

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

โครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์

จัดทำโดย นางรัศมี ผ่องบุรุษ
ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน สำนักการแพทย์

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

โครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์

จัดทำโดย นางรัศมี ผ่องบุรุษ
ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน สำนักการแพทย์

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โรงพยาบาลตากสิน เป็นโรงพยาบาลในสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่ให้บริการสุขภาพสำหรับผู้ป่วยที่มีภาวะเจ็บป่วยรุนแรง วิกฤติ และมีความยุ่งยากซับซ้อน การรักษาพยาบาลจึงต้องการการวินิจฉัยโรคที่ถูกต้อง แม่นยำ ให้การรักษาที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และใช้บุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง รวมทั้งมีโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ทำให้องค์กรต้องปรับตัว

ให้บริการทางด้านสุขภาพที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง นโยบาย เป้าหมายในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อฝ่ายการพยาบาลที่ต้องปรับทิศทางให้สอดคล้องกับองค์กร โดยผู้บริหารทุกระดับต้องมีทักษะ การบริหารงานที่ยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับต้น ซึ่งก็คือหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ต้องนำนโยบายสู่การปฏิบัติจริง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และติดตามประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองในการบริหารงาน ซึ่งหากหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง จะส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานเกิดความรู้สึก เครียด สับสน วิดุกังวล ไม่แน่ใจต่อความมั่นคงในงาน ท้อแท้และลาออกได้ มีผลกระทบต่อบุคลากรที่เหลืออยู่ ทำให้มีภาระงานมากขึ้น อาจเกิดความเหนื่อยล้าเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและบุคลากรในหน่วยงาน มีความพึงพอใจ อีกทั้งในปัจจุบันมีการแข่งขันการบริการทางการแพทย์ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของบุคลากร และบริหารหอผู้ป่วยให้บรรลุผลสำเร็จ และบุคลากรพึงพอใจในงานและปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นแกนหลักของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลในทางที่ดีในการทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายและ บุคลากรในหน่วยงานพึงพอใจ สามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และสามารถตัดสินใจ สร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ เป็นการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้และทักษะ เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ และเข้าสู่ในระดับที่สูงขึ้นไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจึงได้นำปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรยังไม่ครบถ้วน การวางแผนบุคลากรขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นยังไม่มีระบบการประเมินผลงานยังไม่ตรงกับความเป็นจริง นำมาพัฒนาโครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลตากสิน โดยมีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรพยาบาลในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ๒. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางการแพทย์ และเป้าหมายคือ บุคลากรพยาบาลระดับชำนาญการได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในปี ๒๕๕๙ ตัวชี้วัด คือ ๑. จำนวนบุคลากรพยาบาลได้รับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น > ๘๐% ๒. ร้อยละของบุคลากรพยาบาลผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะในการบริหารการพยาบาล > ๘๐% แนวทางในการดำเนินงานของผู้นำทางการแพทย์จะบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องมีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้คือ ๑. สำรวจหาข้อมูล ๒. กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของการดำเนินงาน การวางแผนเป้าหมายเพื่อจะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จและเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายสูงสุดให้ทุกคนในหน่วยงานได้เดินทางในแนวทางเดียวกัน ๓. วางแผน ผู้นำต้องวางแผนการทำงาน โดยยึดนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ๔. การจัดองค์กร หมายถึง จัดสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรรวมทั้งบุคลากร เช่น หน้าที่ การงาน วัสดุต่างๆ อุปกรณ์ในการทำงานให้เป็นหมวดหมู่ให้สอดคล้องในการปฏิบัติงาน ๕. ขั้นตอนการตามแผน เป็นขั้นตอนที่ผู้นำต้องค้นหาวิธี และเทคนิคที่จะจูงใจผู้ร่วมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้อาจใช้ทั้งการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม การประสานงานหรือการควบคุม

ข้อเสนอแนะ การที่จะดำเนินโครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์เพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรพยาบาลทุกระดับ รวมทั้งผู้บริหารเห็นความสำคัญ ทั้งนี้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ ถึงแม้ว่าองค์กรพยาบาลจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดี มีความสามารถ แต่ถ้าบุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงหน้าที่จากผู้ปฏิบัติเป็นผู้บริหารสมควรต้องได้รับการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อให้สามารถเผชิญกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงในระบบบริการสุขภาพ สามารถปรับตัวต่อความเครียดที่เกิดจากงาน มีความพึงพอใจและเกิดการคงอยู่ในวิชาชีพได้อย่างยาวนาน รวมทั้งมีประสบการณ์การทำงานที่มีคุณภาพส่งผลต่อหน่วยงานและองค์กรวิชาชีพต่อไป ๑. ก่อนเริ่มโครงการควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงโดยใช้ช่องทางต่างๆ เช่น ในที่ประชุม intranet poster เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรพยาบาลในองค์กรรับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ในการจัดโครงการ ๒. วิธีการอบรมและพัฒนาทักษะควรมีหลายวิธี ไม่ควรจำกัดเฉพาะการอบรมให้ความรู้ ฝึกปฏิบัติ อาจมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดูงานหน่วยงานอื่น หรือการนิเทศงานโดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับและให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน ๓. ต้องมีการสนับสนุนด้านงบประมาณและเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารประสานงานและการปฏิบัติงานในโครงการ ๔. ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อกระตุ้นบุคลากรพยาบาลให้เกิดความตระหนักมีส่วนร่วมในกิจกรรมและเกิดความรู้สึกร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร ๕. ควรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตรผู้บริหารมหนครระดับกลาง (บนก.) รุ่นที่ ๑๖ ระหว่างวันที่ ๓ มิถุนายน - ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๘ ประกอบวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ศ.(พิเศษ) นายแพทย์มานิต ศรีประโมทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการจัดทำรายงานที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบพระคุณ ดร.รัฐ ธนาติเรก อาจารย์ผู้สอนวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ให้หลักการและแนวคิดวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ไข เพื่อนำมาเป็นแนวทางการจัดทำรายงาน ขอขอบคุณ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลตากสิน ที่อนุเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำรายงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่อำนวยความสะดวกและประสานงานอาจารย์ที่ปรึกษา ทำให้การจัดทำรายงานมีความเรียบร้อยรวดเร็ว ขอขอบพระคุณผู้บริหารสำนักการแพทย์และผู้อำนวยการโรงพยาบาลตากสิน ที่ให้โอกาสผู้ศึกษาเข้าร่วมการฝึกอบรมผู้บริหารมหนครระดับกลาง (บนก.) รุ่นที่ ๑๖ ในครั้งนี้ทำให้ได้รับความรู้และเปิดโลกทัศน์มากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและพัฒนาองค์กร เพื่อประชาชนชาวกรุงเทพมหานครต่อไป

นางรัศมี ผ่องบุรุษ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	
กิตติกรรมประกาศ	
หลักการและเหตุผล	๑
สภาพการณ์/สภาพปัญหา	๑
การนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา	๓
แนวทาง/ข้อเสนอในการแก้ปัญหา	๕
วัตถุประสงค์	๗
เป้าหมาย	๘
ปัจจัยความสำเร็จ	๘
นิยามศัพท์	๘
ขั้นตอนการปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ	๑๒
งบประมาณ	๑๖
แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	๑๗
การประเมินผล และข้อเสนอแนะ	๑๘
บรรณานุกรม	๒๑
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ๑ ความหมายสมรรถนะ	
ภาคผนวก ๒ แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรทางการพยาบาล	
ภาคผนวก ๓ แบบประเมินสมรรถนะหลักของพยาบาลระดับบริหาร	
ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	

ชื่อโครงการ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์

หลักการและเหตุผล

สถานการณ์/สภาพปัญหา

คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรซึ่งไม่ได้เพียงแต่ทำหน้าที่หรือปฏิบัติงานตามวิชาชีพหรือนโยบายเท่านั้น คนยังสร้างนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรโดดเด่น มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับสำหรับสาธารณชน ผู้บริหารหรือองค์กรอื่นๆในสังคมได้อีกด้วย การบริหารคนจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและมีความยุ่งยากอย่างยิ่ง เนื่องจากคนมีความแตกต่างกัน มีสติปัญญา ประสบการณ์ การเรียนรู้ สิ่งแวดล้อม การดูแลเลี้ยงดูจากครอบครัวที่หลากหลาย ความสำคัญของการพัฒนาคนถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุดเมื่อเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูงมีคุณธรรมจริยธรรมย่อมนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างยั่งยืน ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในสังคมไทยเป็นอย่างมาก ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ - ๗ ได้เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลักโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ทำให้เศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่มีปัญหาทางสังคมหลายประการ ดังนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ ได้มีการปรับกระบวนการพัฒนาให้เน้นคนเป็นศูนย์กลาง มีการพัฒนาแบบองค์รวมโดยมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพ และสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งค่านิยมการทำงานของคนรุ่นใหม่เปลี่ยนแปลงไป มองความก้าวหน้า ความท้าทาย และตัวเลขของรายได้เป็นสำคัญ

ในระบบบริการสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ จากการบังคับใช้กฎหมาย ๒ ฉบับ คือพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๐ หน่วยบริการสุขภาพถูกกำหนดให้เป็นแบบเครือข่าย (Integrated health care delivery system) ประกอบด้วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ/ทุติยภูมิ และหน่วยบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิที่เป็นเครือข่ายบริการสุขภาพ ประชาชนในเขตพื้นที่บริการทุกคนสามารถเลือกใช้บริการสุขภาพในเครือข่ายของตน ตามความต้องการทางด้านสุขภาพอย่างเหมาะสม การให้บริการสุขภาพตามระบบสุขภาพใหม่ จึงเป็นการให้บริการสุขภาพเชิงรุก ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพทุกระดับที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ความสำเร็จของแผนนโยบายระบบสุขภาพใหม่จะเกิดขึ้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารทางการแพทย์ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรการพยาบาลในหน่วยบริการสุขภาพแบบเครือข่ายให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย รูปแบบการบริการสุขภาพและความต้องการด้านสุขภาพของประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบนั้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้ประชาชนมีสุขภาพดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทำให้สังคมแข็งแกร่งและเจริญก้าวหน้าได้ ผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับในระบบบริการสุขภาพ จึงเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการระบบบริการการพยาบาล นอกจากนี้ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องนำองค์การด้านการบริหารนวัตกรรม การจัดการความรู้ และการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาระบบบริหารงานบริการการพยาบาลที่พึงประสงค์ให้เกิดในระบบสุขภาพใหม่ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับยังต้องการพัฒนาสมรรถนะทุกด้านอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ (สภาพพยาบาล, ๒๕๕๓)

การพยายามพัฒนาผู้นำที่ดีนั้นเป็นพื้นฐานของการสร้างผลผลิตหรือบริการ องค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะว่าคุณนำที่ดีจะพัฒนา

ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นได้ดี และทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิต สินค้าและบริการที่ต้องการได้ ในทุกวันนี้จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมในองค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) โดยการพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนานักบริหารให้เป็นผู้เป็นที่ดี (วัชรพล คงมนต์, ๒๕๕๕) การวางแผนเตรียมผู้นำเพื่ออนาคตเป็นเรื่องยาก ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สถานการณ์ต่างๆ คาดการณ์ไม่ได้ ระบบสุขภาพเปลี่ยนไปในเชิงธุรกิจมากขึ้น การแก้ไขปัญหาโดยวิธีที่เคยปฏิบัติไม่สามารถทำได้อีกต่อไป เพราะเทคโนโลยีสมัยใหม่มีบทบาทมากขึ้น ผู้นำจึงต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้นำทางการพยาบาลจึงต้องมีการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และการจัดการกับองค์กรให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลง

โรงพยาบาลตากสินเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ขนาด ๔๖๐ เตียง สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร และจะพัฒนาเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขั้นสูง มีวิสัยทัศน์เป็นโรงพยาบาลคุณภาพชั้นนำของกรุงเทพมหานคร บุคลากรมีสุขภาพดี สุวีถีอนุรักษ์พลังงาน ให้บริการสุขภาพครบวงจร ผู้มาใช้บริการมีทั้งผู้ที่มีภาวะเจ็บป่วยรุนแรง วิกฤต และมีความยุ่งยากซับซ้อน การรักษาพยาบาลที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การขับเคลื่อนองค์กรขนาดใหญ่เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดให้ได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานของโรงพยาบาล ต้องมีการปรับตัวให้บริการด้านสุขภาพที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีการปรับเปลี่ยนทิศทาง นโยบาย เป้าหมายในการบริหารงานให้บรรลุ ซึ่งโครงสร้างของโรงพยาบาลมี ๑๙ กลุ่มงานทางการแพทย์ ๕ ฝ่ายสนับสนุน และ ๓ หน่วยงานพิเศษ ฝ่ายการพยาบาลต้องปรับเปลี่ยนทิศทางให้สอดคล้องกับองค์กร ต้องมีศักยภาพและความพร้อมในการดำเนินการ โดยเฉพาะฝ่ายการพยาบาลซึ่งประกอบไปด้วย ๒๐ หอผู้ป่วย ๓๐ หน่วยงาน มีบุคลากรในความรับผิดชอบถึง ๖๘๙ คน จากบุคลากรทั้งหมด ๑,๗๖๕ คน ดังนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลจึงต้องมีศักยภาพทั้งความรู้และความสามารถ คุณลักษณะและสมรรถนะด้านต่างๆ เพื่อควบคุมกำกับดูแลองค์กรพยาบาลให้สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันการบริการทางการพยาบาลเพื่อให้องค์กรอยู่รอด บุคลากรพยาบาลรู้สึกมีภาระงานมากขึ้น เกิดความเครียด สับสน วิตกกังวล ท้อแท้และลาออก ส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่เหลืออยู่ ทำให้มีภาระงานมากยิ่งขึ้น สถิติการลาออก โอนย้าย ๓ ปี ย้อนหลัง คือ ปี ๒๕๕๕ ๒๕๕๖ ๒๕๕๗ มีจำนวน ๓๔ ๓๐ ๓๐ ราย ตามลำดับ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องทุ่มเทและแก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งปฏิบัติงานใกล้ชิดกับบุคลากรพยาบาล ต้องบริหารหอผู้ป่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและเป็นแกนหลัก ถ้ามีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถตัดสินใจ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรยึดมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งทุ่มเทความพยายามให้เต็มศักยภาพให้เกิดผลสำเร็จ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาพัฒนาการทำงาน อยู่เสมอ เพื่อให้มีความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ทำให้การคงอยู่ของพยาบาลเพิ่มขึ้นได้

ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลตากสิน จึงสนใจในการเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ และเป็นอาชีพที่สาธารณชน องค์กร ผู้บริหารยอมรับ มีการปรับเปลี่ยนแผนการทำงานมองโลกและทำงานเชิงรุก ก้าวทันต่อยุคเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปรับตัวให้เข้ากับคนรุ่นใหม่ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ลดอัตราการลาออก โอนย้าย ให้ดำรงอยู่กับฝ่ายการพยาบาลและองค์กรต่อไป

การนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา

บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับล้วนเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่ามากที่สุดขององค์กรบริการด้านสุขภาพ และเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีผลต่อคุณภาพทางการบริการพยาบาล (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, ๒๕๕๐) โดยมีหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ผู้ตรวจการ และผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ช่วยเสริมความสำเร็จของงานด้านการบริหาร ทั้งนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารที่สามารถส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ทั้งในด้านความสำเร็จ

หรือความล้มเหลวเนื่องจากเป็นผู้บริหารจัดการให้มีการจัดกิจกรรมการรักษาพยาบาลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตามมาตรฐานวิชาชีพ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี มีความคุ้มค่า คุ้มค่า และผู้รับบริการมีความพึงพอใจ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, ๒๕๔๖) นอกจากนี้บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องสามารถเป็นผู้นำเพื่อการบริหารหอผู้ป่วยให้ดีขึ้นด้วย กล่าวคือ ต้องกำหนดแผนงานล่วงหน้าเพื่อให้บริการที่มีคุณภาพ ต้องจัดระบบงาน และบริหารอัตรากำลัง วัสดุครุภัณฑ์ เพื่อให้เหมาะสมและเพียงพอกับภาระงาน ต้องสามารถนิเทศงานแก่บุคลากรทุกระดับให้ทำงานเป็นทีมได้ รวมทั้งต้องติดตามประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพการบริการพร้อมการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ดังนั้น ความสำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อองค์กร ผู้บริหารการพยาบาลจึงมีหน้าที่ที่ต้องจัดให้มีหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยจำนวนที่เพียงพอ มีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำ รวมทั้งต้องส่งเสริมสนับสนุนให้พยาบาลในองค์กรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการหนึ่งที่ต้องจัดให้มี คือ การจัดทำบันไดอาชีพการพยาบาล (career ladder in nursing)

บันไดอาชีพการพยาบาลเป็นกระบวนการจัดแบบแผนการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพพยาบาลอย่างเป็นลำดับขั้นตอนเป็นช่วงเวลาต่อเนื่องกันโดยเชื่อมโยงหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละระยะเวลา (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ, ๒๕๔๙) บันไดอาชีพการพยาบาลควรกำหนดขึ้นในแต่ละองค์กรโดยอาจจะพิจารณาจากสมรรถนะ การศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน หรือระดับเงินเดือน ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามนโยบายของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (๒๕๔๖) ได้เสนอถึงรูปแบบของบันไดอาชีพการพยาบาลที่สามารถก้าวหน้าได้ใน ๔ สายงาน คือ สายงานด้านปฏิบัติทางคลินิก ด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย โดยแต่ละสายงานก็จะมีกำหนดรายละเอียดของตำแหน่งไว้ เช่น บันไดอาชีพการพยาบาลด้านการบริหารจะเริ่มจากพยาบาลวิชาชีพ ผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย รองหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล และหัวหน้าพยาบาล รวมทั้งมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินให้เข้าสู่แต่ละตำแหน่งในแต่ละสายงานไว้อย่างชัดเจนอีกด้วย ซึ่งจากบันไดอาชีพการพยาบาลนี้ ทำให้พยาบาลที่เริ่มปฏิบัติงานในปีแรกก็จะสามารถทราบว่าตนเริ่มต้นในตำแหน่งใด และจุดสูงสุดที่จะสามารถก้าวไปถึงคือตำแหน่งใด ทั้งนี้เมื่อถึงเวลาที่มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติทางคลินิกไปสู่การเป็นผู้บริหาร โดยเฉพาะตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น แม้ผู้บริหารการพยาบาลจะพิจารณาให้พยาบาลทุกคนได้รับโอกาสก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างเท่าเทียมกันแล้วก็ตาม แต่ความสำเร็จนั้นก็ขึ้นกับความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่ง ปัจจัยสำคัญหนึ่ง ที่จะทำให้พยาบาลมีความก้าวหน้าได้ตามบันไดอาชีพ คือ การกำหนดเกณฑ์และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งที่เป็นระบบแบบแผนที่ดี การเข้าสู่ตำแหน่งหรือการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเป็นการบรรจุหรือจัดหาคูบุคลากรเพื่อเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างตามโครงสร้างขององค์กรควรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลา ทั้งนี้ จากแนวคิดการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของ เวริช แคนไนซ์และคูนซ์ (Weilhrich, Cannice, & Koontz, ๒๐๐๘) พบว่าวิธีการจัดพยาบาลเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพนั้นควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

๑. กำหนดจำนวนและคุณลักษณะที่เหมาะสมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามภาระงานหรือโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาร่วมกับแผนภูมิข้อมูลพยาบาลที่มีอยู่และควรได้รับการส่งเสริมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งต้องมีข้อมูลรายละเอียดของแต่ละบุคคลไว้พร้อมแล้ว

๒. วิเคราะห์ความต้องการหัวหน้าหอผู้ป่วยในปัจจุบันและอนาคต โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อความสมดุลของจำนวนที่ควรมีและการจัดหาให้มี ทั้งนี้ ข้อมูลจากภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจที่มีความเจริญเติบโตจะส่งผลให้องค์กรต้องขยายหน่วยงานเพื่อเพิ่มการแข่งขัน จึงมีความต้องการหัวหน้าหอผู้ป่วยเพิ่มขึ้น และอาจนำไปสู่การขาดแคลนได้ รวมทั้งข้อมูลจากภายในองค์กร เช่น นโยบายขององค์กรที่เป็นระบบเปิดเพื่อให้บุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานได้มีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และมีความเท่าเทียมกัน

๓. กำหนดวิธีการสรรหา คัดเลือกและการประเมินจุดเด่นจุดด้อยของพยาบาลพร้อมการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งให้มีความเหมาะสมมากที่สุด ซึ่งการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญต่อผู้บริหารการพยาบาลและองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะหากปฏิบัติด้วยวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้หน่วยงานนั้น ๆ ได้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่มีคุณลักษณะที่ไปด้วยกันกับหน่วยงาน ไม่สามารถจัดบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ รวมทั้งไม่สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมร่วมกับสหสาขาวิชาชีพได้ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของพยาบาลในองค์กร ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีภาวะผู้นำอาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคได้

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในด้านการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยพบได้ทั้งในส่วนขององค์กรและพยาบาลผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง กล่าวคือ จากการศึกษาของแบรนด์ดิและไนโต (Brandi & Naito, ๒๐๐๖) พบว่าองค์กรไม่มีนโยบายในการกำหนดเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน อีกทั้งยังได้รับการปฐมนิเทศน้อยมาก จึงส่งผลให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่คลุมเครือต่อบทบาทใหม่ สอดคล้องกับการศึกษาของทิพย์สุคนธ์ มัทศูติ (๒๕๔๔) ที่พบว่าองค์กรไม่มีการกำหนดนโยบายการเข้าสู่ตำแหน่งอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกและมีวัฒนธรรมองค์กรที่คัดเลือกโดยใช้ระบบอาวุโสเป็นเวลานาน ทำให้ภายหลังเข้าสู่ตำแหน่งแล้วบางคนไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานหรือถูกรังเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าพยาบาลไม่สนใจในการเข้ารับการศึกษาหรือคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เพราะเห็นว่าเป็นตำแหน่งที่มีภาระงานมาก ต้องรับผิดชอบสูง และพบว่ามีพยาบาลเพียงร้อยละสิบเท่านั้นที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร แต่ส่วนใหญ่ต้องการก้าวหน้าโดยการเป็นผู้ปฏิบัติการพยาบาลโดยตรง โดยให้เหตุผลว่าตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเครียดและความขัดแย้งสูง (Wise, ๒๐๐๗) ส่วนปัญหาอื่นที่สำคัญคือ ผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่นั้น ได้แก่ พยาบาลอาวุโสที่ปฏิบัติหน้าที่ดี มีทักษะทางด้านคลินิกสูงแต่ไม่มีความรู้เฉพาะในบทบาทด้านการบริหารและมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ได้รับการเตรียมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นทางการจึงเกิดผลกระทบ คือ ไม่มีความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่ มีความเครียดคับข้องใจ ไม่มีความสุขและรู้สึกโดดเดี่ยว และยังพบอีกว่ามีการลงทุนเพื่อพัฒนาด้านภาวะผู้นำของพยาบาลอย่างไม่เพียงพอ (Bondas, ๒๐๐๖) ซึ่งมีหัวหน้าเพียงร้อยละ ๔๕ เท่านั้นที่ได้รับการศึกษาอบรมด้านการบริหารจึงอาจส่งผลให้มีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง จากการศึกษาของจตุมา พลายชุม (๒๕๔๙) ที่พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

ผลกระทบจากการที่ผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่มีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำยังไม่เหมาะสมทำให้ขาดทักษะด้านการบริหารส่งผลให้บุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยลาออกหรือขอย้ายเนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรในหน่วยงานทำให้ขาดอัตรากำลัง บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ และผู้บริหารต้องใช้ต้นทุนในการจัดหาและฝึกฝนบุคลากรเพื่อทดแทน ซึ่งสุภางค์ วณิชเวชสุวรรณ (๒๕๔๗) ศึกษาประสบการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เข้าสู่ตำแหน่งโดยมีความพร้อมไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความรู้สึกเชิงลบ เนื่องจากขาดความรู้ด้านการบริหาร ไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ ไม่มั่นใจสำหรับการปฏิบัติและเห็นตรงกันว่าแนวทางแก้ไขปัญหานี้ คือ การจัดให้มีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง โดยบรรจุโครงการฝึกอบรมความรู้และทักษะในการบริหารงานสมัยใหม่ให้แก่บุคลากรทุกระดับ การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้องค์กรได้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับหน่วยงาน ลดปัญหาจากความไม่พร้อม เพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ส่งผลให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดการคงอยู่ได้อย่างยาวนานจากการได้รับการพัฒนาวิชาชีพ

แนวทาง/ข้อเสนอในการแก้ปัญหา

ใน พ.ศ.๒๕๕๖ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลตากสินได้จัดทำหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรฝ่ายการพยาบาลประกอบด้วย ๑.คณะกรรมการประเมิน ๒.คุณสมบัติของผู้สมัครเข้าสู่ตำแหน่ง ๓.

ขั้นตอนการสมัคร ๔.องค์ประกอบที่ใช้พิจารณาในการประเมิน ๕.การประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการ กรุงเทพมหานครและสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพทางการบริหารซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคำแหน่งผู้ช่วย หัวหน้าพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าห้องตรวจผู้ป่วยนอก หัวหน้าหน่วยตรวจพิเศษ รองหัวหน้าหอผู้ป่วย/หน่วยงาน แต่ยังไม่มีการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารทางการพยาบาลในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับต่างๆ สำหรับรูปแบบหรือวิธีการที่จะใช้พัฒนาผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นสามารถกระทำได้ทั้งวิธีการให้ประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงานและการพัฒนาอย่างไม่เป็นทางการ หรือการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นการให้ความรู้หรือทักษะที่จำเป็นในด้านการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ด้านการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของโรงพยาบาลตากสิน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>๑. โครงสร้างและระบบ โรงพยาบาลตากสินตั้งอยู่ในทำเลที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้มาใช้บริการ ได้รับการรับรองคุณภาพตั้งแต่ปี ๒๕๕๐ ฝ่ายการพยาบาลผ่านการประเมินคุณภาพจากสภาการพยาบาล มีโครงสร้างการบริหารและการพัฒนาชัดเจน มีระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมการติดเชื้อที่เข้มแข็ง</p> <p>๒. การบริการ โรงพยาบาลตากสินสามารถให้การบริการผู้ป่วย มีจำนวนเตียง 460 เตียง มีศูนย์ความเป็นเลิศ เช่น ศูนย์การดูแลผู้ป่วยเบาหวาน ศูนย์การดูแลผู้ป่วยวิกฤต ศูนย์การดูแลผู้ป่วยเอดส์ ศูนย์การดูแลผู้ป่วยหลอดเลือดสมอง และศูนย์เวชศาสตร์มารดาและทารก</p> <p>๓. เครื่องมือ โรงพยาบาลตากสินมีศูนย์เครื่องมือแพทย์ในการดูแลรักษาผู้ป่วยด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระบบ</p> <p>๔. งบประมาณ โรงพยาบาลตากสินได้รับเงินสนับสนุนจากกรุงเทพมหานคร ในด้านค่าใช้จ่ายบุคลากร วัสดุ และครุภัณฑ์ทางการแพทย์ มีเงินกองทุนประกันสุขภาพ เงินกองทุนประกันสังคม เงินกองทุนประกันสุขภาพแรงงานต่างด้าว และยังมีเงินบำรุง เงินบริจาคต่างๆ</p> <p>๕. อัตรากำลัง มีผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขา ทั้งแพทย์และพยาบาล เช่น ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน ระบบสมอง หัวใจหลอดเลือด ทางเดินอาหาร ศัลยกรรมกระดูก เวชศาสตร์มารดาและทารก</p>	<p>๑. โครงสร้างและระบบ โรงพยาบาลมีการขยายบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยเพิ่มขึ้น พื้นที่ในโรงพยาบาลไม่พอและคับแคบทำให้มีความแออัด ระบบรักษาความปลอดภัยยังไม่รัดกุม อาคารจอดรถไม่พอเพียง</p> <p>๒. การบริการ ระบบการรับผู้ป่วยไม่จำกัด และการรับข้ามแผนก การประสานงานยังมีปัญหา การดูแลผู้ป่วยบางกลุ่มโรคยังไม่ครอบคลุม เช่น การผ่าตัดในเด็กเล็ก ศัลยกรรมหลอดเลือดหัวใจ</p> <p>๓. เครื่องมือ มีปัญหาในเรื่องการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานยังไม่ครบถ้วน</p> <p>๔. อัตรากำลังแพทย์และพยาบาล ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ผู้ป่วยที่เพิ่มมากขึ้น ขาดแคลนบุคลากรที่ชำนาญในเรื่อง IT นักกฎหมาย ที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและปรึกษาเมื่อเกิดเรื่องร้องเรียนต่างๆ นักวิศวกร ไฟฟ้า โยธา เครื่องกล</p> <p>๕. การสื่อสารประสานงาน ยังไม่มีประสิทธิภาพ ลำช้า ไม่ครอบคลุม</p> <p>๖. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรยังไม่ครบถ้วน การวางแผนบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นยังไม่มี ระบบการประเมินผลงานยังไม่ตรงกับความเป็นจริง</p>

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาสพัฒนา	ภาวะคุกคาม
<p>๑. นโยบายและการเมือง แผนยุทธศาสตร์พัฒนาสุขภาพคนเมืองของกรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติการราชการมุ่งเน้นเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพและการมีส่วนร่วมของชุมชน โรงพยาบาลได้รับทุนอุดหนุนจากทางรัฐบาลและได้รับมอบนโยบายให้เป็นโรงพยาบาลตติยภูมิขั้นสูงเป็นศูนย์ความเป็นเลิศด้านเวชศาสตร์มารดาและทารก และด้านอื่นๆ อีกหลายด้าน</p> <p>๒. ด้านเศรษฐกิจการเงิน การปรับเงินค่าเวรยามวิกาลและค่าปฏิบัติงานนอกเวลาเพิ่มขึ้น และมีการจ้างบุคคลภายนอก ห่วงเวลามาช่วยในการปฏิบัติงาน</p> <p>๓. ด้านสังคม มีการส่งเสริมเรื่องการดูแลสุขภาพทั้งของเจ้าหน้าที่และประชาชนผู้มารับบริการ มีการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องและได้รับความร่วมมือจากเครือข่ายและองค์กรภายนอกเป็นอย่างดี</p>	<p>๑. นโยบายการเมือง พรบ.ประกันสุขภาพ พรบ.คุ้มครองผู้เสียหายจากการบริการสาธารณสุข ทำให้มีความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องเพิ่มขึ้น</p> <p>๒. นโยบายการประกันสุขภาพ ซึ่งมีผู้มาใช้บริการจำนวนมาก มีความซับซ้อน เสี่ยงสูง ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาเพิ่มมากขึ้น โรงพยาบาลต้องรับภาระเพิ่มมากขึ้น</p> <p>๓. ด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการดำรงชีวิต ประชาชนมีความเสี่ยงเป็นโรคเรื้อรัง โรคไม่ติดต่อเพิ่มมากขึ้น การเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุ อีกทั้งความคาดหวังและความต้องการของผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้น</p> <p>๔. ด้านเทคโนโลยี การสื่อสารอย่างรวดเร็วทางด้าน IT ต้องระมัดระวังในเรื่องการให้บริการ</p> <p>๕. สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ผู้มารับบริการมีจำนวนเพิ่มขึ้น ทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย รวมทั้งมีความต้องการที่หลากหลายมีช่องทางในการร้องเรียนส่งผลให้บุคลากรมีความเครียด มีการลาออกโอนย้ายมากขึ้น</p>

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน กรุงเทพมหานคร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เน้นการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ โดยเน้นความปลอดภัยของผู้รับบริการ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ฝ่ายการพยาบาลจึงได้นำปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ทักษะในการให้บริการตามมาตรฐานวิชาชีพโดยเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ปลอดภัยและพึงพอใจ ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรจึงได้นำจุดอ่อนด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรยังไม่ครบถ้วน การวางแผนบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นยังไม่มี ระบบการประเมินผลงานยังไม่ตรงกับความเป็นจริง นำมาพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลเพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการตามมาตรฐานวิชาชีพ เพิ่มความปลอดภัยของผู้ให้และผู้รับบริการ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรพยาบาลในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
๒. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางการพยาบาล

เป้าหมาย

บุคลากรพยาบาลระดับชำนาญการได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในปี ๒๕๕๙

ตัวชี้วัด คือ

๑. จำนวนบุคลากรพยาบาลได้รับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น > ๘๐%
๒. ร้อยละของบุคลากรพยาบาลผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะในการบริหารการพยาบาล > ๘๐%

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

๑. การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาต้องชัดเจน มีทิศทางบุคลากรพยาบาลยอมรับ และมีการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรรับทราบ
๒. ความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับทั้งคณะกรรมการและพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล
๓. บุคลากรพยาบาลเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ และการประเมินสมรรถนะ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
๔. การติดตามอย่างต่อเนื่องและการประเมินผล

นิยามศัพท์

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพล หรือมีอำนาจในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามบรรลุตามเป้าหมาย โดยความสำเร็จอันนี้เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้นำคือ บุคคลที่ใช้ความสามารถในการชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นคล้อยตาม และยอมปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งผู้นำหมายถึงตัวบุคคลหรือความเป็นตัวของผู้นำ ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงาน แต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์กรอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลป์ที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลกระทำทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามตนเอง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำโดยตรง

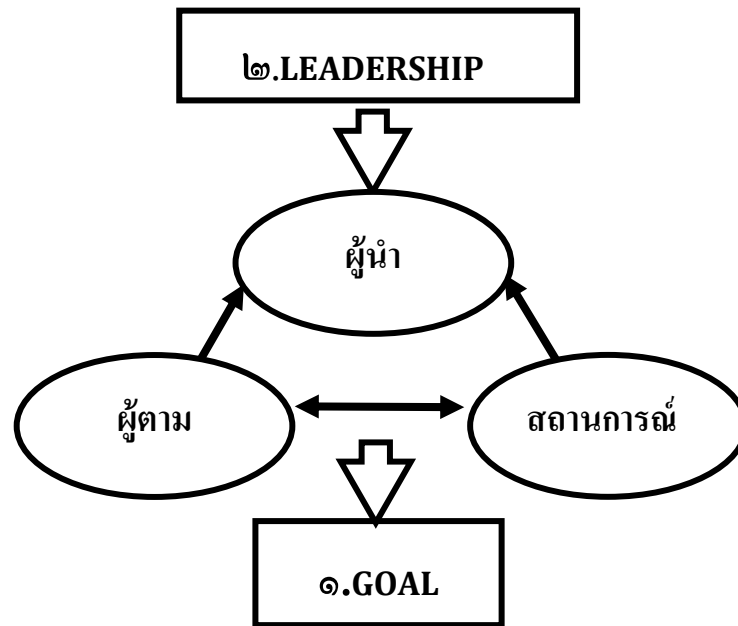
คำว่า LEADERSHIP อาจขยายความได้ดังนี้

- L = Love ความรักในหน้าที่การงาน ผู้ร่วมงาน ความก้าวหน้า ยุติธรรม
- E = Education and Experience การศึกษาและประสบการณ์ที่ดี
- A = Adaptability การปรับตัวต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง หรือตามสถานการณ์
- D = Decision ความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง
- E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น ชักชวน/สนับสนุนการทำงาน
- R = Responsibility ความรับผิดชอบ ไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงาน
- S = Sacrifice and Sincere เป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม
- H = Harmonize เป็นผู้มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน
- I = Intellectual capacity มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
- P = Persuasiveness มีศิลปะในการจูงใจคน

การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้นั้นจะต้องบริหาร ๓ ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่อง

การบริหารตน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ ๓ อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย



ผู้นำจึงต้องมีทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ (ไชแสง , ๒๕๓๖)

๑. ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะคิด และทักษะเฉพาะพฤติกรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วย
 - ๑.๑ การรู้จักตนและการประเมินตนเอง (Self awareness and self evaluation skills) ได้แก่ ความกระตือรือร้น การไม่หยุดนิ่ง การมีทิศทางของตนเอง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบในงานของตนเอง
 - ๑.๒ การพูดและการสื่อสาร (Communication)
 - ๑.๓ พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)
 - ๑.๔ เทคนิคการบริหารเวลา (Time management)
๒. ความสามารถในการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ได้แก่
 - ๒.๑ การบริหารจัดการ
 - P (Planning) การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
 - O (Organization) การจัดองค์การ และการจัดการในหน่วย
 - S (Staffing) การบริหารงานบุคคล
 - D (Directing) การอำนวยการ
 - Co (Cooperating) การร่วมมือ

R (Report) การรายงาน

B (Budgeting) การจัดการการเงิน

๒.๒ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิสระและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา การฝึกอบรม และการติชม

๓. การประสานความร่วมมือ (Collaboration)

๔. การใช้กระบวนการวิจัย

๕. การเผยแพร่ข้อมูล

๖. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

๗. การเปลี่ยนแปลง

๘. การเป็นตัวแทน (Representation)

๙. การเป็นแบบอย่าง (Role model)

นิยามตัวแปร

การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมทั้งปวงที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีวิสัยทัศน์ คักยภาพ ทักษะในการแก้ปัญหา และนำองค์การในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำด้านวิชาชีพการพยาบาล หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้สร้างสรรค์และพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลให้มีความเป็นวิชาชีพที่เด่นชัด โดดเด่นเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ และแสดงความ เป็นวิชาชีพของตนเองให้เห็นถึงความสามารถทางวิชาชีพการพยาบาล

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาล หมายถึง กิจกรรม กระบวนการ วิธีการต่างๆที่ใช้เพื่อพัฒนา ตนเองหรือใช้เพื่อพัฒนาพยาบาล ให้มีพฤติกรรมความเป็นวิชาชีพของพยาบาล และมีความสามารถเป็นผู้มี อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือทำงาน เพื่อนำองค์การพยาบาลและพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลไปในทางที่ดีขึ้น ให้เป็น ที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ

การเตรียมความพร้อมบุคลากรพยาบาลในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หมายถึง กระบวนการพัฒนา ความเจริญก้าวหน้าของพยาบาลวิชาชีพอย่างเป็นระบบโดยการระบุความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละตำแหน่งมีบทบาทความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน การกำหนดบันได วิชาชีพการพยาบาล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และวาง แผนพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมพร้อมสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยกำหนดสมรรถนะของบุคคลในแต่ละระดับ เริ่มตั้งแต่ การเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือเด็กฝึกงาน (Apprentice) ระดับเพื่อนร่วมงาน (Colleagues) ระดับที่ปรึกษา (Mentor) คือมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานของตนเอง สามารถแนะนำผู้อื่นหรือเป็นตัวอย่งที่ดี และ ระดับผู้สนับสนุน (Sponsor) คือเป็นผู้ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรในทีม ต่อมาในปี 1986 มีการ พัฒนาแนวคิดโดยเพิ่มการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของ องค์กร ภาวะเศรษฐกิจอัตรากำลังและมอบหมายงาน การฝึกอบรม ระบบการทดแทนบุคลากร (Compensation System) และการประชุมหารือเพื่อวางแผนด้านตำแหน่งอาชีพ (Career Discussion) ซึ่ง แสดงให้เห็นว่าบทบาทหน้าที่ในแต่ละระดับมีความแตกต่างกันจึงควรมีการกำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ที่พึงมีในแต่ละระดับและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กร คาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใดการประเมิน สมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้ ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่าง

ชัดเจน (Objective) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable) เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ผู้บริหารทางการแพทย์ หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นของฝ่ายการพยาบาล เป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลที่ยังไม่หมดอายุ พร้อมทั้งมีความรู้ความสามารถในการบริหารการพยาบาลให้บรรลุตามพันธกิจ นโยบายที่กำหนดและเป็นกรรมการบริหารองค์กรพยาบาล

สมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้างาน ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่แสดงออกเพื่อกระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น ทำให้สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น โดยการทำให้เกิดความต้องการที่สูงขึ้นและใช้ความต้องการนั้นไปกระตุ้นให้ตระหนักถึงความต้องการที่เพิ่มขึ้น เห็นความสำคัญ และเห็นคุณค่าของจุดมุ่งหมายโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร หรือส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

แนวทางการดำเนินงานของผู้นำทางการแพทย์

ผู้นำทางการแพทย์จะบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้คือ

๑. สำรวจหาข้อมูล ข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินงาน เพราะการมีข้อมูลจะทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ข้อมูลสำคัญที่ผู้นำทางการแพทย์ควรมี คือข้อมูลรายละเอียดขององค์กร ทั้งทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

๒. กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของการดำเนินงาน การดำเนินงานอะไรก็ตาม ถ้าไม่มีเป้าหมายก็เหมือนทำงานเลื่อนลอย จะไม่รู้ว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ การวางเป้าหมายเพื่อจะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จและเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายสูงสุดให้ทุกคนในหน่วยงานได้เดินทางในแนวทางเดียวกัน

๓. วางแผน ผู้นำต้องวางแผนการทำงาน โดยยึดนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักการวางแผนก็เหมือนการทำแผนที่ในการเดินทาง ผู้นำต้องวางแผนของตนเองและร่วมวางแผนกับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

๔. การจัดองค์กร หมายถึง จัดสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร รวมทั้งบุคลากร เช่น หน้าที่ การงาน วัสดุต่างๆ อุปกรณ์ในการทำงานให้เป็นหมวดหมู่ให้สอดคล้องในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักดังนี้

๔.๑ คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

๔.๑ ต้องมอบหมายหน้าที่ ให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานถูกต้องเหมาะสมกับความสามารถและความรับผิดชอบ

๔.๓ การจัดองค์กรต้องยืดหยุ่นได้ตามสมควร เพื่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๕. ขั้นตอนการตามแผน เป็นขั้นตอนที่ผู้นำต้องค้นหาวิธี และเทคนิคที่จะจูงใจผู้ร่วมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้อาจใช้ทั้งการอำนวยความสะดวก สั่งการ การประสานงานหรือการควบคุม

สรุป

ผู้นำทางการแพทย์มีความสำคัญต่อองค์กรทางการแพทย์ เนื่องจากการพยาบาลต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันต่อความเจริญทางเทคโนโลยี ดังนั้น พยาบาลทุกคนจำเป็นต้องสร้างความเป็นผู้นำของวิชาชีพให้เกิดขึ้น ทั้งในระดับปฏิบัติและบริหาร ในระดับปฏิบัติ พยาบาลต้องอาศัยผู้นำที่มีความคิด มีหลักการที่สามารถวิเคราะห์ตนเองและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนวิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆ จึงจะทำให้การพยาบาลมีคุณภาพสูงสุดได้ ส่วนในระดับบริหารผู้นำต้องนำหน่วยงานให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการ ดังนั้น ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นคนเดียวกัน แต่ต้องบริหารงานให้เป็นที่ประจักษ์ได้

ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ผู้นำทางการพยาบาลไม่ใช่ตำแหน่งทางการบริหาร แต่เป็นตำแหน่งที่ถูกมอบให้จากผู้ร่วมงานในวิชาชีพที่มอบให้ด้วยใจ จากความศรัทธา เลื่อมใส ได้รับการยอมรับภายในองค์กร และผลักดันองค์กรให้เป็นที่ยอมรับแก่วิชาชีพอื่น

ขั้นตอนแผนปฏิบัติการระยะเวลาดำเนินการและงบประมาณ

ภารกิจดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ภาพกิจที่ดำเนินการ

๑. แนวทางการดำเนินงาน

- ดูความเป็นไปได้ของโครงการ
- การวางแผนการดำเนินการ
- จัดสรร หาคคนที่เกี่ยวข้อง
- การเขียนโครงการ
- การติดตามและประเมินผลการดำเนินการ
- สรุปผลการดำเนินการ

๒. ขั้นตอนการดำเนินการ

การเตรียมการ

- จัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติต่อผู้บริหาร
- ประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางในการดำเนินงาน
- กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- จัดเตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ
- แขนงผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การดำเนินงาน

- รวบรวมข้อมูล
- ติดตามและปรับปรุงการทำงาน แก้ไขปัญหา
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะทุก ๓ เดือน
- สรุปผลโครงการ ผลที่ได้ และสิ่งที่ควรปรับปรุง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders)

ผู้เกี่ยวข้อง	ความคาดหวัง	การสนับสนุนและแนวทางดำเนินการ
ผู้ป่วย	ผู้ป่วยได้รับการดูแลที่มีมาตรฐาน	ได้รับการดูแลที่ปลอดภัย
พยาบาล	เพื่อให้มีความรู้ ทักษะในการดูแลผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ	อธิบายเกี่ยวกับประโยชน์ ข้อดีของโครงการ และขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เข้าใจ และให้ความร่วมมือ
คณะกรรมการ	ดำเนินงานจัดทำแบบประเมินและคู่มือ ประเมินสมรรถนะได้ตามเป้าหมาย	จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานแบบประเมินสมรรถนะ ปัญหา พร้อมทั้งจัดประชุมทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ติดตาม และประเมินผล
แพทย์	เพื่อให้การวางแผนในการรักษาได้ถูกต้อง	ได้รับความไว้วางใจ ลดปัญหาความไม่เข้าใจในแผนการรักษา
ผู้บริหาร	ให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญเพื่อลด	อธิบายประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินงาน

โรงพยาบาล	การฟ้องร้องเนื่องจากการดูแลรักษา ผิดพลาด	ข้อดีข้อเสีย เพื่อใช้ในการพิจารณาอนุมัติ โครงการ
-----------	---------------------------------------------	-----------------------------------------------------

แสดงรายละเอียดโครงการ

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ	กิจกรรมโครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล	๑. เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรพยาบาลในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ๒. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางการพยาบาล	๑. จำนวนบุคลากรพยาบาลได้รับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น > ๘๐% ๒. ร้อยละของบุคลากรพยาบาลผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะในการบริหารการพยาบาล > ๘๐%	1. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำโครงการและจัดทำคู่มือ ประเมินสมรรถนะ 2. ประกาศนโยบายการประเมินสมรรถนะของบุคลากรทางการพยาบาล 3. ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อจัดทำแบบประเมินสมรรถนะ 4. ศึกษาที่มา และแนวคิดของการกำหนดความรู้ทักษะเฉพาะหน่วยงานจัดทำคู่มือแบบประเมิน 5. กำหนด ระบบเครื่องมือการประเมินและวิธีการประเมิน 6. วางแผนการประเมินความรู้ และทักษะเฉพาะงาน 7. ดำเนินการประเมินความรู้ และทักษะ ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะ 8. สรุปผลการประเมินสมรรถนะ 9. นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร	-ฝ่ายการพยาบาล -คณะกรรมการประเมิน Competency ฝ่ายการพยาบาล

แผนปฏิบัติการ แสดง Action plan ขั้นตอนการปฏิบัติงานของโครงการ/กิจกรรม

ชื่อโครงการ : โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล

ตัวชี้วัดโครงการ : ๑. จำนวนบุคลากรพยาบาลได้รับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น > ๘๐%

๒. ร้อยละของบุคลากรพยาบาลผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะในการบริหารการพยาบาล > ๘๐%

ขั้นตอนการปฏิบัติการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบรอง	
	พ.ศ. ๒๕๕๘			พ.ศ. ๒๕๕๙											
	ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
๑. แต่งตั้งคณะกรรมการ	↔													ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ
๒. ประกาศนโยบาย	↔													ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ
๓. ประชุมคณะกรรมการ	↔	↔				↔		↔	↔	↔				ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ
๔. ศึกษาแนวคิดในการกำหนดความรู้ ทักษะ เพื่อจัดทำโครงการ		↔	↔			↔		↔		↔				ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ
๕. จัดอบรมพัฒนา														ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ
๖. กำหนดระบบเครื่องมือและวิธีการประเมิน				↔	↔	↔								ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ
๗. วางแผนประเมินความรู้และทักษะ						↔								ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ
๘. ดำเนินการประเมินความรู้และทักษะ						↔								ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ
๙. สรุปผลการประเมิน								↔	↔					ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ
๑๐. นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร									↔	↔				ฝ่ายการพยาบาล	คณะกรรมการวิชาการ



วิธีดำเนินการ

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการจากฝ่ายการพยาบาลและตัวแทนของหน่วยงาน โดยกำหนดให้มีหน้าที่ในการจัดทำโครงการ และจัดทำคู่มือการประเมิน และประเมินสมรรถนะของบุคลากร

๒. คณะกรรมการจัดทำนโยบายเรื่องการประเมินสมรรถนะ และประกาศนโยบายให้บุคลากรทางการพยาบาลรับทราบ

๓. ประชุมคณะกรรมการเพื่อร่วมการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และประเมินสมรรถนะบุคลากรทางการพยาบาล

๔. คณะกรรมการศึกษาแนวทางการจัดทำคู่มือและการกำหนดสมรรถนะ

๕. จัดอบรมสัมมนา

๖. กำหนดรูปแบบการประเมิน ระบบการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

๗. วางแผนประเมินความรู้และทักษะเพื่อให้คณะกรรมการนำไปประเมินบุคลากร

๘. ดำเนินการประเมินความรู้และทักษะตามคู่มือ และแนวทางการประเมิน

๙. สรุปผลการประเมิน

๑๐. นำผลการประเมินมาวางแผน เพื่อพัฒนาบุคลากร

งบประมาณ

ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน ๑๔๒,๓๒๕.๐๐ บาท

โดยมีรายละเอียดประมาณการดังนี้

๗.๑ ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่มในวันประชุมคณะกรรมการฯ

๒๕ บาท x ๑๕ คน x ๓ ครั้ง

เป็นเงิน

๑,๑๒๕.๐๐ บาท

ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน ๑๔๒,๓๒๕.๐๐ บาท

โดยมีรายละเอียดประมาณการดังนี้

๗.๑ ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่มในวันประชุมคณะกรรมการฯ

๒๕ บาท x ๑๕ คน x ๓ ครั้ง

เป็นเงิน

๑,๑๒๕.๐๐ บาท

๗.๒ จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน ๒ รุ่น รุ่นละ ๓ วัน จำนวน ๒๐๐ คน

- ค่าตอบแทนวิทยากรที่เป็นข้าราชการ

๓ คน x ๖๐๐ บาท x ๗ ชั่วโมง x ๒ รุ่น

เป็นเงิน

๒๕,๒๐๐.๐๐ บาท

- ค่าอาหารว่าง ๒ มื้อและอาหารกลางวัน

๑๕๐ บาท x ๑๒๐ คน x ๓ วัน x ๒ รุ่น

เป็นเงิน

๑๐๘,๐๐๐.๐๐ บาท

๗.๓ ค่าวัสดุอุปกรณ์

เป็นเงิน

๕,๐๐๐.๐๐ บาท

ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน ๑๔๒,๓๒๕.๐๐ บาท

โดยมีรายละเอียดประมาณการดังนี้

๗.๑ ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่มในวันประชุมคณะกรรมการฯ

๒๕ บาท x ๑๕ คน x ๓ ครั้ง

เป็นเงิน

๑,๑๒๕.๐๐ บาท

๗.๒ จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน ๒ รุ่น รุ่นละ ๓ วัน จำนวน ๒๐๐ คน

- ค่าตอบแทนวิทยากรที่เป็นข้าราชการ

๓ คน x ๖๐๐ บาท x ๗ ชั่วโมง x ๒ รุ่น

เป็นเงิน

๒๕,๒๐๐.๐๐ บาท

- ค่าอาหารว่าง ๒ มื้อและอาหารกลางวัน

๑๕๐ บาท x ๑๒๐ คน x ๓ วัน x ๒ รุ่น	เป็นเงิน	๑๐๘,๐๐๐.๐๐ บาท
๗.๓ ค่าวัสดุอุปกรณ์	เป็นเงิน	๕,๐๐๐.๐๐ บาท
๗.๔ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	เป็นเงิน	๓,๐๐๐.๐๐ บาท
	รวมเป็นเงินทั้งสิ้น	๑๑๖,๐๐๐.๐๐ บาท

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

การประเมินสมรรถนะเฉพาะบุคลากรพยาบาล ถึงแม้จะมีการวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนดีแล้วก็ตาม แต่เมื่อนำไปปฏิบัติจริงอาจไม่ได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง นโยบายที่กำหนดไว้ไม่ชัดเจน ไม่มีแนวทางหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน ขาดการวางแผนการประเมินสมรรถนะ หลักการและวิธีการประเมินไม่แน่นอน ไม่ชัดเจน การประเมินสมรรถนะไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ขาดการประเมินผล ไม่นาผลที่ประเมินมาใช้ในเกิดประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการขาดประสบการณ์ ความรู้และทักษะในการประเมินสมรรถนะเฉพาะหน่วยงานของผู้ประเมิน ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ถูกประเมิน เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการประเมินสมรรถนะและผู้ประเมิน ดังนี้

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการ	ความเสี่ยง	แนวทางบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
การแต่งตั้งคณะกรรมการ	การจัดตั้งคณะกรรมการไม่สำเร็จไม่เหมาะกับการปฏิบัติงาน	ดำเนินการคัดเลือกจัดตั้งทีมในการจัดทำคู่มือจากผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล
ประกาศนโยบายการประเมินสมรรถนะ	ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ	ประกาศนโยบายการประเมินให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องรับทราบ	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและคณะกรรมการ
จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน และประชุมคณะกรรมการ	บุคลากรผู้เกี่ยวข้องไม่สามารถเข้าร่วมประชุมในวันเวลาที่กำหนด	จัดทำแนวทางขั้นตอนอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องทำความเข้าใจ	คณะกรรมการ
กระบวนการ	ความเสี่ยง	แนวทางบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
การศึกษาแนวทาง จัดทำคู่มือและกำหนดสมรรถนะ	ไม่สามารถดำเนินการประเมินตามเป้าหมายได้ บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนา	มีแหล่งความรู้ในการสืบค้นข้อมูล กำหนดรูปแบบการประเมินระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและคณะกรรมการ
สรุปผลการประเมิน	การจัดเก็บแบบประเมินไม่ครบถ้วน แบบประเมินไม่สมบูรณ์	รูปแบบการประเมิน ระบบเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและคณะกรรมการ
นำผลการประเมินมาวางแผนการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาตามความ	การคิดวิเคราะห์ผิดพลาด ประเมินผลไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด การวางแผน	นำผลการประเมินมารวบรวม คิดวิเคราะห์และวางแผนการปฏิบัติงาน	หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและคณะกรรมการ

แตกต่างของแต่ละคน	แผนพัฒนาไม่ครอบคลุม		
-------------------	---------------------	--	--

การประเมินผล

การประเมินผลของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์จะทำการประเมินผลของโครงการจากผู้เข้าอบรมสัมมนาและความสำเร็จในการจัดทำคู่มือแบบประเมินสมรรถนะบุคลากรพยาบาลที่ประกอบด้วยแบบประเมินสมรรถนะบุคลากรทางพยาบาล และแบบประเมินสมรรถนะหลักของพยาบาลระดับบริหาร ซึ่งเป็นแบบประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานและเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดให้มีผู้ประเมินซึ่งเป็นคณะกรรมการของแต่ละด้านนำเครื่องมือที่จัดทำขึ้นไปประเมินพยาบาลในหน่วยงานระดับชำนาญการ โคนกำหนดวิธีการประเมินไว้ ๓ วิธีคือ จากการศึกษาปฏิบัติงานจากสถานการณ์จำลองและการสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อไม่ได้ผลการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตามความเหมาะสมแต่ละบุคคล

ตัวชี้วัด	เครื่องมือ	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล
อัตราบุคลากรได้รับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น > ๘๐%	ข้อมูลผู้เข้าอบรม	จากรายชื่อให้เข้าอบรม	จำนวนพยาบาลที่เข้ารับการอบรม x ๑๐๐ ----- จำนวนพยาบาลทั้งหมด
ร้อยละ ๘๐ ของพยาบาลที่ผ่านเกณฑ์ประเมินสมรรถนะ	แบบประเมินสมรรถนะ	เก็บข้อมูลจำนวนพยาบาลที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์	จำนวนพยาบาลที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ x ๑๐๐ ----- จำนวนพยาบาลทั้งหมด

ประโยชน์/ผลการศึกษา

การนาระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้รับบริการ ดังนี้

ผู้บริหาร

๑. ช่วยให้ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มีทิศทางชัดเจน ตรงตามความจำเป็นของบุคลากรหน่วยงานอย่างแท้จริง
๒. กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรและติดตามแผนการปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง

หน่วยงาน

๑. ช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ ที่พยาบาลในหน่วยงานตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย
๒. ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาพยาบาลในหน่วยงานเป็นรายบุคคล
๓. ใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกพยาบาลให้ตรงกับคุณสมบัติของหน่วยงานนั้น ๆ
๔. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารพยาบาลในหน่วยงาน เช่นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ

บุคลากร

๑. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
๒. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐานหรือพฤติกรรมที่หน่วยงานคาดหวังให้ตนเองแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน
๓. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career path) ของตนเองและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

ผู้รับบริการ

ในส่วนของผู้รับบริการ ถึงแม้จะไม่ได้มีส่วนร่วมโดยตรง แต่จะได้รับผลจากการที่พยาบาลผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายจากการรักษาพยาบาล ผู้รับบริการได้รับบริการพยาบาลที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ ลดข้อร้องเรียนด้านการให้บริการได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

๑. พยาบาลที่ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินสมรรถนะเฉพาะหน่วยงานบริการพยาบาล ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป
๒. ควรมีการนำผลการประเมินสมรรถนะเฉพาะหน่วยงานบริการพยาบาลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะตามความต้องการของหน่วยงาน
๓. ควรส่งเสริมให้มีการจัดทำคู่มือ การประเมินสมรรถนะเฉพาะหน่วยงานบริการพยาบาลให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยให้แต่ละหน่วยงานจัดทำสมรรถนะเฉพาะหน่วยงานบริการพยาบาล ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน
๔. ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์การประเมินสมรรถนะเฉพาะหน่วยงานบริการพยาบาลให้บุคลากรได้รับทราบ และให้ความร่วมมือในการประเมินสมรรถนะ ซึ่งจะส่งผลให้ได้ผลการประเมินที่ตรงตามความเป็นจริงสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม
๕. ควรมีนโยบายส่งเสริมการประเมินสมรรถนะเฉพาะหน่วยงานบริการพยาบาล ให้ครอบคลุมทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักงานการแพทย์

บรรณานุกรม

- ไชแสง โปธิโกสม. ทักษะผู้นำทางการพยาบาล. ภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษาพยาบาลและการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๓.
- จตุมา พลายชุม. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนภาค ตะวันออก. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๔๙.
- ทิพย์สุคนธ์ มัคคูดี. รูปแบบการเตรียมขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยงานพิเศษ โรงพยาบาลอุดรธานี. การศึกษาอิสระพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๔๘.
- บุญใจ ศรีสถิตย่นรากูร. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพฯ : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. ชุมทรัพย์ทางปัญญาทางพยาบาลศาสตร์. กรุงเทพฯ : พระราม 4 ปรีณิตัง. ๒๕๔๖.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสานและคณะ. เส้นทางสู่การพยาบาลยอดเยี่ยม. กรุงเทพฯ : สุขุมวิทการพิมพ์. ๒๕๔๙.
- วัชรพล คงมนต์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์การภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยคริสเตียน. ๒๕๕๕.
- วาสิณี วิเศษฤทธิ์. ตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความต้องการของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกลาโหม. วิทยานิพนธ์บัณฑิตปริญญาโท คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ : จีรัชการพิมพ์, ๒๕๓๙.
- สุภางค์ วณิชเวชสุวัฒน์. ประสบการณ์การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน. ๒๕๔๗.
- สภาพพยาบาล. พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ.๒๕๒๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๐ และข้อบังคับระเบียบ ประกาศสภาการพยาบาลที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพฯ : ศิริยอดการพิมพ์. ๒๕๕๓.
- สำนักการพยาบาล. หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ. กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๔๙.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. กระบวนการบริหารการพยาบาล. ภาควิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๔.
- Brandi, C.L., & Naito, A. Hospital nurse administrators in Japan : A feminist dimensional

- Analysis. International Nursing Review, ๕๓, ๕๙-๖๕. ๒๐๐๖.
- Benis, W., Nanus B, Leader. Strategies for Taking Change. New York : The Force Press, ๑๙๙๕.
- Bondas, T. Paths to nursing leadership. Journal of Nursing Management, ๑๔, ๓๓-๓๓๙. ๒๐๐๖.
- Michael Walton. Managing yourself on an off the ward. London : Blackmell Science Ltd., ๑๙๙๕.
- Russell C. Swansburg and Laurel C. Swansburg. Nursing Staff Development. London : Jones and Bartlett Publishers, ๑๙๙๕.
- Weirich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. Management : A global and entrepreneurial Perspective (๑๒ th ed.). New Delhi : Tata Mc Graw-Hill. ๒๐๐๘.
- Wise, S. Wanted : The next generation of nurse and midwifery managers. International Journal of Public Sector Management, ๒๐(๖), ๔๗๓-๔๘๓. ๒๐๐๗.

ชื่อ - นามสกุล	นางรัศมี ผ่องบุรุษ
วัน เดือน ปี เกิด	๗ เมษายน ๒๕๔๙
วุฒิการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน สำนักงานแพทย์
สถานที่ทำงาน ที่อยู่ปัจจุบัน	ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน สำนักงานแพทย์ 69/711 หมู่ 8 ซอยแผ่นดินทอง ถนนรัตนธิเบศร์ ตำบลบางกระสอบ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการทำงาน/ราชการ	พ.ศ.๒๕๒๑ - ๒๕๒๗ พยาบาลวิชาชีพ หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง โรงพยาบาลตากสิน พ.ศ.๒๕๒๘ พยาบาลวิชาชีพ หัวหน้าหอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง โรงพยาบาลตากสิน พ.ศ.๒๕๒๙ พยาบาลวิชาชีพ หัวหน้าหอผู้ป่วยหนักโรคหัวใจ โรงพยาบาลตากสิน พ.ศ.๒๕๓๔ พยาบาลวิชาชีพ ๖ (ผู้ชำนาญการด้านการพยาบาลห้องผู้ป่วยหนัก) โรงพยาบาลตากสิน พ.ศ.๒๕๔๕ พยาบาลวิชาชีพ ๗ วช (ด้านการพยาบาลผู้ป่วยหนัก) โรงพยาบาลตากสิน พ.ศ.๒๕๕๕ พยาบาลวิชาชีพ ๘ วช (ด้านการพยาบาลผู้ป่วยหนัก) โรงพยาบาลตากสิน พ.ศ.๒๕๕๕ พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ (ด้านการพยาบาลผู้ป่วยหนัก) โรงพยาบาลตากสิน สำนักงานแพทย์ พ.ศ.๒๕๕๗ พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน สำนักงานแพทย์ พ.ศ.๒๕๕๘ พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน สำนักงานแพทย์

ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑

แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล

ชื่อผู้รับการประเมิน..... อายุ..... ปี ชื่อหน่วยงาน/หอผู้ป่วย

ตำแหน่ง ผู้ช่วยพยาบาล ระดับ พยาบาลเทคนิค ระดับ..... พยาบาลวิชาชีพ ระดับ.....

ระดับการศึกษา อนุปริญญา/ หรือเทียบเท่า ปริญญาตรี/เทียบเท่า ปริญญาโทขึ้นไป

ระยะเวลาทำงาน ปี เดือน ระยะเวลาทำงานในระดับพยาบาลวิชาชีพ ปี เดือน

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1.มุ่งผลสัมฤทธิ์	<p>แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี</p> <p><input type="checkbox"/> มีความรับผิดชอบในงาน และปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบให้ดีและถูกต้อง</p> <p><input type="checkbox"/> มีความมานะอดทนขยัน หมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา</p> <p><input type="checkbox"/> แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย หรือ หย่อนประสิทธิภาพในงาน</p>	<p>สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดมาตรฐาน หรือ เป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</p> <p><input type="checkbox"/> ติดตามผลงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของตน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน/แนวทางการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดขึ้น</p> <p><input type="checkbox"/> ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือ เป้าหมายของหน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบตราความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ</p>	<p>สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p><input type="checkbox"/> ปรับปรุงรูปแบบ/วิธีการที่ทำให้บริการพยาบาลมีคุณภาพดีขึ้น หรือ มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p><input type="checkbox"/> เสนอ หรือ ทดลองรูปแบบ/วิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงาน/องค์กรกำหนดไว้</p>	<p>สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำมาก่อน</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดเป้าหมายที่ทำหายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</p> <p><input type="checkbox"/> พัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน</p>	<p>สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย</p> <p><input type="checkbox"/> ตัดสินใจโดยมีการประเมินผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐ องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</p> <p><input type="checkbox"/> บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจขององค์กรตามที่วางแผนไว้</p>

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ระดับ 6
2. การบริการที่ดี	แสดงความเต็มใจในการให้บริการ	สามารถให้บริการที่ผู้ใช้บริการต้องการได้	เต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใช้บริการได้	ให้บริการที่เกินคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้องให้บริการที่ตรงตาม	สามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตาม	สามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

	<input type="checkbox"/> ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ <input type="checkbox"/> ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี รวดเร็ว ถูกต้อง และสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ <input type="checkbox"/> ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องเมื่อผู้ใช้บริการมีคำถาม หรือมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการบริการของหน่วยงาน	<input type="checkbox"/> ให้บริการโดยยึดความต้องการของผู้ใช้บริการ สิทธิของผู้ใช้บริการ และจรรยาบรรณวิชาชีพ <input type="checkbox"/> ให้ข้อมูล ข่าวสารของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้ใช้บริการได้ตลอดการให้บริการ <input type="checkbox"/> แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ <input type="checkbox"/> ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับการบริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว	<input type="checkbox"/> รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ <input type="checkbox"/> ค อ ย ตู แ ล ใ ห้ ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และ นำ ข้อ เสน อ แ น แ ละ ข้อ ชัด ช้อง ไ ต่ ไ ท้ ในการให้บริการจากผู้บริการไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น	ใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก <input type="checkbox"/> ให้การช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะเมื่อผู้ใช้บริการประสบความยากลำบากในการใช้บริการรักษาพยาบาล <input type="checkbox"/> ให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับบริการรักษาพยาบาลที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการ แม้ว่าผู้ใช้บริการจะไม่ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน <input type="checkbox"/> ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป	ความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้บริการได้ <input type="checkbox"/> เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้บริการ และ/ หรือแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้บริการ เช่น การจัดระบบรับฟังความคิดเห็น หรือประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ <input type="checkbox"/> ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการ ประชาชน และชุมชน เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้บริการ	และ ยั ง ยื น ใ ห้ กั บ ผู้ใช้บริการ <input type="checkbox"/> เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด <input type="checkbox"/> ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้ใช้บริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้ใช้บริการ <input type="checkbox"/> ให้ความคิดเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีหรือขั้นตอนที่ผู้ใช้บริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหาโอกาส และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงในระยะยาวแก่ผู้ใช้บริการ
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน/	มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน	สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน	ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก	สนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการ

<p>งานอาชีพ</p>	<p>ที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆในสาขาอาชีพของตน <input type="checkbox"/> ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆในสาขาของตนและที่เกี่ยวข้องหรืออาจมีผลกระทบต่อการใช้ปฏิบัติหน้าที่ของตน <input type="checkbox"/> ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ประยุกต์ใช้หลักวิชาการทางคลินิกที่ต้องใช้ความชำนาญเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบของวิทยาการต่างๆที่มีต่อบริการพยาบาล <input type="checkbox"/> นำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางปฏิบัติการพยาบาล (Nursing Practice Guideline) ระบบงานกลวิธีการให้บริการพยาบาลที่ต้องมีความชำนาญเป็นพิเศษให้มีคุณภาพอยู่เสมอ <input type="checkbox"/> ส่งสมความรู้และวิทยาการใหม่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีความรู้/องค์การวิชาชีพอยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่รับผิดชอบในอนาคต 	<p>และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานหลายด้าน(สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุม <input type="checkbox"/> นำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต <input type="checkbox"/> ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง 	<p>ด้านต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร <input type="checkbox"/> ให้การสนับสนุนชมเชยเมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน <input type="checkbox"/> มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคตและสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>4.จริยธรรม</p>	<p>มีความซื่อสัตย์สุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย 	<p>มีสัจจะเชื่อถือได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> รักษาความน่าเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้าง 	<p>ยึดมั่นในหลักการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือ 	<p>อ้างความถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศไทยแม้ใน 	<p>อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และ

	<p>จริยธรรมและระเบียบวินัย</p> <p><input type="checkbox"/> แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาซีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา</p>	<p>ข้อยกเว้นให้ตนเอง</p> <p><input type="checkbox"/> มีจิตสำนึกและคุณภาพภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล</p>	<p>ผลประโยชน์ส่วนตน</p> <p><input type="checkbox"/> เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ</p>	<p>สถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้</p> <p><input type="checkbox"/> ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียผลประโยชน์</p>	<p>ชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>5. ความร่วมแรงร่วมใจ</p>	<p>ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในทีมงาน</p> <p><input type="checkbox"/> รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของ การดำเนินงานในกลุ่ม หรือ ข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</p> <p><input type="checkbox"/> สร้างสัมพันธ์เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</p> <p><input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในหน่วยงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี</p> <p><input type="checkbox"/> กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</p> <p><input type="checkbox"/> รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ร่วมงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ประมวลความคิดเห็นต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม</p> <p><input type="checkbox"/> ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>	<p>สนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ เพื่อให้ งานประสบความสำเร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ</p> <p><input type="checkbox"/> แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤต ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ</p> <p><input type="checkbox"/> รักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกัน ในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม</p>	<p>สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน</p> <p><input type="checkbox"/> ช่วยประสานรอยร้าว หรือ คลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</p> <p><input type="checkbox"/> ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล</p>

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ระดับ 6
6. การพัฒนา ศักยภาพคน	<p>ให้ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ</p> <p><input type="checkbox"/> ขวนขวายหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาความรู้/ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่มารับการอบรมในหน่วยงานในเรื่องเกี่ยวกับการกิจที่ตนรับผิดชอบอยู่</p> <p><input type="checkbox"/> เชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความประสงค์ และมีความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับปรุง</p>	<p>สอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> สอนแนะและ/ หรือสาธิตวิธีปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใหม่ นักศึกษาและผู้ที่มีการอบรมในหน่วยงานในเรื่องที่เกี่ยวกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบอยู่</p> <p><input type="checkbox"/> สอนงาน หรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนางานหรือการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในระดับ</p>	<p>ให้เหตุผลประกอบการสอน/ แนะนำ และให้การสนับสนุนอื่น ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งตรวจสอบว่าผู้รับการสอนมีความเข้าใจ</p> <p><input type="checkbox"/> ให้แนวทางหรือสาธิตการปฏิบัติงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลที่ต้องใช้ความชำนาญเป็นพิเศษ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <p><input type="checkbox"/> ให้การสนับสนุน</p>	<p>ให้โอกาสผู้อื่นในการพัฒนาตนเอง</p> <p><input type="checkbox"/> ให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการเรียนรู้และพัฒนาผลการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากวิธีตามปกติ</p> <p><input type="checkbox"/> สนับสนุนให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบใกล้เคียง หรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถและประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากร</p>	<p>ให้คำติชมผลการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> ให้คำติชมผลการปฏิบัติงาน/ปฏิบัติตนของผู้อื่นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> ดึงดูดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีไป โดยปราศจากอคติต่อตัวบุคคล</p> <p><input type="checkbox"/> ให้ความเห็นต่อผลการปฏิบัติปัจจุบันที่แสดงความคาดหวังในเชิงบวก เพื่อส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับคำติ</p>	<p>การพัฒนา ศักยภาพ ของบุคลากรในองค์กรโดยรวม</p> <p><input type="checkbox"/> มอบหมายงานที่เหมาะสม และมีประโยชน์ แสวงหาโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาหรือประสบการณ์อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในหน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ระบุความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมหรือพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่องาน และเป็นประโยชน์ต่อ ศักยภาพ บุคลิกภาพ ทักษะการใช้ชีวิต และพัฒนาการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และกำหนดแผนงาน โครงการ หรือโอกาสการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อสนับสนุน</p>

	<p>พัฒนาตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป</p>	<p>รองลงมา</p> <p><input type="checkbox"/> ชี้แนะวิธีการพัฒนา และใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลและทรัพยากรทั้ง ในโรงพยาบาลและ ชุมชนเพื่อการพัฒนา ของผู้อื่น</p>	<p>ทรัพยากร ข้อมูล คำแนะนำ หรือการ ช่วยเหลือ ในการ ปฏิบัติงานในฐานะผู้มี ประสบการณ์ เพื่อให้ บุคลากรทางการพยาบาล ปฏิบัติงาน/ ปฏิบัติตนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น</p>		<p>ชมมีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> ให้ คำ แนะนำ ที่ เหมาะสม กับ บุคลิก ความสนใจ ความสามารถ เฉพาะบุคคล เพื่อการ ปรับปรุง พัฒนา ที่ เหมาะสม</p>	<p>การพัฒนานั้น</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงาน กลุ่มการ พยาบาล โรงพยาบาลอย่างเป็น ระบบ โดยตระหนักถึง ความสำคัญของพลังศักยภาพ ของคนในการพัฒนาองค์กร</p>
--	-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
7. การดำเนินงานเชิงรุก	<p>เห็นโอกาสหรือปัญหา ระยะสั้นและลงมือดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> เล็งเห็นโอกาสในงาน และนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> เล็งเห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และหาวิธีแก้ไขได้โดยไม่รอช้า</p>	<p>จัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤต</p> <p><input type="checkbox"/> แก้ไขปัญหาในการให้บริการเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในภาวะวิกฤต ได้ทันเหตุการณ์</p> <p><input type="checkbox"/> รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค</p> <p><input type="checkbox"/> เปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นแปลกใหม่ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา</p>	<p>ลงมือระดมกำลังเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น</p> <p><input type="checkbox"/> คาดการณ์และลงมือระดมกำลังเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ใน 3 เดือนข้างหน้า</p> <p><input type="checkbox"/> จัดบริการ/ ปรับปรุงรูปแบบบริการพยาบาลที่แก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวิชาชีพ</p>	<p>เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะยาว</p> <p><input type="checkbox"/> คาดการณ์และลงมือระดมกำลังเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงระบบงาน กลวิธีการให้บริการพยาบาลที่รับผิดชอบต่อให้มีคุณภาพอยู่เสมอ หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ระยะเวลา 4-12 เดือนข้างหน้า</p> <p><input type="checkbox"/> คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต</p>	<p>เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาอย่างยั่งยืน</p> <p><input type="checkbox"/> คาดการณ์และลงมือระดมกำลังเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนา ปรับปรุงระบบงาน กลวิธีการให้บริการพยาบาลที่รับผิดชอบต่อให้มีคุณภาพอยู่เสมอ หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ระยะเวลามากกว่า 12 เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดเห็นใหม่ๆในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว</p>

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
8. การคิด	แตกปัญหา/ งาน	เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยง	เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงปัญหา	สามารถคาดการณ์	กำหนดแผนงาน/ ขั้นตอนการ

<p>วิเคราะห์</p>	<p>ออกเป็นส่วนย่อยๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบุประเด็นปัญหาในการทำงานได้โดยไม่เรียงลำดับก่อนหลัง <input type="checkbox"/> วางแผนงานได้โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นงานหรือกิจกรรม 	<p>ขั้นพื้นฐานของส่วนต่างๆ ของปัญหา/ งาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบุความเป็นเหตุเป็นผล ใน ปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ <input type="checkbox"/> แยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่าง ๆ ได้ <input type="checkbox"/> วางแผนงานได้ โดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วน 	<p>ที่ซับซ้อนของส่วนต่างๆ ของปัญหา/ งาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนหรือสามารถนำไปสู่เหตุการณ์สืบเนื่องได้ <input type="checkbox"/> วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหา/ งานจากความเข้าใจความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบุประเด็นปัญหา และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงกัน เพื่อคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับระบบการทำงาน <input type="checkbox"/> วางแผนงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนโดยการกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า 	<p>ทำงานจากการศึกษาวิเคราะห์ในชั้นต่างๆ เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน/ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกต่างๆในการตอบคำถามหรือแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง <input type="checkbox"/> วางแผนงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>9. การมองภาพองค์รวม</p>	<p>ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ใช้ความรู้หลักการพื้นฐานด้าน 	<p>ประยุกต์ประสบการณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบุแนวโน้มและประเด็นปัญหาเพื่อหา 	<p>ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิด 	<p>อธิบายปัญหา/ งานในภาพองค์รวม</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ใช้กรอบแนวคิดและ 	<p>คิดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> คิดนอกกรอบ พิจารณาสี

	<p>การพยาบาลในการระบุประเด็นปัญหาแก้ปัญหาคือการปฏิบัติงานและการแสวงหาวิธีการให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี</p>	<p>แนวทางปฏิบัติการแก้ไขและพัฒนาให้เกิดบริการที่มีคุณภาพ</p> <p><input type="checkbox"/> ประยุกต์ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ไขปัญหในหน่วยงาน</p>	<p>ทางการพยาบาลที่ซับซ้อน รวมถึงศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ระบุประเด็นปัญหาและวิธีการแก้ปัญหในงานได้อย่างลึกซึ้ง แยกคาย</p>	<p>วิธีการพิจารณาแบบมองภาพองค์รวมในการวิเคราะห์สถานการณ์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนที่สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย</p> <p><input type="checkbox"/> สังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ทางการพยาบาลที่ซับซ้อน ให้เป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน</p>	<p>ต่างๆในงานด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่การผลิตนวัตกรรม การสร้างสรรค์และนำเสนอรูปแบบวิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร สังคม และประเทศชาติโดยรวม</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>10. สภาวะผู้นำ</p>	<p>บริหารประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปอยู่เสมอ</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดประเด็นหัวข้อในการประชุม วัตถุประสงค์ ควบคุมเวลาและแจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>	<p>เป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารบุคลากร ระบบมอบหมายงานบนพื้นฐานของปริมาณงาน เวลาทรัพยากรที่มีอยู่ และ</p>	<p>ให้การดูแลและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา และชื่อเสียงขององค์กรพยาบาล</p> <p><input type="checkbox"/> จัดการบุคลากร ทรัพยากรหรือข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นแก่</p>	<p>ประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรพยาบาลและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good</p>	<p>แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังสามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจของกลุ่มการพยาบาลสำเร็จลุล่วงได้จริง</p>

<p>ให้กับบุคลากรในทีมได้</p> <p><input type="checkbox"/> แจ้งข่าวสารและอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้บุคลากรของหน่วยงานในความรับผิดชอบทราบอยู่เสมอ</p>	<p>ความสามารถของบุคลากรเพื่อสร้างสถานะที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น</p> <p><input type="checkbox"/> เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อสนับสนุนกลุ่มหรือกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p><input type="checkbox"/> สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานในความรับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานรวมถึงการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานเต็มที่</p>	<p>บุคลากรในการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ</p>	<p>Governance) ใน การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการทำงานเพื่อสนองนโยบายประเทศและบรรลุมารกิจภาครัฐ</p>	<p><input type="checkbox"/> เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> มีวิสัยทัศน์ในการเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเตรียมการสร้างกลยุทธ์ให้กับกลุ่มการพยาบาลในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

เกณฑ์การกำหนดระดับสมรรถนะ

ลำดับ	สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามระดับงาน		
		K1	K2	K3
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	2	3
2	การบริการที่ดี	2	3	4
3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ	1	2	3
4	จริยธรรม	1	2	3
5	ความร่วมมือแรงร่วมใจ	1	2	3
6	การพัฒนาศักยภาพคน	1	2	3
7	การดำเนินการเชิงรุก	1	2	3
8	การคิดวิเคราะห์	1	2	3
9	การมองภาพองค์รวม	1	2	3
10	การบริหารเวลา	3	3	4
11	การบริหารจัดการความปลอดภัย	4	4	5
12	สภาวะผู้นำ	1	2	3

ภาคผนวก ๒

สมรรถนะหลักของพยาบาลระดับบริหาร

สมรรถนะที่ ๑ ด้านการบริหารจัดการระบบบริการ (Clinical service system management) หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารทางการพยาบาลที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการวางแผน

และกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบตามลำดับความสำคัญ การจัดการด้านงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่คำนึงถึงความคุ้มค่า คุ้มทุน (cost benefit) รวมทั้งการมอบหมาย กำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามผลการทำงานของทีมงาน ตลอดจนดูแลให้ระบบบริการที่รับผิดชอบมีคุณภาพตามที่กำหนด

สมรรถนะที่ ๒ ด้านบริการ (Customer-focused service) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารทางการแพทย์ที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการจัดบริการพยาบาลและให้บริการพยาบาลที่ได้มาตรฐาน โดยคำนึงถึงกลุ่ม/ประเภทของผู้ใช้บริการเป็นหลัก ด้วยการค้นหาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งการจัดบริการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว

สมรรถนะที่ ๓ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน (Communication) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารทางการแพทย์ที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน

สมรรถนะที่ ๔ ด้านความรู้และทักษะ (Knowledge and skill development) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารทางการแพทย์ที่แสดงออกถึงความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สามารถชี้แจงให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอน และแนวทางในการแก้ไขปัญหา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

สมรรถนะที่ ๕ ด้านการวิจัย (Scholarly activities and research management) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารทางการแพทย์ที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการใช้องค์ความรู้ ตามหลักการและทฤษฎีการพยาบาล ริเริ่มค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ มีความใฝ่รู้ มีทักษะแสวงหาความรู้ พัฒนาบทบาทของตนด้านวิชาการและวิจัยด้วยการทำวิจัย รวมถึงการสนับสนุนให้มีการทำวิจัย การจัดทำแนวทางปฏิบัติโดยให้ข้อมูลหลักฐาน (evidence based practice) และการจัดทำผลงานทางวิชาการภายในหน่วยงาน

สมรรถนะที่ ๖ ด้านการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Management information system : MIS) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารทางการแพทย์ที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนการบริหารงาน การจัดบริการของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะที่ ๗ ด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analytic thinking and decision making) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารทางการแพทย์ที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่างๆ เข้าใจที่มา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

สมรรถนะที่ ๘ ด้านการวางแผน (Strategic-focused management) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารทางการแพทย์ที่แสดงออกถึงความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยที่รับผิดชอบได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในและต่างประเทศ

สมรรถนะที่ ๙ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารทางการแพทย์ที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะการจัดการด้าน

บุคลากรของหน่วยงานให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน การสรรหา คัดเลือก การประเมินทักษะและการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ

สมรรถนะที่ ๑๐ ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารทางการพยาบาลที่แสดงออกถึงความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน กล่าวตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน กล่าวรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ตลอดจนความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติตามหรือมีความคิดเห็นคล้อยตาม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร