

ฉบับสมบูรณ์

ตามมติ ครั้งที่ 1 / 2568 เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2568

ลงชื่อประธาน/กรรมการ

รักษา ออ/วท



ฉบับ

ผลงานเชิงวิเคราะห์

เรื่อง การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/
หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล
คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

โดยวิธีปกติ

ของ

นางปาริชาติ จันทร์สุนทรพร

ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการพิเศษ

(ตำแหน่งเลขที่ พวช. 11158)

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

พยาบาลวิชาชีพระดับเชี่ยวชาญ

(ตำแหน่งเลขที่ พวช. 11158)

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช



ผลงานเชิงวิเคราะห์

เรื่อง การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/
หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล
คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

โดยวิธีปกติ

ของ

นางปาริชาติ จันทรสุนทรพร
ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการพิเศษ
(ตำแหน่งเลขที่ พวช. 11158)
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล
คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยอานวณพาราชราช

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

พยาบาลวิชาชีพระดับเชี่ยวชาญ
(ตำแหน่งเลขที่ พวช. 11158)
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล
คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยอานวณพาราชราช

คำนำ

การวิเคราะห์ฉบับนี้เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้น จากการเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ การเลือกแบบประเมิน วิธีการประเมินสมรรถนะ การวิเคราะห์ที่ถูกต้องจะนำผลลัพธ์ที่ตรงตามความเป็นจริงอย่างมากที่สุด และองค์การพยาบาลสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาวางแผนเพื่อการพัฒนาสมรรถนะและแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ พิจารณาสรรหา การฝึกอบรม พัฒนาการสืบทอดตำแหน่งผู้ที่มาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ในบริบทของโรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราชิตต่อไป ขอขอบคุณหัวหน้าสาขาการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วยทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือสนับสนุนในการเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินสมรรถนะบุคลากรพยาบาลประจำปี ทำให้ผู้ศึกษาได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน ตามเวลาที่กำหนด

การศึกษานี้ได้ให้ประสบการณ์ที่มีคุณค่าและความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาขอมอบเป็นคุณความดีแด่ผู้บังคับบัญชา กัลยาณมิตรทุกท่านที่มีส่วนร่วมส่งเสริม สนับสนุน และที่สำคัญยิ่งคือ ความรัก ความห่วงใย กำลังใจที่ได้รับจากสมาชิกทุกคนในครอบครัว จนทำให้ผลงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ปาริชาติ จันทร์สุนทรพร

กุมภาพันธ์ 2567

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	๖
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภูมิ	๗
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	5
ขอบเขตของการดำเนินการ	5
นิยามศัพท์	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
กรอบแนวคิดในการศึกษา	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล	10
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ	11
สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล	17
วชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล	
การประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย	27
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล	
การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/	31
หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล	
คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
บทที่ 3 วิธีดำเนินการ	
วิเคราะห์ปัญหา	38
การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย /	39
หัวหน้าหน่วย	
ผลลัพธ์การพัฒนา	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	41
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปและการอภิปรายผล	148
ข้อเสนอแนะ	157
บรรณานุกรม	158
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก วิธีปฏิบัติงานเรื่องการประเมินสมรรถนะของบุคลากร	163
ภาคผนวก ข แบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล	173
ภาคผนวก ค เกณฑ์การแปลผลคะแนนใช้เกณฑ์ประเมินแบบ Holistic	190
ภาคผนวก ง แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะ พยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย	193
ประวัติผู้ศึกษา	196

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยแยกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง ประจำปี 2565	45
ตารางที่ 2	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	46
ตารางที่ 3	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินแยกตาม สมรรถนะหลัก ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	47
ตารางที่ 4	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน สมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	48
ตารางที่ 5	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน สมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	49
ตารางที่ 6	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	53
ตารางที่ 7	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	54
ตารางที่ 8	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	57
ตารางที่ 9	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการประเมิน พฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	58
ตารางที่ 10	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน สมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการ สมรรถนะปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 11	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	62
ตารางที่ 12	การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	65
ตารางที่ 13	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	74
ตารางที่ 14	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	75
ตารางที่ 15	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	86
ตารางที่ 16	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	87
ตารางที่ 17	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	97
ตารางที่ 18	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	98
ตารางที่ 19	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5-10 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 20	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมิน พฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	109
ตารางที่ 21	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มี ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	121
ตารางที่ 22	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมิน พฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565	122
ตารางที่ 23	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย แยกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564 และ ปีงบประมาณ 2565	133
ตารางที่ 24	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนตามรายการสมรรถนะหลัก แยกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564	134
ตารางที่ 25	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนตามรายการสมรรถนะหลัก แยกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2565	136
ตารางที่ 26	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรก และมีข้อมูลตรงกันในทุกประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564	138
ตารางที่ 27	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรก และมีข้อมูลตรงกันในทุกประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2565	141
ตารางที่ 28	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะ พยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย	146

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ	8
ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล	
โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล	

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วและผันผวน ประกอบกับการเข้าสู่สังคมแห่งความรู้ (knowledge society) ก่อให้เกิดการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge – based economy) ความรู้ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ รวมถึงระบบสาธารณสุขที่มีผลกระทบเช่นเดียวกัน โรงพยาบาลวชิรพยาบาลเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่ให้บริการดูแลผู้ป่วยทุกกลุ่มโรค โรคเฉพาะทางที่มีภาวะความเจ็บป่วยซับซ้อนรุนแรงและวิกฤต เพื่อตอบสนองความต้องการประชาชนด้านเวชศาสตร์เขตเมือง (คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล, 2559) ได้รับการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Advance hospital accreditation) การรับรองมาตรฐานการดูแลเฉพาะรายโรค (Disease specific certification) มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเพื่อให้บริการได้รับการยอมรับจากประชาชน มีขนาด 790 เตียง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทุกระดับต้องมีสมรรถนะอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน สอดคล้องกับแผนพัฒนาการพยาบาล และการผดุงครรภ์แห่งชาติ ของสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย โดยสาระสำคัญการบริหารการพยาบาล การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรจึงจำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของงานเพื่อให้สามารถจัดบริการได้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่จะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง การกำหนดสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบประเมินและวิธีการประเมินสมรรถนะที่ครอบคลุม เหมาะสมกับบริบทมากที่สุด เป็นการประเมินเพื่อวัดความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานมากน้อยหรือไม่เพียงใด สอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2553) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะของบุคลากรจะทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงขีดความสามารถแท้จริง นอกจากนี้จะเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงระดับสมรรถนะของบุคลากร และยังสามารถสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ถูกประเมินให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ความคาดหวัง ที่องค์กรมีต่อการปฏิบัติงาน (ธีรพงศ์ คังคาสวัสดิ์, 2551) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะมีความสำคัญต่อการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสร้างผลงานบรรลุผลการปฏิบัติงาน

และเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรตามที่องค์กรคาดหวัง การประเมินสมรรถนะจึงจำเป็นต้องมีแบบประเมินที่ครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมหรือค่านิยมองค์กร มีมาตรฐานและความเที่ยงตรงในการประเมิน ซึ่งวิธีการประเมินที่มุ่งวัดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรจะช่วยลดความผิดพลาดในการประเมิน ความน่าเชื่อถือและแม่นยำในการวัดนั้นจะให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความตรงให้มีความสอดคล้อง ครอบคลุมกับความสามารถตามที่สภาการพยาบาลกำหนด ได้แก่ สมรรถนะภาวะผู้นำ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การมีความคิดรวบยอด โดยแสดงออกถึงการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสามารถในการจูงใจการเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง สามารถคาดการณ์และจัดการต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมนำทีมในการพัฒนานวัตกรรม ทักษะการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดการสื่อสารของหน่วยงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและยืดหยุ่นระหว่างบุคคล การประสานงานในด้านต่าง ๆ และการบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานพยาบาลและองค์กร ทักษะการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ ทักษะการบริหารจัดการหน่วยงานหลักทางเศรษฐศาสตร์สุขภาพ การบริหารทรัพยากร การบริหารคุณภาพบริการสุขภาพ การจัดการความรู้และนวัตกรรม การบริหารผลลัพธ์ทางการพยาบาล การนิเทศงานการพยาบาล รวมทั้งถ่ายทอดส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ทักษะสมรรถนะด้านจรรยาบรรณ จริยธรรมและกฎหมาย มีความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม ทฤษฎีจริยศาสตร์ วัฒนธรรมสิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาล และผดุงครรภ์หลักกฎหมายทั่วไป พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติการและบริหารการพยาบาล มีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร สมรรถนะเกี่ยวกับนโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวโน้มของสุขภาพปัจจัยกำหนดภาวะสุขภาพดำเนินการตามทิศทางและนโยบายเพื่อการจัดการทางการพยาบาลและสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างปลอดภัยและมีความสุขทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ เป็นต้น (จารุพรรณ ลิ้มยุทธโยธิน, 2560) นอกจากนี้จากการที่ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล เป็นแหล่งฝึกของนักศึกษาในหลายๆสถาบัน หลายหลักสูตร รวมทั้งเป็นแหล่งร่วมผลิตผู้ปฏิบัติการพยาบาลชั้นสูง แหล่งศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ ประกอบกับการเข้าร่วมในชมรมพยาบาลเครือข่ายระดับประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรในระดับบริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย

ทั้งนี้ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล มีแบบประเมินสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินระดับหัวหน้า ที่ใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 โดยอิงตามเกณฑ์ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548) ซึ่งกำหนดให้สมรรถนะหลักประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ 1) คุณธรรมจริยธรรม 2) การบริการที่ดี 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (functional competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ 1) การพัฒนาศักยภาพคน 2) การดำเนินการเชิงรุก 3) ความคิดวิเคราะห์ 4) การมองภาพองค์กรรวม 5) ภาวะผู้นำ ต่อมาในปี พ.ศ. 2556 ฝ่ายการพยาบาลได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามที่สภาการพยาบาลกำหนดเพิ่มเติมเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร 3 สมรรถนะ คือ สภาวะผู้นำ การนิเทศงาน และวิสัยทัศน์ และได้มีการวิเคราะห์ขอบเขตงานและกำหนดลักษณะงานขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานพยาบาล (สภาการพยาบาล, 2556) และนำผลการวิจัยของกฤษฎา กลิ่นสมิทธิ (2558) ที่ศึกษาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราชินราช ที่พบว่า สมรรถนะการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ มีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุด อีกทั้งสภาการพยาบาลได้มีการกำหนดกรอบสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลแต่ละระดับ ทั้งที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งและก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพัฒนาเครื่องมือ การประเมินและการพัฒนาผู้บริหารการพยาบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการพยาบาล (สภาการพยาบาล, 2556) การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ กล่าวคือ การประเมินจะช่วยแจ้งหรือสื่อสารกลับ (Feedback) ให้บุคลากรทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยหรือข้อบกพร่องของตนเอง ตลอดจนเป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาบุคลากร และมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

แต่ปัจจุบันแบบประเมินที่ใช้ของฝ่ายการพยาบาล ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 และยังไม่ได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติม ทำให้ผู้ศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการในการพัฒนาสมรรถนะ ของฝ่ายการพยาบาล เล็งเห็นว่า แบบประเมินที่ใช้ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ทันสมัย ไม่ทันกับบริบทที่เปลี่ยนไปขององค์กร ไม่ครอบคลุมในทุกมิติ ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพองค์กร ขั้นตอนและรูปแบบโดยผู้ประเมินคือผู้บังคับบัญชา เป็นการประเมินแบบมาตรฐานค่า แบบยึดพฤติกรรม ไม่มีรายละเอียดของสมรรถนะหลัก สมรรถนะย่อยและรายการพฤติกรรมบ่งชี้ที่ครอบคลุม

ตามตำแหน่งงานเป็นการประเมินอย่างกว้างๆ มีแต่เพียงหัวข้อการประเมิน ยังขาดรายละเอียดของเนื้อหาที่จะต้องนำมาเป็นแนวทางในการประเมินไม่มีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละคุณลักษณะที่จะนำมาประกอบการพิจารณา ดังนั้น ผู้ประเมิน จึงต้องใช้ความคิด ความรู้สึก ทักษะคติ ตลอดจนค่านิยมของผู้ประเมิน ในการตัดสินใจและประมวลผลว่าสมควรจะได้รับคะแนนเท่าใด จึงพบปัญหาการขาดความแม่นยำ ความไม่สะดวกในการประเมิน รวมถึงความเหมาะสมในการประเมิน ความสอดคล้อง และความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากรกับพันธกิจ ขององค์กร นอกจากนี้ในส่วนของผู้ถูกประเมินเอง ก็ไม่ทราบว่าเกณฑ์ของการให้คะแนนเป็นเช่นไร ตนเองต้องทำอะไรบ้างจึงจะถูกประเมินในระดับดี ทำให้ผลการประเมินที่ได้รับไม่มีความน่าเชื่อถือ และที่สำคัญไม่สามารถนำไปวางแผนหรือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ (training and development) พัฒนาอาชีพ (careers development) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การคัดเลือกสรรหา (recruitment and selection) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) วางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) หรือนำไปใช้ต่อยอดส่งเสริมสมรรถนะตามที่ต้องการหรือคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นแบบประเมินสมรรถนะที่ดีต้องมีความแม่นยำ ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยประเมินตามสมรรถนะเฉพาะบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติวิชาชีพ และสภาการพยาบาลกำหนด โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์พันธกิจและวิสัยทัศน์ของแต่ละโรงพยาบาลซึ่งมีบริบทแตกต่างกันจากความสำคัญและความจำเป็น ทั้งนี้ไม่สามารถนำระบบการประเมินสำเร็จรูปและใช้ได้กับทุกองค์กรเพราะมีความแตกต่างในลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม ดังนั้นจะต้องมีการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะที่มีความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง และประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นต้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย จึงได้ศึกษา ทบทวน วรรณกรรม และพัฒนาต่อยอดผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ของคุณจารุพรรณ ลิขะยุทธโยธิน (2560) แต่เนื่องจากแบบประเมินที่ปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบการประเมินใหม่ที่ได้จากการวิจัยและยังไม่ได้มีการนำมาใช้จริงสู่การปฏิบัติ ผู้ศึกษาจึงได้นำผลการวิจัยดังกล่าวมาเป็นแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ซึ่งถือเป็นการนำงานวิจัยสู่การปฏิบัติ (Research to routine) เพื่อให้เกิดความทันสมัยเหมาะสม สอดคล้องกับบริบท และการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร สามารถ

นำผลการประเมินที่ได้ไปวางแผนพัฒนาสมรรถนะให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนานุเคราะห์การพยาบาล อย่างเป็นระบบต่อไปในอนาคตมากที่สุด เกิดเป็นองค์กรที่น่าไว้วางใจเพื่อประโยชน์ทั้งผู้ให้บริการภาคภูมิใจและผู้รับบริการพึงพอใจ (ปิยะวรรณ ลิมป์ปัญญาเลิศ, 2557) และเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีทั้งระดับบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมาย ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ทุกมิติ ทั้งขององค์กรและผู้ให้บริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพต่อไป (สภาการพยาบาล, 2556) อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

ขอบเขตของการดำเนินการ

การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ผู้ศึกษาได้ศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะของโรงพยาบาลวชิรพยาบาล วิเคราะห์ ปัญหาและโอกาสพัฒนา ของแบบประเมินเดิมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและทบทวนวรรณกรรม แล้วนำแบบประเมินที่ได้จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ของจารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน (2560) ที่มีความครอบคลุม ตรงกับบริบทของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล มากที่สุด แบบประเมินสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 4 ด้าน คือ 1)ภาวะผู้นำ รายการพฤติกรรม บ่งชี้ 7 ข้อ 2)การบริหารจัดการรายการพฤติกรรมบ่งชี้ 6 ข้อ 3)การพัฒนาคุณภาพบริการ รายการพฤติกรรม บ่งชี้ 4 ข้อ และ 4) การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ รายการพฤติกรรมบ่งชี้ 3 ข้อ รวม สมรรถนะย่อย 20 ข้อ รายการพฤติกรรมบ่งชี้ 80 พฤติกรรม โดยขอความคิดเห็นจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและทีมบริหารพยาบาล เพื่อขออนุญาตสื่อสารขั้นตอนการใช้เป็นแบบประเมินสมรรถนะ หลังจากนั้นได้นำแบบประเมินดังกล่าวมาใช้สู่การปฏิบัติจริง 2 ครั้ง คือ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึง 30 กันยายน 2565 ช่วงการประเมิน เดือนมกราคม ของทุกปี สรุปผลการประเมิน และสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้แบบประเมินเพื่อการพัฒนาต่อไป

นิยามศัพท์

หัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษา ในระดับปริญญาตรีทางการพยาบาลได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่ยังอยู่ในระยะเวลาการรับรองจากสภาการพยาบาลและเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมที่แสดงออกของพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ที่แสดงถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะที่จำเป็นในการบริหารงานโดยใช้แบบประเมินที่ได้จากการวิจัยของ จารุพรรณ ลิขะยูทธิโยธิน (2560) ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีทักษะการเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ บริหารความขัดแย้ง การเป็นแบบอย่างที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ พัฒนาตนเอง การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพัฒนาการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการ หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการ วัสดุอุปกรณ์ และบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย อย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนและดำเนินการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร นิเทศงานและมอบหมายงานให้แก่บุคลากรในทีมงานได้อย่างเหมาะสมด้านการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงธุรกิจและการตลาด การสร้างขวัญและกำลังใจวางแผนพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาคุณภาพบริการ หมายถึงความสามารถในการนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพมาใช้ในด้านการพัฒนาและประกันคุณภาพ บริการคุณภาพ การบริการการเป็นแบบอย่างที่ดี การบริหารความเสี่ยง จิตสาธารณะ จิตสำนึกในการให้บริการการรักษาสิทธิประโยชน์ของผู้รับบริการด้านวิชาการและการวิจัยนำเทคนิค/วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีหลักเกณฑ์และทันสมัย เสริมสร้างความเชื่อมั่น ผูกพันในองค์กรและด้านคุณธรรม จริยธรรม

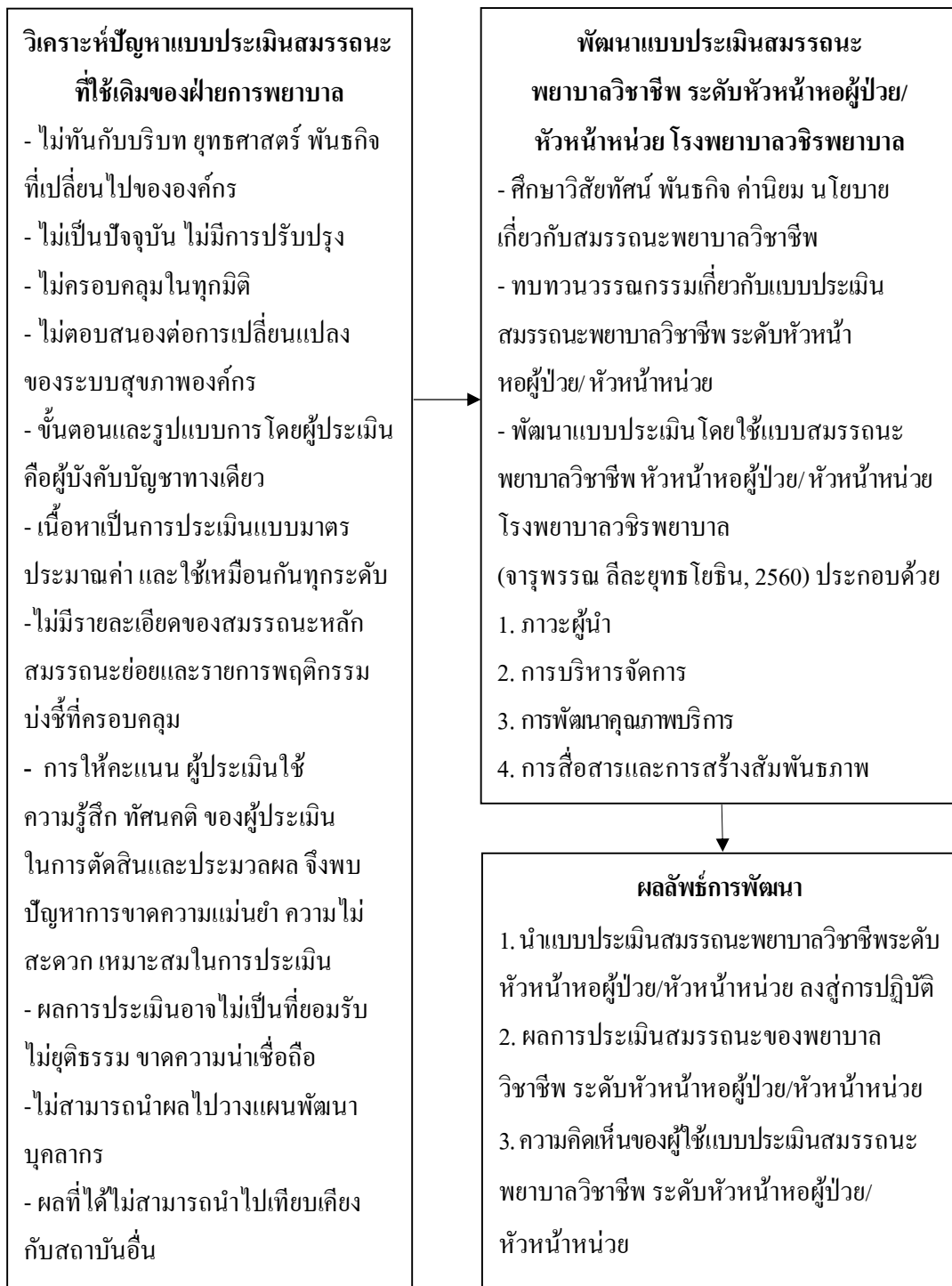
สมรรถนะที่ 4 การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ หมายถึงความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลมีทักษะการสื่อสารกับทีมสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานกับทีมสุขภาพ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ฝ่ายการพยาบาลมีแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย
2. เพื่อเป็นข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงพยาบาล วชิรพยาบาลและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย หลังจากนั้นนำแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปแนวทางการพัฒนา ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิเคราะห์เรื่อง การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ
3. สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล
4. การประเมินหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล
5. การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช มีนโยบายในการสืบทอดพระราชปณิธานล้นเกล้ารัชกาลที่ 6 “วชิรพยาบาล เพื่อประโยชน์สาธารณะ และสุขภาพประชาชน” โดยมีวิสัยทัศน์ เป็นสถาบันแพทยศาสตร์ที่ทรงคุณค่า ผู้นำด้านเวชศาสตร์เขตเมือง มีพันธกิจ คือ 1) ผลิตบัณฑิตแพทย์ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรด้านสุขภาพ 2) จัดการบริการด้านการแพทย์ และสุขภาพ 3) สร้างองค์ความรู้ วิจัยและนวัตกรรม ที่มีคุณภาพสูงได้มาตรฐานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกรุงเทพมหานครและประเทศ ทั้งนี้ โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับมีค่านิยมคือ We are Vajira เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ยั่งยืนในองค์กร คือ วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมการเรียนรู้ ดังนั้น คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (2559) จึงได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การลดจุดอ่อน และเสริมจุดแข็ง การแปรวิกฤตเป็นโอกาส และการคิดเพื่อให้ได้ชัยชนะในทุกสถานการณ์ 2) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ

ตลอดจนการชักจูง โน้มน้าวบุคคลอื่นและทำให้ผู้อื่นประทับใจ เพื่อสนับสนุนความคิดตนเอง และในปัจจุบัน คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (แผนยุทธศาสตร์ ฉบับบททวน ครั้งที่ 3 คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล, 2567) ได้กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร เพิ่มเติม ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาด้านการแพทย์และสุขภาพตามมาตรฐานสภากาชาดที่บูรณาการ ด้วยแนวคิดเวชศาสตร์เขตเมือง 2) การจัดบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ คติยภูมิขั้นสูงและการแพทย์ ฉุกเฉินในเขตเมือง 3) การวิจัยด้านการแพทย์และภาวะสุขภาพเพื่อมุ่งแก้ปัญหาเขตเมือง 4) การเรียนรู้และประยุกต์ใช้เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพ

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โรงพยาบาลวชิรพยาบาล จัดระบบบริการ สุขภาพที่มีคุณภาพ ภายใต้โครงสร้างการบริหารและสายบังคับบัญชาที่มีความเข้มแข็ง ให้บริการ ที่ยืดหยุ่นเข้าถึงง่าย ใช้เทคโนโลยีในการบริหาร มีประสบการณ์ในการจัดการภาวะวิกฤต มีความเชี่ยวชาญด้านการบริการ และการจัดการคุณภาพ มีช่องทางเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะสุขภาพ กลยุทธ์มีความเหมาะสมและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ มีระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ ที่มีคุณภาพสูงผ่านการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล พร้อมตอบสนองความต้องการของประชาชน ในพื้นที่ต่อการจัดการศึกษาและวิจัย การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การแพทย์ดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ที่มีความก้าวหน้ามาก แต่จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงของเมือง เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้มีความต้องการด้านบริการสุขภาพมากขึ้นและการดูแลที่ซับซ้อน การขยายตัวและส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพเพื่อการรับรองมาตรฐาน Disease specific certificate: DSC Advance hospital reaccreditation: AHA และการต่อยอดสู่ Vajira Center of Excellence ส่งผลทำให้พบปัจจัยปัญหาด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดการบุคลากรยังไม่เข้มแข็งทั้งด้านความเพียงพอ การพัฒนาการจัดการความก้าวหน้าและการจัดการความผูกพัน การบริหารทรัพยากรบุคคลในมิติ การพัฒนาสมรรถนะและสร้างความผูกพันของบุคลากรกลุ่มสำคัญสูง เช่น ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างไม่เป็นระบบและมีประสิทธิผลเพียงพอ รวมทั้งยังขาดบุคลากรสายสนับสนุนเชี่ยวชาญเฉพาะ รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล เป็นองค์กรพยาบาลชั้นนำด้านเวชศาสตร์เขตเมือง มีพันธกิจที่สำคัญสอดคล้องกับคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล คือการพัฒนาบริการทางการพยาบาล โดยเน้นระดับตติยภูมิขั้นสูงและเวชศาสตร์เขตเมือง พัฒนารูขี้อยู่และข้อมูลและการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยียุคดิจิทัล สร้างองค์ความรู้และงานวิจัยทางการพยาบาล ที่มุ่งตอบสนองการบริการสุขภาพ โดยเฉพาะด้านเวชศาสตร์เขตเมือง พัฒนาองค์กรพยาบาล ให้เข้มแข็งมีธรรมาภิบาล บุคลากรมีความรู้ คู่คุณธรรม และมีจิตสาธารณะและสร้างเครือข่าย ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยภายในและภายนอก ส่งผลกระทบอย่างมาก กับการประเมินวิเคราะห์ และวางแผนพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วยฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล จึงให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การประเมินเพื่อเป้าหมายสู่องค์กรที่เข้มแข็ง คือ การธำรงรักษา และพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะและประสิทธิภาพสูงให้คงอยู่ บุคลากรมีส่วนร่วม และผูกพัน (engagement) กับการความสำเร็จขององค์กร เพิ่มศักยภาพบริการทางด้านดิจิทัล และข้อมูลทางการพยาบาล โดยมีเข็มมุ่งที่สำคัญ คือ มุ่งเน้นปลอดภัย ประทับใจลูกค้า เห็นคุณค่าเพื่อนร่วมงาน บูรณาการสู่ชุมชน และมีทิศทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาล ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นสถาบันการแพทย์ที่ทรงคุณค่าผู้นำด้านเวชศาสตร์เขตเมือง

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ

องค์กรผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Organization of Nursing Executive) กล่าวว่า สมรรถนะพื้นฐานสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับประกอบด้วย 5 ด้าน โดยสมรรถนะดังกล่าวนี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง ของผู้บริหารทางการพยาบาล และจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาศักยภาพในทิศทางที่ถูกต้อง AONE (2015) ได้แก่

1. ด้านการติดต่อสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ (communication and relationship building) มีความสามารถ ทักษะในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทีมงานและทีมสหวิชาชีพ บริหารจัดการหน่วยงานที่ต้องเผชิญกับปัญหาด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนการสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทีม จะช่วยลดช่องว่างระหว่างกันในการทำงานร่วมกัน

2. ด้านความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อภาวะสุขภาพ (knowledge of healthcare environment) ความสามารถของผู้บริหารทางการพยาบาลที่ต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่บทบาทผู้นำด้านการปฏิบัติการพยาบาล การสื่อสารมาตรฐานการพยาบาลด้วยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ในทุกศาสตร์สาขาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งได้บูรณาการความรู้ ความเข้าใจระบบบริการสุขภาพและแนวโน้มนโยบายสุขภาพระดับประเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพบริการให้ผู้รับบริการได้รับความปลอดภัยตลอดจนการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล

3. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงความสามารถในการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรร่วมมือ

ในการพัฒนาบริการ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ บูรณาการการคิด วิเคราะห์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์และศิลปะมาใช้ในการวางแผน การปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ด้านความเป็นวิชาชีพ (professionalism) หมายถึง ความสามารถในการควบคุม กำกับ นิเทศให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการ พัฒนาวิชาชีพขององค์กร รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการและชุมชน พัฒนาบุคลากร ให้มีความก้าวหน้าตามวิชาชีพ และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาเรียนรู้ตลอดเวลา

5. ด้านทักษะเชิงธุรกิจและการบริหารจัดการ (business skill) หมายถึง สามารถพัฒนาและ จัดการการวางแผนงบประมาณระยะยาว โดยประยุกต์ใช้หลักการทางธุรกิจมาใช้ในการบริหารจัดการ ในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวางแผนและบริหารงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์หน่วยงานและ คู่แข่ง การวางแผนกำลังคน เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา รวมถึงการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสนับสนุนการจัดการให้ชีวิตการทำงานของบุคลากรที่มีความ สมดุล (work life balance) การให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

David C. Mc Clelland ผู้พัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) ได้กำหนดระดับของสมรรถนะ เพื่อแสดงถึงความแตกต่างของระดับความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติของบุคคลไว้ 2 ประเภท (Mc Clelland, 1993 อ้างใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2553) คือ แบบกำหนดเป็นสเกล สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ แตกต่างกันตามปัจจัย กำหนดความแตกต่างด้วยตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่สะท้อนความสามารถแต่ละ ระดับ โดยกำหนดความสามารถไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	แปลความหมาย เทียบกับมาตรฐาน
1	เริ่มต้น Beginner	มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ แนวคิดและทฤษฎี	ยังไม่สามารถทำได้ ตามมาตรฐาน
2	มีความรู้มาก Novice มาใช้ในงาน	สามารถประยุกต์แนวคิด ทฤษฎี	ทำได้ตามมาตรฐาน ที่กำหนดไว้บางส่วน
3	มีความรู้ปานกลาง Intermediate	สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม	สามารถทำได้ตาม มาตรฐานที่กำหนด

ระดับ	เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	แปลความหมาย เทียบกับมาตรฐาน
4	มีความรู้สูง Advance	สามารถแปลงทฤษฎี มาเป็น เครื่องมือในการปฏิบัติและ ผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไป ปฏิบัติได้จริง	ทำได้สูงกว่ามาตรฐาน ที่กำหนด
5	ความเชี่ยวชาญ Expert	สามารถกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ในการบริหาร จัดการในเรื่องความรู้ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องให้หน่วยงานได้	สามารถทำได้สูงกว่า มาตรฐานที่กำหนดมาก

จากการแบ่งระดับสมรรถนะดังกล่าว จึงอาจกล่าวได้ว่าบุคลากรสายงานพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทุกคนจึงจัดอยู่ในกลุ่มระดับเริ่มต้น คือ มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี หากแต่เมื่อประสบการณ์เพิ่มขึ้นหรือได้รับการพัฒนา ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละคนจะกำหนดระดับสมรรถนะที่สามารถปรับระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ สอดคล้องกับ Benner (1984) ซึ่งเป็นนักวิชาการทางพยาบาลได้เขียนหนังสือ Form novice to expert โดยประยุกต์จากแนวคิดของ Dreyfus model ปี ค.ศ. 1980 -1981 หลักการและแนวคิดการแบ่งระดับสมรรถนะตาม Benner's Model ซึ่งอธิบายวิชาชีพพยาบาล แบ่งเป็น 5 ระดับ เช่นเดียวกัน ดังนี้

ระดับที่ 1 Novice หรือผู้เริ่มต้น เป็นพยาบาลที่จบการศึกษาใหม่ เริ่มปฏิบัติงานในวิชาชีพ 1-2 ปี ยังไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยการชี้แนะ ได้รับความช่วยเหลือ และการสนับสนุนจากบุคลากรในทีมจึงจะทำได้ ความสนใจจะมีเฉพาะสิ่งที่มองเห็นหรือจับต้องได้ ปฏิบัติการพยาบาลพื้นฐานได้ นอกจากนี้สามารถพบได้กับพยาบาลผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนแต่มีการเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือย้ายที่ทำงานใหม่จึงมีสภาพเป็นผู้เริ่มต้นได้เช่นเดียวกัน

ระดับที่ 2 Advance beginner หรือผู้เรียนรู้ เป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติการพยาบาล 3-4 ปี และปฏิบัติงานในที่เดิมติดต่อกัน 2-3 ปี สามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง จัดจำประสบการณ์ สามารถมองประเด็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และบริหารจัดการกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้แต่ยังไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหา ลักษณะการปฏิบัติงานยังไม่ สอดคล้องกับความจำเป็นของผู้ป่วย การทำงานจะเกิดความมั่นใจต่อเมื่อมีผู้สนับสนุนหรืออยู่ภายใต้การกำกับดูแลของพยาบาลที่มีประสบการณ์สูงกว่า

ระดับที่ 3 Competent หรือผู้ปฏิบัติ เป็นพยาบาลผู้มีประสบการณ์ ปฏิบัติการพยาบาล 5-7 ปี และปฏิบัติงานในที่เดิมติดต่อกัน 3-4 ปี จะมีการพัฒนาการมากขึ้น มีความรู้ความเข้าใจบริบทของงานที่รับผิดชอบ สามารถวางแผนให้การพยาบาลในระยะยาวได้อย่างเหมาะสม และปฏิบัติงานตามแผนเริ่มแยกแยะออกว่าปัญหาใดควรให้ความสนใจ ปัญหาใดควรวางแผน เพราะไม่สำคัญ แต่ยังขาดความยืดหยุ่นในการทำงานและต้องการความช่วยเหลือในด้านการจัดการ เพื่อให้งานออกมาได้ผลดี และต้องการฝึกฝนในเรื่องการตัดสินใจ

ระดับที่ 4 Proficient หรือผู้ชำนาญ เป็นพยาบาลผู้มีประสบการณ์ ปฏิบัติการพยาบาล 8-10 ปี มีความสามารถในการมองสถานการณ์ได้กว้างไกล เข้าใจปัญหาต่างๆจากประสบการณ์ได้ดีขึ้น มีความรู้ความเข้าใจปัญหาของระบบงานอย่างเป็นองค์รวม มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่าต้องคำนึงถึงสิ่งใดบ้าง พยาบาลกลุ่มนี้สามารถชี้นำแพทย์ฝึกหัดที่มีประสบการณ์น้อย ในการปฏิบัติการช่วยเหลือผู้ป่วยในภาวะวิกฤติได้ นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการนำอภิปรายปัญหา ของผู้ป่วย โดยดึงเอาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นประเด็นของปัญหามาใช้เป็นประโยชน์ได้ดีขึ้น สามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 5 Expert หรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นพยาบาลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติการพยาบาล มากกว่า 10 ปีขึ้นไป และเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลสูงกว่าระดับผู้ชำนาญ เนื่องจากมีประสบการณ์มากมายทำให้สามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยได้ แม้ไม่มีข้อมูลหรือสิ่งแสดงใด ๆ ปรากฏให้เห็นชัดเจนแต่เป็นสัญชาตญาณซึ่งเกิดขึ้นในคนที่ มีประสบการณ์มากและพบสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันมาก่อน ทำให้เชื่อมโยงความคิดและคาดการณ์ต่อไปได้ว่าอาจจะเกิดปัญหาอะไรตามมา สามารถตัดสินใจและเลือกวิธี การแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม พยาบาลกลุ่มนี้จะฝึกตัดสินใจทางคลินิกได้ดีและรวดเร็ว จึงป้องกันและ แก้ไขไม่ให้เกิดปัญหากับผู้ป่วยได้ พยาบาลผู้เชี่ยวชาญจะเข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ป่วยและญาติ แตกต่างจากพยาบาลอื่น ๆ สามารถบริหารจัดการ สอน ชี้แนะ รวมทั้งเป็นแบบอย่างแก่พยาบาลที่มี ประสบการณ์น้อยกว่าได้เป็นอย่างดี

จากหลักการและแนวคิดการแบ่งระดับสมรรถนะตาม Benner's Model นำมาประยุกต์ใช้ ในองค์กรพยาบาลในการกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง ได้ดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่มพยาบาล (Nursing Director) เป็นตำแหน่งที่มี Competency อยู่ในระดับ 5 และมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. หัวหน้าตึก/หัวหน้างาน (Top Manager) เป็นตำแหน่งที่มี Competency อยู่ในระดับ 5 และมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
3. พยาบาลอาวุโส (Senior Staff) เป็นพยาบาลที่มี Competency อยู่ในระดับ 4-5

4. พยาบาลระดับปฏิบัติการ (Operational Staff) เป็นพยาบาลที่มี Competency อยู่ระดับ 1-3 ในประเทศไทย สภาการพยาบาล (2556) กำหนดกรอบสมรรถนะหลักของผู้บริหาร การพยาบาลระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยงานไว้ 5 สมรรถนะหลัก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โดยแสดงออกถึง การมีความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสามารถในการจูงใจ การเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง สามารถคาดการณ์และจัดการต่อสถานการณ์ที่หลากหลายมีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมและนำทีมในการพัฒนานวัตกรรม และมีวุฒิภาวะ ทางอารมณ์

- 1.1 มีความคิดรวบยอด วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาในหอผู้ป่วยอย่างเป็นระบบ
- 1.2 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
- 1.3 สามารถแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยใช้ไหวพริบและข้อมูลเชิงประจักษ์คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ป่วยและทีมสหวิชาชีพ
- 1.4 แสดงออกถึงการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดเชิงบวกและมีอารมณ์ขัน
- 1.5 สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้เหตุผลโน้มน้าว จูงใจ เสริมแรง เพื่อนำทีมบุคลากรในหอผู้ป่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 1.6 สามารถจัดการความขัดแย้งและเจรจาต่อรองในระดับหอผู้ป่วย สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์และบริหารจัดการให้ทันต่อสถานการณ์ในหอผู้ป่วยได้

2. บริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ หมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะ การบริหารจัดการหน่วยงาน หลักการทางเศรษฐศาสตร์สุขภาพ การบริหารทรัพยากร การบริหารคุณภาพ การบริหารบริการสุขภาพ การจัดการความรู้และนวัตกรรม การบริหารผลลัพธ์ทางการพยาบาลการนิเทศงานการพยาบาล รวมทั้งถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 2.1 สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในหน่วยงาน โดยการบูรณาการสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- 2.2 สามารถถ่ายทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.4 สามารถประยุกต์ประสบการณ์การทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
- 2.5 สามารถบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า คำนึงทุน

- 2.6 สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.7 สามารถวางแผนและดำเนินการนิเทศงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.8 สามารถวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.9 สามารถดำเนินการ สนับสนุน ส่งเสริม การสร้าง การใช้นวัตกรรมและงานวิจัยทางการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2.10 สามารถวางแผนและดำเนินการบริหารคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.11 สามารถกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ดำเนินการบริหารจัดการผลลัพธ์ของหน่วยงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้

2.12 สามารถออกแบบและพัฒนาระบบบริการพยาบาลที่ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการที่ทันต่อสถานการณ์

3. การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ หมายถึงการมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการสื่อสารของหน่วยงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีและยึดหยุ่นระหว่างบุคคล การประสานงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานการพยาบาลทีมงานทั้งภายใน ภายนอกองค์กร และภาคีเครือข่าย และการบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานการพยาบาลและองค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 สามารถจัดการสื่อสารภายในหน่วยงานและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น และองค์กรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 สามารถประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สหวิชาชีพ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ทีมงานทั้งภายในภายนอกองค์กรและภาคีเครือข่าย

3.4 มีทักษะการสื่อสารที่ดี ทั้งอวัจนะและวัจนะ

3.5 มีทักษะในการเป็นผู้ฟังที่ดี

3.6 สามารถบริหารสารสนเทศในหน่วยงาน

3.7 สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสาร ติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย หมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม ทฤษฎี จริยศาสตร์ วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน สิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ. วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ หลักกฎหมายทั่วไป พ.ร.บ. สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ. หลักประกันสุขภาพ พ.ร.บ. อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาลมีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร

4.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักคุณธรรม ทฤษฎีจริยศาสตร์ วัฒนธรรมสิทธิมนุษยชนสิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ. วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ หลักกฎหมายทั่วไป พ.ร.บ. สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ. หลักประกันสุขภาพ พ.ร.บ. อื่นๆที่เกี่ยวข้อง

4.2 สามารถตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติและการบริหารการพยาบาล

4.3 ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการได้รับรู้และเข้าใจสิทธิของตนเองและทำหน้าที่แทนผู้ป่วย

4.4 มีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร

4.5 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

5. นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ หมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวโน้มของสุขภาพ ปัจจัยกำหนดภาวะสุขภาพ ดำเนินการตามทิศทางและนโยบายเพื่อจัดการจัดการทางการพยาบาลการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างปลอดภัย และมีความสุข (health work place) ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ดังนี้

5.1 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวโน้มด้านสุขภาพ ปัจจัยกำหนดภาวะสุขภาพ สามารถดำเนินการตามทิศทางพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 สามารถจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพ เคมีชีวภาพ การยศาสตร์ (ergonomic) ด้านจิตสังคมและจิตวิญญาณอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 สามารถสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วมการปฏิบัติงานที่อบอุ่นเป็นมิตร

3. สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

วิชาชีพ หมายถึง การประกอบอาชีพโดยใช้วิชาความรู้ ความชำนาญเฉพาะ (Occupation requiring advances education and special training) คุณลักษณะของวิชาชีพประกอบด้วยองค์ความรู้ และทักษะเฉพาะการได้รับการศึกษาตรงตามสาขาที่ประกอบอาชีพ การจัดการศึกษาเฉพาะและรับรองโดยองค์กรวิชาชีพการจัดตั้งองค์กรวิชาชีพและการออกกฎหมายรับรองสถานภาพแห่งวิชาชีพ การมีจรรยาบรรณหรือจริยธรรมแห่งวิชาชีพ เป็นที่ยอมรับในสังคม การให้บริการตามมาตรฐานวิชาชีพ และการมีความเป็นอิสระในวิชาชีพ (สภาการพยาบาล, 2528)

วิชาชีพพยาบาล เป็นวิชาชีพหนึ่งซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติ บุคลากรพยาบาลถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับงานบริการให้กับผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชนเนื่องจากพยาบาล เป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ และใกล้ชิดกับผู้รับบริการมากที่สุด การปฏิบัติงานของพยาบาลถือเป็นลักษณะงานที่แสดงถึงความเป็นวิชาชีพ เนื่องจากมีการนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการแก้ไขปัญหา มีเครื่องมือสำคัญที่แสดงถึงความเป็นวิชาชีพ

คือการทำงานโดยใช้กระบวนการ พยาบาล และเมื่อนำขั้นตอนการปฏิบัติการพยาบาลเปรียบเทียบกับขั้นตอนการแก้ไข้ปัญหาทั่วไปด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ (สภาการพยาบาล, 2528) ได้ดังนี้

กระบวนการพยาบาล	กระบวนการแก้ไข้ปัญหา
1. การประเมินสภาพผู้ป่วย	1. การสืบค้นข้อมูล/ข้อเท็จจริงเพื่อแก้ไข้ปัญหา
2. การวินิจฉัยทางการพยาบาล	2. การวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหา
3. การวางแผนการพยาบาล	3. การหาแนวทางการแก้ไข้ปัญหา
4. การปฏิบัติการพยาบาล	4. การลงมือแก้ไข้ปัญหา
5. การประเมินผล	5. การติดตามประเมินผลของการแก้ไข้ปัญหา

จะเห็นได้ว่ากระบวนการพยาบาล มีลักษณะคล้ายคลึงกับกระบวนการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำองค์กร และการนิเทศ/ติดตาม ดังนั้นการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในแต่ละเวรจึงถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทของผู้บริหารจัดการ การดูแลผู้ป่วยในความรับผิดชอบให้ได้รับการบริการอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพและถือเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่สำคัญ สำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับ

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล มีการกรอบอัตรา กำหนดตำแหน่ง ตามกรอบที่ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยนวมินทราชินา โดยมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ และบันไดความก้าวหน้า จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีการกำหนดตำแหน่งในสายงานพยาบาลวิชาชีพเป็น 5 ระดับ คือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการ พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการพิเศษ พยาบาลวิชาชีพระดับเชี่ยวชาญ พยาบาลวิชาชีพระดับทรงคุณวุฒิ ซึ่งแต่ละระดับมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งแตกต่างกันไป โดยแสดงถึงความยุ่งยากของงานมากขึ้นเมื่อมีระดับสูงขึ้น การที่จะสามารถปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากได้นั้น ผู้ปฏิบัติต้องได้รับการพัฒนา รวมถึงการส่งเสริมประสบการณ์ในด้านต่างๆดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม เพียงพอ เมื่อพยาบาลวิชาชีพมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นจะได้รับการปรับเพื่อเลื่อนระดับหรือมีความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติจากระดับของตำแหน่งที่สูงขึ้นจึงเป็นเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรสายงานพยาบาลวิชาชีพ

การพัฒนาบุคลากรและการส่งเสริมประสบการณ์จะสนับสนุนให้บุคลากรสายงานพยาบาลวิชาชีพมีคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการเลื่อนระดับ ดังนั้น เส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน

พยาบาลวิชาชีพที่แสดงถึงคือ การมีสมรรถนะที่มีความเหมาะสม จึงประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์ และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ของสายงานพยาบาลวิชาชีพ

1. ศึกษา วิเคราะห์สถานการณ์ ข้อมูลการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรพยาบาล
2. ประชุมระดมความคิดเห็นการทำงานพัฒนาแนวทางวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อจัดทำร่าง แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พัฒนาโครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร พยาบาลระดับบริหาร 3 ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย สำหรับหลักสูตร นำไปทดลองพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารทางการพยาบาลและได้มีการสรุปผลและปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตร ให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นจึงได้นำโครงสร้างหลักสูตร ไปทดลอง เพื่อพิจารณาผลการทดลอง เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของโครงสร้างหลักสูตร

3. ประชาพิจารณ์แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและโครงสร้างหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรพยาบาลระดับบริหาร ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารการพยาบาล ของสถานบริการสุขภาพทุกระดับในสังกัด

4. ปรับปรุงแก้ไข จัดทำแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ฉบับสมบูรณ์

5. เผยแพร่ แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของสายงานพยาบาลวิชาชีพ

ขั้นตอนการนำสู่การปฏิบัติ ฝ่ายการพยาบาลนำแนวทางที่ได้สู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

ระดับองค์กรพยาบาล

1. ศึกษา ทำความเข้าใจกับหนังสือการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและบันไดความก้าวหน้า ของสายงานพยาบาลวิชาชีพ

2. กำหนดเป็นนโยบายแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรบุคลากร การวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งและบันไดความก้าวหน้าของสายงานพยาบาลวิชาชีพ

3. แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบหมายผู้รับผิดชอบให้มีกลไกการพัฒนาคุณภาพ ของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องในการทบทวนข้อกำหนด แนวทางปฏิบัติ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.1 บทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

3.2 ประสิทธิภาพและผลงานแต่ละระดับ

3.3 การพัฒนา การอบรม ศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3.4 การกำหนดตำแหน่งเป้าหมายที่สำคัญที่ต้องการสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (successor) โดยการกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนในตำแหน่งเป้าหมายสำคัญ

3.5 การกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะองค์ความรู้ ทักษะ ตำแหน่งเป้าหมายที่สำคัญของบุคลากรสายงานพยาบาลวิชาชีพ

3.6 การกำหนดระบบข้อมูลบุคคลสายงานพยาบาลวิชาชีพ

4. จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรของสายงานพยาบาลวิชาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและบันไดความก้าวหน้าของสายงานพยาบาลวิชาชีพในองค์กร

5. สื่อสารนโยบาย แผนและแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรของสายงานพยาบาลวิชาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและบันไดความก้าวหน้าของสายงานพยาบาลวิชาชีพในองค์กร เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อความเข้าใจ ความร่วมมือในการนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดข้อร้องเรียน

6. ดำเนินการตามแผนการสืบทอดตำแหน่งและบันไดความก้าวหน้าของสายงานพยาบาลวิชาชีพ ในองค์กรพยาบาล รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรของสายงานพยาบาลวิชาชีพให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะตามแผนการสืบทอดตำแหน่งและบันไดความก้าวหน้า

7. ประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินงานการตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรของสายงานพยาบาลวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและบันไดความก้าวหน้าของสายงานพยาบาลวิชาชีพในองค์กร

ระดับบุคลากร

1. ทำความเข้าใจระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและบันไดความก้าวหน้าของสายงานพยาบาลวิชาชีพในองค์กรพยาบาล

2. ปฏิบัติงานให้มีผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนความรู้และทักษะ และมีผลงานสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

3. พัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติและมีประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องตามบันไดความก้าวหน้าของสายงานพยาบาลวิชาชีพในองค์กรพยาบาล

4. รวบรวม เก็บข้อมูล ประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับศักยภาพ ระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะผลคะแนนประเมินอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. กำหนดเป้าหมายของตนเองที่เหมาะสมกับศักยภาพและสมรรถนะของตนเอง

6. เตรียมพร้อมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งตามเป้าหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล โรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล จากการวิเคราะห์ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน การกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ถือเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้น การที่จะกำหนดสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าผู้ป่วย ได้อย่างครอบคลุม จำเป็นต้องทราบ บทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าผู้ป่วยก่อน โดยพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยถือเป็นผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น มีหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้ (สำนักงานการพยาบาล 2548 อ้างถึงใน กรองจิตต์ เล็กสมบูรณ์ 2555)

1. ด้านการปฏิบัติการหรืองานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Operation / expertise)

1.1 พัฒนาระบบบริการพยาบาลในหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล ภารกิจหลักของหอผู้ป่วย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การบริการที่ดี

1.2 ปฏิบัติการพยาบาลและเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการพยาบาลผู้ป่วยที่มีความซับซ้อน เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลรักษาพยาบาลที่ถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐาน

1.3 จัดทำแนวปฏิบัติงานของหน่วยงานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติการพยาบาลที่ถูกต้องตามมาตรฐาน

1.4 วิเคราะห์สาเหตุ หาแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม

1.5 สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ทีมในการปฏิบัติงาน

1.6 กำกับดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน/โรงพยาบาล และสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งกับผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

2. ด้านการบริหารและกำกับดูแล (Management and Supervisory)

2.1 วิเคราะห์และจัดระบบบริการพยาบาลในหน่วยงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานที่กลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาลกำหนด เพื่อสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลลัพธ์ทางการพยาบาลได้ตามมาตรฐานกำหนด

2.2 วิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหารและการบริการในหน่วยงาน เพื่อนำปรับปรุงระบบบริการให้มีผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีความคุ้มค่าและคุ้มค่า

2.3 จัดระบบและรูปแบบการมอบหมายงานให้กับบุคลากรในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดของหน่วยบริการในความรับผิดชอบ

2.4 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลของหน่วยงาน

2.5 กำกับดูแลควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและบรรทัดฐานของหน่วยงานที่กำหนดไว้ให้มีประสิทธิภาพ

2.6 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Evaluation) และนำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่คาดหวังและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการวางแผน (Planning)

3.1 จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้ครอบคลุมทั้งด้านการบริหาร บริการ และวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของทั้งกลุ่มการพยาบาล และของโรงพยาบาล

3.2 ร่วมวางแผนการศึกษาและสอนนักศึกษาทางคลินิกในหลักสูตรการพยาบาล และผดุงครรภ์ เพื่อให้การเรียนการสอนมีความสมบูรณ์นักศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน

3.3 สรุปผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาลและของโรงพยาบาล

4. ด้านการประสานงาน (Communication and Co-operation)

4.1 เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพต่างๆ ของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล เพื่อเสนอข้อมูล ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ

4.2 ประสานงานหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4.3 สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานสหวิชาชีพและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดในการบริการ

4.4 ประสานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความราบรื่นในการดำเนินงาน

4.5 จัดระบบการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและคล่องตัว

5. ด้านการบริการ (Service)

5.1 นิเทศบุคลากรในความรับผิดชอบให้มีความรู้และทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ให้คำปรึกษาหรือตอบประเด็นปัญหาทางการพยาบาลที่ต้ออาศัยความชำนาญ และประสบการณ์เชิงวิชาชีพแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

5.3 สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานในการศึกษาหาความรู้ หรือสรรหาวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการบริการพยาบาลและเพื่อปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลของหน่วยงานให้เป็นที่ไปตามมาตรฐาน ทันสมัย

5.4 มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

5.5 บริหารบุคลากรในความรับผิดชอบให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

5.6 พัฒนาระบบงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5.7 สามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสมและสืบค้นข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจ

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) ได้กล่าวถึงภาระงานด้านการจัดการของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย แบ่งได้เป็น 3 ประการหลัก ดังนี้

1. การจัดการต่อการดูแลผู้ป่วย (Patient care management) โดยมุ่งเน้นการสร้างเสริมวิถี และเทคนิคการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อความสำเร็จทั้งทางวิชาชีพและทางธุรกิจ

2. การจัดการต่อระบบพยาบาล (Nursing system management) ระบบพยาบาล ได้แก่ การใช้กระบวนการพยาบาล การบันทึกและการรายงานทางการพยาบาล การตรวจเยี่ยมทางการพยาบาล การมอบหมายงาน การประชุม ปรึกษาทางการพยาบาล เป็นต้น

3. การจัดการต่อบุคลากรพยาบาล (Nursing personnel management) เกี่ยวกับการคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล เป็นต้น

สำหรับฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล ได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ หน้าที่รับผิดชอบ หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วย ดังนี้ เป็นผู้บริหารระดับต้นของฝ่ายการพยาบาล มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อหัวหน้าสาขาการพยาบาลรับผิดชอบงานวางแผน ดำเนินการควบคุม กำกับดูแล และนิเทศงานด้านคลินิกเพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย/ หน่วยงาน เพื่อพัฒนาการบริหาร การบริการ งานวิชาการ และวิจัย ตามนโยบาย วิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลและคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล พัฒนาศักยภาพทุกระดับในหน่วยงานให้มีศักยภาพสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ ร่วมวางแผนและจัดระบบ การเรียนการสอนทางคลินิก

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (major responsibilities) ของหัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วย

1. ด้านการบริการ

1.1 จัดระบบการบริการพยาบาลให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

1.2 เป็นที่ปรึกษา ร่วมตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาการบริการพยาบาล

1.3 นิเทศ ตรวจสอบติดตาม ประเมินผลการบริการพยาบาล พร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการ

1.4 รวบรวมสถิติ ข้อมูลผลลัพธ์การบริการ และผลการดำเนินงาน นำมาวิเคราะห์วางแผนปรับปรุงระบบ การบริการ

1.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ การใช้ผลการวิจัยในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาล

1.6 ประสานความร่วมมือระหว่างสหสาขาวิชาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของผู้ป่วยได้อย่างครอบคลุม

1.7 จัดโครงการและบริการเชิงรุกเพื่อสร้างเสริมสุขภาพแก่ผู้ใช้บริการและประชาชน

1.8 นิเทศและติดตามการใช้กระบวนการพยาบาลให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ

1.9 ร่วมวางแผนกับทีมการพยาบาล (nursing round) และทีมสหสาขาในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาการดูแลรักษาผู้ป่วย

2. ด้านบริหารจัดการ

2.1 การบริหารองค์กร

2.1.1 ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของฝ่ายการพยาบาล นำนโยบายลงสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งกำกับ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล

2.1.2 เป็นกรรมการบริหารของฝ่ายการพยาบาล เพื่อกำหนดมาตรฐานการพยาบาล ในภาพรวมให้สอดคล้องกับมาตรฐานของสภาการพยาบาลและมาตรฐานวิชาชีพ และ/หรือ ร่วมเป็นกรรมการบริหารอื่น ๆ ของโรงพยาบาลวชิรพยาบาลและคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

2.1.3 ร่วมนิเทศและวางแผนเพื่อป้องกันแก้ไขเหตุการณ์ฉุกเฉินเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงานทั้งด้านการบริหารและบริการพยาบาลทั้งในและนอกเวลาราชการ

2.1.4 กำกับ ติดตาม และวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน วางแผนการดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.1.5 นำทีมสร้างความร่วมมือร่วมใจ ความเข้มแข็งในการทำงาน

2.1.7 สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อความปลอดภัย คุณภาพชีวิตมีความสุขทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ

2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2.1 วิเคราะห์ กำหนดภาระงาน ความต้องการอัตรากำลัง ตลอดจนวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน จัดทำแผนอัตรากำลังรายปีและแผนระยะยาวของหอผู้ป่วย/หน่วยงาน

2.2.2 กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล และปรับแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน ตลอดจนพัฒนาระบบการจัดเวรให้เหมาะสมกับภาระงาน

2.2.3 มอบหมายงานให้แก่บุคลากรตามระดับความรู้ความสามารถพร้อมนิเทศการปฏิบัติงานติดตามประเมินผล พิจารณาความดีความชอบ

2.2.4 วางแผนพัฒนาบุคลากร ดำเนินการติดตามและประเมินผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.2.5 ควบคุมกำกับดูแลให้บุคลากรมีคุณสมบัติและข้อกำหนดขององค์กรวิชาชีพ สร้างเสริมให้มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และมีคุณลักษณะตามค่านิยมขององค์กร

2.2.6 สร้างเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นตามโควตาของหน่วยงาน

2.2.7 ดูแลให้บุคลากรได้รับสวัสดิการค่าตอบแทนตามความสามารถ ภาระงาน
2.2.8 ส่งเสริมคุณภาพชีวิต สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานมีความสุข

2.3 การบริหารทรัพยากร

2.3.1 ประเมินความต้องการการใช้ทรัพยากรของหอผู้ป่วย/หน่วยงาน

2.3.2 จัดทำแผนงบประมาณของหอผู้ป่วย/หน่วยงาน และบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผน

2.3.3 บริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ บำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ทางการแพทย์ พัสตุ วัสดุสิ้นเปลือง เวชภัณฑ์ และดูแลอุปกรณ์ให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

2.3.4 จัดทำทะเบียนประวัติวัสดุ ครุภัณฑ์เพื่อให้เป็นข้อมูลของหน่วยงาน

3. ด้านวิชาการและงานวิจัย

3.1 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือในการวิจัย การนำผลการวิจัยและแนวปฏิบัติ การพยาบาลเพื่อให้เกิด best practices

3.2 จัดหาแหล่งประโยชน์ ให้ความรู้ ช่องทางการเข้าถึงข้อมูล และเอื้อโอกาสในการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ

3.3 ส่งเสริมสนับสนุนในการจัดทำคู่มือเอกสารทางวิชาการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความรู้ทักษะบุคลากร

3.4 ร่วมกำหนดแนวทางการเรียนการสอนทางคลินิก การฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาพยาบาลและหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง

3.5 ให้ความรู้ด้านการพยาบาลทางคลินิกในสาขาที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาพยาบาลเฉพาะทางนักศึกษาพยาบาล และผู้ที่มาศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.6 สร้างเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และบรรยากาศทางวิชาการ โดยมีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันเผยแพร่ และต่อยอดความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมงาน เครือข่าย และผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. ด้านการพัฒนาคุณภาพ

4.1 เป็นผู้นำในการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพในหอผู้ป่วย/ หน่วยงาน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพของฝ่ายการพยาบาล โดยส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล และติดตามประเมินผล กำหนดมาตรการป้องกัน และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้ครอบคลุมระบบงานสำคัญ

4.2 สื่อสารนโยบายคุณภาพลงสู่ผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

4.3 ริเริ่ม สนับสนุน และเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพงานของหอผู้ป่วย/ หน่วยงาน

4.4 ประสานงาน ให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.5 ร่วมมือกับทีมสุขภาพในการสร้างเสริมสุขภาพแก่บุคลากร ผู้ป่วย และชุมชน
หน้าที่ความรับผิดชอบรอง (minor responsibilities)

1. เป็นวิทยากร/ ที่ปรึกษาด้านวิชาการ/ อาจารย์นิเทศ

1.1 ปฐมนิเทศการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยแก่บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับที่เข้าปฏิบัติงานใหม่

1.2 สอนและนิเทศการปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยแก่บุคลากรการพยาบาลทุกระดับในหอผู้ป่วย/ หน่วยงาน

1.3 ช่วยสอนและนิเทศการปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยแก่นักศึกษาพยาบาลที่ฝึกปฏิบัติงานในหน่วยงาน

1.4 สอนและแนะนำ อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรทางการพยาบาลที่มาศึกษา และดูงานรวมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้ศึกษาดูงานจากสถาบันหรือโรงพยาบาลอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

1.5 ร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพขยายความรู้สู่ชุมชนเกี่ยวกับการป้องกันโรค หรือลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดโรค ตามลักษณะเฉพาะกลุ่มผู้ป่วยโรคต่าง ๆ หรือโรคที่พบในกลุ่มผู้ป่วยที่หอผู้ป่วย/หน่วยงานดูแลรับผิดชอบ

2. ร่วมกิจกรรมกับองค์กรวิชาชีพ ส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นๆ

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของสภาการพยาบาล สมาคมพยาบาล และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ

2.2 เข้าร่วมกิจกรรมและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทางการพยาบาลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรวิชาชีพหรือสมาคมที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพอย่างเหมาะสม

3. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3.1 ร่วมกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ

3.2 ร่วมดำเนินกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ และงานพิธีการต่าง ๆ และส่งเสริมบุคลากรในหอผู้ป่วย/หน่วยงาน ให้เข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

4. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4.1 ทำหน้าที่อื่น ๆ ตามที่หัวหน้าสาขาการพยาบาล หัวหน้าพยาบาล ผู้บริหารโรงพยาบาลวชิรพยาบาล หรือผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลมอบหมาย

4.2 ร่วมทำกิจกรรมที่เป็นภารกิจของมหาวิทยาลัย

4. การประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล เป็นโรงพยาบาล ระดับตติยภูมิขั้นสูง ที่ได้นำมามาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital and Healthcare Standards) โดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) มีผลบังคับใช้เพื่อการประเมินรับรองคุณภาพสถานพยาบาลนั้น มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรและการพัฒนาคุณภาพในสถานพยาบาล จนในปัจจุบันได้รับการรับรองมาตรฐานขั้นก้าวหน้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล[องค์การมหาชน], 2561)

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร (Organization Management Overview) กล่าวถึง มาตรฐาน I-1 การนำ I-2 กลยุทธ์ I-3 ผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน I-4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ I-5 บุคลากร I-6 การปฏิบัติงาน

ตอนที่ II ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล (Key Hospital Systems) กล่าวถึงมาตรฐาน II-1 การบริหารงานคุณภาพ ความเสี่ยงและความปลอดภัย II-2 การกำกับดูแลด้านวิชาชีพ II-3 สิ่งแวดล้อมในการดูแลผู้ป่วยผู้รับผลงาน II-4 การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ II-5 ระบบเวชระเบียน II-6 ระบบการจัดการด้านยา II-7 การตรวจสอบเพื่อการวินิจฉัยโรคและบริการที่เกี่ยวข้อง II-8 การเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพ II-9 การทำงานกับชุมชน

ตอนที่ III กระบวนการดูแลผู้ป่วย กล่าวถึงมาตรฐาน III-1 การเข้าถึงและเข้ารับบริการ III-2 การประเมินผู้ป่วย III-3 การวางแผน III-4 การดูแลผู้ป่วย III-5 การให้ข้อมูลและการเสริมพลังแก่ผู้ป่วยและครอบครัว III-6 การดูแลต่อเนื่อง

ตอนที่ IV ผลลัพธ์ กล่าวถึงมาตรฐาน IV-1 ผลด้านการดูแลสุขภาพ IV-2 ผลด้านการมุ่งเน้นผู้ป่วยและผู้รับผลงาน IV-3 ผลด้านบุคลากร IV-4 ผลด้านการนำและการกำกับดูแล IV-5 ผลด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานสำคัญ IV-6 ผลด้านการเงินเป้าหมายของการใช้มาตรฐาน

โดยเป้าหมายของการใช้มาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจนองค์กรสามารถแสดงผลการดำเนินงานในระดับที่เป็นที่ยอมรับมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี และเห็นโอกาสพัฒนาไปสู่ระดับที่เป็นเลิศ โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมเนื้อหาส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้คือ ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร (Organization Management Overview) และตอนที่ IV ผลลัพธ์

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร (Organization Management Overview)

I-4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการติดตามตัวชี้วัดการวิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินการบรรลุเป้าหมาย (indicator monitoring, data analysis, goal achievement assessment) เป็นการเรียนรู้จากข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งจะช่วยให้ทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และระดับการปฏิบัติที่แตกต่างจากเป้าหมาย ให้ความสำคัญมากกับการวิเคราะห์และการเชื่อมโยงข้อมูล ขณะเดียวกันพึงระวังข้อจำกัดหรือผลเสียของการวัดและการประเมินเชิงปริมาณ คงจะต้องเอาการประเมินด้านอื่น ๆ มาประกอบด้วย

I-4.1 การวัด การวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร (measurement, analysis, and improvement of organization performance) องค์กรเลือก รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม ใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลดำเนินการขององค์กรและส่งเสริมการเรียนรู้

ก. การวัดผลดำเนินการ (performance measurement)

1. องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานและผลดำเนินการขององค์กรในลักษณะที่เชื่อมโยงและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

1.1 ติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน

1.2 ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

1.3 ติดตามผลการดำเนินการโดยรวม ครอบคลุมผลลัพธ์ด้านบริการสุขภาพ

ประสิทธิผลของกระบวนการระบบบริหารคุณภาพและความปลอดภัย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ป่วย/ผู้รับผลงานผลการดำเนินการของระบบบริการ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำและการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

2. องค์กรเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง

3. ระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรมีความคล่องตัวและสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างทันทั่วถึงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่คาดคิด

ข. การวิเคราะห์และการประเมินผลการดำเนินการ

1. องค์กรวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร

1.1 ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

1.2 ความสำเร็จขององค์กร

1.3 ขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการขององค์กรและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ค. การใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ องค์กรนำผลการทบทวนผลการดำเนินการมาใช้จัดอันดับความสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและโอกาสสร้างนวัตกรรมและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

I-4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ องค์กรมีข้อมูล สารสนเทศ สินทรัพย์ความรู้ ที่จำเป็นที่มีคุณภาพและพร้อมใช้งานและมีการจัดการความรู้ที่ดีมีการปลูกฝังการเรียนรู้เข้าไปในงานประจำ

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ

1. องค์กรตรวจสอบข้อมูลและทำให้มั่นใจในคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความถูกต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์

1.2 ความคงสภาพเชื่อถือได้

1.3 ความเป็นปัจจุบัน

2. องค์กรทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้สำหรับบุคลากร ผู้บริหาร ผู้ป่วย/ผู้รับผลงานและหน่วยงานภายนอกในรูปแบบที่ง่ายต่อการใช้งาน และทันต่อเหตุการณ์

ข. ความรู้ขององค์กร

1. โครงการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กรประกอบด้วย

- 1.1 รวบรวมและถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 ผสมผสานเชื่อมโยง ประมวลข้อมูลจากแหล่งต่างๆเพื่อสร้างความรู้ใหม่
- 1.3 รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม

และวางแผนกลยุทธ์

1.4 การนำหลักฐานทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับประสิทธิผลของวิธีการ

และเทคโนโลยีสำหรับบริการสุขภาพมาประยุกต์ใช้

2. องค์กรแลกเปลี่ยนวิธีหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีขององค์กร ดังนี้

- 2.1 ระบุหน่วยงานหรือหน่วยงานปฏิบัติการที่มีผลงานดี
- 2.2 ระบุวิธีหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีเพื่อการแลกเปลี่ยน
- 2.3 นำวิธีหรือแนวปฏิบัติที่ดีไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร

3. องค์กรใช้ความรู้และทรัพยากรขององค์กรทำให้การเรียนรู้ฝังลึกไปในวิถี

การปฏิบัติงานขององค์กร

ตอนที่ IV ผลลัพธ์

IV-3 ผลด้านบุคลากร (workforce results) องค์กรแสดงให้เห็นระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญเกี่ยวกับขีดความสามารถ ระดับอัตรากำลัง การรักษาไว้ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร ทั้งนี้ องค์กรแสดงให้เห็นระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

I-5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร องค์กรการบริหารขีดความสามารถและความเพียงพอของบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จองค์กรจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานตามบรรยากาศที่เอื้อต่อสวัสดิภาพ สุขภาพ ความปลอดภัยและคุณภาพของชีวิตบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและความเพียงพอของบุคลากร

1. องค์กรจัดทำแผนบุคลากร

1.1 กำหนดระดับอัตรากำลังและทักษะที่ต้องการเพื่อการจัดบริการและปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยพิจารณาข้อเสนอแนะขององค์กรวิชาชีพ

1.2 แผนบุคลากรตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์

2. องค์การมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและดูแลบุคลากรใหม่

2.1 การรวบรวม ตรวจสอบ และประเมินคุณสมบัติของผู้ประกอบวิชาชีพในด้านต่าง ๆ เช่น ใบประกอบวิชาชีพการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์

2.2 การจัดให้บุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่ได้รับการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ ได้รับการฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้ทักษะและประสบการณ์ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

3. องค์การเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อความต้องการขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดบุคลากรและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากบุคลากรไม่เพียงพอ

4. องค์กรจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ สนับสนุนการดูแลที่มุ่งเน้นผู้ป่วยและผู้รับผลงานอื่น รวมทั้งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร

4.1 กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพและผู้ปฏิบัติงานอื่น

4.2 มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบความรู้ความสามารถและข้อกำหนดในกฎหมาย

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่าการประเมินสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านต่างๆ รวมถึงทิศทางและนโยบายขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารทางการแพทย์มีส่วนในการพิจารณาเลือกมิติในการประเมินให้เหมาะสมต่อไป

5. การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล เดิมมีการกำหนดสมรรถนะผู้บริหารไว้และมีการปรับปรุงมาโดยตลอด จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2552 ฝ่ายการพยาบาล ได้กำหนดสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ 3 ด้าน (จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน, 2560) ได้แก่

1. สภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารงาน กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารบุคคล ให้การช่วยเหลือ ผู้บังคับบัญชา ประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ

2. การนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถในการมุ่งปรับปรุงการปฏิบัติการพยาบาล โดยการแนะนำ ส่งเสริม กระตุ้นและชักจูงบุคลากรทางการแพทย์ เพื่อพัฒนาในทุก ๆ ด้านอันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการให้การพยาบาล

3. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจและเป้าหมายของทำงานของหน่วยงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กร รวมทั้งความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

ต่อมาในปี 2560 จากผลการวิจัยของ จารุพรรณ ลิ้มขุทธโยธิน (2560) เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ประกอบกับการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ศึกษาร่วมกับผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล ได้นำแบบประเมินมาใช้จริง ที่กำหนดสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ก้าวผู้นำ ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา 4) การเจรจาต่อรอง/ โกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม 6) มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง 7) การพัฒนาตนเอง

สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ 1) การบริหารจัดการอัตรากำลัง 2) การนิเทศงานและมอบหมายงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร 5) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุง รักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย 6) การจัดการเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาคุณภาพบริการประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 1) การพัฒนาและประกันคุณภาพ 2) คุณภาพการบริการ 3) การบริหารความเสี่ยง 4) วิชาการและการวิจัย

สมรรถนะที่ 4 ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 1) ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ 2) การสร้างสัมพันธภาพ 3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ เนื่องจากแบบประเมินที่ปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบการประเมินใหม่ที่ได้จากการวิจัยและยังไม่ได้มีการนำสู่การปฏิบัติ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาใช้จริงและวิเคราะห์ผลเสนอผู้บริหารต่อไป

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ในการวิเคราะห์ดังนี้

ธิดาพร ผลนัตร์และยุพิน อังสุโรจน์ (2559) ศึกษา สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยศึกษาหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคนที่มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหัวหน้าหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปจำนวน 182 คน ในสังกัดกระทรวงกลาโหมพบว่าตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยมีทั้งหมด 10 ด้านประกอบด้วย 66 สมรรถนะ คือ 1. ด้านคุณลักษณะพยาบาลทหาร 2. ด้านการบริหารจัดการ 3. ด้านการปฏิบัติการพยาบาล 4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ด้านการควบคุมตนเองและเข้าใจผู้อื่น 6. ด้านคุณธรรม

และจริยธรรม 7. ด้านการบริหารงานคุณภาพ 8. ด้านการแก้ปัญหา 9. ด้านการวิจัยและ 10. ด้านการประสานงาน โดยมีค่าความแปรปรวนรวมกัน 62.04

จงจิตร รียมธรรพษ์ และอารีย์วรรณ อ่วมธานี (2562) ศึกษาการพัฒนาแบบประเมิน สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสมุทรปราการ พบว่า สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงทักษะต่าง ๆ ที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) ด้านการบริหารจัดการ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึง ความสามารถในการบริหารทรัพยากรและระบบบริการอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นพฤติกรรม ที่แสดงถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร และหน่วยงาน 4) ด้านการพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาล เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถ ส่งเสริมและสนับสนุน การสร้างและใช้นวัตกรรม งานวิจัยทางการพยาบาล และนำมาพัฒนาระบบ บริการพยาบาล และ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออก ในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ให้เกียรติและทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้ดี

ปราณี รื่นทอง (2557) ศึกษา สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร (The Competencies of Head Nurses at a Hospital under the Bangkok Metropolitan Administration) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พยาบาล วิชาชีพที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 258 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ บรรยายด้วย 62 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวน รวมกัน คิดเป็นร้อยละ 73.167 แต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกล ยุทธและการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 25 ตัวแปร 2) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 3) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 4) สมรรถนะด้านทักษะธุรกิจและการตลาด ประกอบด้วย 6 ตัวแปร 5) สมรรถนะด้านจรรยาบรรณ วิชาชีพ ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 6) สมรรถนะด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ตัวแปร 7) ด้านการบริหารทรัพยากร

กรองจิตต์ เล็กสมบูรณ์สุข (2555) ได้ศึกษาวิจัย องค์ประกอบของสมรรถนะ ของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยกำหนดสมรรถนะ ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 3) ด้านทักษะเชิงธุรกิจและการตลาด 4) ด้านภาวะผู้นำ 5) ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหาและความเสี่ยง 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ศุกลักษณ์ รัตนสาร และวาสนี วิเศษฤทธิ์ (2551) ได้พัฒนาแบบประเมิน สมรรถนะ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบริหารจัดการ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จันทร์เพ็ญ พิมพ์พิลา (2553) ศึกษาการพัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลลำพูน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการบริหารพยาบาล 2) สมรรถนะด้านปฏิบัติการพยาบาล 3) สมรรถนะด้านวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการพยาบาล 5) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงธุรกิจ

รุ่งทิwa ปัญญานาม (2550) ศึกษาการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 ผลการวิจัยสรุป ตัวประกอบสมรรถนะ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน มี 6 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2) สมรรถนะด้านความสามารถจัดการความรู้ 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 4) สมรรถนะด้านทักษะการจัดการธุรกิจและการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) สมรรถนะด้านทักษะการปฏิบัติการพยาบาล 6) สมรรถนะด้านทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อรอุมา ศิริวัฒนา และ กัญญดา ประจุศิลป์ (2558) ได้พัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลขนาด 30-90 เตียง สังกัดกองทัพบก กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญ จากกรมแพทย์ทหารบก ผู้บริหารโรงพยาบาล ผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้บริหารหลักสูตรทางการศึกษาการพยาบาล และพยาบาลประจำการ จำนวน 11 คน ดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษาแนวคิด และการสนทนากลุ่มกับผู้บริหารทางการพยาบาล และพยาบาลประจำการ จำนวน 6 คน 2) สร้างข้อคำถามตามค่านิยมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย สมรรถนะ 8 ด้าน จำนวน 76 ข้อ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ให้คะแนนความสำคัญของข้อรายการพฤติกรรม สมรรถนะ จากนั้นหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 3) สร้างแบบประเมินสมรรถนะ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผลการวิจัย สรุปได้ว่า แบบประเมิน สมรรถนะพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลขนาด 30-90 เตียง สังกัดกองทัพบก ประกอบด้วย สมรรถนะ 8 ด้าน จำนวนทั้งหมด 76 ข้อ โดยข้อรายการพฤติกรรมสมรรถนะทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับความสำคัญมากที่สุด ดังนี้ 1) สมรรถนะทั่วไป จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1.1) ด้านการปฏิบัติการพยาบาล จำนวน 12 ข้อ ($\bar{X} = 4.80, SD = .37$) 1.2) ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ จำนวน 12 ข้อ ($\bar{X} = 4.81, SD = .34$) 1.3) ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และกฎหมาย จำนวน 12 ข้อ ($\bar{X} = 4.77, SD = .27$) 1.4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 12 ข้อ ($\bar{X} = 4.81, SD = .34$) 1.5) ด้าน การ

สื่อสารและสัมพันธภาพ จำนวน 8 ข้อ ($\bar{X} = 4.84, SD = .37$) 1.6) ด้านวิชาการและการวิจัย จำนวน 4 ข้อ ($\bar{X} = 4.70, SD = .30$) และ 2) สมรรถนะเฉพาะทางการพยาบาลทหาร จำนวน 2 ด้าน ประกอบด้วย 2.1) ด้านเวชศาสตร์ทหาร จำนวน 8 ข้อ ($\bar{X} = 4.85, SD = .35$) และ 2.2) ด้านคุณลักษณะทหาร จำนวน 12 ข้อ ($\bar{X} = 4.87, SD = .31$) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา พิจารณาจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ใน 5 คน พบว่า ข้อรายการพฤติกรรมสมรรถนะทุกข้อมีความสอดคล้องระดับมาก โดยไม่มีข้อใดถูกคัดออก

จารีศรี กุลศิริปัญญา (2558) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ 8 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณและกฎหมาย ด้านการปฏิบัติการพยาบาล และการผดุงครรภ์ ด้านคุณลักษณะเชิงวิชาชีพ ด้านภาวะผู้นำการจัดการ และการพัฒนาคุณภาพ ด้านวิชาการ และการวิจัย ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพ ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ และด้านสังคม ดำเนินการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน ตอบแบบสอบถามจำนวนสามรอบ ผลการวิจัย สรุปเกณฑ์ประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพดังนี้ สมรรถนะที่ 1 มี 7 ตัวบ่งชี้ 25 เกณฑ์ประเมิน สมรรถนะที่ 2 มี 5 ตัวบ่งชี้ 94 เกณฑ์ประเมิน สมรรถนะที่ 3 มี 3 ตัวบ่งชี้ 12 เกณฑ์ประเมิน สมรรถนะที่ 4 มี 4 ตัวบ่งชี้ 20 เกณฑ์ประเมิน สมรรถนะที่ 5 มี 3 ตัวบ่งชี้ 15 เกณฑ์ประเมิน สมรรถนะที่ 6 มี 2 ตัวบ่งชี้ 9 เกณฑ์ประเมิน สมรรถนะที่ 7 มี 3 ตัวบ่งชี้ 12 เกณฑ์ประเมิน และสมรรถนะที่ 8 มี 1 ตัวบ่งชี้ 5 เกณฑ์ประเมิน จากนั้นนำแบบประเมินไปทดลองใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าเวร และบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ ที่สำเร็จการศึกษาไม่เกิน 2 ปี จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ .986 แล้วจึงนำไปใช้กับ กลุ่มตัวอย่างจากสี่ภาคของประเทศไทย ภาคเหนือ 16 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 36 คน ภาคกลาง 30 คน และภาคใต้ จำนวน 30 คน รวม 112 คน จากนั้นหาค่าความเชื่อมั่นซ้ำอีกครั้ง พบว่า ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ .981 และพยาบาลมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะด้านคุณลักษณะเชิงวิชาชีพสูงสุด และสมรรถนะที่เป็นไปได้มากในการนำไปใช้ คือ สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล

จารุพรรณ ลิละยุทธโยธิน (2560) ได้พัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาลวชิรพยาบาล โดยทำการศึกษา 2 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะโดยการสังเคราะห์และวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบสมรรถนะโดยใช้การสัมภาษณ์และการพิจารณาองค์ประกอบรายการสมรรถนะ และรายการพฤติกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน จากนั้นสร้างแบบประเมินด้วยวิธีมาตรประมาณค่าแบบยึดพฤติกรรม โดยใช้เกณฑ์การประเมินรูปรีค 2) ตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะ วิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และวิเคราะห์ความคงที่ของการสังเกต จำนวน 15 คู่ ประเมินหัวหน้าหอผู้ป่วย 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัย ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน รายการสมรรถนะ 20 ข้อ คือ 1) ภาวะ

ผู้นำ (7 ข้อ) 2) การบริหารจัดการ (6 ข้อ) 3) การพัฒนาคุณภาพบริการ (4 ข้อ) และ 4) การสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ (3 ข้อ) จากผลตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา เท่ากับ .86 และค่าความเที่ยงของการสังเกต เท่ากับ .85

หมื่นไทย เหล่าบรรเทา และ กัญญาตา ประจุศิลป์ (2561) ได้พัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสุรินทร์ และตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาแบบประเมิน โดยทบทวนวรรณกรรมและสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อกำหนดรายการสมรรถนะ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีสกัดตัวประกอบหลัก หมุนแกนแบบอโรโกนอลด้วยวิธีแวนเดอร์เวิร์ทกับกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 330 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงและสุ่มแบบมีระบบ นำผลที่ได้ไปสร้าง แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสุรินทร์ 2) การตรวจสอบคุณภาพของ แบบประเมิน โดยนำแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชาหัวหน้าหอผู้ป่วย และผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 350 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และสุ่มแบบมีระบบ ประกอบด้วย การตรวจสอบหาความสอดคล้องของการประเมิน ความเที่ยงของแบบประเมิน และความเที่ยงของการใช้แบบประเมิน ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ 1) แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสุรินทร์ ประกอบด้วยสมรรถนะ 8 ด้าน จำนวนข้อรายการสมรรถนะย่อย 62 ข้อ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 80.41 ดังนี้ ด้านการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล และการบริหารความปลอดภัย 11 ข้อ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 9 ข้อ ด้านภาวะผู้นำ 9 ข้อ ด้านคุณธรรมจริยธรรม 7 ข้อ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 9 ข้อ ด้านการพยาบาลข้ามวัฒนธรรม 6 ข้อ ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 6 ข้อ และด้านวิชาการ วิจัยและนวัตกรรม 5 ข้อ 2) การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสุรินทร์ พบว่า การประเมินของผู้ประเมิน 3 กลุ่ม (ผู้บังคับบัญชาหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้ได้บังคับบัญชา) มีความสอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ 3.80, 3.82 และ 4.12 ตามลำดับ ค่าความเที่ยงของแบบประเมิน (α) เท่ากับ .97, .98 และ .99 ตามลำดับ และค่าความเที่ยงของการใช้แบบประเมินเท่ากับ .99

องค์การด้านการบริหารการพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา (American Organization of Nurse Executive (2005) ได้กำหนดสมรรถนะของพยาบาลระดับบริหารไว้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) 2) ด้านการสื่อสารและสร้างสัมพันธภาพ (Communication and Relationship Management) 3) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) 4) ความรู้ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

ด้านสุขภาพ (Knowledge of Health Care Environment) 5) ทักษะและหลักการทางธุรกิจ (Business Skills and Principle)

โดยสรุป เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรผู้บริหารทางการแพทย์ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ได้อย่างยั่งยืน มีประสิทธิภาพ องค์กรพยาบาลจำเป็นต้องมีแบบประเมินที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและระบบสุขภาพของประชากร สมบูรณ์ มีการวิเคราะห์ แม่นยำ ตรงประเด็น จึงจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะบุคลากรพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการ

การวิเคราะห์เรื่องการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ครั้งนี้เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรฝ่ายการพยาบาล มีจำนวนมากและมีหลายระดับ ประกอบกับประสบการณ์ด้านบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ผลของการประเมินไม่ตรงกับสมรรถนะที่แท้จริง ผู้บริหารบางรายขาดสมรรถนะ ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากแบบประเมินที่มีใช้อยู่เป็นแบบประเมินเดิมที่ไม่มีการปรับปรุงหรือทบทวน ผู้ศึกษาจึงได้ปรึกษากับทีมบริหาร ฝ่ายการพยาบาล เพื่อขออนุญาตในการวิเคราะห์การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย และผลลัพธ์การพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ลงสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย และสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย เพื่อการพัฒนาต่อไป ดังนี้

การวิเคราะห์ปัญหา

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ที่ใช้อยู่เดิม พบปัญหาและอุปสรรคสรุปได้ดังนี้

1. แบบประเมินที่ใช้ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ทันสมัย ไม่ทันกับบริบทที่เปลี่ยนไปขององค์กร ไม่ครอบคลุมในทุกมิติ ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพองค์กร
2. ขาดรายละเอียดของเนื้อหาที่จะต้องนำมาเป็นแนวทางในการประเมินที่แสดงออกเป็นพฤติกรรม แต่เป็นการประเมินอย่างกว้างๆ มีเพียงหัวข้อการประเมิน ทำให้ผู้ประเมินไม่มีแนวทางที่ชัดเจน
3. ไม่มีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละคุณลักษณะที่จะนำมาประกอบการพิจารณา
4. ผู้ประเมิน จึงต้องใช้ความคิด ความรู้สึก ทศนคติ ตลอดจนค่านิยมของผู้ประเมินในการตัดสิน และประมวลผลว่าสมควรจะได้รับคะแนนเท่าใด ขาดความแม่นยำ
5. ผู้ถูกประเมินเอง ไม่ทราบว่าเกณฑ์ของการให้คะแนนเป็นเช่นไร ตนเองต้องทำอะไรบ้างจึงจะถูกประเมินในระดับดี ทำให้ผลการประเมินที่ได้รับไม่มีความน่าเชื่อถือ

6. ไม่สามารถนำผลการประเมินไปวางแผนหรือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ (training and development) พัฒนาอาชีพ (careers development) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การคัดเลือกสรรหา (recruitment and selection) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) วางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) หรือนำไปใช้ต่อขอการส่งเสริมสมรรถนะตามที่ต้องการหรือคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ขาดความแม่นยำ ทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่น ไม่เห็นความสำคัญของการประเมิน

8. แบบประเมินเดิมไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่ออ้างถึงความเที่ยงและความตรงของเนื้อหา

9. การประเมินไม่ครบ 360 องศาของผู้มีส่วนร่วมคือ ผู้ถูกประเมิน ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

10. ผลที่ได้ไม่สามารถนำไปเทียบเคียงสถาบันอื่นได้

จากปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษาได้นำเสนอกับทีมบริหารฝ่ายการพยาบาล เพื่อวางแผนในการดำเนินการขั้นต่อไป

การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วย

ขั้นตอนการพัฒนา ผู้ศึกษาได้ศึกษา ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะของโรงพยาบาลวชิรพยาบาล และทบทวนแนวคิด วรรณกรรม ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย และพบว่า แบบประเมินที่ได้จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ของจารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน (2560) มีเนื้อหา ความครอบคลุมและตรงกับบริบทของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาลมากที่สุด แบบประเมินสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 4 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ รายการพฤติกรรมบ่งชี้ 7 ข้อ 2) การบริหารจัดการรายการพฤติกรรมบ่งชี้ 6 ข้อ 3) การพัฒนาคุณภาพบริการ รายการพฤติกรรมบ่งชี้ 4 ข้อ และ 4) การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ รายการพฤติกรรมบ่งชี้ 3 ข้อ รวม สมรรถนะย่อย 20 ข้อ รายการพฤติกรรมบ่งชี้ 80 พฤติกรรม

หลังจากได้แบบประเมิน ผู้ศึกษาขอความคิดเห็นจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและทีมบริหารพยาบาล เพื่อขออนุญาตการใช้เป็นแบบประเมินสมรรถนะ และสื่อสารให้ความรู้ มาใช้ประเมินจริง 2 ครั้งคือ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึง 30 กันยายน 2565 มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ปรึกษาหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์และดำเนินการนำแบบประเมินที่ตรงกับบริบท ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

2. กำหนดนโยบาย สื่อสารการเปลี่ยนแปลงแผนและแนวทางปฏิบัติการประเมินสมรรถนะในการประชุมผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือในการนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดข้อร้องเรียน

3. แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบหมายผู้รับผิดชอบ

4. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Gantt chart) กำหนดระยะเวลาการประเมิน ช่วงเดือนมกราคม ของทุกปี

5. จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ

- สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ สมรรถนะหลัก รายการสมรรถนะ และพฤติกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ให้กับผู้ถูกประเมิน รับทราบ เพื่อเพิ่มพูนการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะ และมีผลงานสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย เพื่อให้มีคุณสมบัติและมีประสบการณ์ สอดคล้องตามสมรรถนะที่คาดหวังของพยาบาลวิชาชีพในองค์กรพยาบาล

- ชี้แจง แนะนำ ทำความเข้าใจ วิธีปฏิบัติงานเรื่องการประเมินสมรรถนะของบุคลากร WI-NUR00-HRD-03 (ภาคผนวก ก) ตามแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล (ภาคผนวก ข) และเกณฑ์การแปลผลคะแนนใช้เกณฑ์ประเมินแบบ Holistic (ภาคผนวก ค)

6. แต่งตั้งผู้ประเมิน ในการประเมินหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย 1 คน จะถูกประเมินโดยผู้ประเมิน 3 คน ประกอบด้วย

- | | |
|--|------|
| 1) หัวหน้าสาขาการพยาบาล | 1 คน |
| 2) หัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ที่ผู้ถูกประเมินเลือก | 1 คน |
| 3) ผู้รับการประเมิน ประเมินตัวเอง | 1 คน |

และดำเนินการประเมินสมรรถนะตามแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย แล้วนำคะแนนที่ได้มาประชุมพร้อมกัน เพื่อสรุปเป็นมติของการประเมินสมรรถนะแต่ละข้อ

ผลลัพธ์การพัฒนา

1. ผู้ศึกษานำแบบประเมินสมรรถนะสู่การปฏิบัติเพื่อใช้ประเมินหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ในปีงบประมาณ 2564 และ 2565 (1 ตุลาคม 2563 ถึง 30 กันยายน 2565) ช่วงการประเมิน เดือนมกราคม ของทุกปี

2. สรุปผลการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะและเสนอแนะหลังจากนั้น รวบรวมข้อมูลสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาพรวมเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร ฝ่ายการพยาบาล คณะกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการพยาบาล เพื่อหาแนวทางการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะต่อไป

3. ประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้ ตามแบบประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย (ภาคผนวก ง)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล เป็นพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษา ในระดับปริญญาตรีทางการพยาบาลได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่ยังอยู่ในระยะเวลาการรับรองจากสภาการพยาบาล

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ใช้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) เป็นบุคลากรพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ หัวหน้าตึก/ หัวหน้าหน่วยของฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ระหว่างปีงบประมาณ 2564 และประจำปีงบประมาณ 2565 จำนวน 60 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลค้างนี้มี 2 ชุด ได้แก่

1. แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ที่ใช้ในการศึกษานี้ได้จากวิจัย เรื่อง การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ของจารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน (2560) เป็นแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล ที่ใช้วัดพฤติกรรมที่แสดงออกของพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะที่จำเป็นในการบริหารงาน ทั้งนี้ ผลการวิจัย พบว่า ผลตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา เท่ากับ 0.86 และค่าความเที่ยง (Reliability) ของการสังเกต (inter-rater reliability) เท่ากับ 0.85 แบบประเมินชุดนี้ ประกอบด้วย ข้อมูล 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับการประเมิน ประกอบด้วย 2 คำถาม คือ

1. ชื่อ สกุล ผู้รับการประเมิน (รหัสผู้รับการประเมิน)
2. ประสบการณ์ปฏิบัติงานทางการบริหารการพยาบาล

ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก และข้อรายการสมรรถนะ 20 ข้อ และพฤติกรรมย่อย 80 ข้อ ดังนี้ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ 7 ด้าน

- 1) การมีวิสัยทัศน์
- 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
- 4) การเจรจาต่อรอง/ โกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
- 5) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม
- 6) มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
- 7) การพัฒนาตนเอง

สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ 6 ด้าน

- 8) การบริหารจัดการอัตรากำลัง
- 9) การนิเทศงานและมอบหมายงาน
- 10) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 11) การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 12) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุง รักษา เครื่องมือ เครื่องใช้

สถานที่ สิ่งแวดล้อมในหอผู้ป่วย

- 13) การจัดการเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาคุณภาพบริการ.ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ 4 ด้าน

- 14) การพัฒนาและประกันคุณภาพ
- 15) คุณภาพการบริการ
- 16) การบริหารความเสี่ยง
- 17) วิชาการและการวิจัย

สมรรถนะที่ 4 ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ 3 ด้าน

- 18) ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ
- 19) การสร้างสัมพันธภาพ
- 20)การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

การแปลผล

ระดับ 4 สูงมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.01 – 4.00 หมายถึง ผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลแสดงพฤติกรรมให้เห็นหรือพยายามปฏิบัติตามรายการสมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลักทั้ง 4 สมรรถนะ ให้บรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และมีการพัฒนางานให้สามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นได้

ระดับ 3 สูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.51 – 3.00 หมายถึง ผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลแสดงพฤติกรรมให้เห็นหรือปฏิบัติตามรายการสมรรถนะย่อยได้ 3 ใน 4 ข้อ สมรรถนะและยังไม่ครบในบางประเด็นสามารถบริหารจัดการแก้ไขปัญหาได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพของงานโดยไม่ต้องรับคำแนะนำเพิ่มเติม

ระดับ 2 ปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.01 – 2.50 หมายถึง ผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลแสดงพฤติกรรมให้เห็นหรือปฏิบัติตามรายการสมรรถนะย่อยได้ 2 ใน 4 ข้อ สมรรถนะ สามารถประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างถูกต้องควรได้รับคำแนะนำบ้างเล็กน้อย

ระดับ 1 พอใช้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 – 2.00 หมายถึง ผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลแสดงพฤติกรรมให้เห็นหรือปฏิบัติตามรายการสมรรถนะย่อยบางพฤติกรรมได้ 1 ใน 4 ข้อข้อสมรรถนะ แต่ยังขาดความสมบูรณ์ในรายการสมรรถนะหลายประเด็น ต้องได้รับคำแนะนำที่ควรปรับปรุงที่ต้องตอบสนองต่องาน

2. แบบประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Likert scale) 5 ระดับ คือ

5	หมายถึง ท่านเห็นด้วย	มากที่สุด
4	หมายถึง ท่านเห็นด้วย	มาก
3	หมายถึง ท่านเห็นด้วย	ปานกลาง
2	หมายถึง ท่านเห็นด้วย	น้อย
1	หมายถึง ท่านเห็นด้วย	น้อยที่สุด

การแปลผล ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลวิชาชีพ

ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย โดยจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นด้วย	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง มีความคิดเห็นด้วย	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง มีความคิดเห็นด้วย	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง มีความคิดเห็นด้วย	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง มีความคิดเห็นด้วย	น้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบประเมินใหม่ มาใช้ประเมินจริง 2 ครั้งคือ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึง 30 กันยายน 2565 กำหนดเก็บข้อมูลช่วงเดือนมกราคมของทุกปี

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้สถิติ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ผู้ศึกษานำแบบประเมินใหม่
มาใช้ประเมินจริง 2 ครั้ง คือ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563
ถึง 30 กันยายน 2565 มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 1 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยแยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งประจำปีงบประมาณ 2565

ประสบการณ์ในตำแหน่ง (ปี)	ร้อยละ
0 – 1	26.56
> 1- 3	29.69
> 3 – 5	28.13
> 5 – 10	7.81
> 10	7.81

จากตารางที่ 1 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยแยกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า
หัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 – 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.56 ประสบการณ์ในตำแหน่ง
มากกว่า 1 – 3 ปี คิดเป็น ร้อยละ 29.69 ประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 3 – 5 ปี คิดเป็น ร้อยละ
28.13 ประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 5 – 10 ปี มีจำนวนเท่ากับประสบการณ์ในตำแหน่ง
มากกว่า 10 ปี คิดเป็น ร้อยละ 7.81

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.12	3.15
2. ด้านการบริหารจัดการ	3.07	3.04
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ	3.02	2.90
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ	3.30	3.27
โดยรวมเฉลี่ย	3.13	3.09

จากตารางที่ 2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1. ปีงบประมาณ 2564 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.30 รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.12 ด้านการบริหารจัดการ เท่ากับ 3.07 และ ด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 3.02 ตามลำดับ

2. ปีงบประมาณ 2565 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.27 รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.15 ด้านการบริหารจัดการ เท่ากับ 3.04 และ ด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 2.90 ตามลำดับ

3. ค่าเฉลี่ยรวมทุกสมรรถนะหลัก ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และปีงบประมาณ 2565 โดยรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.09

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน แยกตาม
สมรรถนะหลัก ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านภาวะผู้นำ	78.18	78.75
2. ด้านการบริหารจัดการ	76.88	76.00
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ	75.68	72.90
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ	83.46	81.80
โดยรวมเฉลี่ย	78.55	77.36

จากตารางที่ 3 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
แยกตามสมรรถนะหลัก พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
สูงสุด คือ
 - 1) ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ร้อยละ 83.46
 - 2) ด้านภาวะผู้นำ ร้อยละ 78.18
 - 3) ด้านการบริหารจัดการ ร้อยละ 76.88
 - 4) ด้านการพัฒนาคุณภาพ ร้อยละ 75.68 ตามลำดับ
2. ปีงบประมาณ 2565 ร้อยละหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
สูงสุด คือ
 - 1) ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ร้อยละ 81.80
 - 2) ด้านภาวะผู้นำ ร้อยละ 78.75
 - 3) ด้านการบริหารจัดการ ร้อยละ 76.00
 - 4) ด้านการพัฒนาคุณภาพ ร้อยละ 72.90 ตามลำดับ
3. ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก 4 ด้าน
ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 78.55 และปีงบประมาณ 2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ
ร้อยละ 77.36

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
ด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการสมรรถนะ	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1) การมีวิสัยทัศน์	68.75	69.10
2) การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรง แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	86.32	84.00
3) ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา.	80.07	79.30
4) การเจรจาต่อรอง/ โกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง	76.95	77.00
5) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม	84.37	84.80
6) มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง	78.51	84.00
7) การพัฒนาตนเอง	72.26	73.50
โดยรวมเฉลี่ย	78.18	78.81

จากตาราง ที่ 4 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
สมรรถนะหลัก ด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการสมรรถนะ พบว่า

1. ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านภาวะผู้นำ
รวมทุกรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 78.18 และ ปีงบประมาณ
2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 78.81

2. ปีงบประมาณ 2564 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
ด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการสมรรถนะ 7 รายการ สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การเสริมสร้าง
พลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 86.32 2) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม ร้อยละ 84.37 และ 3) การ
ตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ร้อยละ 80.07

3. ปีงบประมาณ 2565 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
ด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการสมรรถนะ 7 รายการ สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การพัฒนาการ
ทำงานเป็นทีมร้อยละ 84.80 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับการมีความ

ยึดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงร้อยละ 84.00 และ 3) การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาร้อยละ 79.30

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	68.75	69.10
1.1 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์/แผนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย ได้ถูกต้อง ชัดเจน	96.88	98.4
1.2 สามารถวางแผนและจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวตรงตามเป้าหมายขององค์กร	78.13	90.60
1.3 มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบายการปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	48.44	54.70
1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษาวางแผนการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	51.56	32.80
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา	86.32	84.00
2.1 สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้	76.56	85.90
2.2 มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100
2.3 สนับสนุนและยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนางานโดยใช้ความรู้และวิธีการทำงานใหม่ๆ	85.94	78.10
2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	81.25	71.90

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
ด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564
และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
3. ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	80.07	79.30
3.1 สามารถเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูล สนับสนุนได้อย่างเหมาะสม	93.75	98.40
3.2 ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา ในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	92.19	89.10
3.3 สามารถวิเคราะห์/คาดการณ์ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน ที่จะเกิดขึ้นได้	73.44	76.60
3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทาง ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	60.94	53.10
4. การเจรจาต่อรอง/ไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	76.95	77.00
4.1 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งภายใน หน่วยงานได้อย่างตรงประเด็น	90.63	93.80
4.2 สามารถเจรจาต่อรองในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ผู้ให้บริการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	87.50	96.90
4.3 มีวุฒิภาวะและแสดงออกทางอารมณ์เชิงบวกได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์	76.56	73.40
4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน	53.13	43.80
5. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม	84.37	84.80
5.1 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถและ ทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม	93.75	95.30

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
ด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564
และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
5.2 มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ชัดเจนและ ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานและทีมสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	85.94	92.20
5.3 สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	85.94	93.80
5.4 ติดตามผลการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	71.88	57.80
6. มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง	78.51	84.00
6.1 มีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจได้	98.44	98.40
6.2 ให้คำแนะนำ ปรึกษาให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้เป็นอย่างดีโดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้	92.19	90.60
6.3 สนับสนุนและแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับ กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	79.69	95.30
6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	43.75	51.60
7. การพัฒนาตนเอง	72.26	73.50
7.1 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีบรรยากาศ การเรียนรู้ในหน่วยงาน	93.75	96.90

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
7.2 มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และ/หรือนวัตกรรมทางการ พยาบาล เผยแพร่และพัฒนาการจัดบริการอย่างต่อเนื่อง	71.88	81.30
7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ พัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	57.81	51.60
7.4 สนใจ ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ๆเพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงานของตนเอง	65.63	64.10

จากตารางที่ 5 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านภาวะผู้นำ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ข้อ 6.4 ปรับปรุง วางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 43.75

อันดับ 2 ข้อ 1.3 มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบายการปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ร้อยละ 48.44

อันดับ 3 ข้อ 1.4 สร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษา วางแผนปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ร้อยละ 51.56

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ข้อ 1.4 สร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษาวางแผนปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ร้อยละ 32.80

อันดับ 2 ข้อ 4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน ร้อยละ 43.80

อันดับ 3 ข้อ 7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เท่ากับ ข้อ 6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 51.60

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการสมรรถนะปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการสมรรถนะ	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1) การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง	85.15	80.90
2) การนิเทศงานและมอบหมายงาน	77.34	78.20
3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	79.29	81.30
4) การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร	76.95	73.50
5) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุงรักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย	83.20	81.30
6) การจัดการเชิงกลยุทธ์	59.37	61.80
โดยรวมเฉลี่ย	76.88	76.17

จากตารางที่ 6 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการสมรรถนะ พบว่า

1. ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 76.88 และ ปีงบประมาณ 2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 76.17

2. ปีงบประมาณ 2564 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการสมรรถนะ 6 รายการ สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง ร้อยละ 85.15 2) การบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ และบำรุงรักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย ร้อยละ 83.20 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ร้อยละ 79.29

3. ปีงบประมาณ 2565 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการสมรรถนะ 6 รายการ สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและเท่ากับการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย ร้อยละ 81.30 2) การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง ร้อยละ 80.90 3) การนิเทศงานและมอบหมายงาน ร้อยละ 78.20

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
8. การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง	85.15	80.90
8.1 วางแผนการจัดอัตราค่าจ้างได้ทั้งภาวะปกติและวิกฤติ	98.44	95.30
8.2 สามารถวิเคราะห์ปริมาณงานตามความต้องการการพยาบาล ของผู้ป่วย	93.75	90.60
8.3 สามารถจัดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอกับการะงาน	95.31	95.30
8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร	53.13	42.20
9. การนิเทศงานและมอบหมายงาน	77.34	78.20
9.1 มีการวางแผนและดำเนินการนิเทศผู้ได้บังคับบัญชา ให้นำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์	81.25	93.80
9.2 กำหนดเทคนิคและวิธีการดำเนินงาน การนิเทศงานเหมาะสม กับแต่ละบุคคล	75	73.40
9.3 กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	92.19	93.80
9.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาล ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมายอย่าง สร้างสรรค์และเป็นรูปธรรม	60.94	51.60
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	79.29	81.30
10.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด	96.88	95.30
10.2 วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปพัฒนานุคลากร	90.63	92.20

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
10.3 มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล การประเมินผล ไว้อย่างเป็นรูปธรรม	62.50	64.10
10.4 รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทาง ส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาตนเอง	67.19	73.40
11. การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร	76.95	73.50
11.1 จัดการฝึกเพื่อเนะนํางานให้กับบุคลากร จบใหม่หรือ บุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ มาก่อนภายในหน่วยงาน	95.31	100
11.2 สํารวจความต้องการการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	92.19	84.40
11.3 สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่ให้มีคุณภาพงาน	60.94	67.20
11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ ทักษะ ให้เป็นที่ยอมรับของทีมสหสาขาวิชาชีพ	59.38	42.20
12. การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุง รักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย	83.20	81.30
12.1 ประเมินความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ	96.88	98.40
12.2 วางแผนกำกับ ดูแล การจัดเก็บ บำรุงและรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์และเวชภัณฑ์ต่างๆให้พร้อมใช้ทั้งภาวะปกติ และฉุกเฉิน	95.31	93.80
12.3 บริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และ เวชภัณฑ์ต่าง ๆ ทางทางการแพทย์คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	84.38	93.80

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง	56.25	39.10
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์	59.37	61.80
13.1 สามารถนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนเชิงปฏิบัติการ ของหน่วยงาน	92.19	93.80
13.2 สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	81.25	92.20
13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	45.31	42.20
13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	18.75	18.80

จากตารางที่ 7 การเปรียบเทียบ ร้อยละหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์
เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 18.75

อันดับ 2 ข้อ 13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน
การจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ร้อยละ 45.31

อันดับ 3 ข้อ 8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้องกับเป้าหมาย
ขององค์กร ร้อยละ 53.13

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ คะแนนน้อย 3 อันดับแรกได้แก่
อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์
เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 18.8

อันดับ 2 ข้อ 12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ให้แก่
ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องร้อยละ 39.10

อันดับ 3 ข้อ 8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้องกับ
เป้าหมายขององค์กรข้อ 11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ ทักษะให้เป็นที่ยอมรับ
ของทีมสหสาขาวิชาชีพและข้อ 13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการ
การวางแผนการจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับนโยบายองค์กร ร้อยละ 42.2

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
ด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564
และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการสมรรถนะ	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1) การพัฒนาและประกันคุณภาพ	78.51	73.40
2) คุณภาพการบริการ	78.12	75.00
3) การบริหารความเสี่ยง	79.29	78.90
4) วิชาการและการวิจัย	66.79	64.10
โดยรวมเฉลี่ย	75.68	72.85

จากตารางที่ 8 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
สมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 และ
ปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนา
คุณภาพบริการ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 75.68 และ
ปีงบประมาณ 2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 72.85

2. ปีงบประมาณ 2564 ร้อยละหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์ประเมินสมรรถนะหลัก ด้านพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการสมรรถนะสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การบริหารความเสี่ยง ร้อยละ 79.29 2) การพัฒนาและประกันคุณภาพ ร้อยละ 78.51 3) คุณภาพการบริการ ร้อยละ 78.12

3. ปีงบประมาณ 2565 ร้อยละหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์ประเมินสมรรถนะหลัก ด้านพัฒนาคุณภาพบริการแยกตามรายการสมรรถนะสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การบริหารความเสี่ยง ร้อยละ 78.90 2) คุณภาพการบริการ ร้อยละ 75.00 3) การพัฒนาและประกันคุณภาพ ร้อยละ 73.4

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
14. การพัฒนาและประกันคุณภาพ	78.51	73.40
14.1 มีความรู้เรื่องการพัฒนาและประกันคุณภาพทางการพยาบาล และสามารถนำเครื่องมือคุณภาพ เช่น C3THER, 3P มาเชื่อมโยงกับมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	98.44	98.40
14.2 สามารถออกแบบพัฒนาระบบงานเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	67.19	67.20
14.3 สามารถใช้เครื่องมือคุณภาพและกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพที่เหมาะสมกับหน่วยงาน	78.13	73.40
14.4 ส่งเสริมและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	70.31	54.70

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
15. คุณภาพการบริการ	78.12	75.00
15.1 สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์	95.31	98.40
15.2 นำข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาปรับปรุงและวางแผนจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริการ	98.44	96.90
15.3 พัฒนานองค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงานด้านบริการที่เป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	53.13	62.50
15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้	65.63	42.20
16. การบริหารความเสี่ยง	79.29	78.90
16.1 สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์	89.06	96.90
16.2 สามารถค้นหาและวางแผนในการป้องกันความเสี่ยงทางการพยาบาลในผู้ป่วยสำคัญตามบริบทของหน่วยงาน	87.50	90.60
16.3 สามารถดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางปฏิบัติมาพัฒนางาน	90.63	93.80
16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา	50	34.40

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
17. วิชาการและการวิจัย	66.79	64.10
17.1 นำเทคนิค/วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล อย่างมีหลักเกณฑ์และทันสมัย	75	78.10
17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์ มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	59.38	68.80
17.3 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาล หรือนำความรู้ใหม่ๆที่ได้มาเผยแพร่ในหน่วยงาน	78.13	65.60
17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค ร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	54.69	43.80

จากตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

- ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
 - อันดับ 1 ข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา ร้อยละ 50.00
 - อันดับ 2 ข้อ 15.3 พัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงานด้านบริการที่เป็นเลิศ มาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 53.13
 - อันดับ 3 ข้อ 17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรคร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 54.69

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
- อันดับ 1 ข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาละเลยและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา ร้อยละ 34.40
- อันดับ 2 ข้อ 15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาคุณภาพบริการ และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้ ร้อยละ 42.20
- อันดับ 3 ข้อ 17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วย เฉพาะโรคร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 43.8

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการสมรรถนะ	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1) ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ	84.37	84.00
2) การสร้างสัมพันธภาพ	87.89	86.70
3) การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้และมีประสิทธิภาพ	78.12	74.60
โดยรวมเฉลี่ย	83.46	81.77

จากตารางที่ 10 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการสมรรถนะ ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ ร้อยละ 83.46 และ ปีงบประมาณ 2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 81.77

2. ปีงบประมาณ 2564 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการสมรรถนะ 3 รายการ สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่

- 1) การสร้างสัมพันธภาพ ร้อยละ 87.89
- 2) ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ ร้อยละ 84.37
- 3) การนำเทคโนโลยี สารสนเทศ มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร้อยละ 78.12

3. ปีงบประมาณ 2565 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการสมรรถนะ 3 รายการ สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่

- 1) การสร้างสัมพันธภาพ ร้อยละ 86.70
- 2) ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ ร้อยละ 84.00
- 3) การนำเทคโนโลยี สารสนเทศ มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร้อยละ 74.60

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
18. ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ	84.37	84.00
18.1 สามารถถ่ายทอดนโยบายขององค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับทราบข้อมูลด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจนได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	93.75	96.90
18.2 ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารในการเป็นผู้ฟังที่ดีกับบุคลากร ทุกระดับและทีมสหสาขาวิชาชีพและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ เชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	81.25	84.40

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
18.3 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	82.81	90.60
18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพและผู้ใช้บริการ ได้ชัดเจนถูกต้องเหมาะสม	79.69	64.10
19.การสร้างสัมพันธภาพ	87.89	86.70
19.1 มีศิลปะในการพูดการถามและการฟังที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้	87.50	87.50
19.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	95.31	96.90
19.3 มีความเข้าใจในพฤติกรรม/ความแตกต่างของบุคคล และแสดงออกด้วยกิริยาท่าทาง ถ้อยคำ ภาษาที่สุภาพ	90.63	85.90
19.4 สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	78.13	76.60
20. การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ	78.12	74.60
20.1 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วและถูกต้อง	93.75	95.30
20.2 มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสืบค้นข้อมูลเพื่อการบริหารและปฏิบัติการพยาบาล	78.13	82.80

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
20.3 มีทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลในการปฏิบัติงาน	96.88	89.10
20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	43.75	31.30

จากตารางที่ 11 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 43.75

อันดับ 2 ข้อ 19.4 สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และข้อ 20.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ร้อยละ 78.13

อันดับ 3 ข้อ 18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพและผู้ให้บริการได้ชัดเจน ถูกต้อง เหมาะสม ร้อยละ 79.69

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 31.30

อันดับ 2 ข้อ 18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพและผู้ให้บริการได้ชัดเจน ถูกต้อง เหมาะสม ร้อยละ 64.10

อันดับ 3 ข้อ 19.4 สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ร้อยละ 76.60

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์		
1.1 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์/แผนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย ได้ถูกต้อง ชัดเจน	96.88	98.4
1.2 สามารถวางแผนและจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตรงตามเป้าหมายขององค์กร	78.13	90.60
1.3 มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบาย การปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	48.44	54.70
1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษา วางแผน การปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	51.56	32.80
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา		
2.1 สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้	76.56	85.90
2.2 มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100
2.3 สนับสนุนและยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนางาน โดยใช้ความรู้และวิธีการทำงานใหม่ๆ	85.94	78.10
2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	81.25	71.90
3. ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา		
3.1 สามารถเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูล สนับสนุนได้อย่างเหมาะสม	93.75	98.40

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
3.2 ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาใน บรรยากาศที่สร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	92.19	89.10
3.3 สามารถคิดวิเคราะห์/คาดการณ์ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน ที่จะเกิดขึ้นได้	73.44	76.60
3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทางให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	60.94	53.10
4. การเจรจาต่อรอง/ โกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง		
4.1 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งภายใน หน่วยงานได้อย่างตรงประเด็น	90.63	93.80
4.2 สามารถเจรจาต่อรองในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ผู้ใช้บริการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	87.50	96.90
4.3 มีวุฒิภาวะและแสดงออกทางอารมณ์เชิงบวกได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์	76.56	73.40
4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อ ผลสำเร็จของงาน	53.13	43.80
5. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม		
5.1 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถและ ทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม	93.75	95.30
5.2 มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ชัดเจนและ ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานและทีมสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	85.94	92.20

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
5.3 สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	85.94	93.80
5.4 ติดตามผลการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	71.88	57.80
6. มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง		
6.1 มีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจได้	98.44	98.40
6.2 ให้คำแนะนำ ปรึกษาให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้เป็นอย่างดีโดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้	92.19	90.60
6.3 สนับสนุนและแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจและยอมรับ กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	79.69	95.30
6.4 ปรับปรุงและวางแผนทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	43.75	51.60
7. การพัฒนาตนเอง		
7.1 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีบรรยากาศ การเรียนรู้ในหน่วยงาน	93.75	96.90
7.2 มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และ/หรือนวัตกรรมทาง การพยาบาลมาเผยแพร่และพัฒนการจัดบริการในหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง	71.88	81.30
7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	57.81	51.60

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
7.4 สนใจ ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ๆเพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงานของตนเอง	65.63	64.10
8. การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง		
8.1 วางแผนการจัดอัตราค่าจ้างได้ทั้งภาวะปกติและวิกฤติ	98.44	95.30
8.2 สามารถวิเคราะห์ปริมาณงานตามความต้องการการพยาบาล ของผู้ป่วย	93.75	90.60
8.3 สามารถจัดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอกับการะงาน	95.31	95.30
8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร	53.13	42.20
9. การนิเทศงานและมอบหมายงาน		
9.1 มีการวางแผนและดำเนินการนิเทศผู้ได้บังคับบัญชา ให้นำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์	81.25	93.80
9.2 กำหนดเทคนิคและวิธีการดำเนินงาน การนิเทศงานเหมาะสม กับแต่ละบุคคล	75	73.40
9.3 กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	92.19	93.80
9.4 ให้คำแนะนำ ปรึกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาล ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ และเป็นรูปธรรม	60.94	51.60
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		
10.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด	96.88	95.30

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
10.2 วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร	90.63	92.20
10.3 มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล การประเมินผล ไว้อย่างเป็นรูปธรรม	62.50	64.10
10.4 รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทาง ส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาตนเอง	67.19	73.40
11. การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร		
11.1 จัดการฝึกเพื่อเนะนํางานให้กับบุคลากร จบใหม่หรือ บุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ มาก่อนภายในหน่วยงาน	95.31	100
11.2 สำรวจความต้องการการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	92.19	84.40
11.3 สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่ให้มีผลก้าวหน้าในงาน	60.94	67.20
11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ ทักษะ ให้เป็นที่ยอมรับของทีมสหสาขาวิชาชีพ	59.38	42.20
12. การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุง รักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย		
12.1 ประเมินความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ	96.88	98.40
12.2 วางแผนกำกับ ดูแล การจัดเก็บ บำรุงและรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์และเวชภัณฑ์ต่างๆให้พร้อมใช้ทั้งภาวะปกติ และฉุกเฉิน	95.31	93.80

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
12.3 บริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเวชภัณฑ์ ต่าง ๆ ทาง การแพทย์ คำนวณ และ เกิด ประโยชน์ สูง สุด	84.38	93.80
12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือ ทาง การแพทย์ ให้แก่ผู้ได้ บังคับ บัญชา ได้อย่าง ถูกต้อง	56.25	39.10
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์		
13.1 สามารถ นำแผน กลยุทธ์ มา จัดทำ เป็น แผน เชิง ปฏิบัติการ ของ หน่วยงาน	92.19	93.80
13.2 สามารถ ถ่ายทอด แผน กลยุทธ์ ของ องค์ กร ลงสู่ ผู้ปฏิบัติ ได้อย่าง ถูกต้อง ชัด เจน	81.25	92.20
13.3 สามารถ วิเคราะห์ สภาพ องค์กร เพื่อ นำ ข้อมูล มา ใช้ ใน การ วาง แผน การ จัดการ บริการ ใน หน่วยงาน ได้อย่าง เป็น ระบบ สอดคล้อง กับ นโยบาย ของ องค์ กร	45.31	42.20
13.4 สามารถ กำกับ ควบคุม และ ประเมิน ผลการ ดำเนินการ ตาม กลยุทธ์ เพื่อ นำ ไป ปรับปรุง แก้ไข อย่าง เป็น ระบบ	18.75	18.80
14. การพัฒนาและประกันคุณภาพ		
14.1 มีความ รู้เรื่อง การ พัฒนา และ ประกัน คุณภาพ ทาง การ พยาบาล และ สามารถ นำ เครื่องมือ คุณภาพ เช่น C3THER, 3P มา เชื่อม โยง กับ มาตรฐาน การ ปฏิบัติ งาน สอดคล้อง กับ บริบท ของ หน่วยงาน	98.44	98.40
14.2 สามารถ ออกแบบ พัฒนาระบบ งาน เพื่อ พัฒนา คุณภาพ บริกร พยาบาล ให้ สอดคล้อง กับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ เป้าหมาย ของ องค์ กร	67.19	67.20
14.3 สามารถ ใช้ เครื่องมือ คุณภาพ และ กำหนด ตัวชี้วัด คุณภาพ ที่ เหมาะสม กับ หน่วยงาน	78.13	73.40

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
14.4 ส่งเสริมและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้มีกระบวนการ พัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	70.31	54.70
15. คุณภาพการบริการ		
15.1 สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างเหมาะสมทัน ต่อสถานการณ์	95.31	98.40
15.2 นำข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาปรับปรุงและวางแผน จัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริการ	98.44	96.90
15.3 พัฒน่องค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงานด้านบริการ ที่เป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	53.13	62.50
15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา คุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้	65.63	42.20
16. การบริหารความเสี่ยง		
16.1 สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์	89.06	96.90
16.2 สามารถค้นหาและวางแผนในการป้องกันความเสี่ยง ทางการพยาบาลในผู้ป่วยสำคัญตามบริบทของหน่วยงาน	87.50	90.60
16.3 สามารถดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางปฏิบัติมาพัฒนางาน	90.63	93.80
16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยง ในหน่วยงานได้ทันเวลา	50	34.40

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
17. วิชาการและการวิจัย		
17.1 นำเทคนิค/วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล อย่างมีหลักเกณฑ์และทันสมัย	75	78.10
17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์ มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	59.38	68.80
17.3 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาล หรือนำความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาเผยแพร่ในหน่วยงาน	78.13	65.60
17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค ร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	54.69	43.80
18. ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ		
18.1 สามารถถ่ายทอดนโยบายขององค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับทราบข้อมูลด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจนได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	93.75	96.90
18.2 ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารในการเป็นผู้ฟังที่ดีกับบุคลากร ทุกระดับและทีมสหสาขาวิชาชีพและสามารถให้ข้อมูล ย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	81.25	84.40
18.3 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการประสานงานและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	82.81	90.60
18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิกทีม การพยาบาล สหสาขาวิชาชีพและผู้ใช้บริการได้ชัดเจนถูกต้องเหมาะสม	79.69	64.10

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
19.การสร้างสัมพันธภาพ		
19.1 มีศิลปะในการพูดการถามและการฟังที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีให้น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้	87.50	87.50
19.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายวิชาชีพทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	95.31	96.90
19.3 มีความเข้าใจในพฤติกรรม/ความแตกต่างของบุคคล และแสดงออกด้วยกิริยาท่าทาง ถ้อยคำ ภาษาที่สุภาพ	90.63	85.90
19.4 สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	78.13	76.60
20. การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ		
20.1 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดต่อสื่อสาร ได้รวดเร็วและถูกต้อง	93.75	95.30
20.2 มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสืบค้นข้อมูล เพื่อการบริหารและปฏิบัติการพยาบาล	78.13	82.80
20.3 มีทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาล ในการปฏิบัติงาน	96.88	89.10
20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	43.75	31.30

จากตารางที่ 12 การเปรียบเทียบ ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก
แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 18.75

อันดับ 2 ข้อ 6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และ ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 43.75

อันดับ 3 ข้อ 13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับนโยบายองค์กร ร้อยละ 45.31

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 18.80

อันดับ 2. ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 31.30

อันดับ 3. ข้อ 1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษาวางแผนการปฏิบัติงาน ที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ร้อยละ 32.80

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี	ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านภาวะผู้นำ	2.84	2.95
2. ด้านการบริหารจัดการ	2.79	2.84
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ	2.75	2.72
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ	3.04	3.14
โดยรวมเฉลี่ย	2.86	2.91

จากตารางที่ 13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0-11 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 และ ปีงบประมาณ 2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 2.91

2. ปีงบประมาณ 2564 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.04 รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 2.84 ด้านการบริหาร จัดการ เท่ากับ 2.79 และ ด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 2.75 ตามลำดับ

3. ปีงบประมาณ 2565 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.14 รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 2.95 ด้านการบริหาร จัดการ เท่ากับ 2.84 และ ด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 2.72 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์		
1.1 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์/แผนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย ได้ถูกต้อง ชัดเจน	94.74	100
1.2 สามารถวางแผนและจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวตรงตามเป้าหมายขององค์กร	78.95	82.4
1.3 มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบายการปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	42.11	52.90

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน ที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ขององค์กร	36.84	23.50
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา		
2.1 สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของ ตนให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้	73.68	82.40
2.2 มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100
2.3 สนับสนุนและยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนางาน โดยใช้ความรู้และวิธีการทำงานใหม่ๆ	73.68	76.50
2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	73.68	47.10
3. ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา		
3.1 สามารถเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูล สนับสนุนได้อย่างเหมาะสม	84.21	100
3.2 ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา ในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	84.21	94.10
3.3 สามารถคิดวิเคราะห์/คาดการณ์ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน ที่จะเกิดขึ้นได้	63.16	76.50
3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทาง ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	52.63	35.30

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
4. การเจรจาต่อรอง/ไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง		
4.1 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งภายใน หน่วยงานได้อย่างตรงประเด็น	94.74	94.10
4.2 สามารถเจรจาต่อรองในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ผู้ให้บริการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	84.11	100
4.3 มีวุฒิภาวะและแสดงออกทางอารมณ์เชิงบวกได้อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์	63.16	70.60
4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน	36.84	29.40
5. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม		
5.1 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม	94.74	88.20
5.2 มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ชัดเจน และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานและทีมสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	78.45	94.10
5.3 สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	68.42	94.10
5.4 ติดตามผลการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	68.42	41.20

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
6. มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง		
6.1 มีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจได้	100	100
6.2 ให้คำแนะนำปรึกษาให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้	89.47	82.40
6.3 สนับสนุนและแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจและยอมรับ กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	57.89	88.20
6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	42.11	35.30
7. การพัฒนาตนเอง		
7.1 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีบรรยากาศ การเรียนรู้ในหน่วยงาน	84.21	100
7.2 มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆและ/หรือนวัตกรรมทางการ พยาบาลมาเผยแพร่และพัฒนาการจัดบริการในหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง	73.68	76.50
7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ พัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	52.63	52.90
7.4 สนใจ ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงาน ของตนเอง	47.37	47.10

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
8. การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง		
8.1 วางแผนการจัดอัตราค่าจ้างได้ทั้งภาวะปกติและวิกฤติ	100	88.20
8.2 สามารถวิเคราะห์ปริมาณงานตามความต้องการการพยาบาล ของผู้ป่วย	100	82.40
8.3 สามารถจัดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอกับภาระงาน	94.74	94.10
8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร	31.58	23.50
9. การนิเทศงานและมอบหมายงาน		
9.1 มีการวางแผนและดำเนินการนิเทศผู้ได้บังคับบัญชา ให้นำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์	78.95	94.10
9.2 กำหนดเทคนิคและวิธีการดำเนินงาน การนิเทศงานเหมาะสม กับแต่ละบุคคล	73.68	76.50
9.3 กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	78.95	88.20
9.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาล ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ และเป็นรูปธรรม	36.84	29.40
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		
10.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด	100	94.10

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
10.2 วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร	78.95	70.60
10.3 มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล การประเมินผลไว้ อย่างเป็นรูปธรรม	63.16	70.60
10.4 รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทาง ส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาตนเอง	42.14	52.90
11. การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร		
11.1 จัดการฝึกเพื่อเนะนํางานให้กับบุคลากร จบใหม่หรือ บุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ มาก่อนภายในหน่วยงาน	94.74	100
11.2 สำรวจความต้องการการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	78.95	88.20
11.3 สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่ให้เกิดความก้าวหน้าในงาน	47.57	64.70
11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ ทักษะ ให้เป็นที่ยอมรับของทีมสหสาขาวิชาชีพ	42.11	35.30
12. การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุง รักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย		
12.1 ประเมินความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ	100	94.10
12.2 วางแผนกำกับ ดูแล การจัดเก็บ บำรุงและรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ ทางการแพทย์และเวชภัณฑ์ต่างๆ ให้พร้อมใช้ทั้งภาวะปกติและฉุกเฉิน	100	94.10

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปีผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
12.3 บริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเวชภัณฑ์ ต่าง ๆ ทางกายภาพ คำนวณและเกิดประโยชน์สูงสุด	63.16	94.10
12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง	47.37	41.20
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์		
13.1 สามารถนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนเชิงปฏิบัติการ ของหน่วยงาน	89.47	88.20
13.2 สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	68.42	94.10
13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการ วางแผนการจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	36.84	41.20
13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการ ตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	15.79	17.60
14. การพัฒนาและประกันคุณภาพ		
14.1 มีความรู้เรื่องการพัฒนาและประกันคุณภาพทางพยาบาล และสามารถนำเครื่องมือคุณภาพ เช่น C3THER, 3P มาเชื่อมโยง กับมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	100	94.10
14.2 สามารถออกแบบพัฒนาระบบงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ บริการพยาบาลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร	57.89	70.60

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
14.3 สามารถใช้เครื่องมือคุณภาพและกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพ ที่เหมาะสมกับหน่วยงาน	78.95	47.10
14.4 ส่งเสริมและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้มีกระบวนการ พัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	57.89	41.20
15. คุณภาพการบริการ		
15.1 สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์	94.74	100
15.2 นำข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาปรับปรุงและวางแผน จัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริการ	100	94.10
15.3 พัฒนานองค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงานด้านบริการ ที่เป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	36.34	58.80
15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา คุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้	47.37	29.40
16. การบริหารความเสี่ยง		
16.1 สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์	78.95	94.10
16.2 สามารถค้นหาและวางแผนในการป้องกันความเสี่ยง ทางการพยาบาลในผู้ป่วยสำคัญตามบริบทของหน่วยงาน	89.47	88.20
16.3 สามารถดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทาง ปฏิบัติมาพัฒนางาน	78.95	94.10

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงาน ได้ทันเวลา	42.11	41.20
17. วิชาการและการวิจัย		
17.1 นำเทคนิค/วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล อย่างมีหลักเกณฑ์และทันสมัย	78.95	76.50
17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์ มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	47.37	82.40
17.3 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาล หรือนำความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาเผยแพร่ในหน่วยงาน	57.89	52.90
17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค ร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	47.37	23.50
18. ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ		
18.1 สามารถถ่ายทอดนโยบายขององค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับทราบข้อมูลด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจนได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	89.47	100
18.2 ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารในการเป็นผู้ฟังที่ดีกับบุคลากรทุกระดับและทีมสหสาขาวิชาชีพและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	73.68	88.82

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปีผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
18.3 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการ ประสานงานและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	63.15	88.82
18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิก ทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพและผู้ให้บริการ ได้ชัดเจนถูกต้อง เหมาะสม	78.95	52.50
19.การสร้างสัมพันธภาพ		
19.1 มีศิลปะในการพูด การถามและการฟังที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีให้น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้	73.68	88.82
19.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายวิชาชีพทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	94.74	100
19.3 มีความเข้าใจในพฤติกรรม/ความแตกต่างของบุคคล และแสดงออกด้วยกิริยาท่าทาง ถ้อยคำ ภาษาที่สุภาพ	84.21	76.50
19.4 สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	78.95	64.70
20. การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ		
20.1 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดต่อสื่อสาร ได้รวดเร็วและถูกต้อง	100	100
20.2 มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสืบค้นข้อมูล เพื่อการบริหารและปฏิบัติการพยาบาล	84.21	76.50

ตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี ผ่านเกณฑ์การประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
20.3 มีทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลในการปฏิบัติงาน	94.64	82.40
20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่างๆ มาใช้ในการพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	21.05	23.50

จากตารางที่ 14 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 0 - 1 ปี แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 15.79

อันดับ 2 ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่างๆ มาใช้ในการพัฒนางาน
ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 21.05

อันดับ 3 ข้อ 8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้องกับเป้าหมาย
ขององค์กร ร้อยละ 31.58

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 2 อันดับแรก ได้แก่
อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 17.60

อันดับ 2 ได้แก่ ข้อ 1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษาวางแผนการปฏิบัติงาน
ที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ข้อ 8.4 สามารถประเมิน
อัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ข้อ 17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแล

ผู้ป่วยเฉพาะโรคร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คิดเป็น ร้อยละ 23.50

อันดับ 3 ได้แก่ ข้อ 4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงานคิดเป็น ข้อ 9.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาล ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์และเป็นรูปธรรม และ ข้อ 15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้ คิดเป็น ร้อยละ 29.40

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี	ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.04	3.11
2. ด้านการบริหารจัดการ	3.06	3.03
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ	3.00	2.86
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ	3.26	3.22
โดยรวมเฉลี่ย	3.09	3.06

จากตารางที่ 15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1-3 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และ ปีงบประมาณ 2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.06

2. ปีงบประมาณ 2564 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.26 รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ เท่ากับ 3.06 ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.04 และด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

3. ปีงบประมาณ 2565 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.22 รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.11 ด้านการบริหารจัดการ เท่ากับ 3.03 และ ด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 2.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์		
1.1 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์/แผนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่บุคลากร ทุกระดับในหอผู้ป่วย ได้ถูกต้อง ชัดเจน	100	100
1.2 สามารถวางแผนและจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตรงตามเป้าหมายขององค์กร	73.68	84.20
1.3 มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบาย การปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	42.11	47.40
1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษาวางแผนการปฏิบัติงาน ที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร	42.11	36.80
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา		
2.1 สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ของตนให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้	63.15	84.20
2.2 มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100
2.3 สนับสนุนและยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนางานโดยใช้ความรู้และวิธีการทำงานใหม่ ๆ	94.74	68.40

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี
 ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ
 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	73.68	78.90
3. ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา		
3.1 สามารถเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูล สนับสนุนได้อย่างเหมาะสม	100	100
3.2 ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา ในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	89.47	78.90
3.3 สามารถวิเคราะห์/คาดการณ์ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน ที่จะเกิดขึ้นได้	78.95	78.90
3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทาง ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	47.30	57.90
4. การเจรจาต่อรอง/ โกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง		
4.1 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งภายใน หน่วยงานได้อย่างตรงประเด็น	89.47	89.50
4.2 สามารถเจรจาต่อรองในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ผู้ให้บริการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	89.47	94.70
4.3 มีวุฒิภาวะและแสดงออกทางอารมณ์เชิงบวกได้อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์	68.42	68.40
4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน	52.63	47.40

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ
2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
5. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม		
5.1 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม	94.74	100
5.2 มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ชัดเจนและให้ความร่วมมือ กับผู้ร่วมงานและทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	84.21	89.50
5.3 สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะให้ผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	89.47	94.70
5.4 ติดตามผลการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	57.89	47.40
6. มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง		
6.1 มีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจได้	100	100
6.2 ให้คำแนะนำ ปรึกษาให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ เป็นอย่างดีโดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้	89.47	89.50
6.3 สนับสนุนและแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจและยอมรับ กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	78.95	100
6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	42.15	47.40

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ
2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
7. การพัฒนาตนเอง		
7.1 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีบรรยากาศการเรียนรู้ในหน่วยงาน	100	94.70
7.2 มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆและ/หรือนวัตกรรมทางการพยาบาลมาเผยแพร่และพัฒนาการจัดบริการในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	57.89	78.90
7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	63.16	42.10
7.4 สนใจ ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงานของตนเอง	68.42	78.90
8. การบริหารจัดการอัตรากำลัง		
8.1 วางแผนการจัดอัตรากำลังได้ทั้งภาวะปกติและวิกฤติ	100	100
8.2 สามารถวิเคราะห์ปริมาณงานตามความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย	84.21	100
8.3 สามารถจัดอัตรากำลังให้เพียงพอกับการะงาน	89.47	89.50
8.4 สามารถประเมินอัตรากำลังที่หน่วยงานต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	47.37	47.40
9. การนิเทศงานและมอบหมายงาน		
9.1 มีการวางแผนและดำเนินการนิเทศผู้ได้บังคับบัญชาให้นำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์	78.95	100
9.2 กำหนดเทคนิคและวิธีการดำเนินงาน การนิเทศงานเหมาะสมกับแต่ละบุคคล	73.68	68.40

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ
2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
9.3 กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	100	89.50
9.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาล ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ และเป็นรูปธรรม	57.89	52.60
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		
10.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด	94.74	100
10.2 วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร	100	100
10.3 มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล การประเมินผล ไว้อย่างเป็นรูปธรรม	57.80	63.20
10.4 รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทาง ส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาตนเอง	84.21	68.40
11. การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร		
11.1 จัดการฝึกเพื่อเนนงานให้กับบุคลากร จบใหม่หรือบุคลากร ที่ยังไม่มีประสบการณ์ มาก่อนภายในหน่วยงาน	100	100
11.2 สำรวจความต้องการการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	100	73.70
11.3 สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่ให้มีผลก้าวหน้าในงาน	52.68	63.20

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ
2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ ทักษะ ให้เป็นที่ยอมรับของทิสสหสาขาวิชาชีพ	47.37	42.10
12. การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุง รักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย		
12.1 ประเมินความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ	94.74	100
12.2 วางแผนกำกับ ดูแล การจัดเก็บ บำรุงและรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์และเวชภัณฑ์ต่างๆให้พร้อมใช้ทั้งภาวะปกติ และฉุกเฉิน	94.74	94.74
12.3 บริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้และเวชภัณฑ์ต่างๆ ทางการแพทย์คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	84.21	94.74
12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง	63.16	31.60
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์		
13.1 สามารถนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนเชิงปฏิบัติการ ของหน่วยงาน	100	100
13.2 สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	89.47	89.50
13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบสอดคล้อง กับนโยบายขององค์กร	31.58	31.60

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ
2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการ ตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	21.05	15.80
14. การพัฒนาและประกันคุณภาพ		
14.1 มีความรู้เรื่องการพัฒนาและประกันคุณภาพทางกายภาพ และสามารถนำเครื่องมือคุณภาพ เช่น C3THER, 3P มาเชื่อมโยง กับมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	100	100
14.2 สามารถออกแบบพัฒนาระบบงานเพื่อพัฒนาคุณภาพข บริการพยาบาลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย ขององค์กร	63.16	68.40
14.3 สามารถใช้เครื่องมือคุณภาพและกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพ ที่เหมาะสมกับหน่วยงาน	68.42	73.70
14.4 ส่งเสริมและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีกระบวนการ พัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	73.68	47.40
15. คุณภาพการบริการ		
15.1 สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์	89.47	100
15.2 นำข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาปรับปรุงและวางแผน จัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริการ	100	94.70
15.3 พัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงาน ด้านบริการที่เป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	47.37	52.60

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ
2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา คุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้	68.42	47.40
16. การบริหารความเสี่ยง		
16.1 สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์	89.42	100
16.2 สามารถค้นหาและวางแผนในการป้องกันความเสี่ยง ทางการพยาบาลในผู้ป่วยสำคัญตามบริบทของหน่วยงาน	84.21	89.50
16.3 สามารถดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางปฏิบัติมาพัฒนางาน	94.74	89.50
16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงาน ได้ทันเวลา	36.84	31.60
17. วิชาการและการวิจัย		
17.1 นำเทคนิค/วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล อย่างมีหลักเกณฑ์และทันสมัย	68.42	78.90
17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์ มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	73.68	63.20
17.3 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาล หรือนำความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาเผยแพร่ในหน่วยงาน	78.95	63.20
17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค ร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	68.2	42.10

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ
2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
18. ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ		
18.1 สามารถถ่ายทอดนโยบายขององค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับทราบข้อมูลด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	100	94.70
18.2 ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารในการเป็นผู้ฟังที่ดีกับบุคลากร ทุกระดับและทีมสหสาขาวิชาชีพและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ เชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	78.95	78.90
18.3 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการประสานงาน และให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างสร้างสรรค์	89.47	84.20
18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิก ทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพและผู้ใช้บริการได้ชัดเจนถูกต้อง เหมาะสม	78.95	68.40
19. การสร้างสัมพันธภาพ		
19.1 มีศิลปะในการพูดการถามและการฟังที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีให้น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้	89.47	84.20
19.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายวิชาชีพทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	94.74	100
19.3 มีความเข้าใจในพฤติกรรม/ความแตกต่างของบุคคลและ แสดงออกด้วยกิริยาท่าทาง ถ้อยคำ ภาษาที่สุภาพ	89.47	84.20

ตารางที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 1 - 3 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ
2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1 - 3 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
19.4 สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	68.42	78.90
20. การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ		
20.1 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดต่อสื่อสาร ได้รวดเร็วและถูกต้อง	94.74	94.70
20.2 มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสืบค้นข้อมูล เพื่อการบริหารและปฏิบัติการพยาบาล	68.42	84.20
20.3 มีทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ โรงพยาบาล ในการปฏิบัติงาน	100	84.20
20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	36.84	36.80

จากตาราง ที่ 16 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย
มากกว่า 1 - 3 ปี แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ
2565 พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับปรุง
แก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 21.05

อันดับ 2 ข้อ 13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายองค์กร ร้อยละ 31.58

อันดับ 3 ข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา และข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 36.84

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 15.8

อันดับ 2 ข้อ 12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ข้อ 13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ และ ข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา คิดเป็น ร้อยละ 31.6

อันดับ 3 ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและ ข้อ 1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษาวางแผนการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร คิดเป็น ร้อยละ 36.8

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี	ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.17	3.26
2. ด้านการบริหารจัดการ	3.00	3.16
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ	3.04	3.00
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ	3.30	3.37
โดยรวมเฉลี่ย	3.13	3.20

จากตารางที่ 17 การเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปี 2565 พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และ ปีงบประมาณ 2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.20

2. ปีงบประมาณ 2564 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือ ด้านการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.30 รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.17 ด้านการพัฒนา คุณภาพ เท่ากับ 3.04 และด้านการบริหารจัดการ เท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

3. ปีงบประมาณ 2565 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.37 รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.26 ด้านการบริหาร จัดการ เท่ากับ 3.16 และ ด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์		
1.1 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์/แผนกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย ได้ถูกต้อง ชัดเจน	91.57	100
1.2 สามารถวางแผนและจัดทำแผนที่ระยะสั้นและระยะยาว ตรงตามเป้าหมายขององค์กร	75	100
1.3 มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบาย การปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	41.67	56
1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน ที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ขององค์กร	66.67	22

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงผู้ได้บังคับบัญชา		
2.1 สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้	91.67	89
2.2 มอบหมายงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100
2.3 สนับสนุนและยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนางาน โดยใช้ความรู้และวิธีการทำงานใหม่ๆ	83.83	89
2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	91.67	83
3. ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา		
3.1 สามารถเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูลสนับสนุนได้อย่างเหมาะสม	91.67	94
3.2 ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	100	94
3.3 สามารถวิเคราะห์/คาดการณ์ปัญหาต่างๆของหน่วยงานที่จะเกิดขึ้นได้	66.67	78
3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทางให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	58.33	61
4. การเจรจาต่อรอง/ไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาคัดแย้ง		
4.1 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งภายในหน่วยงานได้อย่างตรงประเด็น	83.83	93.80

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
4.2 สามารถเจรจาต่อรองในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ผู้ให้บริการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	83.83	94
4.3 มีวุฒิภาวะและแสดงออกทางอารมณ์เชิงบวกได้อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์	91.67	78
4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน	66.67	44
5. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม		
5.1 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม	91.67	94
5.2 มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ชัดเจน และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานและทีมสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	83.83	94
5.3 สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	91.67	89
5.4 ติดตามผลการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	83.83	72
6. มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์		
การเปลี่ยนแปลง		
6.1 มีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจได้	100	94

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
6.2 ให้คำแนะนำปรึกษาให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้	91.67	94
6.3 สนับสนุนและแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจและยอมรับ กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	91.67	94
6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	33.33	78
7. การพัฒนาตนเอง		
7.1 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีบรรยากาศ การเรียนรู้ในหน่วยงาน	100	94
7.2 มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และ/หรือนวัตกรรมทางการพยาบาล มาเผยแพร่และพัฒนาการจัดการบริการในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	75	83
7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	41.67	61
7.4 สนใจ ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงานของตนเอง	66.67	67
8. การบริหารจัดการอัตรากำลัง		
8.1 วางแผนการจัดอัตรากำลังได้ทั้งภาวะปกติและวิกฤติ	91.67	94
8.2 สามารถวิเคราะห์ปริมาณงานตามความต้องการการพยาบาล ของผู้ป่วย	91.67	83
8.3 สามารถจัดอัตรากำลังให้เพียงพอกับการะงาน	100	100

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	66.67	50
9. การนิเทศงานและมอบหมายงาน		
9.1 มีการวางแผนและดำเนินการนิเทศผู้ได้บังคับบัญชาให้นำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์	75	89
9.2 กำหนดเทคนิคและวิธีการดำเนินงาน การนิเทศงานเหมาะสมกับแต่ละบุคคล	66.67	83
9.3 กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	91.67	100
9.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาลให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์และเป็นรูปธรรม	66.67	67
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		
10.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด	91.67	89
10.2 วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลของบุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร	91.67	100
10.3 มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล การประเมินผลไว้อย่างเป็นรูปธรรม	58.33	61
10.4 รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทาง ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาตนเอง	50.00	94

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน ปีงบประมาณ ปีงบประมาณ	
	2564	2565
11. การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร		
11.1 จัดการฝึกเพื่อเนะนํางานให้กับบุคลากร จบใหม่หรือบุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ มาก่อนภายในหน่วยงาน	91.67	100
11.2 สํารวจความต้องการการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	91.67	89
11.3 สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ให้มีความก้าวหน้าในงาน	75	72
11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ ทักษะ ให้เป็นที่ยอมรับของทีมสหสาขาวิชาชีพ	75	39
12. การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุง รักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย		
12.1 ประเมินความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ	91.67	100
12.2 วางแผนกำกับ ดูแล การจัดเก็บ บำรุงและรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์และเวชภัณฑ์ต่างๆให้พร้อมใช้ทั้งภาวะปกติและฉุกเฉิน	83.33	89
12.3 บริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเวชภัณฑ์ ต่าง ๆ ทางกายภาพพร้อมใช้ทั้งภาวะปกติสูงสุด	100	93.8
12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง	50	50

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์		
13.1 สามารถนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนเชิงปฏิบัติการ ของหน่วยงาน	91.67	93.80
13.2 สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	83.33	94
13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการ วางแผนการจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	41.67	56
13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการ ตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	8.33	17
14. การพัฒนาและประกันคุณภาพ		
14.1 มีความรู้เรื่องการพัฒนาและประกันคุณภาพทางการพยาบาล และสามารถนำเครื่องมือคุณภาพ เช่น C3THER, 3P มาเชื่อมโยง กับมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	91.67	100
14.2 สามารถออกแบบพัฒนาระบบงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ บริการพยาบาลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร	66.67	72
14.3 สามารถใช้เครื่องมือคุณภาพและกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพ ที่เหมาะสมกับหน่วยงาน	83.33	83
14.4 ส่งเสริมและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้มีกระบวนการ พัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	66.67	61

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
15. คุณภาพการบริการ		
15.1 สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์	100	94
15.2 นำข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาปรับปรุงและวางแผน จัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริการ	91.67	100
15.3 พัฒนองค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงานด้านบริการ ที่เป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	58.33	78
15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา คุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้	75	33
16. การบริหารความเสี่ยง		
16.1 สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์	100	94
16.2 สามารถค้นหาและวางแผนในการป้องกันความเสี่ยง ทางการพยาบาลในผู้ป่วยสำคัญตามบริบทของหน่วยงาน	75	89
16.3 สามารถดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางปฏิบัติมาพัฒนางาน	91.67	93.80
16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยง ในหน่วยงานได้ทันเวลา	58.33	33

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
17. วิชาการและการวิจัย		
17.1 นำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล อย่างมีหลักเกณฑ์และทันสมัย	66.67	72
17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์ มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	33.33	72
17.3 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาล หรือนำความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาเผยแพร่ในหน่วยงาน	91.67	72
17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค ร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	66.67	61
18. ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ		
18.1 สามารถถ่ายทอดนโยบายขององค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับทราบข้อมูลด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจนได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	83.13	94
18.2 ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารในการเป็นผู้ฟังที่ดีกับบุคลากร ทุกระดับและทีมสหสาขาวิชาชีพและสามารถให้ข้อมูล ย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	75	83
18.3 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการประสานงานและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	100	94

ตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 3 - 5 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิกทีม การพยาบาล สาขาวิชาชีพและผู้ใช้บริการได้ชัดเจนถูกต้องเหมาะสม	75	72
19.การสร้างสัมพันธภาพ		
19.1 มีศิลปะในการพูด การถามและการฟังที่ดี เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีให้หน้าเชื่อถือและไว้วางใจได้	100	83
19.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายวิชาชีพทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	91.67	89
19.3 มีความเข้าใจในพฤติกรรม/ความแตกต่างของบุคคลและ แสดงออกด้วยกิริยาท่าทาง ถ้อยคำ ภาษาที่สุภาพ	91.67	89
19.4 สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	83.33	83
20. การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ		
20.1 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดต่อสื่อสาร ได้รวดเร็วและถูกต้อง	83.33	94
20.2 มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสืบค้นข้อมูล เพื่อการบริหารและปฏิบัติการพยาบาล	66.67	82.8
20.3 มีทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลในการปฏิบัติงาน	91.67	94
20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	58.33	39

จากตารางที่ 18 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 3 - 5 ปี แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 2 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 8.33

อันดับ 2 ข้อ 6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และ 17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์ มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 33.33

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 17

อันดับ 2 ข้อ 1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษาวางแผนการปฏิบัติงาน ที่มีเป้าหมายได้ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ร้อยละ 22

อันดับ 3 ข้อ 15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพ และนำไปสู่การแก้ปัญหาให้หมดไป ข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา ร้อยละ 33

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5-10 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5- 10 ปี	ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.46	3.29
2. ด้านการบริหารจัดการ	3.44	3.04
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ	3.32	2.95
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ	3.61	3.40
โดยรวมเฉลี่ย	3.46	3.17

จากตารางที่ 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5-10 ปี ปีงบประมาณ 2564 และ ปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และ ปีงบประมาณ 2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

2. ปีงบประมาณ 2564 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.61 รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.46 ด้านการบริหาร จัดการ เท่ากับ 3.44 และ ด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 3.32 ตามลำดับ

3. ปีงบประมาณ 2565 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.40 รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.29 ด้านการบริหาร จัดการ เท่ากับ 3.04 และ ด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 2.95

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์		
1.1 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์/แผนกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย ได้ถูกต้อง ชัดเจน	100	100
1.2 สามารถวางแผนและจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตรงตามเป้าหมายขององค์กร	81.82	100
1.3 มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบาย การปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	63.64	80

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษา วางแผน การปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	63.64	40
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา		
2.1 สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ของตนให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้	81.82	100
2.2 มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100
2.3 สนับสนุนและยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนางาน โดยใช้ความรู้และวิธีการทำงานใหม่ๆ	90.91	80
2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	90.91	100
3. ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา		
3.1 สามารถเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูล สนับสนุนได้อย่างเหมาะสม	100	100
3.2 ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา ในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	100	100
3.3 สามารถคิดวิเคราะห์/คาดการณ์ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน ที่จะเกิดขึ้นได้	81.82	60
3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทาง ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	100	40

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
4. การเจรจาต่อรอง/ โกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง		
4.1 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งภายใน หน่วยงานได้อย่างตรงประเด็น	90.91	100
4.2 สามารถเจรจาต่อรองในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ผู้ใช้บริการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	90.91	100
4.3 มีวุฒิภาวะและแสดงออกทางอารมณ์เชิงบวกได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์	90.91	80
4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จ ของงาน	63.64	40
5. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม		
5.1 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม	90.91	100
5.2 มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ชัดเจนและ ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานและทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	100	100
5.3 สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	100	100
5.4 ติดตามผลการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	81.82	80

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
6. มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง		
6.1 มีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจได้	90.91	100
6.2 ให้คำแนะนำปรึกษาให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้	100	100
6.3 สนับสนุนและแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจและยอมรับ กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	100	100
6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	45.45	40
7. การพัฒนาตนเอง		
7.1 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบรรยากาศ การเรียนรู้ในหน่วยงาน	90.91	100
7.2 มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ และหรือนวัตกรรมทางการพยาบาล มาเผยแพร่และพัฒนาการจัดบริการในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	81.82	80
7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	72.73	40
7.4 สนใจ ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงาน ของตนเอง	81.82	40

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
8. การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง		
8.1 วางแผนการจัดอัตราค่าจ้างได้ทั้งภาวะปกติและวิกฤติ	100	100
8.2 สามารถวิเคราะห์ปริมาณงานตามความต้องการการพยาบาล ของผู้ป่วย	100	100
8.3 สามารถจัดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอกับการะงาน	100	100
8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร	72.73	60
9. การนิเทศงานและมอบหมายงาน		
9.1 มีการวางแผนและดำเนินการนิเทศผู้ได้บังคับบัญชา ให้นำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์	90.91	80
9.2 กำหนดเทคนิค และวิธีการดำเนินงาน การนิเทศงานเหมาะสม กับแต่ละบุคคล	81.82	60
9.3 กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100
9.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาล ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมายอย่าง สร้างสรรค์และเป็นรูปธรรม	90.91	60
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		
10.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด	100	100

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
10.2 วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร	90.91	100
10.3 มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล การประเมินผล ไว้อย่างเป็นรูปธรรม	63.64	80
10.4 รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทาง ส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาตนเอง	90.91	80
11. การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร		
11.1 จัดการฝึกเพื่อแนะนำงานให้กับบุคลากร จบใหม่ หรือบุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ มาก่อนภายในหน่วยงาน	90.91	100
11.2 สำรวจความต้องการการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	100	100
11.3 สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่ให้เกิดความก้าวหน้าในงาน	72.73	60
11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ ทักษะ ให้เป็นที่ยอมรับของทีมสหสาขาวิชาชีพ	90.91	40
12. การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุง รักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย		
12.1 ประเมินความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ	100	100

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
12.2 วางแผนกำกับ ดูแล การจัดเก็บ บำรุงและรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์และเวชภัณฑ์ต่าง ๆ ให้พร้อมใช้ ทั้งภาวะปกติและฉุกเฉิน	100	100
12.3 บริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเวชภัณฑ์ต่าง ๆ ทางทางการแพทย์คุ้มครองและเกิดประโยชน์สูงสุด	100	80
12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ได้อย่างถูกต้อง	54.55	20
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์		
13.1 สามารถนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนเชิงปฏิบัติการของหน่วยงาน	81.82	100
13.2 สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	81.82	80
13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบสอดคล้อง กับนโยบายขององค์กร	72.73	20
13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการ ตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	27.27	18.00

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
14. การพัฒนาและประกันคุณภาพ		
14.1 มีความรู้เรื่องการพัฒนาและประกันคุณภาพทางการพยาบาล และสามารถนำเครื่องมือคุณภาพ เช่น C3THER, 3P มาเชื่อมโยงกับมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	100	100
14.2 สามารถออกแบบพัฒนาระบบงานเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	81.82	60
14.3 สามารถใช้เครื่องมือคุณภาพและกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพที่เหมาะสมกับหน่วยงาน	81.82	100
14.4 ส่งเสริมและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	81.82	60
15. คุณภาพการบริการ		
15.1 สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์	100	100
15.2 นำข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาปรับปรุงและวางแผนจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริการ	100	100
15.3 พัฒนานองค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงานด้านบริการที่เป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	72.73	40
15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้	72.73	80

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
16. การบริหารความเสี่ยง		
16.1 สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์	90.91	100
16.2 สามารถค้นหาและวางแผนในการป้องกันความเสี่ยง ทางการพยาบาลในผู้ป่วยสำคัญตามบริบทของหน่วยงาน	100	100
16.3 สามารถดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทาง ปฏิบัติมาพัฒนางาน	100	100
16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยง ในหน่วยงานได้ทันเวลา	72.73	20
17. วิชาการและการวิจัย		
17.1 นำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล อย่างมีหลักเกณฑ์และทันสมัย	81.82	80
17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์ มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	72.73	40
17.3 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาลหรือนำ ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาเผยแพร่ในหน่วยงาน	90.91	80
17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะ โรคร่วมกับ ทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	36.36	20

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
18. ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ		
18.1 สามารถถ่ายทอดนโยบายขององค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจนได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	100	100
18.2 ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารในการเป็นผู้ฟังที่ดีกับบุคลากรทุกระดับและทีมสหสาขาวิชาชีพและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	100	100
18.3 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการประสานงาน และให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	81.82	100
18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพและผู้ให้บริการได้ชัดเจนถูกต้องเหมาะสม	81.82	60
19. การสร้างสัมพันธภาพ		
19.1 มีศิลปะในการพูดการถามและการฟังที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้	90.91	100
19.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	100	100

ตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5 - 10 ปี ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 - 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
19.3 มีความเข้าใจในพฤติกรรม/ความแตกต่างของบุคคล และแสดงออกด้วยกิริยาท่าทาง ถ้อยคำ ภาษาที่สุภาพ	100	100
19.4 สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	81.82	80
20. การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ		
20.1 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดต่อสื่อสาร ได้รวดเร็วและถูกต้อง	90.91	80
20.2 มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสืบค้นข้อมูล เพื่อการบริหารและปฏิบัติการพยาบาล	90.91	80
20.3 มีทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลในการปฏิบัติงาน	100	100
20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่างๆมาใช้ในการพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	63.64	20

จากตารางที่ 20 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 5-10 ปี แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 27.27

อันดับ 2 ข้อ 17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะ โรคร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 36.36

อันดับ 3 ข้อ 6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ร้อยละ 45.45

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับ 1 ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 18.00

อันดับ 2 ได้แก่ ข้อ 12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ข้อ 13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อนำข้อมูล มาใช้ในการวางแผนการจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ ข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงาน ได้ทันเวลา ข้อ 17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะ โรคร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คิดเป็น ร้อยละ 20

อันดับ 3 ได้แก่ ข้อ 1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษา วางแผน การปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ข้อ 3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทางให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือก ในการแก้ไขปัญหา ข้อ 4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน ข้อ 6.4 ปรับปรุง และวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ข้อ 7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาผล การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ข้อ 7.4 สนใจ ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ๆเพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงานของตนเอง ข้อ 11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ ทักษะให้เป็นที่ยอมรับของทีมสหสาขา วิชาชีพ ข้อ 15.3 พัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงาน ด้านบริการที่เป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงานอย่าง ต่อเนื่อง ข้อ 17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติการ พยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดเป็น ร้อยละ 40

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์
ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี	ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.85	3.39
2. ด้านการบริหารจัดการ	3.83	3.37
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ	3.75	3.31
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ	4.00	3.43
โดยรวมเฉลี่ย	3.86	3.38

จากตารางที่ 21 การเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565
พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง
หัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี ปีงบประมาณ 2564 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และ ปีงบประมาณ
2565 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

2. ปีงบประมาณ 2564 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสาร
และการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 4.00 รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.85 ด้านการบริหาร
จัดการ เท่ากับ 3.83 และด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 3.75

3. ปีงบประมาณ 2565 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านที่ได้สูงสุด คือด้านการสื่อสาร
และการสร้างสัมพันธภาพ เท่ากับ 3.43 รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 3.39 ด้านการบริหาร
จัดการ เท่ากับ 3.37 และด้านการพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 3.31

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์		
1.1 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์/แผนกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย ได้ถูกต้อง ชัดเจน	100	80
1.2 สามารถวางแผนและจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตรงตามเป้าหมายขององค์กร	100	100
1.3 มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบาย การปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	100	60
1.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน ที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ขององค์กร	100	80
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา		
2.1 สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของตน ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้	100	100
2.2 มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100
2.3 สนับสนุนและยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนางาน โดยใช้ความรู้และวิธีการทำงานใหม่ ๆ	100	80
2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	100	60

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมิน สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
3. ทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา		
3.1 สามารถเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูลสนับสนุน ได้อย่างเหมาะสม	100	100
3.2 ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา ในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	100	80
3.3 สามารถคิดวิเคราะห์/คาดการณ์ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน ที่จะเกิดขึ้นได้	100	80
3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทาง ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	66.67	80
4. การเจรจาต่อรอง/ โกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง		
4.1 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งภายใน หน่วยงานได้อย่างตรงประเด็น	100	100
4.2 สามารถเจรจาต่อรองในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ผู้ให้บริการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	100	100
4.3 มีวุฒิภาวะและแสดงออกทางอารมณ์เชิงบวกได้อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์	100	80
4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน	66.67	60
5.การพัฒนาการทำงานเป็นทีม		
5.1 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม	100	100

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมิน สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
5.2 มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ชัดเจน และให้ความ ร่วมมือกับผู้ร่วมงานและทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100	80
5.3 สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	100	100
5.4 ติดตามผลการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	100	80
6. มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์		
การเปลี่ยนแปลง		
6.1 มีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจได้	100	100
6.2 ให้คำแนะนำปรึกษาให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้	100	100
6.3 สนับสนุนและแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจและยอมรับกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	100	100
6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	100	40
7. การพัฒนาตนเอง		
7.1 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีบรรยากาศ การเรียนรู้ในหน่วยงาน	100	100

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
7.2 มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และ/หรือนวัตกรรม ทางการพยาบาลมาเผยแพร่และพัฒนาระบบบริการ ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	100	100
7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	66.67	60
7.4 สนใจ ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ๆเพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงาน ของตนเอง	100	80
8. การบริหารจัดการอัตรากำลัง		
8.1 วางแผนการจัดอัตรากำลังได้ทั้งภาวะปกติและวิกฤติ	100	100
8.2 สามารถวิเคราะห์ปริมาณงานตามความต้องการ การพยาบาลของผู้ป่วย	100	100
8.3 สามารถจัดอัตรากำลังให้เพียงพอกับการะงาน	100	100
8.4 สามารถประเมินอัตรากำลังที่หน่วยงานต้องการสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร	100	40
9. การนิเทศงานและมอบหมายงาน		
9.1 มีการวางแผนและดำเนินการนิเทศผู้ได้บังคับบัญชา ให้นำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์	100	100
9.2 กำหนดเทคนิคและวิธีการดำเนินงาน การนิเทศงานเหมาะสม กับแต่ละบุคคล	100	60

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
9.3 กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100
9.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาล ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ และเป็นรูปธรรม	100	60
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		
10.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด	100	100
10.2 วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร	100	100
10.3 มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล การประเมินผล ไว้อย่างเป็นรูปธรรม	100	40
10.4 รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทาง ส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาตนเอง	100	80
11. การวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร		
11.1 จัดการฝึกเพื่อเนะนํางานให้กับบุคลากร จบใหม่หรือบุคลากร ที่ยังไม่มีประสบการณ์ มาก่อนภายในหน่วยงาน	100	100
11.2 สำรวจความต้องการการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	100	80

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
11.3 สามารถช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่ให้มีผลก้าวหน้าในงาน	100	80
11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ ทักษะ ให้เป็นที่ยอมรับของทีมสหสาขาวิชาชีพ	66.67	80
12. การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และบำรุง รักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย		
12.1 ประเมินความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ สิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ	100	100
12.2 วางแผนกำกับ ดูแล การจัดเก็บ บำรุงและรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์และเวชภัณฑ์ต่าง ๆ ให้พร้อมใช้ทั้งภาวะ ปกติและฉุกเฉิน	100	100
12.3 บริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเวชภัณฑ์ ต่าง ๆ ทางทางการแพทย์คุ้มค่าและเกิดประ โยชน์ สูงสุด	100	100
12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ได้อย่างถูกต้อง	100	40
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์		
13.1 สามารถนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนเชิงปฏิบัติการ ของหน่วยงาน	100	80
13.2 สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	100	100

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	100	60
13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	33.33	60
14. การพัฒนาและประกันคุณภาพ		
14.1 มีความรู้เรื่องการพัฒนาและประกันคุณภาพทางการพยาบาล และสามารถนำเครื่องมือคุณภาพ เช่น C3THER, 3P มาเชื่อมโยงกับมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	100	100
14.2 สามารถออกแบบพัฒนาระบบงานเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	100	40
14.3 สามารถใช้เครื่องมือคุณภาพและกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพที่เหมาะสมกับหน่วยงาน	100	100
14.4 ส่งเสริมและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	100	100
15. คุณภาพการบริการ		
15.1 สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์	100	100

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมิน สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
15.2 นำข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาปรับปรุงและวางแผน จัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริการ	100	100
15.3 พัฒน่องค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงานด้านบริการ ที่เป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	100	80
15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา คุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้	100	60
16. การบริหารความเสี่ยง		
16.1 สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่าง เหมาะสมและสร้างสรรค์	100	100
16.2 สามารถค้นหาและวางแผนในการป้องกันความเสี่ยง ทางการพยาบาลในผู้ป่วยสำคัญตามบริบทของหน่วยงาน	100	100
16.3 สามารถดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อหา แนวทางปฏิบัติมาพัฒนางาน	100	100
16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยง ในหน่วยงานได้ทันเวลา	66.67	40
17. วิชาการและการวิจัย		
17.1 นำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล อย่างมีหลักเกณฑ์และทันสมัย	100	100

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมิน สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ ในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100	60
17.3 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาล หรือนำความรู้ใหม่ๆที่ได้มาเผยแพร่ในหน่วยงาน	100	80
17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะ โรคร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	33.33	80
18. ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ		
18.1 สามารถถ่ายทอดนโยบายขององค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับทราบข้อมูลด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจนได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	100	100
18.2 ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารในการเป็นผู้ฟังที่ดีกับบุคลากร ทุกระดับและทีมสหสาขาวิชาชีพและสามารถให้ข้อมูล ย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	100	80
18.3 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการประสานงาน และให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง สร้างสรรค์	100	100
18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิก ทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพและผู้ให้บริการได้ชัดเจนถูกต้อง เหมาะสม	100	60

ตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มากกว่า 10 ปี
ผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้
ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง > 10 ปี ผ่านการประเมิน	
	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
	2564	2565
19.การสร้างสัมพันธภาพ		
19.1 มีศิลปะในการพูดการถามและการฟังที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีให้หน้าเชื่อถือและไว้วางใจได้	100	100
19.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายวิชาชีพทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	100	100
19.3 มีความเข้าใจในพฤติกรรม/ความแตกต่างของบุคคล และแสดงออกด้วยกิริยาท่าทาง ถ้อยคำ ภาษาที่สุภาพ	100	100
19.4 สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	100	80
20. การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ		
20.1 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดต่อสื่อสาร ได้รวดเร็วและถูกต้อง	100	100
20.2 มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสืบค้นข้อมูล เพื่อการบริหารและปฏิบัติการพยาบาล	100	100
20.3 มีทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาล ในการปฏิบัติงาน	100	100
20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	100	20

จากตารางที่ 22 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมากกว่า 10 ปี แยกตามรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย เรียงตามลำดับ ได้แก่

อันดับ 1 ข้อ 17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรคร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มีคะแนนเท่ากัน ร้อยละ 33.33

อันดับ 2 ข้อ 3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทางให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ข้อ 4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน ข้อ 7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ข้อ 11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาความรู้ทักษะให้เป็นที่ยอมรับของทีมสหสาขาวิชาชีพ และข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา มีคะแนนเท่ากัน ร้อยละ 66.67 และที่เหลือ ทั้งหมด 73 ข้อ ผ่านร้อยละ 100

2. ปีงบประมาณ 2565 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับ 1 ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 20

อันดับ 2 ข้อ 6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ข้อ 8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ข้อ 10.3 มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูลการประเมินผลไว้อย่างเป็นรูปธรรม ข้อ 12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ข้อ 14.2 สามารถออกแบบพัฒนาระบบงานเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร และข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา มีคะแนนเท่ากัน คิดเป็น ร้อยละ 40

อันดับ 3 มีคะแนนเท่ากัน คิดเป็น ร้อยละ 60 ได้แก่ ข้อ 1.3 มีความคิดกว้างไกล และสามารถกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ข้อ 2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ข้อ 4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน

ข้อ 7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ข้อ 9.2 กำหนดเทคนิคและวิธีการดำเนินงาน การนิเทศงานเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ข้อ 9.4 ให้คำแนะนำปรึกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาลให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างสร้างสรรค์และเป็นรูปธรรม ข้อ 13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ข้อ 15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้ ข้อ 17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อ 18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพ และผู้ให้บริการได้ชัดเจนถูกต้อง เหมาะสมคิดเป็น

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย แยกตามประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565

สมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย แยกตามประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย	ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก	
	ปีงบประมาณ 2564	ปีงบประมาณ 2565
0-1 ปี	2.86	2.91
>1-3 ปี	3.09	3.06
>3-5 ปี	3.13	3.20
>5-10 ปี	3.46	3.17
>10 ปี	3.86	3.38

จากตารางที่ 23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ปีงบประมาณ 2564 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้ ประสบการณ์ 0 - 1 ปี เท่ากับ 2.86 ประสบการณ์มากกว่า 1 - 3 ปี เท่ากับ 3.09

ประสบการณ์มากกว่า 3 - 5 ปี เท่ากับ 3.13 ประสบการณ์มากกว่า 5 - 10 ปี เท่ากับ 3.46 และประสบการณ์มากกว่า 10 ปี เท่ากับ 3.86

2. ปีงบประมาณ 2565 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มีดังนี้ประสบการณ์ 0 - 1 ปี เท่ากับ 2.91 ประสบการณ์มากกว่า 1 - 3 ปี เท่ากับ 3.06 ประสบการณ์มากกว่า 3 - 5 ปี เท่ากับ 3.20 ประสบการณ์มากกว่า 5 - 10 ปี เท่ากับ 3.17 และประสบการณ์มากกว่า 10 ปี เท่ากับ 3.38

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนตามรายการสมรรถนะหลัก แยกตามประสบการณ์
ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564

ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก	ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี)				
	0-1	>1-3	>3-5	>5-10	>10
1. ด้านภาวะผู้นำ	2.84	3.04	3.17	3.46	3.85
2. ด้านการบริหารจัดการ	2.79	3.06	3.00	3.44	3.83
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ	2.75	3.00	3.04	3.32	3.75
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ	3.04	3.26	3.30	3.61	4.00
โดยรวมเฉลี่ย	2.86	3.09	3.13	3.46	3.36

จากตารางที่ 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนตามรายการสมรรถนะหลัก แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564 พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก แยกตามประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้ ประสบการณ์ 0 - 1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.86 ประสบการณ์ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.09 ประสบการณ์ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.13 ประสบการณ์ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.46 ประสบการณ์ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.36

2. ในทุกช่วงอายุของประสบการณ์การทำงาน มีค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาคุณภาพ ยกเว้น ประสบการณ์ > 3-5 ปี ต่ำสุดคือ ด้านการบริหารจัดการ และมีค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักสูงที่สุด คือ ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ

3. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านภาวะผู้นำ แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงคะแนนสูงสุด ได้แก่ ประสบการณ์ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก

เท่ากับ 3.85 ประสิทธิภาพ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.46 ประสิทธิภาพ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.17 ประสิทธิภาพ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.04 ประสิทธิภาพ 0-1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.84 ตามลำดับ

4. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้าน การบริหารจัดการ แยกตามประสิทธิภาพ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงจากคะแนนสูงสุด ได้แก่ ประสิทธิภาพ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.83 ประสิทธิภาพ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.44 ประสิทธิภาพ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.06 ประสิทธิภาพ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.00 ประสิทธิภาพ 0 - 1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.79 ตามลำดับ

5. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพ แยกตามประสิทธิภาพ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงจากคะแนนสูงสุด ได้แก่ ประสิทธิภาพ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.75 ประสิทธิภาพ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.32 ประสิทธิภาพ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.04 ประสิทธิภาพ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.00 ประสิทธิภาพ 0 - 1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.75 ตามลำดับ

6. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพแยกตามประสิทธิภาพในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงจากคะแนนสูงสุด ได้แก่ ประสิทธิภาพ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 4.00 ประสิทธิภาพ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.61 ประสิทธิภาพ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.30 ประสิทธิภาพ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.26 ประสิทธิภาพ 0 - 1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนตามรายการสมรรถนะหลัก แยกตามประสบการณ์
ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2565

ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก	ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี)				
	0-1	>1-3	>3-5	>5-10	>10
1. ด้านภาวะผู้นำ	2.95	3.11	3.26	3.29	3.39
2. ด้านการบริหารจัดการ	2.84	3.03	3.16	3.04	3.37
3. ด้านการพัฒนาคุณภาพ	2.72	2.86	3.00	2.95	3.31
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ	3.14	3.22	3.37	3.40	3.43
โดยรวมเฉลี่ย	2.91	3.06	3.20	3.17	3.38

จากตารางที่ 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนตามรายการสมรรถนะหลัก แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2565 พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้ ประสบการณ์ 0 - 1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.91 ประสบการณ์ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.06 ประสบการณ์ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.20 ประสบการณ์ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.17 ประสบการณ์ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.38

2. ในทุกช่วงอายุของประสบการณ์การทำงาน มีค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักสูงที่สุด คือ ด้านการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ

3. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านภาวะผู้นำ แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงจากคะแนนสูงสุด ได้แก่ ประสบการณ์ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.39 ประสบการณ์ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.29 ประสบการณ์ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.26 ประสบการณ์ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.11 ประสบการณ์ 0 - 1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.95 ตามลำดับ

4. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้าน การบริหารจัดการ แยกตามประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงจากคะแนนสูงสุด ได้แก่ ประสบการณ์ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.37 ประสบการณ์ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.16

ประสบการณ์ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.04 ประสบการณ์ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.03 ประสบการณ์ 0 - 1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.84 ตามลำดับ

5. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาคุณภาพ แยกตามประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงจากคะแนนสูงสุด ได้แก่ ประสบการณ์ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.31 ประสบการณ์ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.00 ประสบการณ์ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.95 ประสบการณ์ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.86 ประสบการณ์ 0 - 1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 2.72 ตามลำดับ

6. ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพแยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงจากคะแนนสูงสุด ได้แก่ ประสบการณ์ > 10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.43 ประสบการณ์ > 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.40 ประสบการณ์ > 3-5 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.37 ประสบการณ์ > 1-3 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.22 ประสบการณ์ 0 - 1 ปี ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก เท่ากับ 3.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 26 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรกและมีข้อมูลตรงกัน
ในทุกประสพการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564

รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ประสพการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี)					
	0-1	>1-3	> 3-5	>5-10	>10	สรุป ภาพรวม ตรงกัน (ช่วงอายุ)
3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และสร้างเป็นแนวทางให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือก ในการแก้ไขปัญหา					✓	1
4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสม กับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน					✓	1
6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลง			✓	✓		2
7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ					✓	1
8.4 สามารถประเมินอัตรากำลังที่หน่วยงาน ต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	✓					1
11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงาน พัฒนาความรู้ ทักษะให้เป็นที่ยอมรับ ของทีมสหสาขาวิชาชีพ					✓	1

ตารางที่ 26 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรกและมีข้อมูลตรงกัน
ในทุกประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564 (ต่อ)

รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี)					
	0-1	>1-3	> 3-5	>5-10	>10	สรุป ภาพรวม ตรงกัน (ช่วงอายุ)
13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่าง เป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายองค์กร		✓				1
13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผล การดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อนำไป ปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5
16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยง ในหน่วยงานได้ทันเวลา		✓			✓	2
17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐาน เชิงประจักษ์มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติ การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ			✓			1
17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแล ผู้ป่วยเฉพาะโรคร่วมกับทีมสหสาขา วิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ				✓	✓	2
20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศ ต่างๆมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น	✓	✓				2

จากตารางที่ 26 สรุปรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรก และมีข้อมูลตรงกัน ในทุกประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงจากข้อที่ตรงกันมากที่สุด ไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่

อันดับที่ 1 (มีคะแนนต่ำ ตรงกัน 5 ช่วงประสบการณ์) ได้แก่

ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไขอย่างเป็นระบบ

อันดับที่ 2 (มีคะแนนต่ำ ตรงกัน 2 ช่วงประสบการณ์) ได้แก่

ข้อ 6.4 ปรับปรุงและวางแนวทาง การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลง

ข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา

ข้อ 17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะ โรคร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น

ตารางที่ 27 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรกและมีข้อมูลตรงกัน
ในทุกประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2565

รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี)					
	0-1	>1-3	> 3-5	>5-10	>10	สรุป ภาพรวม ตรงกัน (ช่วงอายุ)
1.3 มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบายการปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร					✓	1
1.4 สร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษาวางแผนปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	✓	✓	✓	✓		4
2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ					✓	1
3.4 สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเป็นแนวทางให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา				✓		1
4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน	✓			✓	✓	3
6.4 ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง				✓	✓	2

ตารางที่ 27 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรกและมีข้อมูลตรงกัน
ในทุกประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี)					
	0-1	>1-3	> 3-5	>5-10	>10	สรุป ภาพรวม ตรงกัน (ช่วงอายุ)
7.3 สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ				✓	✓	2
7.4 สนใจ ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงานของตนเอง				✓		1
8.4 สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงาน ต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	✓				✓	2
9.2 กำหนดเทคนิค วิธีการดำเนินงาน การนิเทศงานเหมาะสมกับแต่ละบุคคล					✓	1
9.4 ให้คำแนะนำ ปรีกษา อบรม วิธีการปฏิบัติการพยาบาลให้แก่ ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างสร้างสรรค์และเป็นรูปธรรม	✓				✓	2
10.3 มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล การประเมินผลไว้อย่างเป็นรูปธรรม					✓	1
11.4 วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงาน พัฒนาความรู้ ทักษะให้เป็นที่ยอมรับ ของทีมสหสาขาวิชาชีพ				✓		1
12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ให้แก่ได้บังคับ บัญชา ได้อย่างถูกต้อง		✓		✓	✓	3

ตารางที่ 27 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรกและมีข้อมูลตรงกัน
ในทุกประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี)					
	0-1	>1-3	> 3-5	>5-10	>10	สรุป ภาพรวม ตรงกัน (ช่วงอายุ)
13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่าง เป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายองค์กร		✓		✓	✓	3
13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผล การดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อนำไป ปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	5
14.2 สามารถออกแบบพัฒนาระบบงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร					✓	1
15.3 พัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพ การปฏิบัติงาน ด้านบริการที่เป็นเลิศ มาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง				✓		1
15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาคุณภาพบริการและนำไป สู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้	✓		✓		✓	3
16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยง ในหน่วยงานได้ทันเวลา		✓	✓	✓	✓	4

ตารางที่ 27 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรกและมีข้อมูลตรงกัน
ในทุกประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2565 (ต่อ)

รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย (ปี)					
	0-1	>1-3	> 3-5	>5-10	>10	สรุป ภาพรวม ตรงกัน (ช่วงอายุ)
17.2 สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐาน เชิงประจักษ์มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติ การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ				✓	✓	2
17.4 สามารถพัฒนาแนวทางการดูแล ผู้ป่วยเฉพาะ โรคร่วมกับทีมสหสาขา วิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			✓		2
18.4 สามารถใช้ทักษะการสื่อสาร ในการประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพและผู้ให้บริการ ได้ชัดเจน ถูกต้อง เหมาะสม					✓	1
20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศ ต่างๆมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น	✓	✓		✓	✓	4

จากตารางที่ 27 สรุปรายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรก
และมีข้อมูลตรงกัน ในทุกประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เรียงจากข้อที่ตรงกันมากที่สุด
ไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่

อันดับที่ 1 (มีคะแนนต่ำ ตรงกัน 5 ช่วงประสบการณ์) ได้แก่

ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุง
แก้ไขอย่างเป็นระบบ

อันดับที่ 2 (มีคะแนนต่ำ ตรงกัน 4 ช่วงประสบการณ์) ได้แก่

ข้อ 1.4 สร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษา วางแผนปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ชัดเจน และปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

ข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา

ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่างๆมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อันดับที่ 3 (มีคะแนนต่ำ ตรงกัน 3 ช่วงประสบการณ์) ได้แก่

ข้อ 4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน

ข้อ 12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ได้ถูกต้อง

ข้อ 13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการ บริการในหน่วยได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายองค์กร

ข้อ 15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ปัญหาให้หมดไปได้

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะพยาบาล
วิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย (n = 60)

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	การแปลผล ระดับ ความคิดเห็น
1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการประเมิน	4.69	0.51	มากที่สุด
2. เหมาะสมกับผู้ได้รับการประเมิน	4.62	0.53	มากที่สุด
3. ครอบคลุมกับองค์ประกอบ ของสมรรถนะ	4.63	0.52	มากที่สุด
4. ระบุพฤติกรรมที่สามารถวัด และประเมินได้	4.58	0.58	มากที่สุด
5. ใช้ภาษาชัดเจน เข้าใจง่าย	4.71	0.45	มากที่สุด
6. รูปแบบการประเมินเหมาะสม กับสภาพปัจจุบัน	4.60	0.61	มากที่สุด
7. ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วม ในการประเมิน	4.58	0.54	มากที่สุด
8. เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนา สมรรถนะ	4.56	0.62	มากที่สุด
9. นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา สมรรถนะได้	4.58	0.61	มากที่สุด
10. สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ของฝ่ายการพยาบาล	4.76	0.43	มากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย	4.63	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 28 พบว่า ผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล มีระดับความคิดเห็น โดยรวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.63, SD=0.54$) ระดับความคิดเห็นสูงสุด 3 อันดับแรก จากมากไป น้อย ได้แก่ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายการพยาบาล ($\bar{X}=4.76, SD=0.43$) รองลงมา ใช้ภาษาชัดเจน เข้าใจง่าย ($\bar{X}=4.71, SD=0.45$) และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ($\bar{X}=4.69, SD=0.51$) ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ควรปรับปรุงแบบการประเมินเป็นแบบดิจิทัล จำนวน 6 ราย
2. ควรมีการทบทวนแบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการแพทย์
ตามที่สภาการพยาบาลกำหนดล่าสุด มาประกอบการพัฒนาตามบริบทปัจจุบัน จำนวน 4 ราย
3. ควรนำผลที่ได้มาต่อยอดการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยได้จริง จำนวน 3 ราย
4. มีการนิเทศการใช้แบบประเมินทุกครั้งเนื่องจากมีหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่ จำนวน 3 ราย
5. ควรมีการทบทวนและระดมสมองปรับแบบประเมินทุก 3 ปี จำนวน 1 ราย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล แล้วนำสู่การปฏิบัติ ประเมินจริง และสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะ พยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย

ขอบเขตของการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ระยะเวลาศึกษา ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564 ถึง ปีงบประมาณ 2565 ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2563 ถึง 30 กันยายน 2565 โดยมีขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ที่ใช้อยู่เดิม ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย โดยศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะของ โรงพยาบาลวชิรพยาบาล และทบทวนแนวคิด วรรณกรรม ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยผู้ศึกษานำแบบประเมินใหม่ มาใช้ประเมินจริง 2 ครั้งคือ ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึง 30 กันยายน 2565 ขั้นตอนที่ 3 สรุปผลลัพท์การประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล และประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้แบบประเมิน

สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ของเดิมที่ใช้ของฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล พบว่า มีข้อดี ได้แก่ รายละเอียดสมรรถนะในการประเมินไม่มาก สั้น กระชับ ใช้เวลาในการประเมินน้อย ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินได้เพียงคนเดียว แต่จากการวิเคราะห์พบข้อเสียและโอกาสพัฒนา ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ทันสมัย ไม่ทันกับบริบทที่เปลี่ยนไปขององค์กร ไม่ครอบคลุมในทุกมิติ ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพองค์กร ขาดรายละเอียดของเนื้อหาที่จะต้องนำมาเป็นแนวทางในการประเมินที่แสดงออกเป็นพฤติกรรม แต่เป็นการประเมินอย่างกว้าง ๆ

มีเพียงหัวข้อการประเมิน ทำให้ผู้ประเมินไม่มีแนวทางที่ชัดเจน ไม่มีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละคุณลักษณะที่จะนำมาประกอบการพิจารณา ผู้ประเมิน จึงต้องใช้ความคิด ความรู้สึก ทักษะคติ ตลอดจนค่านิยมของผู้ประเมิน ในการตัดสินใจและประมวลผลว่าสมควรจะได้รับคะแนนเท่าใด ขาดความแม่นยำ ผู้ถูกประเมินเอง ไม่ทราบว่าการให้คะแนนเป็นเช่นไร ตนเองต้องทำอะไรบ้าง จึงจะถูกประเมินในระดับดี ทำให้ผลการประเมินที่ได้รับไม่มีความน่าเชื่อถือไม่สามารถนำผลการประเมินไปวางแผนหรือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ (training and development) พัฒนาอาชีพ (careers development) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การคัดเลือกสรรหา (recruitment and selection) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) วางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) หรือนำไปใช้ต่อยอดการส่งเสริมสมรรถนะตามที่ต้องการหรือคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความแม่นยำ ทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่น ไม่เห็นความสำคัญของการประเมิน แบบประเมินเดิมไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่ออ้างอิงถึงความเที่ยง และความตรงของเนื้อหา การประเมินไม่ครบ 360 องศาของผู้มีส่วนร่วมคือ ผู้ถูกประเมิน ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ส่วนโอกาสพัฒนาคือ ควรมีการทบทวนแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลเพื่อสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ได้จริง ถูกต้อง แม่นยำและได้รับการยอมรับน่าเชื่อถือ

2. การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล พบว่า จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารงานวิจัย และที่เหมาะสมกับบริบทของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ได้นำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ของจารุพรรณ ลิ้มยุทธโยธิน (2560) มาใช้เป็นแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ทั้งนี้ ได้รับการอนุญาต และเห็นชอบจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและทีมบริหาร เรียบร้อยแล้ว โดยแบบประเมินที่ใช้วัดพฤติกรรมที่แสดงออกของพยาบาลวิชาชีพระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย แสดงถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะที่จำเป็นในการบริหารงาน แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยชุดนี้ ประกอบด้วยข้อมูล 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับการประเมิน ตอนที่ 2 แบบการให้คะแนนประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก และข้อรายการสมรรถนะ 20 ข้อ และพฤติกรรมย่อย 80 ข้อ ดังนี้ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ 7 ด้าน สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ 6 ด้าน สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาคุณภาพบริการ ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ 4 ด้าน สมรรถนะที่ 4 ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ

ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ 3 ด้าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้สถิติร้อยละ และค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ใช้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) เป็นบุคลากรพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ หัวหน้าตึก/หัวหน้าหน่วย ของฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ระยะเวลาศึกษา ระหว่างปีงบประมาณ 2564 และประจำปีงบประมาณ 2565 เก็บข้อมูล 2 ครั้ง คือ เดือน มกราคม 2564 และ มกราคม 2565

3. ผลลัพธ์การประเมิน

3.1 ร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยแยกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง (ตารางที่ 1)

อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีประสบการณ์ในตำแหน่ง 0 - 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.56 มีสัดส่วนใกล้เคียงกันกับประสบการณ์ในตำแหน่ง มากกว่า 1 - 3 ปี คิดเป็น ร้อยละ 29.69 และประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 3 - 5 ปี คิดเป็น ร้อยละ 28.13 และประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 5 - 10 ปี มีจำนวนเท่ากับประสบการณ์ในตำแหน่ง มากกว่า 10 ปี คิดเป็น ร้อยละ 7.81 ดังนั้น ถ้านำกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 5 ปี รวมกันจะเป็นสัดส่วนมากถึงร้อยละ 84.38 ถ้าอธิบายตาม Benner's Model จะพบว่า หัวหน้าส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ 1 ผู้เริ่มต้น (Novice) และระดับที่ 2 ผู้เรียนรู้ (Advance beginner) ถึงระดับที่ 3 ผู้ปฏิบัติ (Competent) การที่จะต้องปรับตัวในฐานะหัวหน้าของการบริหารที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต้องอาศัยการชี้แนะ ได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุน และสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง สามารถมองประเด็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และบริหารจัดการกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ แต่อาจจะยังไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาที่ยากลำบากได้ เพื่อให้เกิดการทำงาน เพิ่มความมั่นใจต่อเมื่อมีผู้นิเทศหรืออยู่ภายใต้การกำกับดูแลของพยาบาลที่มีประสบการณ์สูงกว่าและบางครั้งยังขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน และต้องการความช่วยเหลือในด้านการจัดการเพื่อให้งานออกมาได้ผลดีและต้องการฝึกฝนในเรื่องการตัดสินใจ ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์ มากกว่า 5 - 10 ปีคิดเป็น 7.81 (ระดับที่ 4 Proficient หรือผู้ชำนาญ) เป็นพยาบาลผู้มีประสบการณ์มีความสามารถในการมองสถานการณ์ได้กว้างไกล เข้าใจปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้นมีความรู้ ความเข้าใจปัญหาของระบบงานอย่างเป็นองค์รวม มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่าต้องคำนึงถึงสิ่งใดบ้าง โดยดึงเอาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นประเด็นของปัญหามาใช้เป็นประโยชน์ได้ดีขึ้น สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับกลุ่มที่ประสบการณ์ มากกว่า 10 ปี (ระดับที่ 5 Expert หรือผู้เชี่ยวชาญ) ที่มีเพียงร้อยละ 7.81 เป็นผู้มีความสามารถ ประสบการณ์มากมาย ทำให้สามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ แม้ไม่มีข้อมูลหรือสิ่งแสดงใด ๆ ปรากฏให้เห็นชัดเจนแต่เป็นสัญชาตญาณซึ่งเกิดขึ้นในคนที่มีความประสบการณ์มาก และพบสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันมาก่อน ทำให้เชื่อมโยงความคิด

และคาดการณ์ต่อไปได้ว่าอาจจะเกิดปัญหาอะไรตามมา สามารถตัดสินใจและเลือกวิธี การแก้ไข ปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมเป็นต้น ดังนั้น ฝ่ายการพยาบาลจึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งในการสร้างโปรแกรมหรือหลักสูตรเร่งรัดในการพัฒนาขีดความสามารถให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มีประสบการณ์น้อยเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นต่อไปอย่างจริงจัง

3.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ตารางที่ 2) พบว่า

ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลัก สูงสุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารและ การสร้างสัมพันธภาพ (communication and relationship building) ประกอบด้วย รายการสมรรถนะ ด้านทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ การสร้างสัมพันธภาพ การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทักษะด้านการสื่อสารและ การสร้างสัมพันธภาพเป็นสมรรถนะ ที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทีมงานและทีมสหวิชาชีพ การบริหารจัดการ หน่วยงานที่ต้องเผชิญกับปัญหาด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนการสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทีมงานจะช่วยลดช่องว่างระหว่างกันในการทำงานร่วมกัน (AONE, 2015) เช่นเดียวกับสมรรถนะหลักที่สภาการพยาบาลกำหนด ที่ระบุว่า การสื่อสารและ การสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการสื่อสารของหน่วยงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีและยืดหยุ่นระหว่างบุคคล การประสานงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งานการพยาบาลทีมงานทั้งภายใน ภายนอกองค์กรและภาคีเครือข่าย และการบริหารสารสนเทศ ที่เกี่ยวกับงานการพยาบาลและองค์กร มีรายละเอียด คือ สามารถจัดการสื่อสารภายในหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นและองค์กรภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประสานงานกับ สมาชิกทีมการพยาบาลสหวิชาชีพ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ทีมงานทั้งภายในภายนอกองค์กรและภาคีเครือข่ายมีทักษะ การสื่อสารที่ดีทั้งอวัจนะและวัจนะมีทักษะในการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถบริหารสารสนเทศในหน่วยงาน สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสารการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ(สภาการพยาบาล, 2556) สอดคล้องกับการศึกษาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลสนามในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีโรคอุบัติใหม่โควิด-19 พบว่า ควรมีสมรรถนะที่ จำเป็นด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ การวิเคราะห์ ข้อมูลและแนวโน้มข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญเบื้องต้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การสืบค้นข้อมูลและวิทยาการ ที่ทันสมัยมาถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ป่วยและทีมสหสาขาได้ และความสามารถในการเลือกใช้ เทคโนโลยีสื่อสารในพัฒนางานการพยาบาล (ปาริชาติ จันทร์สุนทรภาพร และคณะ, 2566) รวมทั้ง

การมีทักษะความรู้เบื้องต้นทางคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรมได้ ตามระดับที่องค์กรกำหนด จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการข้อมูลเบื้องต้น และสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสอนงานให้กับพยาบาลใหม่ได้

รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหารจัดการ ตามลำดับ สภาการพยาบาล (2556) กำหนดกรอบสมรรถนะหลักของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยงานไว้ 5 สมรรถนะหลัก ดังนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โดยแสดงออกถึงการมีความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสามารถในการจูงใจ การเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง สามารถคาดการณ์และจัดการต่อสถานการณ์ที่หลากหลายมีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมและนำทีมในการพัฒนานวัตกรรมและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดรวบยอด วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาในหอผู้ป่วยอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยใช้ไหวพริบและข้อมูลเชิงประจักษ์ ดำเนินถึงผลกระทบต่อผู้ป่วยและทีมสหวิชาชีพ แสดงออกถึงการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดเชิงบวกและมีอารมณ์ขัน สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยให้เหตุผลโน้มน้าวใจ เสริมแรง เพื่อนำทีมบุคลากรในหอผู้ป่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสามารถจัดการความขัดแย้งและเจรจาต่อรองในระดับหอผู้ป่วย สามารถวิเคราะห์คาดการณ์และบริหารจัดการให้ทันต่อสถานการณ์ในหอผู้ป่วยได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Hofmeyer and Taylor (2021) ที่กล่าวว่า ผู้นำทางการพยาบาลสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาล เช่น ความวิตกกังวล ความปลอดภัยของบุคลากร และความเศร้าโศกจากการสูญเสียต่าง ๆ ในช่วงที่สถานการณ์โรคติดเชื้อโคโรนาไวรัสโควิด - 19 ระบาด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (leadership) มีความหมายแสดงออกถึงความสามารถในการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรร่วมมือในการพัฒนาบริการ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ บูรณาการการคิดวิเคราะห์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์และศิลปะมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้ง ด้านความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อภาวะสุขภาพ (knowledge of healthcare environment) ความสามารถของผู้บริหารทางการพยาบาลที่ต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่บทบาทผู้นำด้านการปฏิบัติการพยาบาล การสื่อสารมาตรฐานการพยาบาลด้วยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในทุกศาสตร์สาขาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งได้บูรณาการความรู้ ความเข้าใจระบบบริการสุขภาพและแนวโน้มนโยบายสุขภาพระดับประเทศ เพื่อการพัฒนาคุณภาพบริการให้ผู้รับบริการได้รับความปลอดภัยตลอดจนการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล

(AONE, 2015) และด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สมรรถนะด้านภาวะผู้นำและด้านการบริหารจัดการ จึงถูกกำหนดไว้เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารทุกระดับขององค์กรโดยทั่วไป เช่นเดียวกับฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ที่กำหนดสมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะหลักมาโดยตลอด เช่นกัน

สมรรถนะหลักที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำสุดคือ สมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ โดยมีค่าเฉลี่ย ปี 2564 เท่ากับ 3.13 และ ปี 2565 ลดลง เท่ากับ 3.09 อธิบายได้ว่า โดยปกติของการพัฒนาคุณภาพบริการ โรงพยาบาลมีเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบระบบงานที่เหมาะสม และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจนองค์กรสามารถแสดงผลการดำเนินงานในระดับที่เป็นที่ยอมรับ มีระบบจัดการความเสี่ยงที่ดี และเห็นโอกาสพัฒนาไปสู่ระดับที่เป็นเลิศ เพื่อสามารถส่งมอบคุณค่าที่ผู้รับบริการต้องการ ภายใต้บริบทของตนเอง เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมความปลอดภัย และวัฒนธรรมในการเรียนรู้ในองค์กร นำไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับ องค์กรฝ่ายการพยาบาล ที่มีโครงสร้างอยู่ภายใต้การบริหารโรงพยาบาลวชิรพยาบาล มีศักยภาพเป็น โรงพยาบาลระดับตติยภูมิขึ้นสูงขนาด 720 เตียง มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจเยี่ยมคุณภาพทั้งภายในและภายนอก รวมถึงเป็นสถานที่ในการเป็นแหล่งฝึกของนักเรียนผู้เยี่ยมชมอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งในปัจจุบัน โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน โรงพยาบาลและบริการสุขภาพขั้นก้าวหน้าระดับสากล รวมถึงมีการพัฒนาระบบบริการต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร เช่น การรับรองมาตรฐาน รายโรค (DSC: disease specific certificate) การรับรองมาตรฐาน ISO ตามวิสัยทัศน์เพื่อการเป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำ ผู้นำด้านเวชศาสตร์เขตเมืองตามยุทธศาสตร์ HEROES และมีจุดเน้น เชื่อมโยง คือ “มุ่งเน้นปลอดภัย ประทับใจลูกค้าเห็นคุณค่าเพื่อนร่วมงาน” ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้บุคลากรทุกระดับของฝ่ายการพยาบาลมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพบริการ มีความคาดหวังในการประเมินตนเอง และผู้ร่วมงาน ในทีมคาดหวังอยู่ในระดับสูง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลทำให้ผลคะแนนการประเมินที่ได้ค่อนข้างต่ำ

3.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปีงบประมาณ 2564 และปีงบประมาณ 2565 (ตารางที่ 23) พบว่า ปี 2564 และ ปี 2565 มีค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักแยกตามประสบการณ์ ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย คะแนนสูงมากขึ้นตามประสบการณ์ ดังนี้ ปี 2564 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะหลักประสบการณ์ 0 - 1 ปี เท่ากับ 2.86 มากกว่า 1 - 3 ปี เท่ากับ 3.09 มากกว่า 3 - 5 ปี เท่ากับ 3.13 มากกว่า 5-10 ปี เท่ากับ 3.46 และ มากกว่า 10 ปี เท่ากับ 3.86 และ ปี 2565 ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะประสบการณ์ 0 - 1 ปี เท่ากับ 2.91 มากกว่า 1 - 3 ปี เท่ากับ 3.06 มากกว่า 3-5 ปี เท่ากับ 3.20 มากกว่า

5-10 ปี เท่ากับ 3.17 และ มากกว่า 10 ปี เท่ากับ 3.38 อธิบายได้ว่า สถานการณ์ผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วยในปัจจุบัน สามารถผ่านการประเมินสมรรถนะได้และมีแนวโน้มสูงขึ้นตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ทุกสมรรถนะ แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาตัวเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์จำเป็นต้องใช้ทักษะทั้งสองด้านที่มีความสำคัญควบคู่กัน ได้แก่ ทักษะด้านวิชาการ (Hard skills) ซึ่งเป็นทักษะสำหรับการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพและทักษะด้านอารมณ์และสังคม (Soft skills) ที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ ในการดูแลผู้รับบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ ทักษะด้านอารมณ์และสังคม (Soft skills) เป็นทักษะที่มีความเป็นนามธรรมสูงวัดและประเมินผลได้ยากกว่าทักษะด้านวิชาการ Soft skills เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงานจากการฝึกฝน และจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่จำเป็นสำหรับวิชาชีพพยาบาล เช่น ทักษะความฉลาด ทางอารมณ์ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะภาวะผู้นำทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะ การคิดวิเคราะห์ ทักษะความคิดสร้างสรรค์และทักษะการแก้ปัญหาเป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลผดุงครรภ์ที่กำหนดโดยสภาการพยาบาล อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทั้งต่อวิชาชีพพยาบาลเอง ผู้ร่วมงานและผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ (การดีและคณะ, 2565) และโดยปกติพยาบาลที่อายุงานมากกว่า 10 ปี มักจะเป็นผู้ที่อยู่ในวัยใกล้เกษียณ บุคลากรกลุ่มนี้จะมีความรู้ที่เรียกว่าความรู้ที่ฝังลึก tacit knowledge ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญขององค์กรในการสกัดความรู้ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน คือ การถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึก เพื่อนำความรู้กลับไปใช้ใหม่และเกิดนวัตกรรม การถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกมีหลายเทคนิคและหลายรูปแบบว่าการถ่ายทอดความรู้ควรจะผ่านรูปแบบใดและมีปัจจัยร่วมอื่น ๆ อะไรที่เอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้ให้มีประสิทธิภาพ (วนิดา ธนากรกุล และคณะ, 2561) องค์ความรู้ทางการพยาบาล มีทั้งที่เป็นพื้นฐานของวิชาชีพ และองค์ความรู้เฉพาะทางการพยาบาลที่เรียกว่าศาสตร์ทางการพยาบาล ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์การปฏิบัติและการดูแลสุขภาพในลักษณะองค์รวม การจัดการความรู้ทางการพยาบาลจึงเป็นกระบวนการ ของการกำหนด การแสวงหา การสร้างการจัดเก็บและการเผยแพร่ความรู้เพื่อรักษาคุณค่าของความรู้และช่วยให้เกิดการใช้ความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างสรค์องค์ความรู้ใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติในองค์กรต่อไป การจัดการความรู้ในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบด้านบุคคล เทคโนโลยีและกระบวนการควบคู่กันเสมอรวมทั้งการจัดหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร (วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย, 2550) ดังนั้น ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้ง นี้ ฝ่ายการพยาบาลจึงจำเป็นต้องวางโปรแกรมในการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึก tacit knowledge จากผู้ที่มีประสบการณ์

มากสำหรับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย ของการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไปให้เกิดความยั่งยืน

3.4 รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด

อันดับแรกและมีข้อมูลตรงกันในปีงบประมาณ 2564 (ตารางที่ 26) และ 2565 (ตารางที่ 27) ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ทุกช่วงประสบการณ์ ข้อที่มีคะแนนต่ำมากที่สุด ตรงกัน 5 ช่วงประสบการณ์ คือ ข้อ 13.4 สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ฝ่ายการพยาบาล มีการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี เพื่อสนองตอบปัญหาและความต้องการและบริการด้านสุขภาพ ความท้าทายและสร้างความเข้มแข็งให้กับ การดำเนินการขององค์กร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์องค์กร มีกระบวนการขั้นตอนสร้างการมีส่วนร่วมและกรอบเวลาที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงทางองค์กรที่คล่องตัว วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดทำกลยุทธ์ สมรรถนะหลัก ความท้าทาย โอกาสเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรตระหนักมีบทบาทและมีส่วนร่วมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จัดสรรทรัพยากรได้ เพื่อให้แผนปฏิบัติประสบความสำเร็จและมีการทบทวนแผนปฏิบัติการในกรอบเวลาที่กำหนดตามความจำเป็นแต่บางครั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยใหม่อาจจะยังไม่เข้าใจขั้นตอนหรือเหตุผล กระบวนการเรียนรู้และการนำสู่การปฏิบัติ ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผลการประเมินที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำถือเป็นโอกาสพัฒนาในระยะยาวต่อไป

อันดับที่ 2 รองลงมารายการพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนต่ำ ตรงกัน 4 ช่วงประสบการณ์ได้แก่

ข้อ 1.4 สร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษา วางแผนปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ชัดเจน และปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แรงจูงใจเป็นหัวข้อที่ซับซ้อน ซึ่งหลายๆ องค์กรต่างก็กำลังประสบปัญหาอยู่ เพื่อให้เข้าใจถึงสาระสำคัญของประเด็นดังกล่าว หัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย ควรที่จะเริ่มต้นจากการหาแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นระดับพลังงาน ความมุ่งมั่น และความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมให้แต่ละคนทุ่มเทให้กับงานของตน ความปรารถนาหรือความเต็มใจ โดยปัจจัยที่สร้างแรงกระตุ้นภายใน ภายนอก ในแง่ของสถานะและการยอมรับ ความรู้สึก ว่าตนประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงความรู้สึกว่างานมีประโยชน์ หรือมีความสำคัญในทุกคน สร้างแรงจูงใจในการทำงานคือสิ่งที่ผลักดันให้เราทำงานต่อไปในทุก ๆ วัน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติในเชิงบวก และอยากทำผลงานให้ออกมาดี ทั้งนี้เพื่อความพึงพอใจของตนเองผู้รับบริการและขององค์กร

ข้อ 16.4 ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญและสามารถป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีความสำคัญ

ในการดูแล ควบคุม กำกับ การทำงานของบุคลากรพยาบาล ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่และอยู่ใกล้ชิดผู้ป่วยมากที่สุด โดยมีเป้าหมายของการดูแลเพื่อให้ผู้ป่วยปลอดภัย ทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุก เชิงรับ โดยกระตุ้นให้ทุกระดับมีแนวทางการออกแบบระบบงานที่เหมาะสม และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจนองค์กรสามารถแสดงผลการดำเนินงานในระดับเป็นที่ยอมรับ มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี และเห็นโอกาสพัฒนาไปสู่ระดับที่เป็นเลิศจึงเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญในการประเมินที่จะต้องสอดคล้องไปกับผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการดูแล สอดคล้องกับจุดเน้นขององค์กรที่มุ่งเน้นความปลอดภัยในกระบวนการทำงาน Zero event ได้แก่ การสลับทารก การให้เลือดผิดหมู่ การผ่าตัดผิดคน ผิดข้าง ผิดตำแหน่งผิดหัตถการ อุปกรณ์ตกค้าง ในผู้ป่วย และ Harm free care ได้แก่ การแพ้ยาซ้ำ อันตรายจากยาความเสี่ยงสูง การพลัดตกหกล้ม ตกเตียง และการเกิดแผลกดทับที่รุนแรง ซึ่งมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องอีกหลายประเด็นในแต่ละช่วงเวลา เหล่านี้ ทำให้ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

ข้อ 20.4 สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการติดตามตัวชี้วัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินการบรรลุเป้าหมาย (indicator monitoring, data analysis, goal achievement assessment) ปัจจุบันวชิรพยาบาล มีนโยบาย พัฒนาระบบสารสนเทศ ดิจิทัลเพื่อใช้ในการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร ฝ่ายการพยาบาล จึงมีเป้าหมาย ในการกำหนดสมรรถนะหลัก และพฤติกรรมบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วย จึงต้องเรียนรู้การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม เลือก รวบรวม การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงาน เชื่อมโยง สอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน และใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลดำเนินการขององค์กร และส่งเสริมการเรียนรู้ (measurement, analysis, and improvement of organization performance) การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง และการวัดผลดำเนินการ (performance measurement) มีความคล่องตัวและสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่คาดคิด ความถูกต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและ สารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้สำหรับบุคลากร ผู้บริหาร ผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน หน่วยงาน ภายนอกในรูปแบบที่ง่ายต่อการใช้งานและทันต่อเหตุการณ์ มีการจัดการความรู้ที่ดีมีการปลูกฝัง การเรียนรู้เข้าไปในงานประจำ การตรวจสอบข้อมูล และทำให้มั่นใจในคุณภาพของข้อมูลและ สารสนเทศในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินการ และขีดความสามารถขององค์กร ความก้าวหน้า ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ความสำเร็จขององค์กรการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และโอกาสสร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ซึ่งถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง สำหรับบุคลากร หน่วยงานและองค์กร

อันดับที่ 3 รายการพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีคะแนนต่ำ ตรงกัน 3 ช่วงประสบการณ์ รองลงมา และมีคะแนนเท่ากัน ได้แก่ ข้อ 4.4 สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน ข้อ 12.4 ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง ข้อ 13.3 สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการบริการในหน่วยได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายองค์กร และ ข้อ 15.4 ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้

4. ผลการประเมินความคิดเห็นผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล (ตารางที่ 28) จากกลุ่มตัวอย่าง 60 คน พบว่า ผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลวชิรพยาบาล มีระดับความคิดเห็น โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.63, SD = 0.54) ระดับความคิดเห็นสูงสุด 3 อันดับแรก จากมากไปน้อย ได้แก่ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายการพยาบาล ($\bar{X}$ = 4.76, SD = 0.43) รองลงมา ใช้ภาษาชัดเจน เข้าใจง่าย ($\bar{X}$ = 4.71, SD = 0.45) และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ($\bar{X}$ = 4.69, SD = 0.51) ตามลำดับ ทั้งนี้ อธิบายได้ว่าแบบประเมินมีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรที่มียุทธศาสตร์ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านเวชศาสตร์เขตเมืองและมีทิศทางการพัฒนามาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาลเพื่อความปลอดภัย ตลอดจนการมุ่งสู่องค์กรดิจิทัล ทำให้หัวข้อในการประเมินตรงกับสมรรถนะที่มีการคาดหวังและทิศทางการพัฒนาสมรรถนะที่มีความชัดเจนเช่นกัน และข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือ เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ($\bar{X}$ = 4.56, SD = 0.62) ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้รับการประเมินยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับรายการพฤติกรรมบ่งชี้ ทำให้ไม่สามารถบูรณาการประโยชน์ที่ได้จากการประเมินสู่กระบวนการพัฒนาและนำไปใช้จริง รวมถึงนำไปประเมินสมรรถนะตามที่สภากำหนด สอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ว่า ควรมีการทบทวนแบบสมรรถนะของผู้บริหารทางการแพทย์โดยสภาการพยาบาล กำหนดล่าสุด มาประกอบการพัฒนาตามบริบทปัจจุบันและนำผลที่ได้มาต่อยอดการพัฒนาได้จริง

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีนโยบายในการวิเคราะห์ ทบทวน แบบประเมินสมรรถนะ อย่างน้อยทุก 3 ปีเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทและพัฒนารูปแบบการประเมินแบบดิจิทัล
2. ฝ่ายการพยาบาล ควรนำผลการประเมินที่ได้ ไปใช้ในการกำหนดทิศทางการตัดสินใจวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ
3. ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ ติดตาม ข้อดี ข้อเสีย ของแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพกลุ่มอื่นๆ เช่น หัวหน้าเวร ผู้ตรวจการ พยาบาลผู้จัดการรายกรณี เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กฤษณา กลิ่นสมิทธิ. (2560). สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานในโรงพยาบาลวชิรพยาบาล. *วารสารการพยาบาล*, 19(2): 24 – 34
- กรองจิตต์ เล็กสมบุญสุข. (2555). องค์ประกอบของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิในจังหวัดสุพรรณบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล. (2559). *คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล. ฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ. (2559). *แผนยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลปี พ.ศ. 2558-2561 (ฉบับปรับปรุง ปี 2559) มหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล. ฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ. (2567). *แผนยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช (แผนยุทธศาสตร์ ฉบับทบทวน ครั้งที่ 3 คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล)*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- จารีศรี กุลศิริปัญญา. (2558). การพัฒนาเกณฑ์ประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 16(2), 123-130.
- จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน. (2560). การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล The Development of Competency Scale for Head Nurses, Vajira Hospital. *วารสารเกื้อการุณย์*, 24(2): 98-112.
- จงจิตร รัชมธุพงษ์ และ อริย์วรรณ อ่วมธานี. (2562). การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสมุทรปราการ (THE DEVELOPMENT OF HEAD NURSES' COMPETENCY SCALE, SAMUTPRAKARN HOSPITAL). *วารสารพยาบาลตำรวจ*, 11(2):305-315.
- จันทร์เพ็ญ พิมพ์ลา. (2555). การพัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลลำพูน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธิดาพร ผลฉัตร และ ยุพิน อังสุโรจน์. (2559). สมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. *วารสารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 28(3), 110-121.
- ธำรงศักดิ์ คงลาสวัสดิ์. (2551). Training Roadmap ตาม Competency...เขาทำกันอย่างไร?. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปาริชาติ จันทร์สุนทรภาพร, จริยา ชื่นศิริมงคล และ อนุแสง จิตสมเกษม. (2023). การศึกษาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสนาม โรงพยาบาลวชิรพยาบาล. *วารสารเกื้อการุณย์*, 30 (1), 125-140.
- ปราณี รุ่งทอง. (2557). *สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ปิยะวรรณ ลิ้มปัญญาเลิศ. (2557). *คุณภาพและความปลอดภัยผู้ป่วย (Patient Safety)*. เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการเรื่อง “QA to Quality of life” วันที่ 17-18 มีนาคม 2557 ณ โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท รังสิต จังหวัดปทุมธานี.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2546). *ชุมชนพยาบาลศาสตร์*. กรุงเทพฯ: พระราม 4 ประติมากรรม.
- ภารดี ขาวนรินทร์, สมฤดี กิระตวนิชเสถียร, มยุรี กมลบุตร และ ปราชญา สุภฤกษ์โยธิน. (2565). *ซอร์สฟอสซิล : ทักษะที่จำเป็นสำหรับวิชาชีพพยาบาล*. *วารสารวิชาการสุขภาพภาคเหนือ*, 9(1), 1-17.
- รุ่งทิพา ปัญญานาม. (2550). *การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน ในช่วงปีพุทธศักราช 2552-2554*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. (2550). *การจัดการความรู้ทางการพยาบาล*. *วารสารพยาบาลศาสตร์*, 25(1), 4-13.
- วนิดา ธนากรกุล, ศลิษา ธาระสวัสดิ์, ธนะเมษฐ์ ชาวจินดารัตน์, กัญญาภัค เงินอินตะ และ วรยา ร้ายศรี. (2561). รูปแบบการถ่ายทอดความรู้สำคัญยังชีพภายในและภายนอก ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก ผ่านนิทรรศการ. *Mahidol R2R e-Journal*, 5(1), 17-29.
- วนิภรณ์ โลพิชัย. (2567). *ศึกษาสมรรถนะด้านบริหารที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน อุบัติเหตุฉุกเฉินและนิติเวชตามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ*. เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการสำนักงานกระทรวงสาธารณสุขจังหวัดสงขลา ประจำปีงบประมาณ 2567.
- วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล. ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล. (2552). *Nurses Competency dictionary*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- ศุภลักษณ์ รัตนสาร และ วาสนิ วิเศษฤทธิ. (2551). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย*. *วารสารพยาบาลสภากาชาดไทย*, 1(2-3), 38-54.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). (2561). *มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 4*. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- สภาการพยาบาล. (2561). *ประกาศสภาการพยาบาล เรื่อง สมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก สาขาการพยาบาลศาสตร์ หลักสูตรฝึกอบรมการพยาบาลขั้นสูงระดับวุฒิบัตรและได้รับวุฒิบัตร/ หนังสืออนุมัติแสดงความรู้ความชำนาญเฉพาะทางการพยาบาลและการผดุงครรภ์และการพยาบาลเฉพาะทางสาขาศัลยกรรมศาสตร์*. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2565, จาก <https://www.tnmc.or.th/images/userfiles/files/004.pdf>
- สภาการพยาบาล. (2556). *สมรรถนะผู้บริหารการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: บริษัท จดทอง จำกัด.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2553). *คู่มือประเมินผลงานสู่ความสำเร็จในการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ศูนย์สรรหาและเลือกสรร. (2548). *การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- หมิ่นไทย เหล่าบรรเทา และ กัญญา ประจุศิลป์. (2561). การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสุรินทร์. *วารสารพยาบาลศาสตร์*, 30(3), 130-140.
- อรอุมา สิริวัฒนา และ กัญญา ประจุศิลป์. (2558). การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลขนาด 30-90 เตียง สังกัดกองทัพบก. *วารสารพยาบาลศาสตร์*, 27(2), 1-10.
- 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.shtm>
- Benner, P. (1984). *Form novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.
- Thamsrisawad, J. (2016). *The competence of mentors for new nurses in a private hospital in Chonburi Province*. (Master of Nursing Science). Nakhon paphon: Christian university.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Hofmeyer, A., Taylor, R. (2021). Strategies and resources for nurse leaders to use to lead with empathy and prudence so they understand and address sources of anxiety among nurses practising in the era of COVID-19. *Journal of Clinical Nursing*, 30 (1 - 2), 298 - 305. doi:10.1111/jocn.15520.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

วิธีปฏิบัติงานเรื่องการประเมินสมรรถนะของบุคลากร

	วิธีปฏิบัติงาน เรื่อง : การประเมินสมรรถนะของบุคลากร	หน้า : 1/9
		รหัสเอกสาร : WI-NUR00-HRD-03
ชื่อหน่วยงาน : ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช	วันที่ทบทวน : 5 กุมภาพันธ์ 2562 วันที่อนุมัติ : 8 กุมภาพันธ์ 2562	ทบทวนครั้งที่ : 04
		ผู้จัดทำ : ฝ่ายการพยาบาล
		ผู้อนุมัติ :  หัวหน้าพยาบาล

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเข็มมุ่งของฝ่ายการพยาบาล และคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล ฝ่ายการพยาบาล

2. คำจำกัดความ

สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้ง พฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติ ที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สมรรถนะคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย

1. ความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. การบริการที่ดี
4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
5. การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะทางการบริหาร ฝ่ายการพยาบาล (Managerial Competency) ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ
2. การบริหารจัดการ
3. การพัฒนาคุณภาพบริการ
4. การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะในงาน (Common Functional Competency) รวม 23 FCc

สมรรถนะเฉพาะทางทุกสาขาการพยาบาล (Specific Functional Competency) รวม 126 FCs

	วิธีปฏิบัติงาน	หน้า : 2/9
	เรื่อง : การประเมินสมรรถนะของบุคลากร	รหัสเอกสาร : WI-NUR00-HRD-03 ทบทวนครั้งที่ : 04

3. การแบ่งระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)

ระดับสมรรถนะ หมายถึง ระดับความสามารถของพยาบาลที่แสดงออก โดยแต่ละสมรรถนะฝ่ายการพยาบาล มีการกำหนดระดับความสามารถ (Proficiency Level) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความสามารถ	คำอธิบายความสามารถโดยรวม
ระดับที่ 1 : Basic Level	ขั้นเรียนรู้ : มีพฤติกรรมแสดงออกที่ถูกต้อง เหมาะสม มีผลสัมฤทธิ์ต่อผู้ใช้บริการที่รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานเบื้องต้นได้ โดยอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน
ระดับที่ 2 : Doing Level	ขั้นปฏิบัติ : พฤติกรรมแสดงออกที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการที่รับผิดชอบ แสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
ระดับที่ 3 : Developing Level	ขั้นพัฒนา : พฤติกรรมแสดงออกที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการในกลุ่มหรือผู้ป่วยที่รับผิดชอบ ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความสามารถในการนำสมาชิกในทีมรวมถึงการออกแบบ และคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน
ระดับที่ 4 : Advanced Level	ขั้นก้าวหน้า : พฤติกรรมแสดงออกที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการในสาขาการพยาบาลที่รับผิดชอบ มีการคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนด
ระดับที่ 5 : Expert Level	ขั้นผู้เชี่ยวชาญ : พฤติกรรมแสดงออกที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการทั่วทั้งองค์กร มีการมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การรวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งถ่ายทอดประสบการณ์เป็นองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงาน

	วิธีปฏิบัติงาน	หน้า : 3/9
	เรื่อง : การประเมินสมรรถนะของบุคลากร	รหัสเอกสาร : WI-NUR00-HRD-03 ทบทวนครั้งที่ : 04

สมรรถนะเฉพาะทางทุกสาขาการพยาบาล (Specific Functional Competency) รวม 126 FCs
มีการกำหนดด้านความรู้ (K : Knowledge) ฝ่ายการพยาบาลแบ่งระดับความสามารถ (Proficiency Level) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความสามารถ (Proficient level)	คำอธิบายระดับความสามารถ (Key word)
K1	- มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติและวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction) ที่เกี่ยวข้องในขอบเขตการบริการของหน่วยงาน - มีความรู้เกี่ยวกับพยาธิสรีรวิทยาตามกลุ่มโรคและกลุ่มอาการที่สำคัญ 5 โรคหลักของหน่วยงานในการดูแลผู้ป่วยตามเกณฑ์มาตรฐาน สอบได้คะแนนร้อยละ 60 - มีความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็นภายใต้การนิเทศงานของพยาบาลพี่เลี้ยง
K2	- มีความรู้เกี่ยวกับพยาธิสรีรวิทยาตามกลุ่มโรคและกลุ่มอาการที่สำคัญ 5 โรคหลักของหน่วยงานในการดูแลผู้ป่วยตามเกณฑ์มาตรฐาน สอบได้คะแนนร้อยละ 70 - มีความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็นภายใต้การนิเทศงานของพยาบาลหัวหน้าทีม
K3	- มีความรู้เกี่ยวกับพยาธิสรีรวิทยาตามกลุ่มโรคและกลุ่มอาการที่สำคัญ 5 โรคหลักของหน่วยงานในการดูแลผู้ป่วยตามเกณฑ์มาตรฐาน สอบได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 80 - สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการประเมินปัญหา ตัดสินใจ จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม และมีคุณภาพในการปฏิบัติงานที่ดี - สามารถเผยแพร่ สอนบุคลากรพยาบาลใหม่ได้ด้วยตนเอง และนิเทศงานให้กับทีมพยาบาลได้
K4	- สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา วางแผนและให้การพยาบาลได้ครอบคลุมแบบองค์รวมและเหมาะสมกับผู้ป่วยแต่ละราย พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมการพยาบาลได้ - มีความรู้ และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางการพยาบาลในสาขาของตนเอง
K5	- สามารถบูรณาการความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพยาบาล สามารถคาดการณ์ และตัดสินใจแก้ปัญหาในการให้การพยาบาลที่มีความซับซ้อนได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ป่วยแต่ละราย และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อทีมการพยาบาล - สามารถเผยแพร่ความรู้ และเป็นต้นแบบทางการพยาบาล - สามารถเป็นวิทยากรแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

	วิธีปฏิบัติงาน	หน้า : 4/9
	เรื่อง : การประเมินสมรรถนะของบุคลากร	รหัสเอกสาร : WI-NUR00-HRD-03 ทบทวนครั้งที่ : 04

สมรรถนะเฉพาะทางทุกสาขาการพยาบาล (Specific Functional Competency) รวม 126 FCs มีการกำหนดด้านทักษะ (S : Skill) ฝ่ายการพยาบาลแบ่งระดับความสามารถ (Proficiency Level) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความสามารถ (Proficient level)	คำอธิบายระดับความสามารถ (Key word)
S1	- มีพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อผู้ให้บริการที่รับผิดชอบ ปฏิบัติการพยาบาลได้ตามมาตรฐานการพยาบาล มีความอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย - สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ - สามารถให้การพยาบาลผู้ป่วยตามกลุ่มโรค/อาการที่สำคัญ 5 โรคและทำหัตถการได้ตามกลุ่มโรคของหน่วยงานภายใต้การกำกับของพยาบาลพี่เลี้ยง - มีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ทางการแพทย์อย่างถูกต้องเหมาะสม
S2	- สามารถปฏิบัติงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ - มีทักษะการพยาบาลอื่นๆที่จำเป็นภายใต้การนิเทศงานของพยาบาลหัวหน้าทีม
S3	สามารถปฏิบัติการพยาบาลเมื่อผู้ป่วยมีภาวะวิกฤต ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสามารถเป็นผู้สอนการปฏิบัติการพยาบาลให้แก่บุคลากรใหม่และนิเทศงานให้กับทีมพยาบาลได้ภายในหน่วยงาน
S4	- สามารถนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสริมสร้างทักษะในการดูแลผู้ป่วยตามกลุ่มโรค/หัตถการและเป็นที่ยอมรับของทีมงาน พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น - มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมการพยาบาลได้
S5	- มีความเชี่ยวชาญในการพยาบาล สามารถประเมินและให้การพยาบาลเพื่อป้องกันภาวะวิกฤตได้ สามารถสอนงาน เป็นวิทยากรแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ - มีความสามารถสร้างรูปแบบ นวัตกรรม การดูแลผู้ป่วยเฉพาะทางได้

	วิธีปฏิบัติงาน	หน้า : 5/9
	เรื่อง : การประเมินสมรรถนะของบุคลากร	รหัสเอกสาร : WI-NUR00-HRD-03 ทบทวนครั้งที่ : 04

4. ขอบเขต

ใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราชูทิศ กำหนดให้มีการปรับปรุงระยะเวลาการประเมินสมรรถนะเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการนำผลการประเมินที่ได้มาประกอบการพิจารณาพัฒนาบุคลากรประจำปี

การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) กำหนดให้มีการประเมินเป็น 2 รอบ รอบประเมินที่ 1 ประเมินช่วงระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม ของปีถัดไป รอบประเมินที่ 2 ประเมินช่วงระยะเวลา ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 31 กันยายน ปีเดียวกัน สำหรับการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) สมรรถนะเฉพาะทางสาขาการพยาบาล (Specific Functional Competency) และสมรรถนะในงาน (Common Functional Competency) กำหนดให้มีการประเมินปีละ 1 ครั้ง ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 กันยายน ของแต่ละปี

5. ผู้รับผิดชอบ

บุคลากรทุกคนในสังกัดฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย ผู้บริหารการพยาบาล คณะกรรมการประเมิน สมรรถนะบุคลากรของแต่ละสาขาการพยาบาล และบุคลากรผู้รับการประเมิน

วิธีดำเนินการ

1. ก่อนรอบการประเมินให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) ของหอผู้ป่วย/หน่วยงาน กำหนดระดับ ที่คาดหวังของสมรรถนะแต่ละข้อตามแต่ละตำแหน่ง โดยพิจารณาตามคำจำกัดความที่ได้ไว้ในแต่ละสมรรถนะ และแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบ

2. ผู้ประเมินพิจารณากำหนดผู้ประเมินร่วม ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนหรือมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้รับ การประเมิน จำนวน 2 คน มาประเมินร่วมกัน โดยผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย ผลการประเมินสมรรถนะ แต่ละสมรรถนะเป็นความเห็นร่วมแบบข้อตกลงร่วม ทั้งนี้อาจพิจารณานำแนวคิดการประเมิน 360 องศา มาใช้ประกอบได้

3. การประเมินสมรรถนะแต่ละสมรรถนะให้ผู้ประเมินว่าผู้รับการประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด (สูงตามเกณฑ์หรือต่ำกว่าเกณฑ์) โดยใช้รายละเอียดสมรรถนะตามหนังสือคู่มือ Bangkok Metropolitan Administration Medical College and Vajira Hospital Nurses Competency Dictionary หนังสือแบบประเมิน Competency และคู่มือการประเมินสมรรถนะ ดังนี้

3.1 การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) 5 สมรรถนะ ใช้แบบบันทึกการประเมิน สมรรถนะหลัก ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาล (Core Competency) (FM-NUR-HRD-03.4 ทบทวนครั้งที่ 03) ✓

3.2 การประเมินสมรรถนะในงาน (Common Functional Competency) ใช้แบบบันทึกการประเมิน สมรรถนะในงาน ฝ่ายการพยาบาล (FM-NUR-HRD-03.3 ทบทวนครั้งที่ 01) 02 ✓

3.3 สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) 4 สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะทาง สาขาการพยาบาล (Specific Functional Competency) บันทึกผลการประเมินแต่ละบุคคล โดยใช้แบบบันทึกการ ประเมินสมรรถนะรายบุคคล (Competency Profile) (FM - NUR 00-HRD-03.5 ทบทวนครั้งที่ 03) ระบุดูเด่นและ จุดที่ผู้รับการประเมินต้องพัฒนา ✓

4. เมื่อคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ประเมินแล้ว ให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) แจ้งผล การประเมินพร้อมทั้งจุดเด่นหรือข้อที่ควรพัฒนาให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลการประเมิน เพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

	วิธีปฏิบัติงาน	หน้า : 6/9
	เรื่อง : การประเมินสมรรถนะของบุคลากร	รหัสเอกสาร : WI-NUR00-HRD-03 ทบทวนครั้งที่ : 04

5. การแจ้งผลการประเมินขั้นสุดท้ายให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) แจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ โดยผู้รับการประเมินสามารถแสดงความคิดเห็น ลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร และสำเนาแบบประเมินให้ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล

6. ให้ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) และผู้รับการประเมินกำหนดแผนการพัฒนาร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้รับการประเมินโดยกำหนดเป็นแผนระยะสั้น 6 เดือน – 1 ปี บันทึกลงในแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan) (FM-NUR 00-HRD-03.8 ทบทวนครั้งที่ 04) และร่วมกันกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานสำหรับรอบการประเมินถัดไป

7. ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) สรุปผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน ลงในแบบบันทึกสรุปการประเมินสมรรถนะบุคลากร ฝ่ายการพยาบาล (FM-NUR00-HRD-03.6 ทบทวนครั้งที่ 04) ส่งผลให้หัวหน้าสาขาการพยาบาลที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

8. หัวหน้าสาขาการพยาบาลรวบรวมสรุปผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรของแต่ละสาขาการพยาบาลลงในแบบบันทึกการประเมินสมรรถนะบุคลากร ฝ่ายการพยาบาล (FM-NUR00-HRD-03.6 ทบทวนครั้งที่ 04) ส่งผลให้ที่คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร ฝ่ายการพยาบาล

9. หัวหน้าพยาบาลสรุปผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรของหัวหน้าสาขาการพยาบาลลงในแบบบันทึกสรุปการประเมินสมรรถนะบุคลากร ฝ่ายการพยาบาล (FM-NUR00-HRD-03.6 ทบทวนครั้งที่ 04) ส่งผลให้ที่คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร ฝ่ายการพยาบาล

10. คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร ฝ่ายการพยาบาล สรุปผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรของฝ่ายการพยาบาล นำเสนอหัวหน้าพยาบาล

	วิธีปฏิบัติงาน	หน้า : 7/9
	เรื่อง : การประเมินสมรรถนะของบุคลากร	รหัสเอกสาร : WI-NUR00-HRD-03 ทบทวนครั้งที่ : 04

เกณฑ์การประเมินสมรรถนะบุคลากร

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	ชื่อสมรรถนะ	ประเภทบุคลากรที่ได้รับการประเมิน
สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)	1. ความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. การบริการที่ดี 4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 5. การทำงานเป็นทีม	- พยาบาลวิชาชีพ - พยาบาลเทคนิค/ผู้ช่วยพยาบาล - นักจัดการงานทั่วไป/ธุรการ/ ผู้ช่วยเหลือคนไข้/พนักงานทั่วไป
สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	1. ภาวะผู้นำ 2. การบริหารจัดการ 3. การพัฒนาคุณภาพบริการ 4. การทำงานเป็นทีม	- ผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับ
สมรรถนะในงาน (Common Functional Competency : FCc)		- พยาบาลวิชาชีพตามระดับประสบการณ์ การปฏิบัติงาน 0-3 ปี
สมรรถนะเฉพาะทาง สาขาการพยาบาล (Specific Functional Competency : FCs)		- พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติทุกประสบการณ์

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติ

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

ลำดับ	ชื่อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามระดับประสบการณ์การปฏิบัติงาน						หัวหน้า หอผู้ป่วย/ เทียบเท่า	หัวหน้า สาขา
		0-1 ปี	>1-3 ปี	>3-5ปี	>5-10ปี	>10 ปี			
1.	การยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม	1	1	1	2	3		3	4
2.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	1	1	2	3		3	4
3.	การบริการที่ดี	1	1	1	2	3		3	4
4.	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1	1	1	2	3		3	4
5.	การทำงานเป็นทีม	1	1	1	2	3		3	4

	วิธีปฏิบัติงาน	หน้า : 8/9
	เรื่อง : การประเมินสมรรถนะของบุคลากร	รหัสเอกสาร : WI-NUR00-HRD-03 ทบทวนครั้งที่ : 04

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของพยาบาลวิชาชีพระดับบริหาร
สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

ลำดับ	ชื่อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามระดับประสบการณ์การปฏิบัติงาน									
		หัวหน้าหอผู้ป่วย/เทียบเท่า					หัวหน้าสาขา				
		0-1 ปี	>1-3 ปี	>3-5 ปี	>5-10 ปี	>10 ปี	0-1 ปี	>1-3 ปี	>3-5 ปี	>5-10 ปี	>10 ปี
1.	ภาวะผู้นำ	1	2	2	3	4	1	2	2	3	4
2.	การบริหารจัดการ	1	2	2	3	4	1	2	2	3	4
3.	การพัฒนาคุณภาพบริการ	1	2	2	3	4	1	2	2	3	4
4.	การสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพ	1	2	2	3	4	1	2	2	3	4

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของพยาบาลเทคนิค/ผู้ช่วยพยาบาล
- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

ลำดับ	ชื่อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามระดับประสบการณ์การปฏิบัติงาน				
		0-1 ปี	>1-3 ปี	>3-5 ปี	>5-10 ปี	>10 ปี
1.	การยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม	1	1	1	1	2
2.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	1	1	1	2
3.	การบริการที่ดี	1	1	1	1	2
4.	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	1	1	1	1	2
5.	การทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	2

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของ นักจัดการงานทั่วไป/ธุรการ/ผู้ช่วยเหลือคนไข้/พนักงานทั่วไป
- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

ลำดับ	สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามระดับการปฏิบัติงาน	
		นักจัดการงานทั่วไป/ธุรการ/ผู้ช่วยเหลือคนไข้/พนักงานทั่วไป	
1.	การยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม	1	
2.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	
3.	การบริการที่ดี	1	
4.	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	1	
5.	การทำงานเป็นทีม	1	

	วิธีปฏิบัติงาน	หน้า : 9/9
	เรื่อง : การประเมินสมรรถนะของบุคลากร	รหัสเอกสาร : WI-NUR00-HRD-03 ทบทวนครั้งที่ : 04

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการประเมินสมรรถนะบุคลากร ฝ่ายการพยาบาล วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล
Bangkok Metropolitan Administration Medical College and Vajira Hospital Nurses Competency
Dictionary. กรุงเทพฯ : เอกสารอัดสำเนา, 2550.

เอกสารแนบท้าย

1. Competency Job Mapping บุคลากรพยาบาลระดับบริหาร ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (FM-NUR00-HRD-03.1 ทบทวนครั้งที่ 02) ✓
2. Competency Job Mapping บุคลากรพยาบาลระดับปฏิบัติ ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (FM-NUR00-HRD-03.2 ทบทวนครั้งที่ 02) ✓
3. แบบบันทึกการประเมินสมรรถนะในงาน ฝ่ายการพยาบาล (FM-NUR00-HRD-03.3 ทบทวนครั้งที่ 01) ⁰²
4. แบบบันทึกการประเมินสมรรถนะหลัก ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล (FM-NUR00-HRD-03.4 ทบทวนครั้งที่ 03)
5. แบบบันทึกการประเมินสมรรถนะสายบริหาร (managerial competency) และสมรรถนะเฉพาะทาง (Specific functional competency) (FM-NUR00-HRD-03.5 ทบทวนครั้งที่ 03)
6. แบบบันทึกสรุปการประเมินสมรรถนะบุคลากรทางการพยาบาล (FM-NUR00-HRD-03.6 ทบทวนครั้งที่ 04)
7. แบบบันทึกสรุปผลการประเมินสมรรถนะ นักจัดการงานทั่วไป/ธุรการ/ผู้ช่วยเหลือคนไข้/พนักงานทั่วไป (FM-NUR00-HRD-03.7 ทบทวนครั้งที่ 03)
8. แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan) (FM-NUR00-HRD-03.8 ทบทวนครั้งที่ 04)
9. แบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล (Managerial competency) (FM-NUR00-HRD-03.9 ทบทวนครั้งที่ 01)
10. เกณฑ์การแปลผลคะแนนใช้เกณฑ์ประเมินแบบภาพรวม (Holistic rubric) (FM-NUR00-HRD-03) แก้ไขครั้งที่ 00

ภาคผนวก ข
แบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล

แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย

จัดทำโดย

นางจารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน
พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล
คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

คำชี้แจงแบบประเมิน

แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาลโดยการประเมินความรู้ ทักษะและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ที่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาล และ โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทย์ศาสตร์วชิรพยาบาล และแบบประเมินสมรรถนะฉบับนี้ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว

ผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะ

1. ผู้ประเมิน ได้แก่ หัวหน้าสาขาการพยาบาลและพยาบาลประจำการที่ทำหน้าที่รักษาการแทน หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเดียวกันกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการประเมิน
2. ผู้รับการประเมิน หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีและปฏิบัติงานประจำในหอผู้ป่วยแผนกสูติ-นรีเวชกรรม ศัลยกรรมอายุรกรรม กุมารเวชกรรม ผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยชุดนี้ ประกอบด้วย ข้อมูล 2 ตอน คือ

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับการประเมิน
2. แบบการให้คะแนนประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับการประเมิน

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าข้อความหรือเติมข้อความในช่องว่าง
ตามความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่าน

1. ชื่อ สกุล ผู้รับการประเมิน (รหัสผู้รับการประเมิน).....
2. อายุปัจจุบันปี
3. เพศ
☐ หญิง ☐ ชาย
4. ระดับการศึกษา
☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
5. ประสบการณ์ปฏิบัติงานทางการบริหารการพยาบาล.....ปี
6. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน.....

ตอนที่ 2 แบบการให้คะแนนประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก และข้อรายการสมรรถนะ 20 ข้อ และพฤติกรรมย่อย 80 ข้อ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ (ข้อ 1- 7)
2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 8-13)
3. สมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 14- 17)
4. สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 18 - 20)

คำแนะนำ วิธีการกรอกแบบประเมิน ให้ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ซึ่งตรงกับระดับประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงข้อเดียว

คำชี้แจง เกณฑ์การประเมินอ้างอิงตามคู่มือการให้คะแนนสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

เกณฑ์การให้คะแนน ตามคะแนน 4 ระดับ

- | | |
|----------------------|--|
| ระดับคะแนน 1 หมายถึง | หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมได้ 1 ใน 4 ข้อ |
| ระดับคะแนน 2 หมายถึง | หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมได้ 2 ใน 4 ข้อ |
| ระดับคะแนน 3 หมายถึง | หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมได้ 3 ใน 4 ข้อ |
| ระดับคะแนน 4 หมายถึง | หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงพฤติกรรมได้ครบทั้ง 4 ข้อ |

สมรรถนะที่ 1 ทักษะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ : ข้อ 1 -7			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	ระดับการประเมิน
1) การมีวิสัยทัศน์	1.	สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์/แผนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วยได้ถูกต้อง ชัดเจน	☐ 1= ปฏิบัติได้ ใน 4 ข้อ
	2.	สามารถวางแผนและจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวตรงตามเป้าหมายขององค์กร	☐ 2= ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	มีความคิดกว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางนโยบายการปฏิบัติงานในอนาคตได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษาวางแผนการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายได้ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	☐ 4= ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
2) การเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมแรงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1.	สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้	☐ 1= ปฏิบัติได้ ใน 4 ข้อ
	2.	มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล	☐ 2= ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สนับสนุนและยกย่องชมเชยให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนางานโดยใช้ความรู้และวิธีการทำงานใหม่ๆ	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	☐ 4= ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 1ภาวะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ : ข้อ 1 -7			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมประจำปี	คะแนนที่ได้
3) ทักษะ การตัดสินใจและ แก้ไขปัญหา	1.	สามารถเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูลสนับสนุนได้อย่างเหมาะสม	☐ 1=ปฏิบัติได้ ใน 4 ข้อ
	2.	ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	☐ 2=ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สามารถคิดวิเคราะห์/คาดการณ์ปัญหาต่างๆของหน่วยงานที่จะเกิดขึ้นได้	☐ 3 =ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสร้างเส้นทางแนวทางให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	☐ 4=ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
4) การเจรจา ต่อรอง/ โกล่เกลี่ย เพื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	1.	สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งภายในหน่วยงานได้อย่างตรงประเด็น	☐ 1 =ปฏิบัติได้ ใน 4 ข้อ
	2.	สามารถเจรจาต่อรองในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	☐ 2 =ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	มีวุฒิภาวะและแสดงออกทางอารมณ์เชิงบวกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	☐ 3 =ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สามารถเจรจาต่อรองได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน	☐ 4 =ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ : ข้อ 1 -7			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนที่ได้
5) การพัฒนา การทำงานเป็นทีม	1.	สามารถกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาแสดง ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ ชัดเจนและให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน และทีมสหสาขาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะให้กับ ผู้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	ติดตามผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา เป็นระยะๆ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการประเมินผลงาน	☐ 4= ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
6) มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนให้ เข้ากับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง	1.	มีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และสามารถสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจได้	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	ให้คำแนะนำ ปรึกษาให้ผู้บังคับบัญชา สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สนับสนุนและแนะนำผู้บังคับบัญชาเข้าใจ และยอมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	ปรับปรุงและวางแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	☐ 4= ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 1 ทักษะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ : ข้อ 1-7			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนที่ได้
7) การพัฒนาตนเอง	1.	ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชา มีบรรยากาศการเรียนรู้ในหน่วยงาน	☐ 1= ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆและ/หรือ นวัตกรรมทางการพยาบาลมาเผยแพร่ และพัฒนาการจัดบริการในหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง	☐ 2= ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาผล การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	☐ 3= ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สนใจใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ๆเพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงงานของตนเอง	☐ 4= ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการ จำนวน 6 ข้อ : ข้อ 8-13			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนที่ได้
8) การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง	1.	วางแผนการจัดอัตราค่าจ้างได้ทั้งภาวะปกติและวิกฤติ	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	สามารถวิเคราะห์ปริมาณงานตามความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สามารถจัดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอกับภาระงาน	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สามารถประเมินอัตราค่าจ้างที่หน่วยงานต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
9) การนิเทศงานและมอบหมายงาน	1.	มีการวางแผนและดำเนินการนิเทศผู้ได้บังคับบัญชาให้นำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	กำหนดเทคนิคและวิธีการดำเนินงานการนิเทศงานเหมาะสมกับแต่ละบุคคล	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	ให้คำแนะนำ ปรึกษา ยอบรม วิธีการปฏิบัติการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์และเป็นรูปธรรม	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการ จำนวน 6 ข้อ : ข้อ 8-13			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนที่ได้
10) การประเมินผล การปฏิบัติงานของ บุคลากร	1.	ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรมสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่องค์กร กำหนด	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลของ บุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	มีวิธีการบันทึกและรวบรวมข้อมูล การประเมินผลไว้อย่างเป็นรูปธรรม	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	รับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทาง ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาตนเอง	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
11) การวางแผน และพัฒนา ศักยภาพบุคลากร	1.	จัดการฝึกเพื่อแนะนำงานให้กับบุคลากร จบใหม่หรือบุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ มาก่อนภายในหน่วยงาน	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	สำรวจความต้องการ การเรียนรู้ของ ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาบุคลากร ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สามารถูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ที่มีความก้าวหน้า ในงาน	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	วางแผนให้บุคลากรในหน่วยงานพัฒนา ความรู้ ทักษะ ให้เป็นที่ยอมรับของทีม สหสาขาวิชาชีพ	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการ จำนวน 6 ข้อ : ข้อ 8 -13			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนที่ได้
12) การบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์และบำรุงรักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ ตั้งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วย	1.	ประเมินความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ ตั้งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ	☐ 1 = ปฏิบัติได้ ใน 4 ข้อ
	2.	วางแผนกำกับ ดูแลการจัดเก็บ บำรุงและรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์และเวชภัณฑ์ต่างๆให้พร้อมใช้ทั้งภาวะปกติและฉุกเฉิน	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	บริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเวชภัณฑ์ต่างๆทางการแพทย์ คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	ถ่ายทอดความรู้ในการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือ ทางทางการแพทย์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ได้อย่างถูกต้อง	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
13) การจัดการเชิงกลยุทธ์	1.	สามารถนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนเชิงปฏิบัติการของหน่วยงาน	☐ 1 = ปฏิบัติได้ ใน 4 ข้อ
	2.	สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องชัดเจน	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการบริการในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สามารถกำกับ ควบคุมและประเมินผล การดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาคุณภาพบริการ จำนวน 4 ข้อ : ข้อ 14-17			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมปัจจุบัน	คะแนนที่ได้
14) การพัฒนาและประกันคุณภาพ	1.	มีความรู้เรื่องการพัฒนาและประกันคุณภาพทางการพยาบาลและสามารถนำเครื่องมือคุณภาพ เช่น C3THER, 3P มาเชื่อมโยงกับมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	☐ 1 = ปฏิบัติได้ ใน 4 ข้อ
	2.	สามารถออกแบบพัฒนาระบบงานเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สามารถใช้เครื่องมือคุณภาพและกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพที่เหมาะสมกับหน่วยงาน	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	ส่งเสริมและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
15) คุณภาพการบริการ	1.	สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์	☐ 1 = ปฏิบัติได้ ใน 4 ข้อ
	2.	นำข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาปรับปรุงและวางแผนจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาคุณภาพบริการ จำนวน 4 ข้อ : ข้อ 14 -17			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนที่ได้
	3.	พัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพการปฏิบัติงานด้านบริการที่เป็นเลิศมาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	ค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพบริการและนำไปสู่การแก้ไขปัญหามาให้หมดไปได้	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
16) การบริหารความเสี่ยง	1.	สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	สามารถค้นหาและวางแผนในการป้องกันความเสี่ยงทางการพยาบาลในผู้ป่วยสำคัญตามบริบทของหน่วยงาน	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สามารถดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางปฏิบัติมาพัฒนางาน	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงในหน่วยงานได้ทันเวลา	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาคุณภาพบริการ จำนวน 4 ข้อ : ข้อ 14-17			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนที่ได้
17) วิชาการและการวิจัย	1.	นำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติ การพยาบาลอย่างมีหลักเกณฑ์และทันสมัย	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	สามารถประยุกต์งานวิจัยและหลักฐาน เชิงประจักษ์มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติ การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทาง การพยาบาลหรือนำความรู้ใหม่ๆที่ได้มา เผยแพร่ในหน่วยงาน	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สามารถพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วย เฉพาะ โรคร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 4 ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ จำนวน 3 ข้อ : ข้อ 18 - 20			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนที่ได้
18) ทักษะการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับทีมสุขภาพ	1.	สามารถถ่ายทอดนโยบายขององค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจนได้อย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารในการเป็นผู้ฟังที่ดีกับบุคลากรทุกระดับและทีมสหสาขาวิชาชีพและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	สามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการประสานงานกับสมาชิกทีมการพยาบาลสหสาขาวิชาชีพและผู้ให้บริการได้ชัดเจนถูกต้องเหมาะสม	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
19) การสร้างสัมพันธภาพ	1.	มีศิลปะในการพูด การถามและการฟังที่ดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	สามารถสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ

สมรรถนะที่ 4 ด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ จำนวน 3 ข้อ : ข้อ 18 - 20			
รายการสมรรถนะ	ระดับ	รายการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนที่ได้
	3.	มีความเข้าใจในพฤติกรรม/ความแตกต่างของบุคคลและแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางถ้อยคำ ภาษาที่สุภาพ	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สามารถขอความช่วยเหลือจากแหล่งประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ
20) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	1.	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วและถูกต้อง	☐ 1 = ปฏิบัติได้ 1 ใน 4 ข้อ
	2.	มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูลเพื่อการบริหารและปฏิบัติการพยาบาล	☐ 2 = ปฏิบัติได้ 2 ใน 4 ข้อ
	3.	มีทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลในการปฏิบัติงาน	☐ 3 = ปฏิบัติได้ 3 ใน 4 ข้อ
	4.	สามารถนำข้อมูลจากสารสนเทศต่างๆมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	☐ 4 = ปฏิบัติได้ครบทั้ง 4 ข้อ

ภาคผนวก ก

เกณฑ์การแปลผลคะแนนใช้เกณฑ์ประเมินแบบ Holistic



ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

681 ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0-2244-3000 โทรสาร 0-2241-4388

เกณฑ์การแปลผลคะแนนใช้เกณฑ์การประเมินแบบภาพรวม (holistic rubric)

1/2

เกณฑ์การแปลผลคะแนนใช้เกณฑ์การประเมินแบบภาพรวม (holistic rubric) ดังนี้

ระดับ 4 สูงมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.01 - 4.00 หมายถึง ผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล แสดงพฤติกรรมให้เห็นหรือพยายามปฏิบัติตามรายการสมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลักทั้ง 4 สมรรถนะ ให้บรรลุเป้าหมาย มีประสิทธิภาพอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และมีการพัฒนางานให้สามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นได้

ระดับ 3 สูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.51 - 3.00 หมายถึง ผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล แสดงพฤติกรรมให้เห็นหรือปฏิบัติตามรายการสมรรถนะย่อยได้ 3 ใน 4 ข้อสมรรถนะและยังไม่ครบในบางประเด็น สามารถบริหารจัดการแก้ไขปัญหาได้ได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ของงานโดยไม่ต้องรับคำแนะนำเพิ่มเติม

ระดับ 2 ปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.01 - 2.50 หมายถึง ผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล แสดงพฤติกรรมให้เห็นหรือปฏิบัติตามรายการสมรรถนะย่อยได้ 2 ใน 4 ข้อสมรรถนะ สามารถประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างถูกต้องควรได้รับคำแนะนำบ้างเล็กน้อย

ระดับ 1 พอใช้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 - 2.00 หมายถึง ผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล แสดงพฤติกรรมให้เห็นหรือปฏิบัติตามรายการสมรรถนะย่อยบางพฤติกรรมได้ 1 ใน 4 ข้อสมรรถนะ แต่ยังขาดความสมบูรณ์ในรายการสมรรถนะหลายประเด็นต้องได้รับคำแนะนำที่ควรปรับปรุงที่ต้องตอบสนองต่องาน

การคิดคะแนนของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล

การคิดคะแนนของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล ให้คิดเป็น คะแนนเฉลี่ยของผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลที่ได้รับการประเมินโดยวิธีการคิดคะแนน ดังนี้

$$\text{คะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะ} = \frac{\text{คะแนนรวมของแต่ละข้อรายการสมรรถนะทั้งหมด}}{\text{จำนวนข้อรายการสมรรถนะทั้งหมด}}$$

วิธีการประเมินสมรรถนะ

1. การสังเกตพฤติกรรม
2. การสัมภาษณ์ผู้ร่วมงานของผู้รับการประเมิน
3. การบันทึกเหตุการณ์การบริหารการพยาบาลประจำวัน



ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

681 ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0-2244-3000 โทรสาร 0-2241-4388

เกณฑ์การแปลผลคะแนนใช้เกณฑ์การประเมินแบบภาพรวม (holistic rubric)

2/2

ตัวอย่างการคิดคะแนนของแบบประเมินสมรรถนะ

$$\begin{aligned}
 \text{คะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะ} &= \frac{\text{คะแนนรวมของแต่ละข้อรายการสมรรถนะทั้งหมด}}{\text{จำนวนข้อรายการสมรรถนะทั้งหมด}} \\
 &= \frac{4+4+3+4+3+2+1+4+4+2+2+3+3+4+2+4+2+3+4+1}{20} \\
 &= \frac{59}{20} \\
 &= 2.95
 \end{aligned}$$

แสดงว่า: การแปลผลคะแนนอยู่ใน ระดับ 3 สูง ผู้บริหารทางการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล แสดงพฤติกรรมให้เห็นหรือปฏิบัติได้เองตามรายการสมรรถนะย่อยได้ 3 ใน 4 ข้อสมรรถนะและยังไม่ครบในบางประเด็นสามารถบริหารจัดการแก้ไข ปัญหาได้ได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ของงานโดยไม่ต้องรับคำแนะนำเพิ่มเติม

ภาคผนวก ง

แบบประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ
ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย

แบบประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ

ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/ หัวหน้าหน่วย

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตรงช่วงที่ตรงกับความต้องการของท่านเพียงข้อเดียว

เกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ

5	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยว่าข้อรายการดังกล่าว ระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยว่าข้อรายการดังกล่าว ระดับมาก
3	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยว่าข้อรายการดังกล่าว ระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยว่าข้อรายการดังกล่าว ระดับน้อย
1	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยว่าข้อรายการดังกล่าว ระดับน้อยที่สุด

หากท่านเห็นว่าในแต่ละข้อคำถามควรมีการเพิ่มเติมหรือมีข้อเสนอแนะ โปรดลง

รายละเอียดในช่องข้อเสนอแนะ

ข้อมูลทั้งหมดที่ท่านตอบในแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับโดยเคร่งครัดและไม่ส่งผล

กระทบต่อการดำรงชีวิตของท่านแต่อย่างใด และการนำเสนอข้อมูลเป็นในภาพรวมเพื่อการศึกษาเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในโครงการวิจัยครั้งนี้

แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ใช้แบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์

ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าหน่วย

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน					
2. เหมาะสมกับผู้ได้รับการประเมิน					
3. ครอบคลุมกับองค์ประกอบของสมรรถนะ					
4. ระบุพฤติกรรมที่สามารถวัดและประเมินได้จริง					
5. ใช้ภาษาชัดเจน เข้าใจง่าย					
6. รูปแบบการประเมินเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน					
7. ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมิน					
8. เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ					
9. นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะได้จริง					
10. สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายการพยาบาล					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ-สกุล	นางปาริชาติ จันทร์สุนทรพร
วัน/เดือน/ปีเกิด	31 สิงหาคม 2509
ตำแหน่งปัจจุบัน	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล เลขที่ 681 ถนนสามเสน แขวงวชิระ เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ที่ทำงาน 02244 3886 มือถือ 081-702-6509
วุฒิการศึกษา	ระดับปริญญาตรี วิชาเอก พยาบาลศาสตร์ สถานที่ศึกษา วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ประเทศไทย - ระดับปริญญาตรี วิชาเอก บริหารสาธารณสุข สถานที่ศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประเทศไทย ระดับปริญญาโท วิชาเอก การพยาบาลผู้ใหญ่ สถานที่ศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ประเทศไทย
หลักสูตรสำคัญอื่นๆ	2549 หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยมหิดล 2553 วุฒิบัตรแสดงความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางการพยาบาลและการผดุงครรภ์ สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์ 2559 หลักสูตรผู้บริหารระดับต้น คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี 2563 หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ 25 กรุงเทพมหานคร 2565 หลักสูตรบริหารการแพทย์และสาธารณสุข รุ่นที่ 11 กรุงเทพมหานคร 2566 หลักสูตรโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ของคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล
ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา (ตำแหน่งหรือหน้าที่ หน่วยงาน ระยะเวลา)	2531 - 2532 พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ หอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์หญิง 2552 - 2557 พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ หอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์พิเศษ 2557 - 2559 พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ หัวหน้าหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ชาย 2559 - 2564 พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ หัวหน้าสาขาการพยาบาลออร์โธปิดิกส์
โสต ศอ นาสิกและจักษุ ฝ่ายการพยาบาล	2564 - 2565 รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านวิชาการและวิจัย 2565 - ปัจจุบัน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลวชิรพยาบาล

