บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ บทความ วารสาร และเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
   - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
   - 1.2 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี
   - 1.3 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ
   - 1.4 การตรวจสอบรูปแบบ
   - 1.5 ประโยชน์ของการสร้างและพัฒนารูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
   - 2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
   - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
   - 2.3 ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
   - 2.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
   - 2.5 ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
   - 2.6 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
   - 2.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
   - 2.8 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
   - 2.9 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
   - 3.1 ความเป็นมาของแนวคิดสมรรถนะ
   - 3.2 ความหมายของสมรรถนะ
   - 3.3 คุณลักษณะของสมรรถนะ
   - 3.4 การกำหนดสมรรถนะ
   - 3.5 รูปแบบของสมรรถนะ
   - 3.6 สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.7 สมรรถนะทางการบริหาร

3.8 การกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

4.1 การวางแผน

4.2 การจัดระบบงาน

4.3 การนำ

4.4 การควบคุม

5. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

6. ลักษณะทั่วไปของโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงสามารถจัดกลุ่มความหมายได้ใน 4 ลักษณะ (เยาวดี รางชัยกุลวิบูลย์ศรี, 2542; รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์, 2548, หน้า 14; ศักดา สถาพรวจนา, 2549, หน้า 16; พิสณุ ฟองศรี, 2542) ดังนี้

1. รูปแบบเสมือนจริง แต่มีขนาดเล็กหรือย่อส่วนเพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่อไป

2. สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุดปัจจัย หรือองค์ประกอบเชิงเหตุผล มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญคือจุดประสงค์ ตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอาจมีลักษณะเชิงกายภาพหรือเชิงคุณภาพก็ได้

3. แบบอย่าง แบบแผน แนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใด ๆ โดยแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด คุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญซึ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

4. สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่จะทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ โดยรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมมิได้มีการกำหนดไว้ตายตัว แต่ขึ้นกับลักษณะปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างหรือพัฒนารูปแบบ ซึ่งอาจเป็นรูปแบบที่ง่ายหรือซับซ้อนก็ได้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จากความหมายของรูปแบบ สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการดำเนินการ ได้รับการพัฒนาขึ้นจากแนวคิดหรือทฤษฎีที่มีต่อปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง อธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้

1.2 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีและมีความสอดคล้องกันซึ่งรูปแบบที่ดีมีคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้ (รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์, 2548, หน้า 15; ศักดา สถาพรวจนา, 2549, หน้า 23-24)

1. แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร
2. เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. สามารถอธิบายถึงโครงสร้าง กลไก ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาอย่างชัดเจน
4. นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ หรือการขยายองค์ความรู้
5. มีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษาหรือปรากฏการณ์ที่ศึกษา

1.3 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดในการพัฒนารูปแบบของนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบได้ดังนี้ (รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์, 2548, หน้า 16-17; วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์, 2547, หน้า 13-14; ศักดา สถาพรวจนา, 2549, หน้า 23-24)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพและข้อมูลพื้นฐาน 2) การระบุปัญหาและความต้องการจำเป็น และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลหรือภารกิจเพื่อกำหนดหลักการและองค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบแบบร่าง หรือการนำเสนอทางเลือกหรือการประชุมสัมมนาเพื่อสร้างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบ ประกอบด้วย การพิจารณาความเหมาะสม ความตรง และความเป็นไปได้โดยการประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ และ การเปรียบเทียบองค์ประกอบกับภารกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาให้สมบูรณ์ ประกอบด้วย การทบทวนข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบ และการปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์มากขึ้น

จากแนวคิดการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยนำมาปรับและกำหนดขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย คือ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน โดยการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึก 3) สนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 คน และ 4) กำหนดโครงร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกไปใช้ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การสอบถามความคิดเห็นของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก และ 2) กำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก

1.4 การตรวจสอบรูปแบบ

แนวคิดในการตรวจสอบหรือการประเมินรูปแบบจากนักวิชาการ สรุปได้ว่า การตรวจสอบหรือการประเมินรูปแบบมีเป้าหมายสำคัญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความตรง และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งการตรวจสอบเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การตรวจสอบโดยการพิสูจน์ หรือการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

2. การตรวจสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก และศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกไปใช้ จึงใช้วิธีการตรวจสอบหรือการประเมินรูปแบบที่มีลักษณะ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การตรวจสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะด้านการบริหารเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับมิติทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ การพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ในภาคตะวันออกมีความจำเป็นต้องอาศัยความคิดเห็น ความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจเนื่องจากต้องมีการวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพและเหมาะสม

1.5 ประโยชน์ของการสร้างและพัฒนารูปแบบ

ประโยชน์ของการสร้างและพัฒนารูปแบบ มีดังนี้ (วนิดา ศรีวรกุล, 2537)

1. การใช้รูปแบบเพื่อศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วว่ามีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น เช่น ทวีวัฒนา เชื้อมอญ (ทวีวัฒนา เชื้อมอญ, 2540) สร้างคู่มือการใช้รูปแบบพยาบาลพี่เลี้ยงสำหรับพยาบาลจบใหม่และเปรียบเทียบความพึงพอใจของพยาบาลจบใหม่ ผลการศึกษา พบว่า พยาบาลจบใหม่มีความพึงพอใจและความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เช่นเดียวกับ กริช นาคแก้ว (2541) ได้ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้รูปแบบการบริหารของตนเองแบบมีส่วนร่วม ส่วนพยาบาลประจำการรับรู้รูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแบบปรึกษาหารือ

2. การใช้รูปแบบในการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งเป็นการค้นหาหรือคาดการณ์คำตอบเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้าที่จะเกิดขึ้น ดังเช่น นัฐธมน วุธานนท์ (2543) ศึกษารูปแบบการบริหารโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ด้าน คือ โครงสร้างองค์การ การบริหารการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารและการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) ผลการวิจัยแสดงถึงแนวทางในการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดโครงสร้าง การดำเนินการของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะด้านการพยาบาลผู้บริหารควรทำความเข้าใจพันธกิจและรูปแบบการบริหารของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำมาวางแผนจัดโครงสร้างและพัฒนาหน่วยบริการพยาบาล ให้สอดรับกับพันธกิจของโรงพยาบาล วางแผนเตรียมความพร้อมบุคลากรทางการพยาบาล ให้สามารถเข้าสู่ระบบการบริการและการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการศึกษาพยาบาลควรมีการจัดหลักสูตรและการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. การสร้างรูปแบบขึ้นเพื่อแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนางานให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงานและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เช่น ถูกถวิล ชูชื่น (2541) วิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาค 2 ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารงานผู้ป่วยนอกด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารและทักษะอยู่ในระดับดี ควรปรับปรุงในเรื่องค่านิยม สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบมาก ได้แก่ ขาดการสนับสนุนเกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารมุ่งเน้นงานมากเกินไป ส่วนแนวทางแก้ไขควรจัดให้ผู้บริหารผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารและภาวะผู้นำ

จะเห็นได้ว่าการพัฒนารูปแบบนั้นจะต้องมีการอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเรื่องที่ต้องการจะศึกษาอย่างชัดเจนตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี สามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบจะต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ (พูนสุข หิงคานนท์, 2540) การพัฒนารูปแบบจึงต้องมีการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi) เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นต้น (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2544) ซึ่งเทคนิคสำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบได้คือการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึกเป็นการสนทนาอย่างมีจุดหมายระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูลในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติที่สุด โดยมีเป้าหมายเพื่อได้ข้อมูลในมุมมองของบุคคลต่อปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยผ่านประสบการณ์ของบุคคลนั้นซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ผู้สัมภาษณ์สามารถเจาะลึกหาข้อมูลที่ต้องการตามจุดประสงค์ของการวิจัย ลักษณะการสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นและสามารถสังเกตพฤติกรรม สีหน้าท่าทาง และปฏิกิริยาของผู้ตอบได้ การสัมภาษณ์ที่ดีนั้นจะต้องมีการเตรียมตัวและมีทักษะในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ควบคู่ไปกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แม้ว่าการสัมภาษณ์จะมีจุดอ่อนในเรื่องเวลาแต่การสัมภาษณ์เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวคิดและมุมมองต่อประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2550, หน้า 42-57; ศิริพร จิรวัฒน์กุล, 2546, หน้า 76-82)

สำหรับการสนทนากลุ่มนั้นมีจุดประสงค์เพื่อประเมินความต้องการหรือพัฒนาปรับปรุงสิ่งที่ต้องการศึกษาให้ดีขึ้น เป็นการสำรวจความคิดเห็น ทัศนคติต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งสนใจที่จะศึกษา ผู้ร่วมสนทนากลุ่มจะต้องมีความเหมือนกันในเรื่องของประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ความสนใจในเรื่องที่ศึกษาโดยตรง ทำให้การสนทนากลุ่มมีความตรงทางเนื้อหาสอดคล้องกับความเป็นจริง มีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างกว้างขวางและเป็นอิสระทางความคิดของผู้เข้าร่วมสนทนา ใช้เวลาในการสนทนาแต่ละครั้ง 90-180 นาที ซึ่งจำนวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม 8-12 คน เป็นขนาดที่เหมาะสมที่จะทำให้เกิดการถกประเด็นปัญหาและการเสวนากลุ่ม ระหว่างการสนทนากลุ่มผู้วิจัยจะสังเกตพฤติกรรมบุคคลในกลุ่ม และจดบันทึกการโต้ตอบภายในกลุ่มพร้อมบันทึกเทปเพื่อการวิเคราะห์รายละเอียดต่อไป (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2550; ศิริพร จิรวัฒน์กุล, 2546, หน้า 92-100)

จากแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการพัฒนารูปแบบ เทคนิคและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบเจาะลึกในกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทั้งด้านการบริหารการพยาบาล การบริหารงานบริการพยาบาลและการศึกษาพยาบาล เพื่อรวบรวมความคิดเห็นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบ และดำเนินการสนทนากลุ่มโดยผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง และมีประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกทั้ง 4 แห่ง เพื่อประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารให้ดีขึ้น และมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในบริบทที่เป็นจริง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลายคนเข้าใจว่าคือการฝึกอบรม แต่แท้จริงแล้วการฝึกอบรมไม่ใช่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หากแต่เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนา นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้คำนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ไว้จำนวนมาก และมีการใช้กันหลายคำซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน เช่น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น สำหรับในการศึกษาวิจัยนี้ใช้คำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดนัย เทียนพุฒ (2551) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น จนสามารถปฏิบัติงานใน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนามิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานปัจจุบันแต่มุ่งหมายให้พนักงานได้ก้าวหน้า และเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร (2550, หน้า 211) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรพยาบาล หมายถึง การจัดโครงการและการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรพยาบาล เพื่อให้บุคลากรพยาบาลมีความรู้ ความก้าวหน้าในงาน มีเจตคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ และมีความผาสุกในการทำงาน

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรพยาบาล หมายถึง การพัฒนาโดยรวมในทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องไปด้วยกันแบบยั่งยืนทั้งการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์การ

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2546, หน้า 390) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมให้คนคิดเป็น (Thinking) เกิดการเรียนรู้ (Learning) นำไปสู่การสร้างฐานความรู้ให้แก่หน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ด้าน คือ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ ทำให้มีทักษะ (Skill) ที่สามารถปฏิบัติได้ดีตามมาตรฐานวิชาชีพและมีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และทำให้เกิดทัศนคติ (Attitude) หรือเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ไปในทิศทางวิสัยทัศน์ขององค์การ บูรณาการความรู้ ทักษะ ทัศนคติเข้าหลอมรวมเกิด "ความสามารถ" ในงาน

สุนันทา เลาหนันท์ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 192) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารในการวางแผนเพื่อปรับปรุงขีดความสามารถ (Competency) และการวางแผนและการพัฒนาทางวิชาชีพ (Career Planning and Development) ของบุคคลในองค์การตลอดจนปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การให้เพิ่มมากขึ้น โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and Development: T&D) เป็นหลัก

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

รัชนี ศุจิจันทรรัตน์ (2547, หน้า114) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2548) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ให้มีการสะสมความรู้เดิม เพิ่มพูนความรู้ใหม่ และต้องใช้เวลายาวนานตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคนจึงจะเกิดประสิทธิผลที่คุ้มค่า

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล (2551) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติและทักษะการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การให้สามารถทำงานบรรลุผลงานตรงตามมาตรฐานผลงานหรือความคาดหวังที่องค์การมีต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือ ความหมาย ในวงกว้าง หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ทำงานได้ตามมาตรฐานผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ

อำนาจ วัดจินดา (2550, หน้า 25) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Roussel, Swansburg, and Swansburg (2006, p. 195) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่กระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรพยาบาลมีผลผลิตทางการพยาบาลที่สูงขึ้น เพื่อให้พยาบาลแต่ละคนสามารถให้การดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน ขณะเดียวกันบุคลากรพยาบาลมีความพึงพอใจในวิชาชีพและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

Mondy (2008, p. 164) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกระบวนการหลักที่สำคัญ 2 ประการ คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการออกแบบเพื่อมุ่งผลต่อการปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์การ

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรได้รับการอบรม ศึกษา หรือพัฒนา ให้มีศักยภาพด้านความรู้ความสามารถ ทักษะปฏิบัติตลอดจนทัศนคติและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ตลอดจนปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแก่องค์การหรือหน่วยงานยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลผลิตขององค์การจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในองค์การจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ การที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในงาน ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมให้ก้าวทันกับวิทยาการและเทคโนโลยี โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคการพัฒนาโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550, หน้า 211; สุนันท์ เลาหนันท์, 2546, หน้า 222) ดังนั้น จึงถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ต้องจัดทำเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การ (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2546, หน้า 390) ด้วยสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญทั้งต่อองค์การและบุคลากรขององค์การหลายประการดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550, หน้า 212; รัชนี ศุจิจันทรรัตน์, 2547, หน้า 115)

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การ มีดังนี้

1. ทำให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านการจ้างพนักงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ
2. ทำให้องค์การสามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรได้
3. ใช้ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
4. ใช้ในด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
5. ใช้ในด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
6. องค์การสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างเต็มกำลังความสามารถ
7. องค์การสามารถเตรียมพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการขยายงานในอนาคต

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบุคลากร

1. บุคลากรได้รับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มระดับความสามารถของบุคลากร ตลอดจนเป็นการจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์การได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์การ
2. ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. เป็นการยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และเพื่อเป็นไปตามทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย และแผนที่องค์การได้กำหนดไว้

4. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ต่อผู้บริหารองค์การ และต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดจนช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

5. บุคลากรมีสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และทำให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยหาวิธีเพิ่มคุณภาพในงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

6. เป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา บุคลากรขององค์การจัดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เมื่อได้รับการพัฒนาและปฏิบัติงานมีผลงานหรือประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือได้รับมอบหมายคุณค่าแต่ละคนของบุคลากรก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์การควรจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอีกด้วย

7. ทำให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดและเป็นมาตรฐาน

8. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแลกประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นผลดีด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความกลมเกลียวสามัคคีระหว่างบุคลากรในองค์การเดียวกัน และบุคคลภายนอกองค์การที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

9. ช่วยให้บุคลากรเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ขององค์การดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้บุคลากรได้ทราบความต้องการและความคาดหวังที่องค์การมีต่อบุคลากร

10. ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้และความสามารถภายหลังผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผู้ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเมื่อกลับมาปฏิบัติงานมักมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานดีและมีคุณภาพอาจจะมีผลตอบแทน เช่น การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

หรือผู้มารับบริการ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมแสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่

11. โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรขององค์การมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารองค์การเห็นความสำคัญในตัวบุคลากร ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ขึ้นนั้น ย่อมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การต้องการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเป็นสิ่งที่บุคลากรปรารถนาในการดำเนินชีวิต

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญทั้งต่อองค์การและบุคลากร โดยทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพในการแข่งขัน ขณะเดียวกันบุคลากรประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง

2.3 ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังนี้ (รัชนี ศุจิจันทรรัตน์, 2547, หน้า117; สุรพงษ์ มาลี, 2550, หน้า 63-72; อำนาจ วัดจินดา, 2550, หน้า 25-28)

1. การปรับเปลี่ยนขององค์การและการปฏิรูประบบราชการ ที่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยมีสมรรถนะสำหรับการทำงานอย่างมืออาชีพ หรือมีความเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้เป็นพื้นฐานการทำงาน

2. ภารกิจของหน่วยงานของรัฐมีขอบข่ายกว้างขวางและมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ไม่มีสถาบันใดผลิตบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานได้ทันที จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมจึงสามารถปฏิบัติงานได้

3. โครงสร้างของหน่วยงานและระบบงานมีความยุ่งยากซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวทันกับความเปลี่ยนแปลง

4. การเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การเพิ่มขยายงานบริการพยาบาล จากการรับผู้ป่วยทั่วไปเป็นการรับผู้ป่วยเฉพาะกลุ่มโรค การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้านคุณภาพมาตรฐาน และความพึงพอใจในการรับบริการ

5. การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้และเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านการแพทย์และการพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลงมากมายไม่หยุดนิ่ง ก่อให้เกิดประดิษฐ์กรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพระดับสูงในการรักษาพยาบาล

6. พัฒนาการทางเทคโนโลยีก้าวหน้าตลอดเวลา หน่วยงานมีการนำมาใช้และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ ความชำนาญต่าง ๆ ของบุคลากร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

7. สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ เช่น ประชาชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง พระราชบัญญัติหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการสุขภาพ เป็นต้น

8. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การหรือความต้องการของบุคคลในองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจาก ความต้องการพัฒนาตนเองหรือการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน

9. การเปลี่ยนแปลงในหน้าที่การงาน เช่น การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหรือเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

10. หน่วยงานต้องดำเนินการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ทั้งในด้านกำลังคนและงบประมาณ จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพสูงสุด

11. กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์การที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และ สภาการพยาบาล เป็นต้น

12. องค์การต้องการความสามารถเชิงการแข่งขันเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ

อาจสรุปได้ว่า ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การที่ต้องการความสามารถในการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะเพิ่มขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดให้ผลดีและเป็นประโยชน์สูงสุดในภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญและรวมถึงการปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การอันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การและพนักงาน ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรจึงแบ่งเป็น 2 ประการ ดังนี้ (พิภพ วชังเงิน, 2547, หน้า 183; สุนันทา เลาหนันท์, 2546, หน้า 226)

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นความมุ่งหมายที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม ดังนี้
   1.1 เพื่อสร้างความสนใจและกระตุ้นการทำงานของบุคลากรในองค์การ
   1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
   1.3 เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
   1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและอุบัติเหตุในการทำงาน
   1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
   1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน ฝึกอบรมให้มีความชำนาญงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารบุคคล

1.8 เพื่อฝึกฝนบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

1.9 เพื่อสนองต่อบริการที่มีประสิทธิภาพ

1.10 เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตและเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์การ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การ ดังนี้

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ

2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน

2.4 เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ

2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยง

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

2.7 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.8 เพื่อความเข้าใจในนโยบายขององค์การ

2.9 เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

โดยสรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์การที่จะมีผลประกอบการเพิ่มขึ้น เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่บุคลากรจะได้รับการตอบสนองในความหวังที่จะเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรม และมีความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การสามารถสรุปได้ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550, หน้า 210; สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550, หน้า 11)

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบจะช่วยเพิ่มพูนรายได้และสร้างผลกำไรให้แก่องค์การนั้น ถึงแม้การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่าย แต่มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การโดยส่วนรวม การลงทุนในบุคลากรถือเป็นการลงทุนระยะยาวและสามารถลดค่าใช้จ่าย

2. ทำให้บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเป็นสถานที่ปลอดภัย ป้องกันและลดความเสี่ยงต่อผู้รับบริการและบุคลากร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่ต้องการแสวงหาความเจริญและก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยบุคลากรที่มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองนับได้ว่าเป็นการตอบสนองความต้องการในอนาคต บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานอื่น ย่อมเป็นแรงเสริมให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

4. องค์การสามารถเพิ่มคุณภาพของผลผลิตและการให้บริการ โดยบุคลากรที่ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ย่อมเป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานคาดหวังว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การได้เป็นอย่างดี

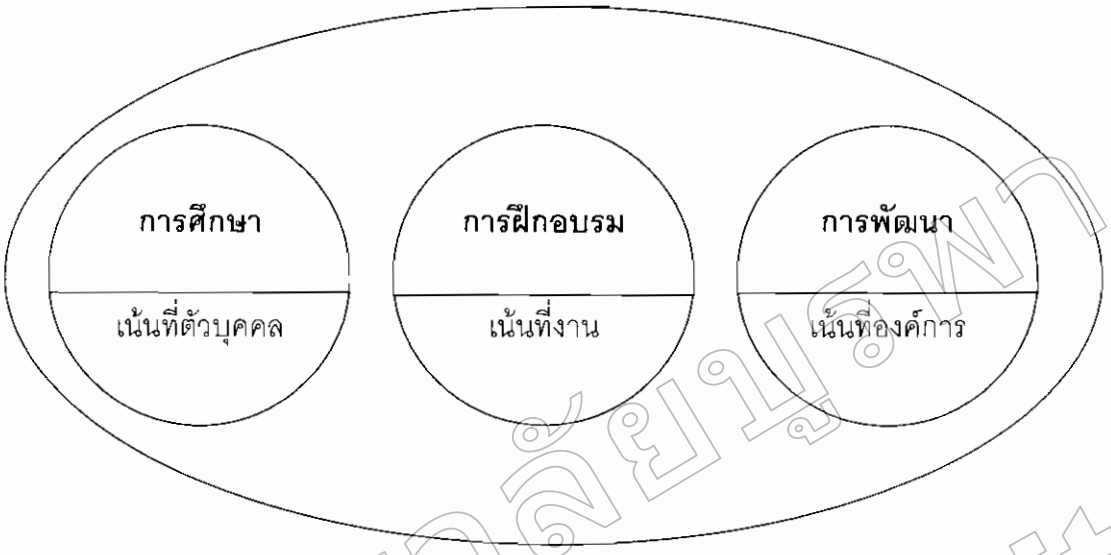
5. องค์การได้รับประโยชน์โดยสามารถลดอัตราการเข้าออกและอัตราการขาดงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การมีขวัญกำลังใจมากขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะบุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้งานกว้างขวางยิ่งขึ้น และเป็นแรงจูงใจที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรในอนาคต บุคลากรมีความผูกพันและรับผิดชอบงานมากขึ้น รวมทั้งทำให้บุคลากรยึดมั่นผูกพันต่อองค์การโดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนงานหรือออกไปทำงานที่อื่น หรือขาดงานโดยไม่มีความจำเป็น

สำหรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรพยาบาล เป็นการช่วยให้พยาบาลมีความรู้ความมั่นใจ และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ สามารถนำความรู้ความชำนาญมาใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และลดอัตราการลาออกโอนย้าย (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550, หน้า 212)

2.6 ขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดของ Nadler (1989) ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และ ด้านการพัฒนา แม้ว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านจะเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหมือนกัน แต่เมื่อพิจารณาความหมายจะพบว่ามีความแตกต่างกันในรายละเอียดและจุดเน้น บางคำมีการใช้รวมกันคือการฝึกอบรมและการพัฒนา ขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดปรากฏในภาพที่ 2

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 2 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Nadler, 1989, p. 3)

สำหรับความหมายโดยสรุปขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน มีดังนี้ (สุนันทา เลาหนันท์, 2546, หน้า 225)

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ไปในทิศทางเดียวกับที่องค์การต้องการโดยเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาการฝึกอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การศึกษา เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ช่วยให้บุคคลได้รับการศึกษา มีความรู้ความสามารถ และสติปัญญาที่จะประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

3. การพัฒนา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาขีดความสามารถให้ถึงขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านส่วนตัวและขององค์การ เป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น

จากความหมายของการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา จะเห็นว่าสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมาก แต่เพื่อต้องการให้เห็นความหมายที่เด่นชัดของแต่ละความหมาย จึงแสดงการเปรียบเทียบทั้ง 3 องค์ประกอบไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

มิติ	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
จุดเน้น	- มุ่งงาน	- มุ่งบุคคล	- มุ่งองค์การ
วัตถุประสงค์	- เพิ่มความรู้ ทักษะ ทัศนคติ	- เพิ่มความรู้ สติปัญญา การปรับตัว	- เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ระยะเวลา	- ใช้เวลาสั้น ๆ	- ใช้เวลานาน	- ใช้เวลาสั้น และต่อเนื่อง
เกณฑ์	- พิจารณางานที่ทำ	- พิจารณาอายุและสติปัญญา	- พิจารณาศักยภาพ
กลุ่มเป้าหมาย	- พนักงานระดับปฏิบัติการ	- บุคคลทั่วไป	- ผู้บริหาร
การประเมินผล	- วัดผลที่การทำงาน	- วัดผลการสอบ	- วัดผลที่ความสำเร็จขององค์การ

อย่างไรก็ตามนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างยืนยันว่าวิธีการที่องค์การใช้มากที่สุดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือ การฝึกอบรม ซึ่งรายละเอียดการนำเสนอจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติโดยทั่วไป

2.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ปัจจุบันในแต่ละองค์การได้ตระหนักในข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ จึงมีการลงทุนจัดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นในหน่วยงาน เพราะคุณค่าและประโยชน์ที่องค์การและบุคลากรพึงได้รับจากการจัดโปรแกรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การให้การศึกษา หรือการพัฒนาที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ความสำเร็จยังขึ้นอยู่ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีดังนี้ (Mondy, 2008, pp. 164-167)

1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องมีความเป็นรูปธรรมและสิ่งสำคัญต้องสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งองค์การ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจะสะท้อนให้เห็นจากการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงาน และจะประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งหากผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. ความตั้งใจและความมุ่งมั่นของคณะกรรมการที่รับผิดชอบ คณะกรรมการในที่นี้หมายถึง คณะกรรมการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนอกจากจะเป็นผู้ดำเนินการแล้วยังต้องจูงใจให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญว่าถ้าโครงการประสบความสำเร็จ จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นต้นทุนต่ำลง องค์การมีผลกำไรและความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

3. ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ตซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่บุคลากรในองค์การต้องแสวงหาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

4. ความซับซ้อนขององค์การ การที่หลายองค์การขยายขอบเขตการทำงานทำให้องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น บุคลากรแต่ละฝ่ายต้องทำงานประสานกันมากกว่าเดิม หลายองค์การมีการลดขนาดองค์การ ปรับลดจำนวนบุคลากรโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้ได้มากที่สุดและมีคุณภาพตามความต้องการ

5. ความรู้ใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ในช่วงระยะเวลา 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีและความรู้ใหม่เกิดขึ้นมากมาย อันเป็นผลมาจากการค้นคว้าและทดลองความรู้ใหม่ส่วนหนึ่งสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสมัยใหม่จึงต้องตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวและตื่นตัวที่จะนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดขึ้นจะต้องทันสมัย ทันความรู้ใหม่ ๆ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้น

6. ความเข้าใจเรื่องแบบแผนการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องทฤษฎีและกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้การถ่ายทอดความรู้และการสอนทักษะต่าง ๆ แก่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นไปตามที่ต้องการ นอกจากนี้บุคลากรในองค์การยังต้องการกระบวนการเรียนรู้ที่ตรงกับเป้าหมายในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือต้องการวิธีการพัฒนาที่สามารถทำได้ทันทีในระหว่างการปฏิบัติงาน

7. ผลการปฏิบัติภารกิจหลักอื่น ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของภารกิจหลักอื่น ๆ จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ภารกิจหลักอื่น ๆ ในที่นี้หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ล้วนส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ดังนั้นการออกแบบโปรแกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนอกจากจะวางแผนอย่างเป็นระบบแล้วยังต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ประกอบด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามความมุ่งหมาย

2.8 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2549, หน้า 12-13; บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550, หน้า 219-221; Mondy, 2008, p. 168)

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการ (Assessing Needs) ในการประเมินความต้องการ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organizational Analysis) เป็นการศึกษาองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมขององค์การ ภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งรวมถึงบุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยีการจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น การวิเคราะห์องค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การมีกำลังคนเพียงพอสำหรับการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการดำเนินงานทุก ๆ ด้านขององค์การ เช่น การใช้ทรัพยากร คุณภาพของสินค้าหรือบริการ คุณภาพของพนักงานหรือบุคลากร เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบรรยากาศขององค์การมีลักษณะที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพโดยจะต้องริเริ่มให้ดำเนินการในทุกหน่วยงาน จากหน่วยงานย่อย ฝ่ายและแผนกต่าง ๆ เพื่อค้นหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ สิ่งสำคัญต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2. การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) เป็นการศึกษารายละเอียด ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาดูว่างานและภารกิจหลักขององค์การต้องการความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ด้านใดในการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมาย และนำมากำหนดเนื้อหาในการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีในอนาคต ในด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาลใช้หลักการเช่นเดียวกัน โดยรวบรวมข้อมูลจากสภาพปัญหาการทำงานว่าจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานในประเด็นใด ได้รับเรื่องร้องเรียนใดบ้างจากผู้ใช้บริการ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อนำมากำหนดแนวทางการพัฒนา และวิเคราะห์ว่าบุคลากรพยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

และทักษะอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถค้นหาได้ว่าจะกำหนดเนื้อหาและใช้วิธีการใดในการพัฒนาบุคลากร (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550, หน้า 220-221)

3) การวิเคราะห์บุคลากร (Person Analysis) เป็นการระบุความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความถนัดของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง และควรต้องพัฒนาขึ้นในอนาคต โดยการศึกษาผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่คาดหวัง ซึ่งอาจใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น สถิติการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการวัดทัศนคติ ผลการประเมินความรู้และสมรรถนะเกี่ยวกับขอบเขตงาน เป็นต้น อาจมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมให้บุคลากรระบุจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงาน บันทึกการปฏิบัติงานในลักษณะเห็นได้เป็นรูปธรรม กำหนดเกณฑ์ หรือ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่คาดหวัง

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาควรทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งนี้เพราะองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวิเคราะห์จะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่ต้องดำเนินการการพัฒนาหรือจัดการฝึกอบรม ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน รวมถึงบุคลากรคนใดที่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรม เป็นการพัฒนาในเรื่องใดและใช้วิธีการอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การจัดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Programming) เป็นกระบวนการในการวางแผนจัดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อแก้ไขปัญหาหรือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงาน และกำหนดวิธีดำเนินงาน (Methods) ที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การส่งไปศึกษาดูงานหรือการศึกษาต่อ ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าวิธีใดให้ผลรวดเร็ว คุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคลากรที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการตามโปรแกรม (Implementation) เป็นกระบวนการในการดำเนินการตามโครงการที่ได้กำหนดหรือจัดทำขึ้น ซึ่งครอบคลุมการกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การจัดฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการส่งไปศึกษาดูงาน ตลอดจนการจัดกิจกรรมพัฒนางาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

หรือพัฒนาองค์การ เพื่อให้บุคลากรขององค์การได้มีการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถดีขึ้นจากที่เป็นอยู่หรือมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและการติดตาม (Evaluation and Follow Up) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดมากน้อยเพียงใด ปัญหาอุปสรรค หรือขัดข้องประการใด ตลอดจนการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคคลได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปมากน้อยเพียงใด คุ้มค่าหรือไม่

จากขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่าควรเริ่มตั้งแต่การสำรวจความต้องการการจัดโปรแกรม พิจารณาวัตถุประสงค์และวิธีการ การดำเนินการตามโปรแกรม การประเมินและติดตามผล ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลที่มีวิธีการเป็นระบบและมีความต่อเนื่องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

2.9 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหลายท่านได้ระบุกิจกรรมในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้หลายวิธีการ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนารวมถึงการปฐมนิเทศ การอบรมขณะประจำการ การสอนแนะนำงาน การพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อเนื่องและการพัฒนาวิชาชีพ เป็นต้น องค์การควรจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่บุคลากรเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างรวดเร็ว จะทำให้องค์การได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ชูชัย สมิทธิไกร, 2549, หน้า 171-173; เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2546, หน้า 390-391; สุนันทา เลาหนันท์, 2546, หน้า 249; Marquis & Houston, 2006, p. 186; Tomey, 2009, p. 335; Mondy, 2008, pp. 169-190) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยสรุปมีดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้นทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นการเตรียมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้น เป็นกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการวางแผน ออกแบบอย่างเป็นระบบให้ตอบสนองต่อความต้องการขององค์การและบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และครอบคลุมถึงทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การและบุคคล ผู้บริหารจะต้องพัฒนาบุคลากรทั้งองค์การและบุคลากรต้องแสดงถึงความสามารถในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นระบบตามขั้นตอนที่เอื้ออำนวยต่อการดูแลผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องควบคุม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามขั้นตอน สำหรับกระบวนการนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนในการอบรมมีดังนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร , 2549; สุนันทา เลาหนันท์, 2546)

1.1 การวิเคราะห์หาความต้องการ (Assessing Training Needs) รูปแบบของการฝึกอบรมเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์การฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม ผู้บริหารต้องมีความรู้ในขั้นตอน วิธีการการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์หาความต้องการเป็นปัจจัยนำเข้า การประเมินความต้องการการฝึกอบรมประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ 1) วิเคราะห์องค์การ (Organizational Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น วัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อม พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย ทรัพยากร และโครงสร้างองค์การ เป็นต้น 2) วิเคราะห์งาน (Task Analysis) เป็นการศึกษาข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานโดยการพัฒนาสภาพการทำงาน (Develop Task Statement) การพัฒนากลุ่มงาน (Develop Task Cluster) วิเคราะห์การเตรียมความรู้ ทักษะและความสามารถ (Prepare Knowledge Skill and Ability Analysis) เป็นการตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานและการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมจากการเชื่อมโยงงาน KSA (Develop Training Programs from the KSA Task Links) ซึ่งเป็นพื้นฐานโดยตรงของการฝึกอบรม KSA (Knowledge, Skills, Abilities) และ 3) การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นการระบุความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันและควรต้องพัฒนาขึ้นในอนาคต

1.2 การเลือกการออกแบบการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการที่ต้องไตร่ตรองอย่างรอบคอบ โดยต้องมีความรู้ในด้านหลักการเรียนรู้และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสม ซึ่งแบ่งได้ดังนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2549, หน้า 176-193; บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2550, หน้า 218-219; สุนันทา เลาหนันท์, 2546, หน้า 249; Mondy, 2008, pp. 169-190)

1.2.1 แบ่งตามแหล่งฝึกอบรม ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1.2.1.1 การฝึกอบรมภายในองค์การ (In-house Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นในสถานที่ทำงาน เป็นการจัดหลักสูตรที่มุ่งมั่นตอบสนองสภาพการดำเนินงานขององค์การ หรือแก้ไขปัญหาของหน่วยงานตามความจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ อาจเป็นเพราะบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดทักษะ หรือมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสม มีลักษณะเป็นรูปแบบหลักสูตร มีดังนี้ 1) การฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เป็นการจัดกิจกรรมเรียนรู้งานใหม่เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เช่น โปรแกรมพี่เลี้ยงพยาบาลใหม่ (Preceptor Program Mentor Program) เป็นต้น 2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน (Skill Training) เป็น

การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่ก้าวทันกับวิทยาการใหม่ ๆ เช่น การฝึกอบรมระยะสั้น (Short Course Training) การฝึกทักษะการปฏิบัติงานโดยใช้เวลาทำงาน (On the Job Training) การฝึกงานเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะ (Apprenticeship Training) การสอนงานโดยการฝึกอบรม การจัดอบรมระยะสั้น หรือการจัดอบรมวิชาการ เป็นต้น และ 3) การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเตรียมความพร้อมสำหรับปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น (Pre-promotional Training) เป็นการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมแก่พยาบาลสำหรับปฏิบัติงานในตำแหน่งรองหัวหน้าหอผู้ป่วย และเตรียมความพร้อมแก่รองหัวหน้าหอผู้ป่วยสำหรับปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นต้น

1.2.1.2 การฝึกอบรมจากแหล่งฝึกอบรมภายนอก (Out Source of Training) เป็นการจัดโดยภายนอกองค์การเป็นผู้จัดการฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรเข้าอบรม สำหรับการจัดให้บุคลากรพยาบาลได้รับการฝึกอบรมจากแหล่งฝึกอบรมภายนอกเหมาะสมสำหรับในกรณี ดังนี้ 1) หลักสูตรฝึกอบรมนั้น ๆ หน่วยงานไม่มีความพร้อมด้านทรัพยากรสำหรับใช้ในการฝึกอบรมเช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ต่าง ๆ เป็นต้น 2) หลักสูตรอบรมที่พยาบาลในหน่วยงานจำนวนน้อยที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ หากจัดอบรมภายในหน่วยงานไม่คุ้มค่า และ 3) เปิดโอกาสให้พยาบาลสร้างเครือข่ายกับผู้ร่วมวิชาชีพพยาบาลและผู้ร่วมวิชาชีพสาขาอื่น ๆ ภายนอกหน่วยงาน

1.2.2 แบ่งตามการจัดประสบการณ์การฝึกอบรม สามารถแบ่งได้ดังนี้ 1) การฝึกอบรมในเวลาปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น โดยใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม เช่น วิธีการสอนงานด้านการพยาบาล (Coaching and Mentoring) การแนะนำ (Job Instruction Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การฝึกงาน (Apprenticeship Training) เป็นต้น 2) การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) เป็นการอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการโดยหน่วยงานหรือสถาบันที่มีหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม มักจัดในห้องอบรมหรือห้องประชุมทำให้ผู้เข้าอบรมมีเวลาสำหรับการอบรมอย่างเต็มที่ และสามารถนำสิ่งที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ใช้เทคนิคหลายวิธี เช่น การบรรยาย (Lectures) กรณีศึกษา (Case Study and Incident Method) การจำลองสถานการณ์ (Simulation Training) คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

Assisted Instruction) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เกมบริหาร (Management Games) เป็นต้น

1.2.3 แบ่งตามทักษะที่ต้องฝึกอบรม ได้แก่ 1) ทักษะการพื้นฐานเรียนรู้ (Basic Literacy Skills) 2) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้มากที่สุด และ 3) ทักษะระหว่างบุคคล (Skills) เป็นการฝึกอบรมเพื่อที่จะให้บุคลากรที่เข้ารับการอบรมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

1.2.4 แบ่งตามระดับชั้นของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งเป็น 1) ระดับปฏิบัติการ (Employee Training) เป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับขั้นตอนและลักษณะงานที่ปฏิบัติ 2) ระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) 3) ระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (Management Training) และ 4) ผู้บริหารระดับสูง (Executive Training)

1.3 การประเมินผล เป็นแนวคิดของการประเมินผลหลังการฝึกอบรมที่มีผลต่อโปรแกรมการอบรมหรือกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรมในองค์การ การประเมินผลจะบ่งชี้ว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีความตรงและความเชื่อมั่นของการพัฒนามากน้อยเพียงใด ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากผลที่ได้รับไม่ตรงและต่ำกว่าความคาดหวังขององค์การ ผู้บริหารจะต้องนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาไป การประเมินผลที่ได้ผลดีจะต้องมีการประเมินผลแบบ 360 องศา โดยเป้าหมายของการประเมินต้องครอบคลุม 3 มิติ คือ 1) มิติบุคลากร โดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลของบุคลากร การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) มิติการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาถึงการจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ และ 3) มิติโครงสร้าง โดยพิจารณาถึงการจัดโครงสร้าง การจัดการข้อมูลภายในองค์การในเรื่องของเวลาและการทำงาน เป็นต้น การประเมินผลจะต้องดูถึงปฏิกิริยาสะท้อนกลับของผู้เรียนซึ่งได้เรียนรู้อะไรอย่างแท้จริง มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทิศทางใดก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไร

จากกิจกรรมการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การและของบุคคลนั้น และสามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็วหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละครั้ง การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ในระยะยาว ซึ่งสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายและงบประมาณได้มาก

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต หรือสามารถที่จะทำให้ได้รับการยอมรับ มีความรับผิดชอบและหรือการมอบหมายงานใหม่ ๆ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้เป็นการเรียนรู้โดยมีจุดเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่างาน และเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างความงอกงามของภูมิปัญญา ทักษะ จริยธรรม โดยมีจุดประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานอนาคต มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานหรือตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม ฝ่ายการพยาบาลจะต้องดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) โดยกำหนดแผนพัฒนาอย่างชัดเจนทั้งระดับมหาบัณฑิต ดุษฎีบัณฑิต และระดับการพยาบาลเฉพาะสาขา (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2546, หน้า 393) ซึ่งเป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อคุณภาพการดูแลผู้ป่วยและเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ

3. การพัฒนา (Development) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแก่องค์การในอนาคต เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวขึ้น โดยกิจกรรมจะช่วยให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นการลงทุนในระยะยาว มุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่องค์การต้องการในการเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงเพื่อการอยู่รอด กลุ่มเป้าหมายที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (สุนันทา เลาหนันท์, 2546, หน้า 249-250; Mondy, 2008, pp. 184-185)

1) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development)

การพัฒนาพนักงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดผลในหน่วยงาน ผลในที่นี้ หมายถึง ผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการ หน่วยงานต้องพึ่งพาบุคลากรกลุ่มนี้ในกระบวนการผลิตทั้งหมด ดังนั้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรปฏิบัติการจึงจัดอยู่ในความจำเป็นระดับสูง การพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน จุดเน้นจะอยู่ที่การฝึกฝนและทดลองปฏิบัติจริง

2) การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Development)

การพัฒนาผู้บริหารช่วยให้ผู้บริหารได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน โดยปลูกฝังความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นทางการบริหาร สามารถใช้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เทคนิคและกลยุทธ์การทำงานให้มีประสบผลสำเร็จโดยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลอื่น ภารกิจหลักของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นการปฏิบัติงานของหน่วยงานอาจล้มเหลวหรือไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร อนาคตขององค์การจึงอยู่ในมือของผู้บริหาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาหรือเพิ่มพูนทักษะด้านการบริหารให้แก่บุคลากลุ่มนี้ให้ก้าวทันกับแนวคิดและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่หยุดยั้ง รวมทั้งให้อยู่ในภาวะที่พร้อมจะมุ่งมั่นทำประโยชน์และภารกิจที่สำคัญให้สำเร็จ จุดเน้นของการพัฒนาจึงอยู่ที่การปลูกฝังทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการบริหารทั้งในตำแหน่งปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหารในที่นี้จึงรวมถึงบุคคลหลายกลุ่ม นับตั้งแต่หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ตลอดจนระดับสูง และอาจรวมถึงบุคคลที่กำลังเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้บริหารในอนาคต (Management Trainee) ด้วย

การพัฒนาบุคลากรเริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าสู่องค์การ ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในงานและวางแผนในระยะยาว เพื่อให้แน่ใจได้ว่ากลยุทธ์ขององค์การจะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเชื่อมและสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และเน้นที่การปรับปรุงการปฏิบัติซึ่งวิธีการพัฒนามีความหลากหลาย ดังนี้ (อำนาจ วัดจินดา, 2550, หน้า 25-28)

3.1 การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้นเพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลมีแผนงานสำหรับอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกันบุคลากรได้มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด และองค์การควรกำหนดทิศทางโยบายให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2546, หน้า 394; ธงชัย สันติวงษ์, 2546) ซึ่งจะมีสองส่วนหลัก คือ การวางแผนอาชีพซึ่งเป็นวิธีการของแต่ละบุคคลในการกำหนดเป้าหมายอาชีพและวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และการบริหารอาชีพซึ่งเป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์การที่จัดขึ้น เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรได้โดยที่องค์การและบุคลากรต้องวางแผนอาชีพร่วมกัน

3.2 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) คือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การโดยใช้เทคนิคและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ มุ่งเน้นภาพรวมองค์การและเกิดผลในระยะยาว โดยการแก้ปัญหาขององค์การซึ่งถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งเพราะพิจารณาที่ตัวโครงสร้างหลัก พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

หาสาเหตุหลักของปัญหาองค์การที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่การออกแบบเครื่องมือการพัฒนาต่อไป โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ที่สำคัญ คือ การกำหนดกลยุทธ์องค์การ (Strategy) เพื่อกำหนดเป้าหมายไปข้างหน้า (Vision) และการสรรหากลยุทธ์ที่ทำให้ไปถึงเป้าหมาย และกิจกรรมย่อยอื่น ๆ คือการปรับปรุงกระบวนการบริหารงาน เช่น การลดขั้นตอนการเพิ่มผลผลิต เป็นต้น ซึ่งแนวคิด วิธีการและเทคนิคการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดตลอดเวลาและต่อเนื่อง ส่วนใหญ่นิยมจัดให้มีขึ้น มีดังนี้

1) การสอนแนะ (Coaching) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานหรือผู้ที่มีความรู้ในเรื่องงานอย่างถ่องแท้เป็นผู้สอนงาน คอยแนะนำให้ปฏิบัติได้ถูกต้อง การสอนแนะอาจเป็นไปในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มก็ได้

2) การให้คำปรึกษา (Counseling) เป็นกระบวนการทำความเข้าใจในปัญหาโดยช่วยให้บุคลากรสามารถรับผิดชอบต่อปัญหาและค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

3) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและผู้รับคำแนะนำ ซึ่งความสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและส่วนใหญ่จะใช้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานใหม่

4) การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการจัดสรรงานของผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการปรับปรุงงาน เตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งและพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ

5) การประชุมแบบมีโครงสร้าง (Structured Meeting) บุคลากรที่มีหน้าที่ในการวางแผนการประชุมสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการประชุม วิธีการแก้ปัญหาการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการประชุม

6) กรณีศึกษา (Case Study) กรณีศึกษา คือ การนำสถานการณ์ที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน หรือจำลองมาจากงานจริง โดยประมวลปัญหาต่าง ๆ มายกเป็นเค้าโครงให้ได้ศึกษา พิจารณา วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจนเสนอแนะแนวทางและวิธีการที่จะแก้ไขปัญหา หรือดำเนินการกับปัญหาที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์ปัญหาของกรณีศึกษาต้องไม่นำเหตุการณ์อื่นมาเกี่ยวข้อง พิจารณาจุดที่ต้องแก้ปัญหาและตัดสินใจเท่านั้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

7) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้บุคลากรทดลองปฏิบัติหมุนเวียนงานไปในแต่ละหน้าที่ โดยมีการวางแผนการหมุนเวียนจากหน้าที่หนึ่งไปสู่หน้าที่หนึ่งล่วงหน้า เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในหลาย ๆ หน้าที่ บุคลากรจะได้รับการฝึก มีการเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้โดยได้รับการสอนงานจากหัวหน้างานในแต่ละหน่วยงาน แต่ทั้งนี้การจัดทำแผนการหมุนเวียนงานต้องจัดทำอย่างเป็นระบบจึงจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้เพิ่มเติม มีประสบการณ์ใหม่ในด้านต่าง ๆ และจะให้ผลระยะยาวต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

3.3.3 การพัฒนาตนเอง ซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง โดยผ่านการจัดการและความพยายามของตนเองโดยตรง ซึ่งบุคลากรแต่ละคนต้องกำหนดวิธีการเรียนรู้ หรือสร้างทักษะประสบการณ์ด้วยตนเอง (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2546, หน้า 391) เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาซึ่งขยายความสามารถของบุคลากรและความตั้งใจที่จะควบคุมรับผิดชอบตนเองและการเรียนรู้ของตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องอยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และตัวผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการพัฒนาตนเองมีหลายวิธี เช่น ศึกษาหาความรู้จากหนังสือตำรา เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อตนเองติดตามความเคลื่อนไหวข่าวสารเหตุการณ์สำคัญของสมาคมทางวิชาการ หรือเข้าร่วมกิจกรรมศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง กลยุทธ์ แผนงานในหน่วยงาน แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่มีความรู้ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว อบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานด้วยค่าใช้จ่ายตนเองและไม่เสียเวลางานประจำ หรือองค์การจัดสิ่งสนับสนุน เช่น อินเตอร์เน็ต ห้องสมุด วีดิทัศน์ จดหมายข่าว และวารสารความรู้ เป็นต้น การพัฒนาตนเองนี้บุคลากรจะเป็นผู้วางแผนและกำหนดสาระสำคัญ วิธีการ ตลอดจนการประเมินผลการพัฒนาด้วยตนเอง

จะเห็นได้ว่าวิธีการ กิจรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร โดยองค์การจะต้องจัดให้เกิดกิจกรรมพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มพูนทักษะอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การพัฒนาตนเองของบุคลากรเป็นวิธีการที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนและบังเกิดผลดีต่อองค์การและบุคลากรในองค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

3.1 ความเป็นมาของแนวคิดสมรรถนะ

ผู้ที่ริเริ่มใช้คำว่า Competency (สมรรถนะ) คือ David McClelland (McClelland, 1973, pp. 1-14) ผู้ก่อตั้งบริษัทHay McBer ได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competency Rather than for Intelligence ในปี 1973 กล่าวกันว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency แม้ว่า Competency จะดูเป็นคำที่ใหม่และทันสมัย แต่มีแนวคิดพื้นฐานมาจากแนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องเชาวน์ปัญญา และบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์การ ซึ่งนักจิตวิทยาองค์การได้ศึกษาเป็นเวลานานที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร และมักใช้คำว่า KSAO ซึ่งเป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคลากรเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความหมายดังนี้ K หมายถึง Knowledge (ความรู้) S หมายถึง Skill (ทักษะ) A หมายถึง Ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง Other Characteristics (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน) โดยความหมายและเนื้อหาแล้ว Competency ไม่ได้ต่างจาก KSAO แต่ความแตกต่างอยู่ที่ Competency เน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) นับตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 19 เป็นต้นมา องค์การในต่างประเทศได้นำ Competency มาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การมากที่สุดและทำให้ได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพิ่มขึ้น มีองค์การชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทยนำแนวคิดของ Competency มาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกัน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

3.2 ความหมายของสมรรถนะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 758) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ คือ คุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย หรือกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถที่หมายถึงกลุ่มพฤติกรรมสำคัญ (Critical Behavior) ที่ต้องกระทำเพื่อให้งานใดงานหนึ่งสำเร็จ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

นงนุช โอบะ (2545) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่เป็นผลของความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ ที่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร (2550) กล่าวว่า สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลตามบทบาทหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ

พัฒนี นาคฤทธิ์ (2540) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถในการตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ และการแสดงออกทางพฤติกรรมทางความรู้ ทัศนคติออกมาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2547) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง พฤติกรรม การแสดงออกถึงความสามารถเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะของบุคคล

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ

สำนักการพยาบาล (2548) ให้คำจำกัดความของสมรรถนะของพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการให้มีเพื่อให้การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ให้คำจำกัดความของสมรรถนะข้าราชการ ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์การ ด้วยคำจำกัดความนี้ สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์การต้องการ ซึ่งตามโมเดลของการวิจัย สมรรถนะจึงเป็นตัวแปรเกณฑ์ (Criteria) ในขณะที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลเป็นตัวแปรที่ใช้ทำนาย (Predictors) เกณฑ์

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะภายในของบุคคล ที่ช่วยผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างดีเลิศหรือโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ที่อยู่องค์การเดียวกัน

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง พฤติกรรมที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นต้อง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สามารถชี้ชัดหรือสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของคนที่มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes)

Benner (1984) ได้แบ่งระดับสมรรถนะด้านการพยาบาลออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับเริ่มต้นใหม่ (Novice) ระดับก้าวหน้าระดับต้น (Advance Beginner) ระดับผู้มีความสามารถ (Competent) ระดับผู้ชำนาญการ (Proficient) และระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) โดยในระดับสมรรถนะ หมายถึง มีความสามารถในการปฏิบัติตามหน้าที่ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันเป็นเวลา 2-3 ปี สามารถกำหนดเป้าหมาย แผนการพยาบาลและวิเคราะห์ปัญหา สามารถคาดการณ์และสามารถแก้ปัญหาสถานการณ์ในคลินิกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hamilton (1996, p. 25) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นเครื่องสะท้อนคุณค่าการปฏิบัติงานของพยาบาล ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยเป็นที่ยอมรับและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่แสดงถึงความเป็นวิชาชีพ

McShane and Glinow (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ สรุปได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง การหลอมรวมพฤติกรรม คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ ตลอดจนความเชื่อและค่านิยมของบุคคล ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประเมินเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3.3 คุณลักษณะของสมรรถนะ

คุณลักษณะของสมรรถนะตามแนวคิดของ The Iceberg Model เป็นการอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมและทักษะที่แสดงออกมา ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลนั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้ (ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา, 2548, หน้า 75-76; เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2547, หน้า 19)

3.3.1 การกระตุ้น (Motive) หรือ แรงขับภายใน หรือการสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่แต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกัน การกระตุ้นให้เกิดการทำงานตามที่ต้องการจึงต้องรู้ความต้องการของบุคคลนั้นก่อน (Demand Side) การให้บุคคลทำงานตามที่เราต้องการ (Supply Side) จะทำให้เกิดความไม่พอใจทั้งสองฝ่าย และไม่ได้งานตามที่ต้องการ การกระตุ้นจึงเป็นลักษณะของการผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมเลือกสรรที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย และความต้องการของตนและตรงกับความต้องการขององค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.3.2 ลักษณะอุปนิสัยประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นลักษณะทางกายภาพของบุคคล เช่น อ้วน ผอม ดำ ขาว หรือเป็นภาพลักษณ์ที่มองเห็น และแสดงอาการโต้ตอบในแต่ละเหตุการณ์ เช่น บางคนเครียดทุกปัญหา บางคนเข้มแข็งเมื่อได้รับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น ลักษณะอุปนิสัยเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารบุคคล การกระตุ้นให้บุคคลแต่ละกลุ่มของของลักษณะอุปนิสัยต่างกันมีพฤติกรรมที่เลือกสรรตามความต้องการขององค์การ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลแต่ละคน เอาใจใส่ต่อความต้องการและความรู้สึกที่ดีต่อบุคคลนั้น

3.3.3 กรอบความคิดของแต่ละบุคคล (Self-concept) เป็นวิธีการคิด หรือกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นประโยชน์ของแต่ละคน สามารถสังเกตเห็นได้จากการกระทำทางความคิดและจิตใจที่จะร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือที่รู้จักกันในรูปของทัศนคติ ค่านิยม หรือภาพลักษณ์ของแต่ละบุคคล ตัวอย่างคนที่เชื่อมั่นในตัวเองสูงก็จะเชื่อว่าตนเองมีความสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

3.3.4 ความรู้ (Knowledge) เป็นองค์ประกอบเฉพาะด้านของบุคคลโดยกระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปเป็นฐานความรู้ของแต่ละคน ซึ่งมีความสลับซับซ้อน เนื่องจากการที่จะมีความรู้ บุคคลต้องมีขีดความสามารถในการค้นหาหรือเข้าหาแหล่งความรู้ได้ ต้องมีความรู้ที่หลากหลายที่แก้ปัญหาซับซ้อนได้

3.3.5 ทักษะ (Skill) การมีทักษะนั้นเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์แยกแยะความคิดเป็นกระบวนการที่ใช้ความรู้ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์เหตุผล การจัดโครงสร้างข้อมูลและแผนงาน และการสร้างสรรค์ความคิดสู่ความสามารถทางกายภาพที่สามารถทำให้มั่นใจทั้งด้านร่างกายและจิตใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

3.4 การกำหนดสมรรถนะ

การได้มาซึ่งสมรรถนะมีหลายวิธี ไม่มีการกำหนดเป็นที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพนั้น ๆ โดยกำหนดให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันของสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพ หรือแม้แต่วิชาชีพเดียวกันแต่คนละองค์การย่อมแตกต่างกันออกไป เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์การ โดยสมรรถนะนั้นต้องสัมพันธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2539) กล่าวว่า การได้มาซึ่งสมรรถนะทำได้หลายวิธี สามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. กำหนดโดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) โดยการศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ นักการศึกษา และนโยบายต่าง ๆ ถึงความต้องการที่จะจัดให้มีการเตรียมผู้สำเร็จการศึกษาให้มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง ต้องมีความรู้ ทักษะหรือทัศนคติอย่างไร ในทางการพยาบาลจะหมายถึงความรู้เกี่ยวกับงานที่พยาบาลต้องปฏิบัติในบทบาทหน้าที่พยาบาล

2. การกำหนดโดยการวิเคราะห์งาน (Task Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาของงานที่ต้องปฏิบัติ ต้องเรียนรู้ให้ละเอียดในแต่ละงาน เป็นการวิเคราะห์งานที่วิชาชีพนั้น ๆ ปฏิบัติ

3. การกำหนดโดยการวิเคราะห์กิจกรรมของผู้ปฏิบัติวิชาชีพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานประจำ โดยการใช้การสังเกตจากผู้ร่วมงานคนอื่น

4. กำหนดโดยการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic Competency Analysis) โดยการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่ต้องการจากเนื้อหาของวิชาในระบบการจัดการศึกษา อาจจำแนกเป็นรายวิชาหรือทั้งหลักสูตรก็ได้

5. การกำหนดโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มในการตัดสินใจ แจกแจงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติวิชาชีพนั้น ๆ ว่าต้องมีความรู้เรื่องใดบ้าง มีทักษะที่ต้องการและมีทัศนคติทางวิชาชีพอะไรบ้าง ผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาตัดสินตามขั้นตอนดังนี้

5.1 ระบุความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ

5.2 เรียงลำดับความสำคัญมากน้อยของความรู้และทักษะเหล่านั้น เช่น ความจำเป็นที่ต้องการหรือไม่จำเป็น แต่ต้องการเพราะเป็นประโยชน์ หรือไม่ควรกำหนดให้มีแม้จะมีประโยชน์แต่ไม่สำคัญ เป็นต้น

5.3 ระบุองค์ประกอบเฉพาะเจาะจงภายใต้หัวข้อเหล่านี้

5.4 ให้นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวประกอบเหล่านี้ และกำหนดระดับสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติควรแสดงออกในแต่ละเรื่อง

ในแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันในระดับของความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งกรอบคุณสมบัติที่เป็นหลักการพิจารณาโดยใช้ความซับซ้อนในกิจกรรมของงานและระดับของความรับผิดชอบเสมือนเป็นตัวชี้วัดมากกว่าเป็นตัวกำหนด แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (Eraut, 1996, p. 184)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ระดับที่ 1 สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามขอบเขตกิจกรรมของงาน ส่วนมากเป็นงานประจำเดิม ๆ และสามารถทำนายได้

ระดับที่ 2 สมรรถนะในขอบเขตของกิจกรรมของงานที่สำคัญและหลากหลาย กิจกรรมบางเรื่องซับซ้อนไม่ใช่งานประจำ สมรรถนะในระดับนี้ต้องการการเป็นสมาชิกของทีมหรือกลุ่มงาน

ระดับที่ 3 สมรรถนะในขอบเขตที่กว้างของกิจกรรมที่หลากหลาย ส่วนใหญ่ของงานที่ปฏิบัติมีความซับซ้อนและไม่ได้เป็นงานประจำ สมรรถนะในระดับนี้ต้องการการนิเทศ

ระดับที่ 4 สมรรถนะในขอบเขตของกิจกรรมของงานกว้าง ซับซ้อน ต้องใช้เทคนิคหรือความเชี่ยวชาญในงานที่หลากหลาย ต้องรับผิดชอบในการทำงานของผู้อื่น

ระดับที่ 5 สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่กิจกรรมของงานซับซ้อนและไม่สามารถคาดการณ์ได้ ต้องใช้เทคนิคความเชี่ยวชาญเฉพาะและพิเศษ ประกอบด้วยส่วนประกอบของการออกแบบ (Design) การวางแผนและการแก้ปัญหา สมรรถนะในการนิเทศหรือการจัดการ (Management) เป็นสิ่งที่ต้องการในระดับนี้

การแบ่งระดับสมรรถนะข้างต้นมีแนวคิดสอดคล้องกับ Benner (Benner, 1984) ที่การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะผ่านขั้นตอน 5 ระดับของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยได้ศึกษาถึงการพัฒนาความสามารถของพยาบาลวิชาชีพดังนี้

ระดับเริ่มต้นใหม่ (Novice) หมายถึงผู้ที่ไม่มีพื้นฐานและประสบการณ์ของการเป็นพยาบาลมาก่อน มีความเข้าใจเหตุผลน้อยมาก ขาดความยืดหยุ่นดังนั้นการปฏิบัติงานต้องมีคู่มือการทำกิจกรรมการพยาบาล บุคคลระดับนี้ ได้แก่ นักศึกษาพยาบาลที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานหรือพยาบาลที่เพิ่งเข้ามาทำงานในหอผู้ป่วยวิกฤตเป็นครั้งแรก

ระดับก้าวหน้าระดับต้น (Advance Beginner) เป็นผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ มีมุมมองแคบ ลักษณะงานจะเป็นไปตามแนวทางของหน่วยงาน

ระดับผู้มีความสามารถ (Competent) เป็นผู้ที่ทำงานมาประมาณ 2-3 ปี มีการพัฒนาและมีมุมมองที่กว้างไกล

ระดับผู้ชำนาญการ (Proficient) มักพบในพยาบาลที่ทำงานมานาน 3-5 ปี เป็นระดับที่มีความสามารถมากขึ้น มองสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ในลักษณะองค์รวม

ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ทั้งความรู้ความสามารถสามารถคาดการณ์ได้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การกำหนดสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก กำหนดจากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักวิชาการต่าง ๆ กำหนดจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านการบริหารการพยาบาล ด้านการศึกษาพยาบาล และด้านการบริการพยาบาล โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มในการตัดสินใจ แจกแจงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติในวิชาชีพนั้น ๆ ว่าต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในเรื่องใดบ้าง

3.5 รูปแบบของสมรรถนะ

รูปแบบของสมรรถนะ ตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์การต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งที่แตกต่างและมีความสอดคล้องกัน โดยกล่าวถึงในรายละเอียดมีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ได้อย่างดี ประกอบด้วย 20 สมรรถนะ

รูปแบบของสมรรถนะที่นำมาใช้ในการกำหนดสมรรถนะของพยาบาลได้ง่ายซึ่งทดลองใช้และได้ผลดีในหลายโรงพยาบาล (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2547, หน้า 24-25) เหมาะสมกับลักษณะงานของโรงพยาบาล ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะหลักขององค์การที่ทุกหน่วยงานต้องถือเป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

2. สมรรถนะวิชาชีพ (Professional Competency) เป็นสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพซึ่งจะกำหนดไว้ในแต่ละสาขาวิชาชีพว่าบุคคลในวิชาชีพควรมีสมรรถนะหรือคุณสมบัติอย่างไร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะแต่ละกิจกรรมในการปฏิบัติการพยาบาล มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็นในวิชาชีพ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547, หน้า 10-11) จัดแบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ให้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่าความสามารถส่วนบุคคลที่บุคคลทั่วไปเลียนแบบไม่ได้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546, หน้า 24) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

2. สมรรถนะในด้านทั่วไป (General Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม การประเมินการฝึกอบรม สมรรถนะในด้านเทคนิค คือ การวิเคราะห์หลักสูตร และประเมินหลักสูตร

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548, หน้า 28-30) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่สนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย และภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์การต้องการให้มี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. สมรรถนะการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการจัดการและการบริหารต่าง ๆ และเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ โดยแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่งานที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานก็จะแตกต่างกัน

4. สมรรถนะบุคคล หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่งานที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

จรัมพร ประถมบูรณ์ (2548, หน้า 6) จัดแบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท มีรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะของสำนักงาน หมายถึง ความสามารถขององค์การที่ต้องมีเพื่อเป็นองค์การมืออาชีพ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเชี่ยวชาญ และเป็นองค์การนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี

2. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่บุคลากรต้องมี ต้องเป็น และต้องทำเพื่อองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3. สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงาน หรือตำแหน่งงาน และอาจเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะงานหรือตำแหน่งงานนั้น ๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของสมรรถนะ อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถจัดได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะ หรือ ความสามารถหลักขององค์การที่จะทำให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และเป็นความสามารถหลักที่บุคลากรทุกคน ทุกตำแหน่งในองค์การต้องมีเพื่อสนับสนุนให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

2. สมรรถนะในงาน หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อและลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำงานใดงานหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

4. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญมาใช้ในการบริหารจัดการงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก โดยยึดหลักสมรรถนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน และให้คำจำกัดความของสมรรถนะหลัก 5 ด้านดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Competency) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึงความสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกทีม

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ได้อย่างดียิ่ง โดยสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมี 3 สมรรถนะ (ยกเว้นนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ) ได้แก่

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด ทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าเกิดอะไรก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพรวมจนได้เป็นกรอบแนวคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่น และผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือ ตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์การและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่อาจรวมถึงการออกคำสั่ง ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติ ความเป็นมา ประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยการซักถามอย่างละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัว โดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

2.6 ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างอาณาจักรไทยและนานาประเทศ

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

2.8 ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ (Organizational Awareness-OU) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์การของตนและองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ไว้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์การและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Pro Activeness-PROA) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาท หน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence-SCF) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจารณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLEX) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความรวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership-LEAD) หมายถึง ความตั้งใจ หรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลป์ ประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลป์ของตน

2.16 วิสัยทัศน์ (Vision-VIS) หมายถึง ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO) หมายถึง ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐ และสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนเอง โดยความสามารถในการประยุกต์นี้ รวมทั้งความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบข้าราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control-SC) หมายถึง การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรืองานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงการอดทน อดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดอย่างต่อเนื่อง

2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others-EMP) หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้น จึงมอบอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สภาการพยาบาล (2545) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง ประกอบด้วย 14 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีจริยธรรมตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. สมรรถนะในการปฏิบัติการผดุงครรภ์อย่างมีจริยธรรมตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. สมรรถนะในการส่งเสริมสุขภาพบุคคล กลุ่มคนและชุมชนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สามารถดูแลสุขภาพตนเองได้ในภาวะปกติและภาวะเจ็บป่วยและลดภาวะเสี่ยงของการเกิดโรคและความเจ็บป่วย

4. สมรรถนะในการป้องกันโรคและเสริมภูมิคุ้มกันโรคเพื่อลดความเจ็บป่วยจากโรคที่สามารถป้องกันได้

5. สมรรถนะในการฟื้นฟูสภาพบุคคล กลุ่มคน และชุมชนทั้งร่างกายและจิตสังคมเพื่อสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเต็มศักยภาพ

6. สมรรถนะในการรักษาโรคเบื้องต้น ตามข้อบังคับของสภาการพยาบาล

7. สมรรถนะในการสอนและให้การศึกษาแก่บุคคล ครอบครัว กลุ่มคนและชุมชนเพื่อการมีภาวะสุขภาพที่ดี

8. สมรรถนะในการติดต่อสื่อสารกับบุคคล ครอบครัว กลุ่มคนและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. สมรรถนะในการแสดงภาวะผู้นำและการบริหารจัดการตนเองและงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม

10. สมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามจรรยาบรรณวิชาชีพโดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน

11. สมรรถนะในการตระหนักในความสำคัญของการวิจัยต่อการพัฒนาการพยาบาลและสุขภาพ

12. สมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล

13. สมรรถนะในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าในตนเองและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล

14. สมรรถนะในการพัฒนาวิชาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีศักดิ์ศรี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สำนักการพยาบาล (2548) กำหนดสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ตามต้นแบบสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของพยาบาลระดับผู้บริหารทางการพยาบาล ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่น และผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

2. การดำเนินการเชิงรุก (Pro Activeness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

3. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด ทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าเกิดอะไรก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

4. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึงการคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพรวมจนได้เป็นกรอบแนวคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

5. สภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจ หรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จันทร์เพ็ญ พาหงษ์ (2538) ศึกษาตัวประกอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า มี 7 สมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ท่าทาง การแสดงออก เป็นคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่แสดงว่ามีความเชื่อมั่น มีไหวพริบในการแก้ปัญหา มีความยุติธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจินตภาพ

2. ด้านการอำนวยการและการจัดระบบงาน หมายถึง สามารถจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดและพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานในการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบาย การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การจัดระบบการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์และจัดอัตรากำลังบุคลากร การเลือกสรรและพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนและประสานกิจกรรม การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การนิเทศงาน การเตรียมความพร้อมและอำนวยความสะดวก ส่งเสริมและสนับสนุน การสร้างขวัญและกำลังใจ และการตัดสินใจ

3. ด้านการวางแผน หมายถึง สามารถวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ได้โดยครอบคลุมถึงการวางแผนการบริหารงาน การวางแผนเตรียมบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การวางแผนให้คำปรึกษาบุคลากร การวางแผนการใช้เวลา การวางแผนงบประมาณ การวางแผนประเมินผลงาน และการวางแผนใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้

4. ด้านการควบคุม หมายถึง การตรวจสอบ ควบคุม กำกับงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย เพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. ด้านวิชาการ หมายถึง สามารถจัดกิจกรรมวิชาการในหอผู้ป่วย จัดบุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการที่โรงพยาบาลจัด สามารถทำวิจัย ส่งเสริมการทำวิจัยในหอผู้ป่วย สามารถนำผลการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล และเผยแพร่ผลงานวิชาการ

6. ด้านการตลาด หมายถึง สามารถวิเคราะห์ความคาดหวัง และความต้องการของผู้รับบริการ นำแนวคิดการตลาดเพื่อสังคมมาใช้

7. ด้านการปฏิบัติการพยาบาล หมายถึง สามารถประเมินสภาพ วินิจฉัยปัญหาและให้การพยาบาลผู้ป่วย สามารถแสดงและสาธิตวิธีการพยาบาล สามารถวางแนวทางปฏิบัติการพยาบาลเพื่อป้องกันภาวะแทรกซ้อน และฟื้นฟูสภาพ มีความรู้และสามารถนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงการพยาบาล

จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ จะเห็นได้ว่านอกจากพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพตามข้อกำหนดของสภาการพยาบาลแล้ว พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น จะต้องมีสมรรถนะในบทบาทหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยเฉพาะการบริหารงานเพื่อจะสามารถปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของตนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

3.7 สมรรถนะทางการบริหาร

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออก จำเป็นต้องใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารเป็นพื้นฐาน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านและองค์การต่าง ๆ ได้กล่าวถึง มีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้จัดทำสมรรถนะนักบริหารเพื่อใช้ในโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service: SES) โดยการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหาร 4 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารคน ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) การปรับตัว และการยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล กลุ่มความต้องการของงาน หรือองค์การที่สามารถทำความเข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน 2) ทักษะในการสื่อสาร คือ ความสามารถที่เป็นทักษะ ศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน รวมถึงทักษะในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่านโดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน และ 3) ประสานสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการทำงานในองค์การ โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

2. ด้านความรอบรู้ในการบริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการ และการบริหาร 3 ประการ ดังนี้ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์การในการนำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์มาปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ 2) การมีจิตมุ่งบริการ คือ ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือ เสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องสนองตอบต่อความต้องการในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และ 3) การวางแผนกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการสร้างแผนปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน การคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้

3. ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการ และการบริหาร 3 ประการ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ คือ ความสำนึกในบทบาท หน้าที่ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้ไว้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันก็มีความพร้อมในการรับการตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในการกระทำและการตัดสินใจ 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ คือ ความสามารถในการบริหาร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จ ทันการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดเพื่อให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) การบริหารทรัพยากร คือ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย บุคลากร ข้อมูล เวลา ทรัพยากร ต้นทุน และอื่น ๆ โดยจัดสรรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลุ่ม และบุคคล ที่สามารถสอดรับกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4. ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการ และการบริหาร 3 ประการ ดังนี้ 1) การตัดสินใจ คือ ความสามารถในการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา การประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดในสถานการณ์นั้นในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นปัญหาและการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผลประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจ แนวปฏิบัติ แนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ และ 3) ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์องค์การ โน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์การ ทั้งในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

ทัศนา บุญทอง (2543) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารการพยาบาลในอนาคต ดังนี้

1. การเป็นผู้รอบรู้ (Well Rounds) ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้ทางการพยาบาลในความรับผิดชอบอย่างดียิ่งและรอบรู้ในเศรษฐกิจ สังคม และสาธารณสุข สามารถแสดงความคิดเห็น ทักษะต่อผู้ร่วมงานที่บริหารองค์การ และบุคคลที่มีความหลากหลายทางสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีเครือข่ายบุคคลและการยอมรับในสังคมกว้าง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการร่วมมือซึ่งกันและกันในระดับองค์การ ความรอบรู้จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกทิศทางและป้องกันความสูญเสียขององค์การ

2. ความรู้และทักษะการบริหารจัดการ (Administrative and Management Skill) ผู้บริหารองค์การพยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะที่ถูกต้องในการบริหารจัดการองค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

และพัฒนาระบบบริการเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร และนำไปสู่ผลลัพธ์สูงสุดที่พึงประสงค์ขององค์การ

3. มีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ ในการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานกันของบุคลากรในองค์การพยาบาล และนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์การพยาบาลในปัจจุบันได้แก่ ทักษะการนำการเปลี่ยนแปลง หรือการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การต่อรอง การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการยืนหยัด

4. มีทักษะการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร จากกระแสสังคมโลกในภาวะโลกาภิวัตน์และการใช้เทคโนโลยี ทักษะพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวในการบริหารเพื่อความรวดเร็วในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารขององค์การโดยผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาสากล เพื่อการสื่อสารโดยการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารองค์การ

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร (2550, หน้า 321) ได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้เป็น 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในทุกวิชาชีพ ได้แก่ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ คิดอย่างมีวิจารณญาณ สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพ มีวินัย และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

2. สมรรถนะปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การสร้างสัมพันธภาพ การสร้างความไว้วางใจ การสร้างทีม การบริหารคุณภาพ การจัดการงบประมาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความขัดแย้ง และการปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง

3. สมรรถนะสากล (Global Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่องค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สามารถทำให้ตนเองมีชีวิตที่ผาสุก ได้แก่ มีเชาวน์อารมณ์ดี มีบุคลิกภาพที่ดี สามารถจัดการตนเองให้มีความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว

สำหรับ มาริษา ไกรฤกษ์ (2549) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาล 3 ด้านดังนี้

1. สมรรถนะเชิงความรู้ ผู้บริหารการพยาบาลควรมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

1.1 นโยบายของประเทศเกี่ยวกับการบริการสุขภาพ

1.2 นโยบายและกฎระเบียบขององค์การวิชาชีพ

1.3 กระบวนการบริหาร

1.4 การพัฒนาคุณภาพและกระบวนการคุณภาพ

1.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.6 ศาสตร์ทางการพยาบาลและการบริหารการพยาบาล

1.7 การวิจัยและการใช้ผลการวิจัยทางการพยาบาล

1.8 เศรษฐศาสตร์การพยาบาลและการพยาบาลเชิงธุรกิจ

2. สมรรถนะเชิงเจตคติ หมายถึง ความเป็นวิชาชีพ (Professional) ได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเอง วางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ให้บริการโดยคำนึงถึงสิทธิผู้รับบริการ มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ เป็นสมาชิกและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การวิชาชีพ ความสามารถเชิงเจตคตินี้ จะช่วยให้ผู้บริหารการพยาบาลเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. สมรรถนะเชิงเทคนิคและทักษะ ผู้บริหารการพยาบาลต้องมีทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้บริหาร นำเสนอ 3 ประการ ดังนี้

3.1 ทักษะการบริหาร ได้แก่ การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ การตัดสินใจแก้ปัญหา การนิเทศงาน การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง การบริหารทรัพยากร การบริหารความเปลี่ยนแปลงและการทำงานเชิงสหสาขากับวิชาชีพอื่น

3.2 ทักษะเชิงธุรกิจ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรให้คุ้มค่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้หลักการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ การใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้จากองค์การอื่นเพื่อปรับปรุง (Benchmarking)

3.3 ทักษะการเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะทางการบริหารเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในการที่จะทำให้ผู้บริหารการพยาบาล ปฏิบัติงานในหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

3.8 การกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร

การกำหนดสมรรถนะทางการบริหารซึ่งนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้นำเสนอมีดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547, หน้า 20-25) เสนอแนวทางกำหนดสมรรถนะทางการบริหารโดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือองค์การ
2. สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ออกแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานในองค์การว่าหากต้องการให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การที่กำหนดไว้ ผู้บริหารคิดว่าจะกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลัก

2.2 รวบรวมและสรุปข้อมูลสมรรถนะหลักและกำหนดรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์การ

2.3 ส่งรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์การไปให้ผู้บริหารลงความเห็นและจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักแต่ละตัว

2.4 นำสมรรถนะหลักแต่ละตัวที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญมาสรุปพร้อมกับเหตุผลสมรรถนะแต่ละตัว

3. ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก

3.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับองค์การ

3.2 ให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมายและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังจากบุคลากรในแต่ละสมรรถนะหลัก

4. การกำหนดแนวทางและแผนการนำสมรรถนะไปใช้

4.1 สื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์การทราบและทำความเข้าใจ รวมทั้งเห็นความสำคัญของสมรรถนะหลักที่มีต่อองค์การและต่อบุคลากร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4.2 กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อแปลงความหมายของสมรรถนะลงสู่การปฏิบัติ และสร้างให้เกิดผลเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เป็นรูปธรรม

4.3 ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้รับทราบ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548, หน้า 38-56) ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงานไว้ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน ดำเนินการดังนี้

1. ดำเนินการวิเคราะห์งานของตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นเอกสารแสดงขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อสร้างความชัดเจนและความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับขอบเขตงานที่รับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาโดยตรง

2. ใช้คำบรรยายลักษณะงานเป็นพื้นฐานและแนวทางในการหาสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน โดยมีวิธีดำเนินการ คือ

2.1 สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานถึงความสามารถที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน

2.2 จัดสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องประชุมปรึกษาหารือ และกำหนดสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน

3. กำหนดจำนวนสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงานว่าควรมีจำนวนเท่าใด ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน้าที่งานที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน

4. จัดทำแผนการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน

ขั้นที่ 2 การจัดทำพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะ โดยมีวิธีกำหนดพฤติกรรม 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 กำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะโดยรวมแต่ละตัว โดยไม่มีการกำหนดพฤติกรรมย่อยแยกตามระดับ

รูปแบบที่ 2 กำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะโดยแบ่งพฤติกรรมเป็นระดับต่าง ๆ เช่น แบ่งเป็น 5 ระดับ 4 ระดับ หรือ 3 ระดับ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

Shermon (2004, pp. 45-56) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการองค์การ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการเตรียมการ มีแนวทางการดำเนินการคือ

1) ศึกษาวิเคราะห์งานในตำแหน่งที่ศึกษา

2) พิจารณาจัดกลุ่มทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

3) พิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล มีแนวทางการดำเนินการคือ

1) ทบทวนตรวจสอบรายการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

2) กำหนดคำนิยามสมรรถนะในการปฏิบัติงานแต่ละสมรรถนะ

3) กำหนดระดับความสำคัญในแต่ละสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความถูกต้อง มีแนวทางการดำเนินการคือ

1) ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสมรรถนะ

2) พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

3) กลั่นกรองนิยามสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, หน้า 45-49) ได้นำเสนอขั้นตอนการสำรวจหาสมรรถนะทางการบริหาร 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจข้อมูลเบื้องต้นจากสมรรถนะหลัก โดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวหรือแบบเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะทางการบริหารที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสนับสนุนการสร้างผลงานทางการบริหาร

2. พิจารณาความสามารถที่จะสนับสนุนผลงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกลยุทธ์หลักขององค์การและกลยุทธ์หน่วยงาน

3. จัดทำตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะทางการบริหารกับตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อประเมินและจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารหน่วยงาน

4. กำหนดน้ำหนักความสำคัญและความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารด้วยวิธีการใช้ค่าเฉลี่ยจากที่ประชุมผู้บริหาร หรือใช้มติเสียงส่วนใหญ่ หรือแบบสำรวจ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5. ทดสอบสมรรถนะทางการบริหาร หลังจากได้ผลลัพธ์ของการวางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารแล้ว ทดลองนำไปใช้ประเมินผู้บริหารบางตำแหน่งของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำกลับมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง

6. ปรับปรุงแก้ไขสมรรถนะทางการบริหาร และได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงก่อนนำไปใช้

7. การนำสมรรถนะทางการบริหารไปใช้และติดตามผล การนำสมรรถนะทางการบริหารไปใช้แล้วฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือคณะทำงานต้องติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบสมรรถนะทางการบริหารให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

โดยสรุปการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารจะประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร 2) การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะทางการบริหาร 3) การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบสมรรถนะทางการบริหาร และ 4) การนำสมรรถนะทางการบริหารไปใช้และติดตามประเมินผล

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือ การทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายองค์การ โดยใช้ทรัพยากรทุกอย่าง คือ ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้ได้ผลงานสูง (High Performance) และขณะเดียวกันต้องสร้างความพึงพอใจสูง (High Satisfaction) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การที่ผู้บริหารทำงานให้บรรลุทั้งผลงานสูงสุดและความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานสูงสุด เพื่อให้สินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องศึกษาหน้าที่ทางการบริหาร (Management Function) หรือกระบวนการบริหาร (Management Process) เพื่อให้รู้ว่ากรอบงานและหน้าที่ทางการบริหารซึ่งมีองค์ประกอบเป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลัง (เสนาะ ติเยาว์, 2551, หน้า 3) เดิมองค์ประกอบทางการบริหารมีหลายองค์ประกอบตั้งแต่ 4 องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการและการควบคุม) และ 7 องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดระบบงาน การจัดบุคลากร การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ) แต่ไม่มีผลการวิจัยสรุปได้ว่าการมีองค์ประกอบมากน้อย วิธีใดดีกว่ากัน

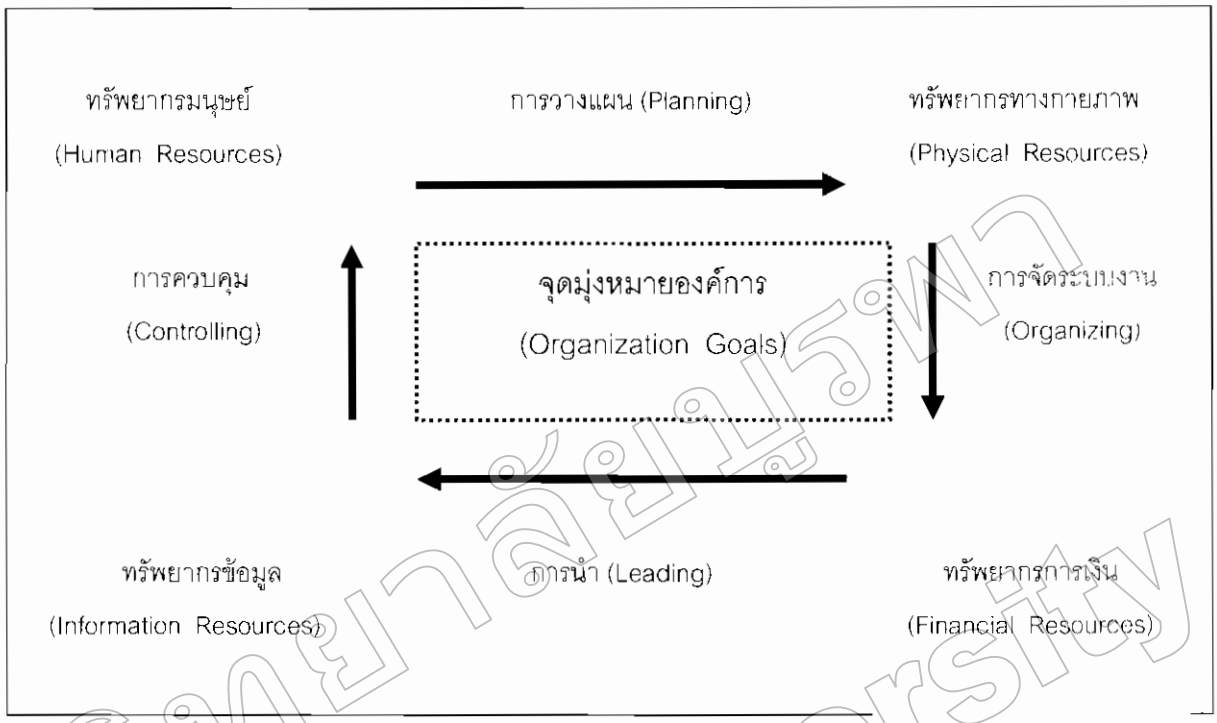
มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

แต่ทุกองค์ประกอบยึดแนวของ POSDCORB และเมื่อเมื่อพิจารณาหน้าที่ของการบริหารแต่ละองค์ประกอบจะพบว่าแต่ละองค์ประกอบคงความหมายเหมือนกัน แต่การเรียกชื่อองค์ประกอบแตกต่างกัน สำหรับในการบริหารงานสมัยใหม่เป็นที่ยอมรับกันว่ากระบวนการบริหารแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดระบบงาน การนำและการควบคุม ในปัจจุบันการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะครอบคลุมทั้งการบริหารงานทั่วไปและการบริหารงานพยาบาลคือ การวางแผน การจัดระบบงาน การบริหารงานบุคลากร การอำนวยการและการควบคุม (Huber, 2006, p. 9; Marquis & Huston, 2009, p. 35) ซึ่งการบริหารแนวใหม่ส่วนใหญ่แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ โดย Fayol (1949) เริ่มระบุกิจกรรมหรือหน้าที่ของผู้บริหารแนวใหม่ว่าการบริหารมีกระบวนการการวางแผน (Planning) การจัดระบบงาน (Organizing) การประสานงานหรือการสั่งการ (Co-ordination or Directing) และการควบคุม (Controlling) (Swansburg & Swansburg, 1999, p. 23)

นักวิชาการของไทยได้แบ่งการบริหารสมัยใหม่ออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน (Planning) การจัดระบบงาน (Organizing) การนำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling) (เสนาะ ติเยาว์, 2546, หน้า 3) สำหรับ Swansburg and Swansburg (1999) กล่าวว่า การประสานงานหรือการสั่งการ (Co-Ordination or Directing) ใช้เปลี่ยนกันได้กับการประเมิน (evaluation) ซึ่งสอดคล้องกับ Griffin (1993, p. 10) ใช้คำว่า “Leading” แทน “Directing” เนื่องจากศึกษาพบว่ามีความหมายเดียวกัน ดังนั้น จึงสามารถสรุปกระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Fayol (1949), Swansburg and Swansburg (1999) และเสนาะ ติเยาว์ (2546) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดระบบงาน (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 3 กระบวนการบริหารประกอบด้วยหน้าที่สัมพันธ์กัน 4 ประการ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดระบบงาน (Organizing) 3) ด้านการนำ (Leading) และ 4) ด้านการควบคุม (Controlling) (Bovee et al., 1993, p. 5)

4.1 การวางแผน (Planning)

4.1.1 ความหมายของการวางแผน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 60) กล่าวว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพัฒนาลำดับในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อรวบรวมและประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย

ทองหล่อ เดชไทย (2545, หน้า 86) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการจัดเตรียมชุดของการตัดสินใจต่าง ๆ สำหรับการกระทำกิจกรรมในอนาคต เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยวิธีที่ดีที่สุด

เสนาะ ติเยาว์ (2551, หน้า 83) กล่าวว่าการวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากกล่าวในแง่สถานการณ์การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอน โดยการกำหนด

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การกระทำขึ้นล่วงหน้า เพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน 2 อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทางคือจะทำอะไร วิธีการคือจะทำอย่างไร

Marquis and Huston (2009, p. 140) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการกำหนดหรือตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไหร่ และใครคือผู้กระทำ โดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจนเพื่อกำหนดโครงสร้าง หรือวิธีการที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ สามารถวัดและประเมินผล ลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน ให้แนวทางการควบคุม การกระตุ้นให้ใช้ทรัพยากรได้เหมาะสมและดีที่สุดทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว

Swansburg and Swansburg (2002, p. 58) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เริ่มด้วยการตั้งเป้าและวัตถุประสงค์และวางแผนการทำงานให้สำเร็จ จำเป็นต้องมีวิธีการทำงาน การทบทวนกระบวนการและผลลัพธ์ และหากมีความจำเป็นสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ โดยการวางแผนจะใช้ในหน้าที่ของการบริหารทั้งการจัดระบบงาน การนำ การประเมินผลและการปฏิบัติการพยาบาล ในทางการพยาบาลการวางแผนช่วยให้ผู้ป่วยแน่ใจว่าตนจะได้รับบริการพยาบาลที่ต้องการและจำเป็น

จากแนวคิดข้างต้นสรุปว่า การวางแผน หมายถึง กำหนดแนวทางในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ในการนำทรัพยากรบริหารจัดการมาใช้ในการกำหนดหรือคาดการณ์สิ่งที่จะปฏิบัติในอนาคตโดยกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

4.1.2 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความจำเป็นสำหรับวิชาชีพพยาบาลที่จะต้องมีปฏิบัติสำหรับงานในอนาคต การวางแผนงานประจำวันอย่างเดียวไม่เพียงพอเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ความเจริญของเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนความจำกัดของทรัพยากรทางการบริหาร (Decker & Sullivan, 1992; Marquis & Huston, 2009, p. 140) ทำให้ผู้นำทางการพยาบาลต้องคิดค้นและนำความรู้ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ มาใช้ให้เกิดการดำเนินการในรูปแบบใหม่ ๆ ในการให้บริการ การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการดูแล ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน จากการที่การวางแผนจะต้องทำการคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีการกำหนดวิธีแก้ไขไว้ล่วงหน้า สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ ทำให้วิชาชีพการพยาบาลมีโอกาสพบกับสถานการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนน้อยลง และสามารถคงอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในยุคนี้ได้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University