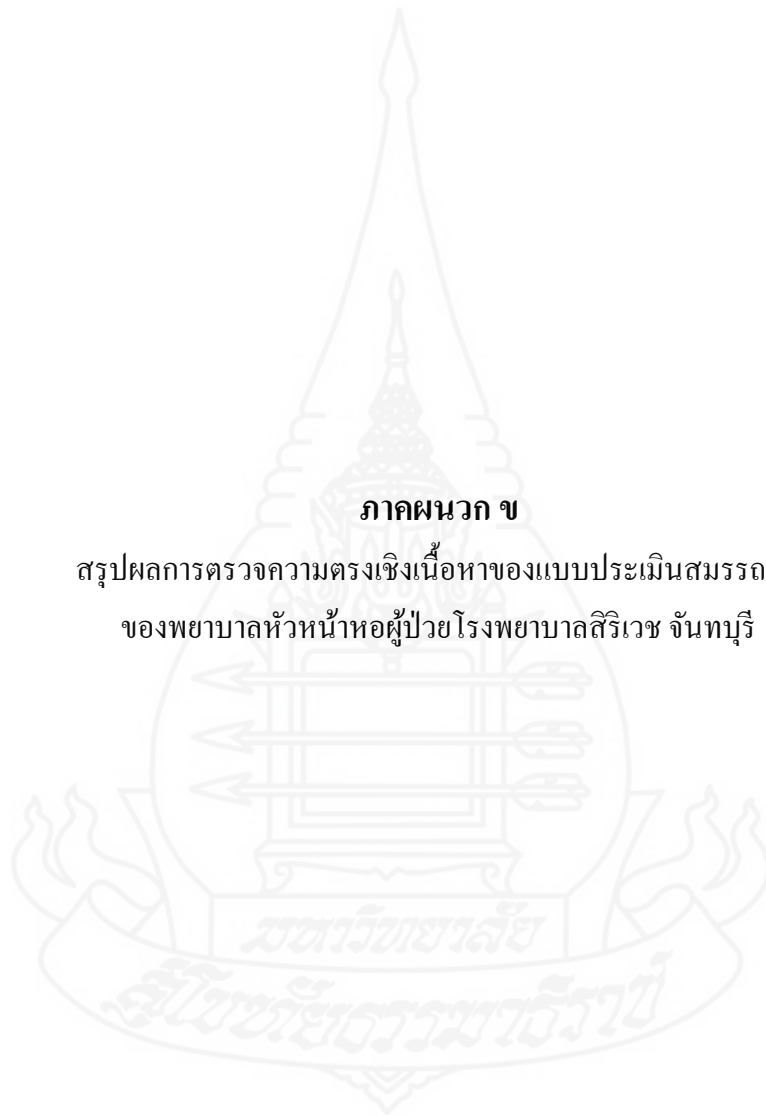
6.3 คุณสมบัติอื่นๆ

- ภาษาอังกฤษ <input type="radio"/> ฟัง <input type="radio"/> พูด <input type="radio"/> อ่าน <input type="radio"/> เขียน <input type="radio"/> สื่อสารได้
- คอมพิวเตอร์ <input type="radio"/> Word <input type="radio"/> Excel <input type="radio"/> Power Point
- ๐ความรู้เรื่องกฎหมาย,กฎระเบียบ

ผู้จัดทำ (Prepared By)	ผู้อนุมัติ (Approved By)	ผู้ดำรงตำแหน่ง (Acknowledged By)
..... (.....) (.....) (.....)
วันที่...../...../.....	วันที่...../...../.....	วันที่...../...../.....
หัวหน้าหอผู้ป่วย	ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล	ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล

ภาคผนวก ข

สรุปผลการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินสมรรถนะ
ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี



**สรุปผลการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินสมรรถนะ
ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี**

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
1. มีมานะอดทนขยันหมั่นเพียรทำงาน ในหน้าที่ได้ถูกต้องแล้วเสร็จตามกำหนด เวลา	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2. มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้ งานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือ เป้าหมายที่กำหนด	1	-1	1	0.3	ปรับปรุงแก้ไข
3. มีการรายงานปัญหาและแสดงความเห็น ในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นว่า ประสิทธิภาพในงานลดลงให้กับภายใน หน่วยงานและคณะกรรมการหรือ หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสม	1	0	1	0.7	ใช้ได้
4. พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น เป็นแบบอย่าง กับหน่วยงานอื่นได้	1	-1	1	0.3	ปรับปรุงแก้ไข
การบริการที่ดี					
5. ให้บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส สุภาพอ่อนน้อม สร้างความประทับใจ ให้กับผู้รับบริการ	1	1	1	1.0	ใช้ได้
6. สื่อสารข้อมูลให้กับผู้รับบริการได้ตรง ประเด็นที่ผู้รับบริการต้องการทราบ แจ้งความคืบหน้าของขั้นตอนการบริการ ได้ชัดเจน ครบถ้วน	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การบริการที่ดี (ต่อ)					
7. สามารถแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วเหมาะสม กับสถานการณ์	1	1	1	1.0	ใช้ได้
8. สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ในการให้บริการ แสดงความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในวิชาชีพ แก่ผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน	1	0	1	0.7	ใช้ได้
9. สรรหาวิธีการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการที่หลากหลาย เพื่อนำมาออกแบบการจัดบริการเชิงรุกที่สามารถตอบสนองความต้องการและความประทับใจให้กับผู้รับบริการทั้งภายนอกและภายใน	1	1	0	0.7	ใช้ได้
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ					
10. มีทักษะและความสามารถในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี ทราบถึงพื้นฐานสำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.0	ใช้ได้
11. มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยในความรับผิดชอบที่มีปัญหาซับซ้อนได้ และเป็นที่ปรึกษาด้านการดูแลผู้ป่วยให้พยาบาลระดับปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้
12. ศึกษาหาความรู้ สนใจในเทคโนโลยี และองค์ความรู้ในงานใหม่ในสาขาอาชีพของตน และสามารถนำมาปรับใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การทำงานเป็นทีม					
13. ทำหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย จากทีมได้สำเร็จ ทันเวลาตามเป้าหมาย ที่ทีมกำหนด	1	1	1	1.0	ใช้ได้
14. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ของทีม และสนับสนุนการตัดสินใจ ของทีมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1.0	ใช้ได้
15. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อน ร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อร่วมทีมอย่างจริงจัง	1	1	1	1.0	ใช้ได้
16. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1.0	ใช้ได้
17. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ	1	1	1	1.0	ใช้ได้
18. แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้อย่าง เหมาะสม ประสานสัมพันธ์ภาพ ส่งเสริม ให้เกิดขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ลุล่วง	1	1	1	1.0	ใช้ได้
ภาวะผู้นำ					
19. มีความคิดรวบยอด วิเคราะห์และตัดสินใจ แก้ปัญหาในงานบริการพยาบาล ที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
ภาวะผู้นำ (ต่อ)					
20. มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ใน โรงพยาบาลและหน่วยงานรับผิดชอบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้	1	1	1	1.0	ใช้ได้
21. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และแสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้
22. มีความยุติธรรมและมีเหตุผล	1	1	1	1.0	ใช้ได้
23. มีผู้มีความยืดหยุ่น ขอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้
24. มีความเป็นมิตรสามารถเข้าถึงผู้ได้บังคับบัญชาได้ทุกคนสามารถสร้างความสามัคคีและความสงบเรียบร้อยในหน่วยงาน	1	1	1	1.0	ใช้ได้
25. กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับมือกับความขัดแย้ง กล้าเผชิญกับปัญหาและหาทางแก้ไข ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	1	1	0	0.7	ใช้ได้
26. สามารถมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน	1	1	1	1.0	ใช้ได้
27. มีทักษะในการชักนำความคิดเห็น รู้จังหวะที่เหมาะสมในการเข้าไปช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานแก้ไขปัญหา	1	1	1	1.0	ใช้ได้
28. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ					
29. สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในหน่วยงาน โดยบูรณาการสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	1	1	1	1.0	ใช้ได้
30. ความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์สุขภาพ และสามารถประยุกต์มาใช้ในการจัดรูปแบบการบริการพยาบาล และบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า คุ่มทุน	1	1	1	1.0	ใช้ได้
31. สามารถกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ดำเนินการบริหารจัดการผลลัพธ์ ของหน่วยงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้	1	0	1	0.7	ใช้ได้
32. สามารถบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และอาคารสถานที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า คุ่มทุน	1	1	1	1.0	ใช้ได้
33. สามารถวางแผนและดำเนินการนิเทศงาน การพยาบาล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.0	ใช้ได้
34. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยวางแผนจัดอัตรากำลังได้เหมาะสมกับภาระงาน และนโยบายของโรงพยาบาล	1	1	1	1.0	ใช้ได้
35. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยวางแผนจัดอัตรากำลังได้เหมาะสมกับภาระงาน และนโยบายของโรงพยาบาล	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ (ต่อ)					
36. สามารถวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	1	1.0	ใช้ได้
37. สามารถออกแบบและพัฒนา ระบบบริการพยาบาลที่ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการทันต่อสถานการณ์	1	1	1	1.0	ใช้ได้
38. การส่งเสริม สนับสนุนการสร้างการใช้นวัตกรรม และนำงานวิจัยทางการพยาบาลมาประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.0	ใช้ได้
39. สามารถบริหารความเสี่ยงในหอผู้ป่วย โดยมีกระบวนการค้นหาความเสี่ยง กำหนดมาตรการป้องกัน และส่งเสริมพนักงานให้มีการรายงานความเสี่ยงของตนเอง	1	1	0	0.7	ใช้ได้
40. มีการสนับสนุน กระตุ้นและสร้างบรรยากาศ ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	0	0.7	ใช้ได้
การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ					
41. สามารถจัดการสื่อสารภายในหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น และองค์กรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.0	ใช้ได้
42. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และเจรจา ต่อรองเพื่อขอความช่วยเหลือกับบุคลากรอื่นได้	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ (ต่อ)					
43. ความสามารถในการอธิบายและสื่อสารความต้องการหรือความคาดหวังให้ผู้อื่นทราบได้อย่างเหมาะสม ทั้งรายบุคคลและทีม เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1	1	1	1.0	ใช้ได้
44. มีวิธีการสื่อสารที่สามารถลดระดับความขัดแย้งหรือผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้
45. มีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งวจนะและอวจนะ (Verbal and non verbal Communication)	1	1	1	1.0	ใช้ได้
46. มีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีคือรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเป็นกลาง มีวิธีการโต้ตอบที่เหมาะสม ให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมสนทนา	1	1	1	1.0	ใช้ได้
47. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้ได้คุณภาพการบริการ	1	1	1	1.0	ใช้ได้
48. สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ และบริหารจัดการหอผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ (ต่อ)					
49. มีทักษะในการแสวงหาข้อมูลที่ต้องการ และชัดเจนทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน เพื่อการบริหารจัดการ หรือแก้ไขปัญหาในหน่วยงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.0	ใช้ได้
จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย					
50. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย	1	1	1	1.0	ใช้ได้
51. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถ ประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม สิทธิผู้ป่วยกฎหมายและ พรบ. ที่เกี่ยวกับ บริการสุขภาพ มาใช้ในการบริหาร และบริการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้
52. สามารถสร้างความไว้วางใจจากคน รอบข้างและสร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม ให้กับบุคลากรได้	1	1	1	1.0	ใช้ได้
53. สามารถตัดสินใจเชิงจริยธรรม ในการ ปฏิบัติและการบริหารการพยาบาล ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้
54. ปฏิบัติการพยาบาลโดยเคารพในสิทธิ ของผู้ป่วย ส่งเสริมให้ผู้ไข้ได้รับรู้และ เข้าใจในสิทธิของตนและทำหน้าที่ แทนผู้ป่วย (Advocate) ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ					
55. สามารถจัดการสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เคมีชีวภาพ การยศาสตร์ (Ergonomy) ให้เอื้อต่อการทำงานที่มีความปลอดภัย ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร	1	1	1	1.0	ใช้ได้
56. สามารถสร้างบรรยากาศให้ทุกคน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างอบอุ่น เป็นมิตร	1	1	1	1.0	ใช้ได้
ด้านการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก					
การใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย					
57. ปฏิบัติและบันทึกการประเมินสภาพ ผู้ป่วย ครอบคลุมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและจิตวิญญาณ และผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการ ตั้งแต่แรกรับจนจำหน่าย	1	0	1	0.7	ใช้ได้
58. สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาและ บันทึกปัญหา ความเสี่ยง ความต้องการ ของผู้ใช้บริการได้สอดคล้องกับปัญหา ความเจ็บป่วยที่ประเมินได้ กำหนด เป้าหมายและแผนการพยาบาลได้สัมพันธ์ กับแผนการรักษาของแพทย์	1	0	0	0.3	ปรับปรุงแก้ไข
59. ปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐาน ให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ ของผู้ป่วยครอบคลุมทั้งทาง ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ	1	0	1	0.7	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย (ต่อ)					
60. ประเมินผลและบันทึกการตอบสนองของผู้ป่วยต่อการปฏิบัติการพยาบาลครอบคลุมทั้งทาง ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ	1	1	1	1.0	ใช้ได้
61. ประเมินความต้องการการดูแลและวางแผนการดูแลต่อเนื่อง ร่วมกับผู้ป่วย/ญาติและทีมสหสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1.0	ใช้ได้
62. บันทึกทางการพยาบาลได้อย่างถูกต้องครบถ้วน เป็น ปัจจุบันตามกระบวนการพยาบาล และมีการบันทึกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการได้ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด	1	0	1	0.7	ใช้ได้
การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน					
63. ปฏิบัติการพยาบาลด้วยหลักการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด	1	1	1	1.0	ใช้ได้
64. มีการประเมินค้นหาผู้ป่วยที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อ หรือผู้ป่วยที่มีการติดเชื้อแล้วเสี่ยงต่อการแพร่กระจาย และมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับผู้ป่วยดังกล่าว และเป็นไปตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด	1	0	1	0.7	ใช้ได้
65. มีการรายงานข้อมูลการติดเชื้อของผู้รับบริการในหน่วยงานไปยังหน่วยงานภายในและภายนอกโรงพยาบาลได้อย่างครบถ้วน ตามที่โรงพยาบาลกำหนด	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การบริหารยาผู้ป่วย					
66. บริหารยาได้ถูกต้องตามหลัก 6R	1	1	1	1.0	ใช้ได้
67. สามารถบริหารยากลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง (High Alert Drug) ได้อย่างถูกต้องและมีบันทึกการติดตามผลการใช้ยาแต่ละชนิด ได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง	1	1	0	0.7	
68. มีการปฏิบัติและบันทึกการให้ข้อมูลแก่ผู้ป่วยกับญาติ ในการสังเกต เฝ้าระวัง ติดตามประเมินผลในผู้ป่วยที่ได้รับยาในกลุ่มโรค /กลุ่มอาการที่พบได้บ่อย อย่างสม่ำเสมอและครอบคลุม	1	1	1	1.0	ใช้ได้
69. มีการติดตามอาการผิดปกติของผู้ป่วยที่เป็นผลจากการใช้ยาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ประสานความร่วมมือกับสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นตามกระบวนการที่โรงพยาบาลกำหนด	1	1	1	1.0	ใช้ได้
การจัดการรบกวนหรือการบรรเทาความไม่สบาย					
70. ประเมินและบันทึก คาดการณ์แนวโน้ม การเกิดอาการรบกวนหรือความไม่สบายของผู้ป่วยเฉพาะกลุ่มโรค กลุ่มอาการ อายุ และพัฒนาการได้อย่างครอบคลุม และเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้

รายการสมรรถนะที่ประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่าIOC	การแปลผล
	1	2	3		
การจัดการรบกวนหรือการบรรเทาความไม่สุขสบาย (ต่อ)					
71. ให้การพยาบาลเพื่อบรรเทาอาการที่รบกวนหรือความไม่สุขสบายได้อย่างรวดเร็ว ตามแผนการรักษาพยาบาลและมีการติดตาม ประเมินผลการให้การพยาบาลอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.0	ใช้ได้
72. สื่อสาร ประสานความร่วมมือ กับทีมพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ ผู้ป่วย และญาติ ในการวางแผนการจัดการอาการรบกวนที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้
73. เสริมพลังให้ผู้รับบริการสามารถเผชิญอาการรบกวนที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.0	ใช้ได้





ภาคผนวก ค

แบบสอบถามสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี

**แบบสอบถามสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลศิริเวช จันทบุรี**

คำชี้แจง

1. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมาก ในการจัดทำแนวทางการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับบริบท โรงพยาบาลศิริเวช

2. ขอความกรุณาท่านในการแสดงความคิดเห็น ว่าสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริเวช ที่คาดหวัง (ระดับของพฤติกรรมที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยควรมี) ในสมรรถนะรายข้อควรอยู่ในระดับใดโดยทำเครื่องหมายถูก (✓) ในช่องที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุดโดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

5 หมายถึง ควรแสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่าง
สำหรับผู้อื่นได้

4 หมายถึง ควรแสดงพฤติกรรมได้ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่

3 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้อย่างดีเป็นครั้งคราว

2 หมายถึง แสดงพฤติกรรมได้น้อยมาก

1 หมายถึง ไม่จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมดังกล่าวเลย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ ปี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช
(หรือพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรแสดงพฤติกรรมรายชื่ออยู่ในระดับใด)

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	ระดับคะแนนพฤติกรรมที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1
การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
1. มีมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรทำงานในหน้าที่ ได้ถูกต้อง แล้วเสร็จ ตามกำหนดเวลา					
2. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจตรา ความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด					
3. มีการรายงานปัญหาและแสดงความเห็นในเชิง ปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นว่าประสิทธิภาพในงานลดลง ให้กับภายในหน่วยงาน และคณะกรรมการหรือ หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม					
4. พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงาน ที่โดดเด่น เป็นแบบอย่างกับหน่วยงานอื่นได้					
การบริการที่ดี					
5. ให้บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส สุภาพอ่อนน้อม สร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ					
6. สื่อสารข้อมูลให้กับผู้รับบริการได้ตรงประเด็น ที่ผู้รับบริการต้องการทราบ แจ้งความคืบหน้า ของขั้นตอนการบริการได้ชัดเจน ครบถ้วน					
7. สามารถแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม กับสถานการณ์					
8. สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ในการให้บริการ แสดงความเป็น มืออาชีพในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้เกิดความ เชื่อถือศรัทธาในวิชาชีพทั้ง แก่ผู้รับบริการและ ผู้ร่วมงาน					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	ระดับคะแนนพฤติกรรมที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1
การบริการที่ดี (ต่อ)					
9. สรรหาวิธีการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการที่หลากหลาย เพื่อนำมาออกแบบการจัดบริการเชิงรุกที่สามารถตอบสนองความต้องการและความประทับใจให้กับผู้รับบริการทั้งภายนอกและภายใน					
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ					
10. มีทักษะและความสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ					
11. มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยในความรับผิดชอบที่มีปัญหาซับซ้อนได้ และเป็นທີ່ปรึกษาด้านการดูแลผู้ป่วยให้พยาบาลระดับปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม					
12. ศึกษาหาความรู้ สนใจในเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตน และสามารถนำมาปรับใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม					
การทำงานเป็นทีม					
13. ทำหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมได้สำเร็จ ทันเวลาตามเป้าหมายที่ทีมกำหนด					
14. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
15. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
16. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อร่วมทีมอย่างจริงจัง					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	ระดับคะแนนพฤติกรรมที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1
การทำงานเป็นทีม (ต่อ)					
17. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ					
18. แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ได้อย่างเหมาะสม ประสานสัมพันธ์ภาพ ส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจ ของทีม เพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ลุล่วง					
ภาวะผู้นำ					
19. มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ใน โรงพยาบาล และหน่วยงานรับผิดชอบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้					
20. มีความคิดรวบยอด วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหา ในงานบริการพยาบาลที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ					
21. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และแสดงออกทางได้เหมาะสม กับสถานการณ์ สามารถรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์ ได้อย่างเหมาะสม					
22. มีความยุติธรรมและมีเหตุผล					
23. มีผู้มีความยืดหยุ่น ขอมรับและปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่าง เหมาะสม					
24. มีความเป็นมิตรสามารถเข้าถึง ผู้ได้บังคับบัญชา ได้ทุกคนสามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น ในหน่วยงาน					
25. กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับมือกับความขัดแย้ง กล้าเผชิญ กับปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม					
26. สามารถมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของแต่ละคน					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	ระดับคะแนนพฤติกรรมที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำ (ต่อ)					
27. มีทักษะในการชี้นำความคิดเห็น รู้จังหวะที่เหมาะสมในการเข้าไปช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานแก้ไขปัญหา					
28. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ					
29. สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในหน่วยงาน โดยบูรณาการสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร					
30. ความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์สุขภาพ และสามารถประยุกต์มาใช้ในการจัดรูปแบบการบริการพยาบาล และบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า คุ่มทุน					
31. สามารถกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ดำเนินการบริหารจัดการผลลัพธ์ของหน่วยงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้					
32. สามารถบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และอาคารสถานที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าคุ้มทุน					
33. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยวางแผน จัดอัตรากำลังได้เหมาะสมกับภาระงาน และนโยบายของโรงพยาบาล					
34. สามารถวางแผนและดำเนินการนิเทศงานการพยาบาล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
35. สามารถวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
36. สามารถออกแบบและพัฒนา ระบบบริการพยาบาล ที่ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการ ทันต่อสถานการณ์					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	ระดับคะแนนพฤติกรรมที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1
การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ (ต่อ)					
37.สามารถบริหารความเสี่ยงในหอผู้ป่วย โดยมีกระบวนการค้นหาความเสี่ยง กำหนดมาตรการป้องกัน และส่งเสริมพนักงานให้มีการรายงานความเสี่ยงของตนเอง					
38.การส่งเสริม สนับสนุนการสร้างและการนำนวัตกรรมมาใช้ รวมถึงนำงานวิจัยทางการแพทย์มาประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					
39.มีการสนับสนุน กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง					
การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ					
40.สามารถจัดรูปแบบการสื่อสารภายในหน่วยงานและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น และองค์กรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ					
41.มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และเจรจาต่อรองเพื่อขอความช่วยเหลือกับบุคลากรภายนอกหน่วยงานได้					
42.ความสามารถในการอธิบายและสื่อสารความต้องการหรือความคาดหวังให้ผู้อื่นทราบได้อย่างเหมาะสม ทั้งรายบุคคล และทีม เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
43.มีวิธีการสื่อสารที่สามารถลดระดับความขัดแย้งหรือผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสม					
44.มีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งวัจนะและอวัจนะ (Verbal and non verbal Communication)					
45.มีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีคือรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเป็นกลาง มีวิธีการโต้ตอบที่เหมาะสม ให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมสนทนา					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	ระดับคะแนนพฤติกรรมที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1
การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ (ต่อ)					
46. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้ได้คุณภาพการบริการ					
47. สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการสืบค้นข้อมูล ข่าวสาร แลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการและบริหารจัดการหอผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
48. มีทักษะในการแสวงหาข้อมูลที่ต้องการและชัดเจน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อการบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหาในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และกฎหมาย					
49. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้อง ทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย					
50. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม สิทธิผู้ป่วยกฎหมายและ พรบ. ที่เกี่ยวกับบริการสุขภาพ มาใช้ในการบริหารและบริการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม					
51. สามารถสร้างความไว้วางใจจากคนรอบข้างและสร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมให้กับบุคลากร					
52. สามารถตัดสินใจเชิงจริยธรรม ในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม					
53. ปฏิบัติการพยาบาลโดยเคารพในสิทธิของผู้ป่วย ส่งเสริมให้ผู้ไข้ได้รับรู้และเข้าใจในสิทธิของตนและทำหน้าที่แทนผู้ป่วย (Advocate) ได้อย่างเหมาะสม					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	ระดับคะแนนพฤติกรรมที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1
นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ					
54.สามารถจัดการสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เคมีชีวภาพ การยศาสตร์ (Ergonomy) ให้เอื้อต่อการทำงานที่มีความปลอดภัย ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร					
55.สามารถสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อย่างอบอุ่นเป็นมิตร					
ด้านการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก					
การใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย					
56.ปฏิบัติและบันทึกการประเมินสภาพผู้ป่วย ครอบคลุม ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและ จิตวิญญาณและผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการ ตั้งแต่แรกรับจนจำหน่าย					
57.สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาและบันทึกปัญหา ความเสี่ยง ความต้องการของผู้ใช้บริการ ได้สอดคล้อง กับปัญหาความเจ็บป่วยที่ประเมินได้ กำหนดเป้าหมาย และแผนการพยาบาลได้สัมพันธ์กับแผนการรักษา ของแพทย์					
58.ปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานให้สอดคล้องกับ ปัญหาและความต้องการของผู้ป่วยครอบคลุม ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และ จิตวิญญาณ					
59.ประเมินผลและบันทึกการตอบสนองของผู้ป่วยต่อการ ปฏิบัติการพยาบาลครอบคลุมทั้งทาง ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ					
60.ประเมินความต้องการการดูแลและวางแผนการดูแล ต่อเนื่อง ร่วมกับผู้ป่วย/ญาติและทีมสหสาขาวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้อง					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	ระดับคะแนนพฤติกรรมที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1
การใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย (ต่อ)					
61.บันทึกทางการพยาบาลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบันตามกระบวนการพยาบาล และมีการบันทึกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ ได้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด					
การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน					
62.ปฏิบัติการพยาบาลด้วยหลักการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด					
63.มีการประเมินค้นหาผู้ป่วยที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อ หรือผู้ป่วยที่มีการติดเชื้อแล้ว เสี่ยงต่อการแพร่กระจาย และมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับผู้ป่วยดังกล่าว และเป็นไปตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนด					
64.มีการรายงานข้อมูลการติดเชื้อของผู้รับบริการในหน่วยงานไปยังหน่วยงานภายในและภายนอกโรงพยาบาล ได้อย่างครบถ้วน ตามที่โรงพยาบาลกำหนด					
การบริหารยาผู้ป่วย					
65.บริหารยาได้ถูกต้องตามหลัก 6R					
66.สามารถบริหารยากลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง (High Alert Drug) ได้อย่างถูกต้องและมีบันทึกการติดตามผลการใช้ยาแต่ละชนิด ได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง					
67.มีการปฏิบัติและบันทึกการให้ข้อมูลแก่ผู้ป่วยกับญาติ ในการสังเกต ฝ้าระวัง ติดตามประเมินผลในผู้ป่วยที่ได้รับยา ในกลุ่มโรค /กลุ่มอาการที่พบได้บ่อย อย่างสม่ำเสมอและครอบคลุม					

รายการสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน)	ระดับคะแนนพฤติกรรมที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1
การบริหารยาผู้ป่วย (ต่อ)					
68. มีการติดตามอาการผิดปกติของผู้ป่วยที่เป็นผลจากการใช้ยาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ประสานความร่วมมือกับสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นตามกระบวนการที่โรงพยาบาลกำหนด					
การจัดการรบกวนหรือการบรรเทาความไม่สุขสบาย					
69. ประเมินและบันทึก คาดการณ์แนวโน้มการเกิดอาการรบกวนหรือความไม่สุขสบายของผู้ป่วยเฉพาะกลุ่มโรค กลุ่มอาการ อายุ และพัฒนาการได้อย่างครอบคลุม และเหมาะสม					
70. ให้การพยาบาลเพื่อบรรเทาอาการที่รบกวนหรือความไม่สุขสบาย ได้อย่างรวดเร็ว ตามแผนการรักษาพยาบาลและมีการติดตาม ประเมินผลการให้การพยาบาลอย่างต่อเนื่อง					
71. สื่อสาร ประสานความร่วมมือ กับทีมพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ ผู้ป่วยและญาติ ในการวางแผนการจัดการอาการรบกวนที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม					
72. เสริมพลังให้ผู้รับบริการสามารถเผชิญอาการรบกวนที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม					

ขอแสดงความนับถือ

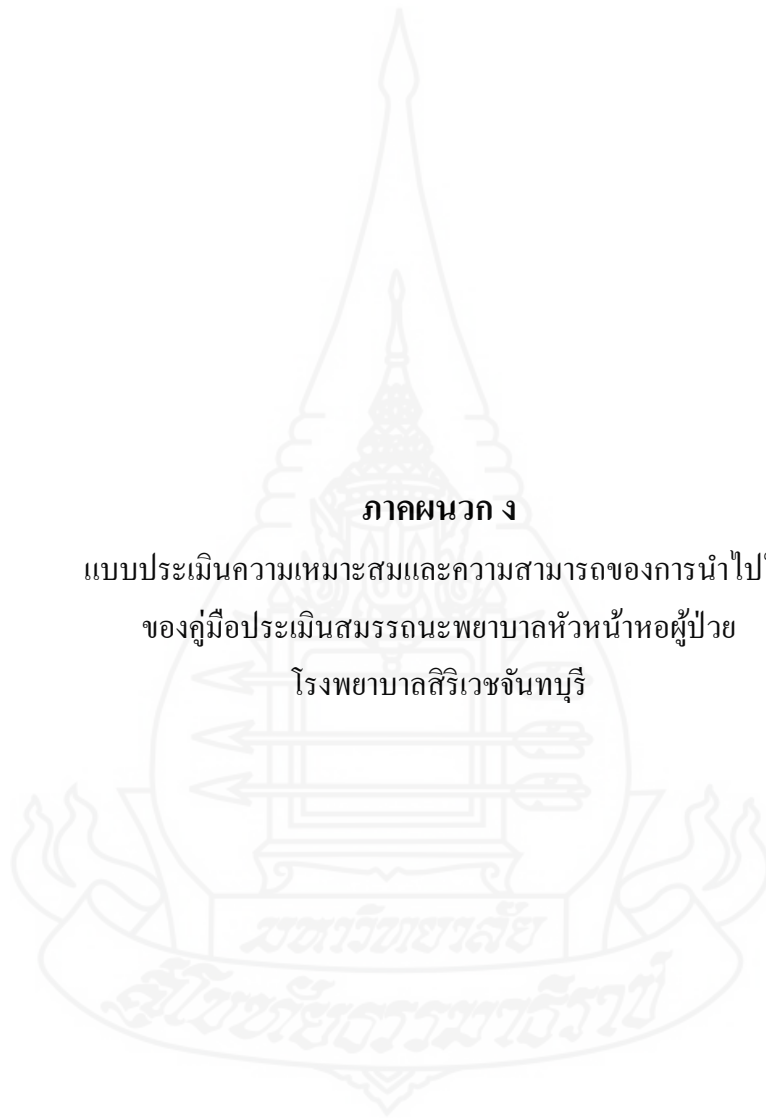
นางสาวจันทนา นิมนุมาศ

ภาคผนวก ง

แบบประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้

ของคู่มือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

โรงพยาบาลศิริเวชจันทบุรี



**แบบประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้
ของกลุ่มประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสิริเวชจันทบุรี**

คำชี้แจง

1. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาการจัดทำคู่มือประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสิริเวชจันทบุรี
2. ขอความกรุณาท่านตอบคำถาม โดยทำเครื่องหมายถูก (✓) ในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ ปี

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปี

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้ของกลุ่มประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละประเด็นตามดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับมาก
- คะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในระดับน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมและสามารถนำไปได้ในระดับน้อยที่สุด

แบบประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำไปใช้
ของกลุ่มประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสิริเวช จันทบุรี

รายการประเมิน	ระดับคะแนน ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. รายการสมรรถนะมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาล					
2. รายการสมรรถนะ สามารถนำไปประเมินได้จริง					
3. การกำหนดรอบการประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย					
4. การกำหนดผู้ประเมิน					
5. การกำหนดระดับคะแนนเพื่อวัดพฤติกรรมของสมรรถนะรายข้อ					
6. เกณฑ์การแปลผลคะแนนที่ใช้ประเมินสมรรถนะเป็นรายข้อ					
7. การกำหนดสัดส่วนคะแนนของผู้ประเมิน					
8. การกำหนดเกณฑ์การแปลผลรวมของสมรรถนะที่ประเมินได้ ขั้นสุดท้าย					
9. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล					
10. ภาพรวมของกลุ่มประเมินสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน
นางสาวจันทนา ฉิมนุมาศ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวจันทนา นิมนุมาศ
วัน เดือน ปี เกิด	10 พฤศจิกายน 2517
สถานที่เกิด	อำเภอ เมือง จังหวัดตราด
ประวัติการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	โรงพยาบาลสิริเวช อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล

