

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลแพร์ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการศึกษา ครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ
  - 1.1 บทบาท หน้าที่ของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ
  - 1.2 บทบาทการนิเทศทางการพยาบาลของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ
  - 1.3 คุณลักษณะของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ
  - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 2.2 ประเภทของสมรรถนะ
  - 2.3 การพัฒนากรอบสมรรถนะ
  - 2.4 สมรรถนะผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ
3. สถานการณ์เกี่ยวกับผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลแพร์

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ

ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ เป็น พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่ทำการนิเทศทางการพยาบาล โดยได้รับมอบหมายจากหัวหน้าพยาบาล ให้ทำหน้าที่นิเทศนอกเวลาราชการ เป็นบุคคลที่สามารถช่วยเหลือในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างดี ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ทางวิชาการ การบริหาร และทักษะในการปฏิบัติงาน (พวงรัตน์ บุญญานรัตน์, 2538)

### บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ

กองการพยาบาล (2539) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ไว้ว่า เป็นผู้รับผิดชอบ ในการตรวจ ควบคุม กำกับ แนะนำ เป็นที่ปรึกษา สอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลในหน่วยงาน หรือหอผู้ป่วยที่รับผิดชอบนอกเวลาราชการ และยามวิกาล โดยได้รับมอบหมายจากหัวหน้าพยาบาล ในการนำนโยบายและแผนงานลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการดำเนินงาน ที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการควบคุม ติดตาม ช่วยเหลือ สนับสนุน โดยสม่ำเสมอและรายงานผลการนิเทศต่อหัวหน้าพยาบาลโดยตรง การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ จะทำให้ได้งานตามความคาดหวังขององค์กร

นอกจากนั้นผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบด้านต่างๆ ดังที่ วิเชียร ทวีลาภ (2521) ได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. งานด้านบริหาร ทำหน้าที่วางแผนในระดับนโยบาย ควบคุมกำกับงานให้เป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ วิธีการและหลักปฏิบัติของหน่วยงาน ตัดสินใจสั่งการในปัญหาทางการพยาบาลที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน เช่น อุบัติเหตุ อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับงาน จัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์ทางการพยาบาลที่จำเป็นให้เพียงพอ ควบคุมการใช้อย่างประหยัด ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ จัดปฐมนิเทศ จัดหาสวัสดิการบำรุงขวัญบุคลากร การซ่อมแซมทำนุบำรุงสถานที่ สิ่งแวดล้อม ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ และรับผิดชอบงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

2. งานด้านวิชาการ โดยการควบคุมการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามหลักวิชา และทฤษฎีต่างๆ ส่งเสริมและพัฒนางานและบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกๆด้าน นิเทศการปฏิบัติงานเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่บุคลากรในหน่วยงาน ปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาล สนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติม สนับสนุนให้มีการสอนสุขศึกษาแก่ผู้ป่วยและญาติ ให้การสนับสนุนการวิจัยทางการพยาบาลในหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการพยาบาล จัดหาตำรา บทความ และเอกสารที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3. ด้านบริการพยาบาล โดยการควบคุมกำกับงานเพื่อให้งานบริการผู้ป่วยเป็นไปตามมาตรฐานการบริการพยาบาลที่กำหนดไว้ ตรวจสอบเยี่ยมหอผู้ป่วยต่างๆที่รับผิดชอบ ประเมินสภาพคาดคะเนปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้น วางแผนป้องกันอย่างเหมาะสม วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับผู้ป่วยวิกฤต ได้อย่างทันท่วงที ให้คำแนะนำแก่หัวหน้าหอผู้ป่วยในการวางแผนให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยเป็นรายบุคคล คัดค้นหาวิธีการพัฒนาการบริการพยาบาล ตรวจสอบที่กรายงานทางการพยาบาลให้เป็นไปอย่างชัดเจนถูกต้องและเหมาะสม

นอกจากนี้ วิเชียร ทวีลาภ (2521) ยังได้ระบุลักษณะงานของผู้ตรวจการพยาบาล นอกเวลาราชการว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. นิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลในทุกหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายนอกเวลาราชการ
2. ตรวจสอบหอผู้ป่วยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการการพยาบาลเพื่อสำรวจปัญหาและความต้องการการพยาบาลให้ความช่วยเหลือแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยการตรวจสอบข้อมูล จำนวนผู้ใช้บริการ อัตราค่าสิ่ง ภาระงาน โดยการสังเกต สอบถาม
3. ให้การช่วยเหลือและแก้ปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการ ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารกับญาติ หรือผู้ใช้บริการ เจ้าหน้าที่ขาด ลาอย่างกะทันหัน ต้องจัดอัตราค่าสิ่งทดแทน
4. ติดตามประเมินคุณภาพทางการพยาบาล โดยการประเมินจากบันทึกทางการพยาบาล การจัดบริการ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
5. ประสานงานในการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการรักษาพยาบาลผู้ป่วยที่ต้องการใช้ในกรณีฉุกเฉิน

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2546) ได้ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ดังนี้

1. รับผิดชอบบริหารงานแทนหัวหน้าพยาบาล
2. สำรวจปัญหาและความต้องการพยาบาล ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับของฝ่ายการพยาบาลที่ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ โดยการตรวจสอบข้อมูล สุ่ม วิเคราะห์คุณภาพจากการบันทึกและรายงานการพยาบาลรวมทั้งการสังเกต สอบถามและการนิเทศการปฏิบัติการพยาบาล
3. แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วนทั้งที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เช่น อุบัติเหตุขัดข้องในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ การติดต่อกับญาติ รวมทั้งการจัดเจ้าหน้าที่เมื่อป่วย ลา อย่างกะทันหันหรืออาจให้ความช่วยเหลือด้วยตนเองแล้วแต่กรณี
4. พัฒนาคุณภาพการพยาบาลของเจ้าหน้าที่ โดยการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ประสานงานระหว่างทีมสุขภาพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลรวมทั้งจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการรักษาพยาบาลในยามฉุกเฉินนอกเวลาราชการ

6. รายงานเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร

#### บทบาทการนิเทศทางการพยาบาลของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ

การนิเทศทางการพยาบาลเป็นกระบวนการการติดตามควบคุมกำกับ และช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนางาน สมรรถนะ ทักษะของบุคลากร รวมถึงพัฒนาด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงานด้วย โดยการใช้ขั้นตอนกระบวนการของการนิเทศ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ (Severensson, 2001) สุพิศ กิตติรัชดา (2552) กล่าวว่า การนิเทศทางการพยาบาลจะควบคู่กับการให้การพยาบาล อยู่ในขั้นตอนของการบริหารงานในช่วงของการควบคุม กำกับ เป็นส่วนใหญ่ ผู้นิเทศต้องมีการดำเนินการนิเทศโดยวางแผนร่วมกับบุคลากร จัดระเบียบปฏิบัติงานให้เหมาะสมก่อนการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพและปริมาณตามที่ต้องการในการควบคุมงาน สนับสนุนบังคับบัญชางาน เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหา พัฒนางานประสานบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในงาน (กุลยา ตันผลาชีวะ, 2539) และให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศทางการพยาบาล จึงถือว่าเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารทางการพยาบาล ส่วนในการปฏิบัตินั้นอาจนำโดยหัวหน้าพยาบาลหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าพยาบาล เช่น ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ เป็นต้น

ส่วนบทบาทในการนิเทศนั้น กุลยา ตันผลาชีวะ (2539) กล่าวว่า ผู้ตรวจการพยาบาลที่เป็นตัวแทนของผู้บริหารทางการพยาบาล มีบทบาทสำคัญในการนิเทศ 4 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทของการเป็นตัวกลางของการติดต่อสื่อสาร จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือเป็นแนวทางให้คนทำงานได้ตรงตามเป้าหมาย 2) บทบาทในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะต้องมีการเสริมแรงภายในจิตใจของตนเอง 3) บทบาทในการเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งเป็นงานสำคัญที่ต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพราะมีส่วนช่วยให้ผู้นิเทศทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และ 4) บทบาทในการเป็นผู้ประสานนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลเป็นไปอย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง นอกจากนี้ วารี วาณิชปัญญพล (2544) ได้กล่าวถึงบทบาทการนิเทศทางการพยาบาลไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) การเยี่ยมชมตรวจทางการพยาบาล (nursing round) 2) การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (nursing conference) 3) การสอน

(teaching) 4) การให้คำปรึกษาแนะนำ (counselling & guidance) 5) การแก้ปัญหา (problem solving) 6) การสังเกต(observation) และ 7) การร่วมมือปฏิบัติงาน(participation)

การนิเทศทางการพยาบาลของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ จึงเป็นงานที่ช่วยสนับสนุน และส่งเสริมการปฏิบัติการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วยโดยตรง ถือเป็นปฏิบัติการพยาบาลทางอ้อม โดยทำหน้าที่ช่วยชี้แนะให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้เข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และช่วยแก้ปัญหาให้ทันต่อเหตุการณ์เพื่อให้ได้ผลงานตามความมุ่งหมายทางการพยาบาลและตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (อลิสตา ช่วงอรุณ, 2548) เป็นงานที่ตอบสนองต่อการดูแลผู้ป่วยรวมไปถึงบุคลากรในองค์กรด้วย (Peter & Sfikas , 2000) เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

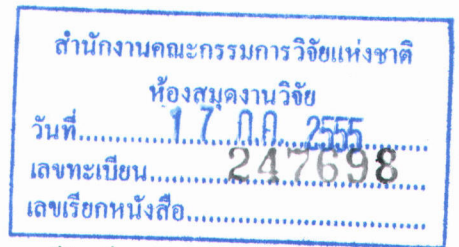
การนิเทศทางการพยาบาลของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ จะสามารถวางแผนงานประจำให้มีคุณภาพ ด้วยระบบการนิเทศการพยาบาลที่สามารถสืบค้นจุดอ่อนเพื่อนำสู่การพัฒนากระบวนการบริการให้มีคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรม สามารถผนวกให้เข้ากับมาตรฐานต่างๆ ของงานคุณภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### คุณลักษณะของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ

การบริหารงานบริการพยาบาลนอกเวลาราชการ เป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่จากหัวหน้าพยาบาล ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร

คุณลักษณะที่ดีของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ที่สามารถเรียนรู้และนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้แก่ 1) เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ รับรู้ในเป้าหมายขององค์กร มีความรักดีต่อองค์กร มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) มีการวางแผนที่ดี ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร และ 3) มีความยืดหยุ่น เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (ดนุลดา จามจรี, 2548)

โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้กำหนดคุณลักษณะของพยาบาลตรวจการไว้ คือ 1) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาประกันและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 2) ต้องมีวิสัยทัศน์ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) มีการพัฒนาตนเองอย่าง



ต่อเนื่อง 5) มีภาวะผู้นำ 6) มีคุณธรรมจริยธรรม และ 7) มีความรู้ในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล, 2547)

นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ตรวจการพยาบาลที่สโลน (Sloan, 1997) ได้กล่าวไว้คือ 1) มีลักษณะการพูดที่ให้ความรู้สึกที่ผ่อนคลายเมื่อพบข้อจำกัดต่างๆ 2) มีความสามารถในการสนับสนุนและสร้างสัมพันธภาพ 3) มีความสามารถในการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานด้วยความรู้และทักษะด้านคลินิก 4) เป็นแบบอย่างที่ดี 5) มีความมุ่งมั่นในการนิเทศงาน 6) มีความสามารถในการรับรู้ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน 7) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ 8) มีทักษะในการฟังที่ดี 9) ยอมรับในข้อจำกัดของตนเอง และ 10) ยินยอมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับแผนการปฏิบัติงาน

สหภาพพยาบาลแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Department of Nursing, 2007) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ตรวจการพยาบาลไว้ ดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับสหสาขาวิชาชีพได้ดี 2) เป็นบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับทีมบริหารทางการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและให้บริการอย่างมีคุณภาพ

จากคุณลักษณะของพยาบาลตรวจการหรือผู้ตรวจการพยาบาลดังกล่าว พบว่าการมีคุณลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้ตรวจการพยาบาลนั้นประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ เดวิด แมคเคลลแลนด์ (David McClelland) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่า ทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน แมคเคลลแลนด์ ทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากร ที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่า บุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (competency) และในปี ค.ศ. 1973 แมคเคลลแลนด์ ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง "Testing for Competence rather than Intelligence" ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (iceberg) อธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้น เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อย

ล่อยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญหาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (David McClelland , 1973 อ้างถึงในจิรประภา อัครบวร, 2549)

#### ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนวคิดแบบอังกฤษ (British approach) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดนี้จึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนวคิดแบบอเมริกัน (American approach) มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดสมรรถนะจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากร จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะ มีดังนี้

สมรรถนะ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ competency หมายถึง ลักษณะ คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะ (Meretoja & Leito-Kilpi, 2001 อ้างถึงในบุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) และได้มีผู้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถ ซึ่งมีความหมายว่า มีคุณสมบัติเหมาะแก่การจดทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้

สำนักงานการพยาบาล (2548) ให้ความหมาย สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ต้องการให้มี เพื่อให้การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วยบรรลุมิติทัศน์ พันธกิจ และภารกิจองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) ให้ความหมายว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผลขององค์กร

ธีรศักดิ์ กงคาสวัสดิ์ (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือ คุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

เฟย์และมิลท์เนอร์ (Fey & Miltner, 2000) กล่าวว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีสมรรถนะหมายถึงผู้ที่สามารถบูรณาการ ความรู้ ทักษะและคุณสมบัติส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้บรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

มาร์เรลลี ทอนโดรา และฮอจ (Marrelli, Tondora, & Hoge, 2005) ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถวัดได้จากผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล

สรุปได้ว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาให้ความหมายของสมรรถนะของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพพยาบาล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้

สำนักการพยาบาล (2548) แบ่งสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะหลักที่พยาบาลวิชาชีพต้องมีเหมือนข้าราชการอื่นๆ
- 2) สมรรถนะเชิงวิชาชีพ คือ สมรรถนะที่พยาบาลวิชาชีพใช้ร่วมกันในด้านวิชาชีพการพยาบาล
- 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค คือ สมรรถนะเฉพาะทางด้านการปฏิบัติงานนั้นๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะพร้อมให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะในงาน (job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะพร้อมให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะพร้อมให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิระประภา อัครบวร (2549) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (specific technical competency)

เพื่อจันท์ แส่นประสาณและคณะ (2547) ได้เสนอประเภทของสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) ขององค์กรที่กำหนดประเภทของสมรรถนะของบุคคลในองค์กรที่มีผู้กำหนดไว้ในพันธกิจ วิสัยทัศน์

2. สมรรถนะวิชาชีพ (professional competency) เป็นสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพที่กำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (technical competency) เป็นความสามารถหรือทักษะในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะของแต่ละกิจกรรม

ภาควิชาพยาบาลวิทยา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์(2554)ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี กำหนดโดยการวิเคราะห์ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นที่ไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

2. สมรรถนะตามหน้าที่ (functional competency) คือคุณลักษณะที่บุคคลพึงมีในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่หนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ แบ่งเป็น common functional competency คือสมรรถนะในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานหนึ่งๆ และ specific functional competency คือสมรรถนะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานเฉพาะ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2553)ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (functional competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. สมรรถนะด้านการบริหาร (management competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับ จัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวางไว้

4. ความรู้ตามสายงาน (job competency) หมายถึง ความรู้เฉพาะสายงานที่ จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายวางไว้

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ (2552) ได้กำหนดโครงสร้างสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ ความสามารถหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลที่จะช่วยสนับสนุนให้โรงพยาบาล บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะตามตำแหน่ง (functional competency) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เป็นคุณสมบัติที่ทำให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นสำเร็จ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะเชิงวิชาชีพ (professional competency) คือความสามารถด้านบริหารที่บุคลากรทุกคนต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และ สมรรถนะเฉพาะทาง (specific competency) คือคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงเป็นความสามารถเชิงวิชาชีพเฉพาะทางที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรักใคร่ชอบ เป็นต้น 2) สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะตามหน้าที่ (functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และ 3) สมรรถนะเชิงเทคนิคหรือสมรรถนะเฉพาะทาง (technical competency) เป็น คุณลักษณะเฉพาะทางในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะการพัฒนากรอบสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ซึ่งกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลแพร์ ได้มีนโยบายให้พัฒนากรอบสมรรถนะตามหน้าที่ขึ้น ส่วนสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเชิงวิชาชีพ กลุ่มการพยาบาล จะเป็นผู้กำหนดให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรในองค์กร สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

### การพัฒนากรอบสมรรถนะ

กรอบสมรรถนะ (competency framework) ของผู้ให้บริการเป็นเครื่องบ่งบอกว่าสมรรถนะใด มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการนั้นๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงไว้ในองค์กร และจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้มีผล

การปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์กร ที่เน้นความพึงพอใจของผู้ให้บริการ และยกระดับองค์กรพยาบาลให้ไปถึงสถานะที่ต้องการในอนาคต

กรอบสมรรถนะ จึงเป็นการรวบรวมคุณลักษณะทางความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานในบทบาทใดบทบาทหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2550) ซึ่งต้องมีการอธิบายในรูปของพฤติกรรมของการปฏิบัติงานที่มีระดับความสามารถที่แตกต่างกัน การอธิบายสมรรถนะในรูปของพฤติกรรมจะช่วยให้การวางแผนการพัฒนาบุคลากรได้ กรอบสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพ มีความแตกต่างกันเป็นสิ่งที่มิได้กำหนดไว้ตายตัวขึ้นอยู่กับลักษณะงาน มาตรฐาน บทบาทหน้าที่ และความต้องการของสังคมนั้นๆ ดังนั้นกรอบสมรรถนะจึงสามารถเปลี่ยนแปลงได้ไปตามกาลเวลาและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทุกองค์กรและทุกวิชาชีพจะต้องค้นหากรอบสมรรถนะที่เฉพาะขององค์กรและวิชาชีพตน และวิธีการค้นหาเพื่อที่จะได้มาซึ่งกรอบสมรรถนะขององค์กรและวิชาชีพนั้นๆ มีหลายวิธีแล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม

ในการพัฒนากรอบสมรรถนะนั้น เดวิด แมคคิลลแลนค์ ได้พัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกในต้นทศวรรษที่ 1970 ขณะที่ทำงานให้กับบริษัทแมคเบอร์ แอนด์ คอมพานี (Mcber and Company) ในการคัดเลือกข้าราชการไปทำงานต่างประเทศ โดยพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เรียกว่า The Behaviors Event Interview (EBI) ที่ให้มีการคัดแยกระหว่างคนที่มีการปฏิบัติงานดีเด่นออกจากคนที่มีผลงานทั่วไป และให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือก ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ตัวกำหนดความสามารถนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2550)

องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างกรอบสมรรถนะ จะเน้นที่การหาบุคลากรที่มีสมรรถนะที่สูงกว่า การใช้เครื่องมือ EBI ในการสัมภาษณ์ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาของการสัมภาษณ์เป็นหลัก ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความแตกต่างจากการวิเคราะห์งาน (job analysis) แบบเก่า โดยการวิเคราะห์งานจะเน้นเฉพาะทักษะหรือคุณลักษณะที่จำเป็นในแต่ละงาน และเน้นที่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่กรอบสมรรถนะจะเน้นคุณลักษณะในการปฏิบัติงานในขอบเขตที่กว้างกว่า และเน้นผลงานที่เหนือความคาดหมาย ผลจากการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ทำให้ได้รับความนิยมนับอย่างมา เนื่องจากเมื่อสร้างกรอบสมรรถนะแล้ว สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การบริหารผลงาน และส่งผลทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น กรอบสมรรถนะจึงเป็นนวัตกรรมหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2550)

กระบวนการในการพัฒนากรอบสมรรถนะมีอยู่หลายวิธี และได้มีผู้กำหนดขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะไว้ ดังนี้

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2551) ได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการกำหนดรูปแบบสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. วิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน ซึ่งเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบ ลักษณะ และข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน กิจกรรมในการทำงานจากผู้มีความรู้ในงานนั้น โดยแบ่งเป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย ผลการวิเคราะห์งานเรียกว่า แบบบรรยายลักษณะงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมในงานและข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน เมื่อได้ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมในงานแล้วต้องมีการกำหนดว่าในแต่ละกิจกรรมย่อย ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอะไรที่ทำให้สามารถทำงานนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานและวิเคราะห์เปรียบเทียบจากรูปแบบสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้แล้ว เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานที่ประสบความสำเร็จ เป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการทำงานจริงของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และความรู้สึก ความคิดขณะแสดงพฤติกรรม ที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงานหรือสถานการณ์อื่นที่มีความเกี่ยวข้อง พฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงาน จะถูกนำมาจัดเป็นกลุ่มของสมรรถนะ โดยเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะ และวิเคราะห์ว่า พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานดีว่าจัดเข้ากลุ่มสมรรถนะใด ระดับใดและพฤติกรรมนั้นๆสามารถนำไปเป็นตัวอย่างสำหรับสมรรถนะนั้นๆ

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างกรอบสมรรถนะไว้ 6 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ที่ดีเลิศและมีประสิทธิผลของตำแหน่งงาน

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง นำเกณฑ์ที่ได้จากข้อ 1 มาค้นหากลุ่มของบุคคลที่มีผลงานเลิศ และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ

3. เก็บข้อมูลซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลมีหลายวิธีเช่นการสัมภาษณ์ (behavioral event interview) การใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (expert panels) การใช้แบบสำรวจ (survey) ใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญ (competency model database expert system) ใช้การวิเคราะห์งาน (job function/task analysis) หรือใช้การสังเกตพฤติกรรม (direct observation)

4. วิเคราะห์ข้อมูลและสร้างกรอบสมรรถนะ

5. ตรวจสอบความถูกต้องของกรอบสมรรถนะ

## 6. นำกรอบสมรรถนะไปใช้งาน

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549) ได้กำหนดวิธีการหาองค์ประกอบสมรรถนะในหน้าที่ไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. ตั้งคณะกรรมการพัฒนาสมรรถนะ หรือเพื่อจัดแบ่งกลุ่มงานในองค์กร โดยทั่วไป มักแบ่งกันตามหน้าที่

2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการหน่วยงานต่างๆ เพื่อระดมความคิดในแต่ละตำแหน่งงาน ทำอะไรกันบ้างหรือหาสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ

3. เตรียมแบบฟอร์มวิเคราะห์หาสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยชื่อหน่วยงาน ชื่อตำแหน่ง งานและความรับผิดชอบที่ต้องการ

4. ให้ผู้เข้าร่วมประชุมดำเนินการค้นหาสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความรู้ ทักษะหรือความชำนาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงเทคนิคและคุณลักษณะที่ต้องการ

5. การเขียนคำอธิบายหรือคำนิยาม ของสมรรถนะในหน้าที่แต่ละตัว หมายถึง พฤติกรรมที่ต้องการให้ปฏิบัติ หลังจากนั้นเขียนนิยามของระดับความคาดหวัง ซึ่งจะแบ่งเป็นระดับ

6. กำหนดระดับที่คาดหวัง ของสมรรถนะในหน้าที่แต่ละข้อ

นิสสารักษ์ เวชยานนท์ (2550) ได้นำเสนอวิธีการในการพัฒนากรอบสมรรถนะ ซึ่งได้ กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของโครงการ ซึ่งประกอบด้วยการระบุความจำเป็นขององค์กรว่า สมรรถนะจะไปช่วยเสริมสมรรถนะขององค์กรอย่างไร ระบุกลุ่มประชากร เป้าหมาย ระบุวิธีการพัฒนากรอบสมรรถนะและการระบุจำนวนคนในทีม

2. การระบุเป้าหมายในการปฏิบัติตามแผนรวมทั้งการกำหนดมาตรฐาน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ สามารถบรรลุผลเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายและทรัพยากรที่มีอยู่

3. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะช่วยในการพัฒนากรอบสมรรถนะเป็นไปอย่างราบรื่น โดยกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติ บุคคลที่รับผิดชอบ กำหนดการทำงาน และกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ

4. การระบุผลงานที่ดี ที่ต้องการและต้องแยกแยะระหว่างพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงาน ได้ดีเลิศออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับเกณฑ์เฉลี่ย

มาร์เรลลี และคณะ (Marrelli et al., 2005) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะสำหรับองค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพ โดยพัฒนามาจากกรอบสมรรถนะขององค์กร

ธุรกิจและองค์กรอุตสาหกรรม ที่มีความก้าวหน้าด้านสมรรถนะในการทำงานประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องชัดเจนและกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ โดยการตอบคำถาม 4 คำถามดังนี้

1.1 ทำไมถึงต้องพัฒนากรอบสมรรถนะ มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างไร เช่น ใช้ในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดผลกำไรหรือมีโอกาสที่จะดำเนินการลุล่วง จากการพัฒนาและประยุกต์ใช้การกำหนดสมรรถนะ

1.2 จะทำการวิเคราะห์อะไรในหน่วยงาน ต้องระบุวัตถุประสงค์ความต้องการสมรรถนะว่าเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกลุ่มอาชีพ เพื่องานที่เฉพาะเจาะจงหรือหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง และผลลัพธ์ที่ได้ว่าใช้กับกลุ่มงานเดียวหรือองค์กรทั้งหมด หลายองค์กรหรือสมาชิกทุกคนในวิชาชีพ

1.3 กรอบเวลาที่ใช้ จำเป็นที่ต้องใช้ในปัจจุบันหรือในอนาคต องค์กรหลายองค์กรเลือกที่จะใช้ทั้งปัจจุบันและอนาคตเพื่อที่จะคาดคะเนถึงอนาคตได้ ขึ้นกับอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบริบทของหน่วยงานที่เรากำลังศึกษาอยู่

1.4 จะนำกรอบสมรรถนะที่ได้ไปใช้อย่างไร เช่น ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ในการเลือกเจ้าหน้าที่เข้าปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การรับรอง การสืบทอดตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัล การยอมรับหรือการวางแผนอาชีพ ซึ่งการตัดสินใจขึ้นกับเป้าหมายการนำไปใช้

2. แสวงหาผู้ให้การสนับสนุน และส่งเสริมในเรื่องการให้ข้อมูลโดยตรง แหล่งข้อมูลเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นผู้ที่สามารถให้การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ความร่วมมือ ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมหน่วยงานที่ทำการศึกษา อาจเป็นหัวหน้างาน ผู้ตรวจการ หัวหน้าหอผู้ป่วย หรือผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆเป็นอย่างดี

3. พัฒนาแผนการสื่อสาร การให้ความรู้ และการดำเนินการตามแผน เป็นการวางแผนการสื่อสารให้ข้อมูลข่าวสาร แก่บุคลากรในหน่วยงานที่ทำการศึกษา เกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ การพัฒนากรอบสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนในการทำครั้งนี้ เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อใจ และให้ความร่วมมือในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยไม่เกิดการต่อต้าน ซึ่งสามารถใช้ในการสื่อสารได้หลายทาง เช่นการ แจ้งในที่ประชุม การแจ้งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การติดโปสเตอร์ การแจ้งหลังการ รับ-ส่งเวร เป็นต้น



4. วางแผนวิธีการรวบรวมข้อมูล เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในขั้นตอนต่างๆ ทั้งรูปแบบในการพัฒนาการกำหนดสมรรถนะ ทั้งการเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่ให้ข้อมูล และการได้มาซึ่งข้อมูล

4.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายในตำแหน่งหน้าที่อาจเป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยตรงที่มีความรู้และเข้าใจในขั้นตอนการทำงานอย่างลึกซึ้ง เป็นผู้บริหารหัวหน้างาน ผู้ตรวจการ หัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ควบคุมดูแลหน่วยงานนั้น โดยตรง ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความชำนาญในงานนั้นๆ เป็นอย่างดี หรือกลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

4.2 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีหลายวิธีการให้เลือก และองค์ประกอบที่ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลสมบูรณ์ ควรใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีร่วมกัน อย่างน้อย 2 วิธีการขึ้นไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบคลุม และน่าเชื่อถือ และได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล 7 วิธีการดังนี้

4.2.1 การทบทวนวรรณกรรม เป็นการค้นหาความรู้ที่ได้มีการศึกษามาก่อนเป็นวิธีการที่ง่ายและรวดเร็วในการสรุปเนื้อหาให้สั้น อาจทำการทบทวนได้จากหนังสือ วารสาร นิตยสาร วิทยานิพนธ์ ซึ่งเนื้อหาของการศึกษาค่อนข้างกว้างต้องมีการพิจารณาให้ดีก่อนนำมาใช้

4.2.2 การสนทนากลุ่ม เป็นการทำงานโดยมีผู้ดำเนินการร่วมกับ กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานกลุ่มเล็กๆ เป็นผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ เพื่อบ่งชี้หรือระบุงานที่ทำอยู่ หรือบ่งชี้สมรรถนะที่พวกเขาเชื่อว่ามีมีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

4.2.3 การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาพฤติกรรมอย่างเฉพาะเจาะจง โดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง ซึ่งต้องมีการวางแผนในการใช้คำถามเกี่ยวกับเรื่องงานที่รับผิดชอบ มีการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นทำให้มองเห็นว่าสมรรถนะใดที่จำเป็นต้องมีในงาน ซึ่งมีตัวแปรหลายตัวที่ต้องคำนึงถึงเช่น สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างความรับผิดชอบที่มีความสัมพันธ์กับข้อมูลที่มีอย่างจำกัด และ ผู้สัมภาษณ์จะถามเกี่ยวกับสิ่งที่ทำ สิ่งที่เกิดขึ้น สิ่งที่คุณและความรู้สึกในสถานการณ์ที่เป็นความท้าทายหรือสถานการณ์ที่ยุ่งยาก สมรรถนะที่ใช้ในการช่วยให้แก้ไขปัญหาหรือแก้ไขสถานการณ์ได้ การปฏิบัติที่กระทำบ่อยปานกลาง น้อย ก็จะถูกสัมภาษณ์เพื่อใช้เปรียบเทียบ

4.2.4 การสำรวจ โดยการใช้แบบสอบถาม ที่มีคำถามถึงความถี่ของงานที่ทำหรือความถี่ของสมรรถนะที่ใช้ในงาน ส่วนใหญ่มักใช้การเขียนให้ข้อมูลที่คิดว่ามีความสำคัญเพิ่มเติมเข้ามา

4.2.5 การสังเกต การรวบรวมข้อมูลชนิดนี้ ทีมผู้วิจัยต้องลงไปสังเกตขณะที่ทำงาน งานที่ซับซ้อนและกิจกรรมที่หลากหลายยิ่งใช้เวลาในการสังเกตมาก งานที่ทำเป็นประจำหรือทำแบบเดิมๆอาจใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมงในวันในการสังเกตเข้าไปเข้ามา ส่วนงานที่มีความซับซ้อนอาจใช้เวลาเป็นสัปดาห์ งานที่ทำเป็นรอบ เป็นฤดูกาลหรืองานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ อาจต้องใช้เวลาในการสังเกตนานหลายสัปดาห์หรือเป็นเดือน การสังเกตจะรวมถึงการสอบถามวิธีการปฏิบัติ และเหตุผลที่ต้องทำ ผู้สังเกตสรุปสมรรถนะที่ใช้การปฏิบัติการณ์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว จึงส่งให้ผู้เชี่ยวชาญระบุอีกครั้ง

4.2.6 การจดบันทึกการทำงาน เป็นการเก็บข้อมูลโดยการบันทึกการทำงานประจำวันตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งสิ้นสุดการทำงานในแต่ละกิจกรรมนั้นๆ อาจใช้การถามแล้วทำการบันทึกหลายครั้ง เป็นวัน สัปดาห์หรือเป็นเดือนขึ้นกับความซับซ้อนและความหลากหลายของงานนั้นๆ

4.3 ปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูล จากวิธีการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวข้างต้น มีวิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายวิธี ซึ่งต้องหาวิธีที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานที่ทำการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์สามารถนำมาใช้ได้ผลดีในการหาข้อมูลเชิงลึก

4.4 การวางแผนบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูล ก่อนที่จะทำการวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลการวางแผนบันทึกข้อมูลก็เป็นสิ่งสำคัญ

5. ระบุสมรรถนะและการกำหนดกรอบสมรรถนะ ระบุสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะในขั้นตอนนี้สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จมีดังนี้

5.1 การกำหนดงาน อาจมาจากการทบทวนเอกสาร ความรู้พื้นฐานที่ต้องรับผิดชอบต่องาน อาจอยู่ที่องค์กร วิชาชีพ การศึกษาและประสบการณ์ที่ต้องการในหน้าที่รับผิดชอบ เอกสารงานรวมถึงลักษณะพรรณนางาน การรับเข้าทำงาน การศึกษางานก่อนหน้า นโยบายและการปฏิบัติงาน แผนผังองค์กร คู่มือการปฏิบัติงาน งานตัวอย่างเช่นรายงาน ระเบียบวินัยและบันทึกการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพบฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารที่สูงกว่า

5.2 การระบุสมรรถนะ เป็นการกำหนดความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของแต่ละสมรรถนะ และรวบรวมกลุ่มสมรรถนะที่เหมือนกัน นำมาสร้างเป็นชุดสมรรถนะที่มีคำอธิบายความหมายที่ชัดเจนในแต่ละตัว และมีการทบทวนหรือตรวจสอบสมรรถนะที่ได้โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในงานและมีความรู้ในเนื้องานเป็นอย่างดี หรือเป็นผู้บริหารที่เคยปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นเป็นอย่างดี แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

6. วางแผนการทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร

7. ประเมินผลและปรับปรุงให้ทันสมัย หลังจากที่ใช้กรอบสมรรถนะควรมีการปรับปรุงกรอบสมรรถนะให้ทันสมัยและเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง และควรมีการปรับปรุงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งแวดล้อม การออกแบบงาน กฎระเบียบการปฏิบัติงานของวิชาชีพและปัจจัยสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง อาจทำการปรับปรุงโดยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การสำรวจหรือการถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จากการทบทวนขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนากรอบสมรรถนะสามารถทำได้หลายรูปแบบ การจะใช้รูปแบบไหนนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของ หน่วยงานนั้นๆ ว่าจะเหมาะสมกับขั้นตอนการพัฒนาในรูปแบบใด

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์การพัฒนากรอบสมรรถนะของ มาร์เรลลี และคณะ (Marrelli et al., 2005) เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่มีขั้นตอนที่ไม่ซับซ้อน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ในบริบทของโรงพยาบาลแพร์ โดยประยุกต์ขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) แสวงหาผู้ให้การสนับสนุน 3) พัฒนาแผนการสื่อสาร การให้ความรู้ และการดำเนินการตามแผน 4) วางแผนวิธีการรวบรวมข้อมูล และ 5) ระบุสมรรถนะและการกำหนดกรอบสมรรถนะ ในการศึกษาไม่ได้ศึกษาถึงขั้นตอนที่ 6 และ 7 เนื่องจากผู้ศึกษามีข้อจำกัดในระยะเวลาของการศึกษา และใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดย 1) การทบทวนวรรณกรรม 2) การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเนื่องจากสามารถให้ข้อมูลที่ตรงประเด็น และผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูล ตามความคิดเห็นจากประสบการณ์โดยตรงของผู้ถูกสัมภาษณ์

#### สมรรถนะผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ

จากการศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ไม่พบว่ามีการพัฒนากรอบสมรรถนะของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการในต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ตรวจการพยาบาลทางคลินิก และผู้ตรวจการพยาบาลทั่วไป ที่พบในประเทศไทยเป็นการศึกษาของพรกุล สุขสด (2546) ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลของรัฐ ได้สมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ มี 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ จำนวน 12 รายการ คือ
  - 1.1 การจัดบุคลากรทดแทนในหน่วยงานที่ขาดอัตรากำลังฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ
  - 1.2 การประสานงานกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลเพื่อให้การปฏิบัติงานนอกเวลามีประสิทธิภาพสูงสุด

- 1.3 สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่นอกเวลาได้อย่างคุ้มค่า
- 1.4 สร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานนอกเวลาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นการยกย่องชมเชย
- 1.5 หมุนเวียนอัตรากำลังพยาบาลนอกเวลาราชการ โดยพิจารณาความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
- 1.6 สร้างวิธีปฏิบัติงานนอกเวลาให้มีคุณภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด
- 1.7 ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลนอกเวลาราชการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 1.8 นำเกณฑ์มาตรฐานในการจัดอัตรากำลังและภาระงานของแต่ละหน่วยงานมาประเมินอัตรากำลังพยาบาลนอกเวลาราชการได้
- 1.9 จัดระบบตรวจสอบ ดูแลและประเมินสภาพ สิ่งแวดล้อมเพื่อป้องกันการเกิดอันตรายต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการนอกเวลาราชการ
- 1.10 อำนวยความสะดวกพร้อมทั้งจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ
- 1.11 มีวิธีปฏิบัติที่กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานนอกเวลาให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการประหยัดวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ โดยไม่กระทบคุณภาพการพยาบาล
- 1.12 รู้จักการคิดต้นทุนค่าใช้จ่าย
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 14 รายการ
  - 2.1 สามารถเลือกใช้คำพูดที่ชัดเจนตรงประเด็นและเข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร
  - 2.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน
  - 2.3 สามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรทุกระดับได้
  - 2.4 สามารถใช้คำพูดชักจูง โน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
  - 2.5 เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
  - 2.6 ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของตนเองพร้อมที่จะแก้ไขและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ
  - 2.7 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและแสดงออกถึงความพร้อมในการที่จะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน
  - 2.8 สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ได้รับสู่ผู้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว
  - 2.9 การบันทึกและการรายงานมีความชัดเจน นำมาใช้อ้างอิงและตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้

- 2.10 สามารถที่จะเลือกใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือทางเดียว
  - 2.11 เลือกใช้คำพูดเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ
  - 2.12 สามารถใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารประเมินความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้ปฏิบัติงานนอกเวลาได้
  - 2.13 สามารถใช้ภาษาได้ถูกต้องทั้งในด้านการพูดและการเขียน
  - 2.14 ใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้บริการที่เป็นต่างชาติได้
3. ด้านการนิเทศ ประกอบด้วยรายการสมรรถนะจำนวน 8 รายการ
- 3.1 เน้นการนิเทศที่ให้ข้อมูล วิธีการปฏิบัติใหม่เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
  - 3.2 มีวิธีการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานนอกเวลาให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม
  - 3.3 สร้างวิธีการนิเทศที่ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ
  - 3.4 นำกลยุทธ์ เป้าหมายนโยบายคุณภาพของโรงพยาบาลมาใช้ในการนิเทศการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการได้
  - 3.5 มีการติดตามประเมินผลหลังการนิเทศ
  - 3.6 นิเทศตรงกับนโยบาย มาตรฐาน วิธีการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน
  - 3.7 สร้างแนวทางการนิเทศนอกเวลาที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
  - 3.8 นำภาระงานและความต้องการการพยาบาลในช่วงนอกเวลาราชการของแต่ละหน่วยงานในความรับผิดชอบมาวางแผนการนิเทศ
4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ จำนวน 17 รายการ
- 4.1 การรายงานเหตุการณ์ปัญหานอกเวลาราชการมีการรวบรวมข้อมูลครบถ้วนถูกต้องชัดเจนและทันสมัย
  - 4.2 ตัดสินใจสั่งการในสถานการณ์หรือปัญหาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนได้อย่างรวดเร็ว
  - 4.3 วิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนอกเวลาราชการอย่างเป็นระบบและนำเสนอแนวทางแก้ไขและการป้องกัน
  - 4.4 ประสานงานกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลเพื่อช่วยในการตัดสินใจและการแก้ปัญหานอกเวลาราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4.5 สามารถเจรจาต่อรองเพื่อคลี่คลายสถานการณ์ปัญหาต่างๆ ไม่ให้มีความรุนแรงมากขึ้น
  - 4.6 สามารถที่จะวิเคราะห์และจัดการความสำคัญหรือความเร่งด่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

4.7 กล้าที่จะตัดสินใจที่จะเผชิญปัญหา

4.8 สามารถประเมินความรุนแรงของสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเวลาราชการได้อย่างรวดเร็ว

4.9 สามารถส่งต่อปัญหาสถานการณ์ไปสู่ผู้ที่มีอำนาจโดยตรงที่จะแก้ปัญหาหรือสถานการณ์นั้นๆ ได้อย่างรวดเร็ว

4.10 สามารถดำเนินการเฉพาะหน้าเพื่อช่วยคลี่คลายความรุนแรงของปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4.11 ศึกษาปัญหา สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดรอบคอบก่อนการตัดสินใจ

4.12 สามารถวิเคราะห์และยอมรับผลกระทบที่ตามมาจากการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ

4.13 ควบคุมสติอารมณ์ความรู้สึกรู้สึกของตนเองได้เมื่อเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ

4.14 สามารถหาแหล่งความช่วยเหลือหรือแหล่งของข้อมูลที่น่ามาใช้ในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา นอกเวลาราชการ

4.15 สามารถทำให้ผู้ที่มาติดต่อหรือขอความช่วยเหลือคลายความวิตกกังวล

4.16 สามารถนำระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายขององค์การประกอบการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา

4.17 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการ

5. ด้านความเป็นนักวิชาการเชิงคลินิก ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ จำนวน 17 รายการ

5.1 พัฒนาดตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

5.2 สามารถชี้แนะผู้ปฏิบัติงานพยาบาลให้นำกระบวนการพยาบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

5.3 ใช้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการเช่นการช่วยฟื้นคืนชีพ

5.4 สามารถนำปัญหา สถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาเป็นเครื่องมือในการสอนหรือการให้คำแนะนำ

5.5 สามารถนำองค์ความรู้ที่เกิดจากงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

5.6 สามารถนำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและข้อคิดเห็นของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นได้

5.7 สามารถนำทักษะและความรู้เชิงวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

5.8 มีการพัฒนาระบบการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและผู้ใช้บริการ

5.9 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นนอกเวลาราชการได้

5.10 ใช้ภาษาต่างประเทศในการค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลที่ทันสมัยได้

5.11 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานนอกเวลาราชการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.12 กระตุ้นส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการพัฒนาตนเอง

5.13 นำข้อมูลและปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเวลาราชการมาใช้ในการวิจัยหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

5.14 ยอมรับแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่สร้างความเครียดให้กับตนเองและผู้อื่น

5.15 นำข้อมูลที่มีมาใช้ในการบริหารอัตรากำลัง การครองเตียง รวมทั้งนำมาปรับระบบบริการพยาบาลนอกเวลาราชการได้

5.16 นำเสนอความคิดเห็น ผลงาน การปฏิบัติของตนเองต่อสาธารณชนได้ และค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ทางวิชาการพยาบาลที่ทันสมัย

5.17 นำมาแลกเปลี่ยนกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนางานบริการพยาบาล

6. ด้านการควบคุม รักษาคุณภาพและจรรยาบรรณ ประกอบด้วยรายการสมรรถนะจำนวน 11 รายการ

6.1 สามารถชี้แนะผู้ปฏิบัติงานให้ทราบถึงความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นและมีการหาแนวทางร่วมกันในการป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงต่างๆ

6.2 สร้างระบบรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเวลาราชการ โดยไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญ

6.3 สร้างความตระหนักให้บุคลากรทางการพยาบาลที่ปฏิบัติงานนำกระบวนการพยาบาลมาใช้เพื่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ

6.4 ชี้แนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน

6.5 บริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเวลาราชการ ไม่ให้มีความเสี่ยงมากขึ้น

6.6 ประเมินการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการของบุคลากรพยาบาลว่ามีคุณภาพตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่

6.7 กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงาน โดยเน้นผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง

6.8 สามารถชี้แนะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้เห็นถึงความสำคัญของการช่วยเหลือและพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการ

6.9 สร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการให้เห็นถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพ

6.10 มีกลยุทธ์กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานพยาบาลทุกระดับนอกเวลาราชการให้มีการดูแลผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

6.11 มีการจัดการนอกเวลาราชการที่ทำให้ผู้ใช้บริการ ได้รับการรักษา การดูแลอย่างเป็นธรรมชาติในเรื่องของค่ารักษาพยาบาลและระยะเวลาที่รอรับการรักษา

โรงพยาบาลนานาชาติ อัล สลาม แห่งประเทศคูเวต (Al Salam International Hospital, n.d.) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้ตรวจการพยาบาลทั่วไปไว้ 9 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1.1 ทบทวนเป้าหมายของหน่วยงาน ในบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก ผู้ประสานที่มีทักษะทางคลินิกและการให้คำปรึกษา

1.2 ปรึกษากับผู้บริหาร เกี่ยวกับอัตรากำลังในการทำงานประจำวัน

1.3 ตัดสินใจเกี่ยวกับอัตรากำลังในแต่ละเวร ให้เหมาะสมกับภาระงาน และระดับความรุนแรงของผู้ป่วย

1.4 สื่อสารกับผู้บริหาร กรณีสังเกตเห็นการขาดบุคลากร

1.5 ตรวจสอบหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการทำงานที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

1.6 รายงานปัญหาที่พบ หรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อหัวหน้าพยาบาล

1.7 ดูแลให้บุคลากร ปฏิบัติตามนโยบาย หรือแนวปฏิบัติใหม่ๆ

1.8 ตรวจสอบให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบาย หรือแนวปฏิบัติใหม่ๆ ทั้งจากการสังเกต การสอบถาม

1.9 ดูแลให้ปฏิบัติการพยาบาลที่เหมาะสม ตามมาตรฐาน

1.10 ตรวจสอบการปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากการสังเกต ให้ข้อเสนอแนะทางวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น เป็นไปตามมาตรฐานให้มากขึ้น

1.11 เมื่อพบการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม นำกระบวนการนั้นมาสื่อสารให้ทีมทราบ เพื่อพิจารณาว่าเป็นกฎเกณฑ์ หรือแนวปฏิบัติต่อไป

1.12 มีทิศทางให้บุคลากร ในการเพิ่มหรือลดเวลาในการทำกิจกรรมทางการพยาบาล เป็นผู้นำทีมในกรณีมีเหตุการณ์วิกฤต จุกเงิน

1.13 ตรวจสอบ ติดตาม การปฏิบัติตามนโยบาย อย่างสม่ำเสมอ

1.14 คาดการณ์ถึงปัญหา ภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

1.15 ตอบสนองต่อการเกิดเหตุฉุกเฉิน ภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

1.16 เป็นตัวอย่าง ให้ความมั่นใจ แสดงภาวะผู้นำในกรณีมีภาวะวิกฤต หรือในสถานที่ตั้งเรียกได้

1.17 สื่อสารข้อมูลที่เหมาะสม แก่ผู้ปฏิบัติงานตามความจำเป็น

1.18 วางแผนประสานงาน กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดูแลหน่วยงาน ได้อย่างครอบคลุม

1.19 สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร สนับสนุนการพัฒนา ให้โอกาสในการสร้างทีม

1.20 ดูแลให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็น เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

## 2. ด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2.1 ผสมผสานบริการของแผนก ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

2.2 ประสานและผสมผสานบริการภายในแผนกกับแผนกอื่นๆ

2.3 พัฒนาและน่านโยบายสู่การปฏิบัติ รวมทั้งสนับสนุนให้ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้

2.4 เสนอแนะในเรื่องอัตรากำลังที่เหมาะสมและเพียงพอ

2.5 กำหนดคุณสมบัติ และสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสม กับลักษณะงานบริการของแต่ละแผนก

2.6 พัฒนาคุณภาพการทำงาน และผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่อง

2.7 มีการควบคุมคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง

2.8 มีความสามารถในการวางแผน การอบรม การศึกษาต่อเนื่องของบุคลากรในแผนก

2.9 เสนอแนะในเรื่องพื้นที่ และ ทรัพยากรที่จำเป็นของแผนก

3. กำกับดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติของโรงพยาบาลและของแผนก

3.1 จัดให้มีผู้รับผิดชอบสำหรับงานต่อไปนี้ ตามแนวทางปฏิบัติ

3.1.1 งานด้านเอกสาร เรื่องประวัติการแพ้ น้ำหนัก ส่วนสูง

- 3.1.2 บันทึก I/O
- 3.1.3 บันทึกสัญญาณชีพ
- 3.1.4 การประเมินผู้ป่วย
- 3.1.5 การลงนามยินยอมรับการรักษา
- 3.1.6 การรับคำสั่งการรักษา
- 3.1.7 การดูแล ควบคุมการให้สารน้ำ
- 3.1.8 การระบุตัวผู้ป่วย การแพ้ยา
- 3.1.9 การติดตามระดับน้ำตาลในเลือด
- 3.1.10 การดูแลผู้ป่วยข้างเตียง การสื่อสารให้ข้อมูล
- 3.1.11 การบันทึก ควบคุมอุณหภูมิผิวหนัง
- 3.1.12 การแต่งกาย
- 3.2 การเตรียมก่อนผ่าตัดที่เหมาะสม
- 3.3 การเยี่ยมชมร่วมกับแพทย์ที่มีประสิทธิภาพ
- 3.4 การแก้ไขข้อร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม
- 3.5 ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ในการแก้ไขปัญหา ได้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม
- 4. แสดงให้เห็นประสิทธิภาพและทักษะการบริหารจัดการที่ดี ตามสายการบังคับบัญชา (ด้านการแก้ไขปัญหา)
  - 4.1 มีทักษะในการแก้ไขปัญหา และจัดการกับข้อร้องเรียน
  - 4.2 แสดงความสามารถในการระบุและแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และวิจารณ์ญาณที่ดี
  - 4.3 มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ฟังอย่างตั้งใจ แสดงความคิดเห็นที่ชัดเจน ใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
  - 4.4 แสดงให้เห็นความสามารถในการปรับตัว การจัดลำดับความสำคัญของงาน
  - 4.5 มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับภาระงาน แสดงให้เห็นถึงการทำงานให้เสร็จทันเวลา
  - 4.6 แสดงให้เห็นถึงความเต็มใจในการช่วยให้งานบรรลุความสำเร็จ
  - 4.7 ติดตามปัญหาจากเวรผู้เวร เพื่อให้ได้รับการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
  - 4.8 แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจต่อบุคลากรอื่นในเรื่อง กฎ ระเบียบ การดำเนินงาน



- 4.9 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก เป็นผู้ที่สามารถชี้นำตนเอง ในบทบาท  
ผู้บริหารได้
- 4.10 ดูแลให้การนิเทศ เป็นไปอย่างยุติธรรม เท่าเทียม
- 4.11 มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคลากร ในการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่าง  
บุคคลได้
- 4.12 ดูแลขวัญและกำลังใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง แสดงบทบาทที่  
เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา
- 4.13 มีความสามารถในการพัฒนาและรักษาภาวะผู้นำ
- 4.14 แสดงให้เห็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้ป่วย ที่มีความแตกต่างกันใน  
แต่ละช่วงวัย
- 4.15 แสดงให้เห็นความสามารถในการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ
5. ด้านมนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาคุณภาพ
- 5.1 มีความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ ระหว่างทีมสหสาขา และกับผู้ป่วย
- 5.2 มีความสามารถในการร่วมมือกับทีมอื่นๆ ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 5.3 มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน เปรียบ  
งานได้
- 5.4 มีความสามารถในการรักษาความลับของผู้ป่วย ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล  
สนับสนุน
- 5.5 มีความสามารถในการรักษาสถานการณ์ ในกรณีเกิดเหตุการณ์สำคัญ ฉุกเฉิน  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.6 มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้  
ใจให้ร่วมงาน จากข้อมูลที่ดี
- 5.7 ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างความสามัคคี ในองค์กร
- 5.8 เป็นตัวอย่างที่ดี ด้านการแต่งกาย ที่ถูกต้องตามระเบียบ
- 5.9 แสดงกิริยา ท่าที ที่ดี ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ
- 5.10 มีความใส่ใจในรายละเอียดของบันทึกการรักษาและเอกสารต่างๆ
- 5.11 มีความรู้เรื่องระบบสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในองค์กร
- 5.12 มีความสามารถในการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ
- 5.13 มีความสามารถในการมอบหมายงานที่สมบูรณ์ และเสร็จสิ้นทันเวลา
- 5.14 มีความเต็มใจที่จะรับมอบหมายงาน โครงการพิเศษต่างๆ

5.15 มีความสามารถในการดูแลตารางการปฏิบัติงาน รายงานหัวหน้าพยาบาลทราบถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงาน

5.16 เข้าร่วมประชุมตรงเวลา

5.17 รับผิดชอบในเรื่องวัสดุอุปกรณ์

5.18 มีส่วนร่วมในการพัฒนาโปรแกรมการศึกษา และทบทวนข้อมูล

5.19 มีส่วนร่วมในการประชุม

5.20 มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมคุณภาพ การประเมินผล และการรวบรวม

ตัวชี้วัด

5.21 มีส่วนร่วมในการหมุนเวียนเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีทัศนคติเชิงบวก

5.22 ดักเตือนบุคลากร กรณีไม่ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

6. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนการบริการที่เป็นเลิศ

6.1 มีความเป็นมิตรต่อผู้ป่วย และครอบครัว รวมถึงบุคลากรในทีมสุขภาพ

6.2 มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สอดคล้องกับคู่สนทนา รวมทั้งการรับโทรศัพท์การโอน

สายโทรศัพท์

6.3 แสดงถึงพฤติกรรมที่เหมาะสม มีจริยธรรม คำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย และการรักษาความลับของผู้ป่วย

6.4 แสดงให้เห็นถึงการให้การดูแลผู้ป่วยที่เหมาะสม หากมีข้อจำกัดไม่สามารถทำให้บุคคลที่มีความสามารถและมีความเหมาะสมมาปฏิบัติหน้าที่แทน

6.5 เคารพระตูก่อนเข้าห้องผู้ป่วย พุดคุยเบา ๆ ไม่ตะโกน

6.6 ตอบสนองต่อการสอบถามข้อมูลทันที

6.7 ทำงานร่วมกับทีมได้ดี

6.8 แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารตามข้อเท็จจริง

7. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนโปรแกรมการควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล

7.1 สามารถชี้แจงนโยบายการควบคุมการติดเชื้อแก่บุคลากรในหน่วยงานและติดตามการปฏิบัติ

7.2 สามารถสาธิตการล้างมือที่ถูกต้องได้

7.3 สามารถสาธิตและให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ป้องกันการติดเชื้อ

7.4 แจ้งผู้ควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาลเมื่อพบว่ามีกรณีสัมผัสเชื้อ

7.5 สามารถอธิบายและให้ความรู้เรื่องนโยบายการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อของงานอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และของหน่วยงานป้องกันโรคติดต่อของสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับการสัมผัสเลือดและฉีดยา โรคแก่บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลนอกเวลาราชการได้

7.6 มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการขยะที่เป็นอันตราย

8. สนับสนุนและส่งเสริม โปรแกรมความปลอดภัยขององค์กร

8.1 ชี้แจงนโยบายแก่บุคลากรและสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน

8.2 ดูแลสิ่งแวดล้อมให้ปลอดภัยต่อผู้ป่วยและผู้ปฏิบัติงาน

8.3 มีการเตรียมแผนป้องกันอัคคีภัย สถานการณ์ฉุกเฉิน

8.4 มีส่วนร่วมในกิจกรรมของคณะกรรมการป้องกันอุบัติเหตุ

9. สนับสนุนและส่งเสริม โปรแกรมการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

9.1 ชี้แจงนโยบายแก่บุคลากรในหน่วยงาน

9.2 แจ้งให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นๆอย่างเหมาะสม

9.3 มีความรู้และมั่นใจในการจัดการความเสี่ยงที่รุนแรง

สหภาพพยาบาลแห่งสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ (Federal Department of Nursing, 2007) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้ตรวจการพยาบาลทั่วไป ไว้ 8 ด้านคือ 1) ด้านแนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติการพยาบาล 2) ด้านความรู้ความชำนาญทางคลินิก 3) ด้านบริหารจัดการและภาวะผู้นำ 4) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5) ด้านการสื่อสาร การจัดการข้อขัดแย้ง และการแก้ปัญหา 6) ด้านความเข้าใจในความแตกต่างทางเชื้อชาติและศาสนา 7) ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และ 8) ด้านการใช้ภาษาอารบิก

จะเห็นได้ว่ากรอบสมรรถนะมีความจำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงานในทุกสายงาน การศึกษาการพัฒนากรอบสมรรถนะของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลแพร์ ในครั้งนี้ จะทำให้ทราบว่าผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลแพร์ควรมีสมรรถนะด้านใดบ้าง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหา คัดเลือก เตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง รวมทั้งเป็นข้อมูล ให้การปฏิบัติการพยาบาล มีผลลัพธ์ที่ดี สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มการพยาบาลที่ว่ากลุ่มการพยาบาลจะเป็นองค์กรวิชาชีพชั้นนำในการบริหารจัดการด้านการพยาบาลในกลุ่มโรงพยาบาลทั่วประเทศ ซึ่งจะเป็นการนำพาองค์กรพยาบาลและวิชาชีพการพยาบาลไปสู่ความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในพยาบาลเวรตรวจการได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลถึงระบบบริหารจัดการของกลุ่มการพยาบาลอย่างยั่งยืน

### สถานการณ์เกี่ยวกับผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลแพร์

โรงพยาบาลแพร์ เป็นโรงพยาบาลทั่วไป ขนาด 438 เตียง ให้บริการรักษาผู้ป่วย แบบองค์รวมผสมผสานและต่อเนื่อง โดยมีวิสัยทัศน์คือ จะเป็นโรงพยาบาลทั่วไปชั้นนำระดับประเทศ ภายในปี 2555 จำนวนพยาบาลวิชาชีพ 415 คน หอผู้ป่วย 24 หอผู้ป่วย มีผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ จำนวน 40 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกจากผู้บริหารทางการพยาบาล โดยมีหน้าที่ตรวจเยี่ยมหอผู้ป่วยทั้ง 24 หอผู้ป่วย และรับผิดชอบดูแลสิ่งแวดล้อมทั่วไปในโรงพยาบาล กลุ่มการพยาบาลได้กำหนดให้ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ปฏิบัติงานระหว่าง 16.30 – 00.30 น. ทุกวัน ไม่เว้นวันหยุดราชการ เวลละ 1 คน ไม่มีผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการในเวรคึกของทุกวันและเวรเช้าในวันหยุดราชการ ในช่วงที่ไม่มีผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการปฏิบัติหน้าที่ บุคลากรทางการพยาบาลเวรคึกสามารถปรึกษาผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการทางโทรศัพท์ ส่วนเวรเช้าในวันหยุดราชการปรึกษาหัวหน้าหอผู้ป่วยและหัวหน้างานตามลำดับ หน้าที่รับผิดชอบและลักษณะงานของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ดังนี้

1. ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ มีหน้าที่ตรวจเยี่ยมหอผู้ป่วยทุกหอผู้ป่วยรวมถึงการสำรวจสิ่งแวดล้อมทั่วไปเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ภาระงาน อัตรากำลัง ประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัญหาต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข
2. รับเวรจากหัวหน้าพยาบาลหรือหัวหน้างานการพยาบาลต่างๆก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน และส่งรายงานกับทีมบริหารการพยาบาลในวันรุ่งขึ้น
3. ตรวจสอบจำนวนอัตรากำลังทางการพยาบาลทุกระดับ ทุกหอผู้ป่วย
4. บริหารจัดการบุคลากรทางการพยาบาล เมื่อมีเจ้าหน้าที่ ขาด ลา ในเวลาปฏิบัติงาน
5. สนับสนุน ช่วยเหลือ สอนหรือแนะนำ และแก้ไขเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
6. บันทึกรายงานภาระงาน อัตรากำลัง ผู้ป่วยหนัก ผู้ป่วยเสียชีวิต ผู้ป่วยที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ เช่น ผู้ป่วยโรกระบบทางเดินหายใจ ผู้ป่วยไข้เลือดออก ผู้ป่วยวัณโรครายใหม่ อุบัติเหตุ หมู่ หรืออุบัติเหตุที่มีความรุนแรงสูง รวมถึงผู้ใช้บริการที่ต้องให้การดูแลเป็นพิเศษ เช่นบุคคลสำคัญต่างๆ บุคคลที่ไม่พึงพอใจบริการและอาจนำไปสู่การฟ้องร้อง
7. ตรวจสอบรายชื่อและจำนวนเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลที่ขึ้นปฏิบัติงานเวรคึก
8. วางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่เวรคึกเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการ

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว จะเห็นว่าผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลแพร์ ต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตาม สนับสนุน ช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหา ตามที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากหัวหน้าพยาบาล เพื่อให้องค์กรพยาบาลประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยทักษะความรู้และความสามารถเฉพาะตัวที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองและจากประสบการณ์

**คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลแพร์**  
 กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลแพร์ (2551) ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ ดังนี้

1. เป็นพยาบาลวิชาชีพชำนาญการหรือชำนาญการพิเศษ
2. เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ช่วยหัวหน้าผู้ป่วย หรือ พยาบาลวิชาชีพอาวุโสที่อยู่เวรเข้ามาอย่างน้อย 2 ปี
3. มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ
4. เป็นผู้ผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการบริหารของกลุ่มการพยาบาล
5. มีภาวะผู้นำ บุคลิกลักษณะที่ดี วางตัวเหมาะสมที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการถ่ายทอดและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ไม่เป็นผู้มีความประพฤติเสียหาย หรือกระทำความผิดระเบียบวินัยข้าราชการ

จากการวิเคราะห์ระบบงานของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ (กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลแพร์, 2551) ที่ผ่านมาได้คัดเลือกจากพยาบาลวิชาชีพที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ และมีการพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ จากทีมคณะกรรมการบริหารของกลุ่มการพยาบาล โดยการปฐมนิเทศจากผู้บริหารทางการพยาบาล และ ใช้ระบบพี่เลี้ยงในการฝึกปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการใหม่จะได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการที่มีประสบการณ์ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 3 ครั้ง เป็นการเรียนรู้จากการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการอาวุโสซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ไม่มีแนวทางในการเตรียมและพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ จากผลการสำรวจความพึงพอใจและบรรยากาศในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลแพร์ จำนวน 43 คน พบว่า อยู่ในระดับพอใช้ และผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลา

ราชการ ที่มีอายุการปฏิบัติงานในหน้าที่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 9 คน มีความต้องการพัฒนาตนเองใน  
ด้านความรู้ ทักษะ ด้านบริหารการพยาบาล กฎระเบียบ (ศูนย์คุณภาพ โรงพยาบาลแพร์, 2552)

#### กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการพัฒนากรอบสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการพยาบาล  
นอกเวลาราชการ โรงพยาบาลแพร์ โดยใช้รูปแบบการพัฒนากรอบสมรรถนะของมาร์เรลลี ทอนโด  
รา และ ฮอจ (Marrelli, Tondora, & Hoge, 2005) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนด  
วัตถุประสงค์ 2) การหาผู้ให้การสนับสนุน 3) การสื่อสารแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) การวางแผน  
วิธีการรวบรวมข้อมูล และ 5) การระบุสมรรถนะและสร้างกรอบสมรรถนะ