

การพัฒนากรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ Development of a Competency Framework for Head Nurses, McCormick Hospital, Chiang Mai Province

กิตติศักดิ์ จันทรสะอาด พย.ม*

Kittisak Jansa-ard M.N.S.*

บุญพิชชา จิตต์ภักดี พย.ด.**

Bunpichcha Chitpakdee Ph.D. **

ทริยาพรรณ สุภามณี พย.ด.**

Treeyaphan Supamanee Ph.D. **

Corresponding Authors: Email: kkj2518@gmail.com

Received: 4 Apr 2020, Revised: 13 May 2020, Accepted: 7 Jun 2020

บทคัดย่อ

สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรพยาบาลและโรงพยาบาล การศึกษาเชิงพัฒนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ โดยประยุกต์แนวคิดการพัฒนารอบสมรรถนะของ มาเรียลลี ทอนโดรา และฮอดจ์ (Marrelli, Tondora, & Hoge, 2005) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 7 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม เก็บข้อมูลโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์หัวหน้าหอผู้ป่วย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาของพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะรายชื่อ

ผลการศึกษาพบว่า กรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค ประกอบด้วย สมรรถนะ 11 ด้าน และพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ 86 ข้อ ดังนี้

1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการบุคลากร 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการงบประมาณ 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความคุ้มค่าคุ้มทุน 5) สมรรถนะด้านการมี Spirit of the Second Mile (น้ำใจไมตรีที่สอง) 6) สมรรถนะด้านคุณภาพการพยาบาล 7) สมรรถนะด้านพฤติกรรมบริการ 8) สมรรถนะด้านหลักฐานเชิงประจักษ์ งานวิจัย และนวัตกรรม 9) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 10) สมรรถนะด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และกฎหมายวิชาชีพ และ 11) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลควรนำกรอบสมรรถนะนี้ไปใช้วางแผนพัฒนาสมรรถนะของ หัวหน้าหอผู้ป่วย และเตรียมพยาบาลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถใช้กรอบแนวคิดนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อให้คุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่ต่อไป

คำสำคัญ: กรอบสมรรถนะ หัวหน้าหอผู้ป่วย

* พยาบาลเวชปฏิบัติทั่วไป โรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่

* Nurse Practitioner, McCormick Hospital, Chiang Mai Province

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Email: bunpichcha.c@cmu.ac.th Email: treeyaster@gmail.com

** Assistant Professor, Faculty of Nursing, Chiang Mai University

Abstract

Competencies of the head nurses are important for achieving the goals of nursing organizations and hospitals. The objectives of this study were to develop the competency framework of head nurses at McCormick Hospital in Chiang Mai Province based on the competency framework development of Marrelli, Tondora, & Hoge, (2005). The sample of this study consisted of seven head nurses of McCormick Hospital and five experts. The convenient sample were used to recruit a sample. The instrument used in the study was an interview guidelines and a literature reviews recording form. Data was collected by reviewing the relevant literature and interviewing head nurses. The data were analyzed using content analysis and calculation of content validity index. The results of this study revealed that the competency framework of head nurses of McCormick Hospital consisted of 11 categories and 86 behavioral indicators which were: 1) personnel management competency 2) budget management competency 3) unit risk management competency 4) worthwhileness management competency 5) Spirit of the Second Mile competency 6) nursing quality competency 7) service behavior competency 8) evidence-based research and innovation competency 9) information and technology competency 10) ethical, moral, and professional law competency and 11) leadership competency.

As a result, nursing administrators should apply this competency framework in planning for head nurse competency development and preparing nurses who are going to be promoted to be head nurses. In addition, head nurses can use this framework as a guideline for self-development in order to meet their job requirements.

Keywords: Competency framework, Head nurses

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หัวหน้าหอผู้ป่วย คือ ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารการพยาบาลในหอผู้ป่วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล โดยนํานโยบายลงสู่การปฏิบัติ และจัดระบบบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ¹ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลายด้าน

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลได้แก่ ความรู้ ทักษะ หรือลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถวัดความ สามารถนั้น

ได้² สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้บริหารสามารถนำสมรรถนะมาเป็นแนวทางในการสรรหา คัดเลือก ประเมินผลการปฏิบัติงาน วางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพการแข่งขันที่มากขึ้น³ ซึ่งสมรรถนะจะต้องมีความเฉพาะเจาะจงกับลักษณะขององค์กรและหน่วยงาน ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะต้องคำนึงถึงแนวคิดพื้นฐานและบริบทขององค์กร เนื่องจากความแตกต่างในบริบทของแต่ละองค์กรจึงต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่มีความเฉพาะของแต่ละองค์กร โดยเริ่มจากการสร้างรายการสมรรถนะเฉพาะ กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ความ

สามารถ และกำหนดเป็นกรอบสมรรถนะของงาน⁴

กรอบสมรรถนะ หมายถึง ชุดรายการสมรรถนะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและมีความเฉพาะเจาะจงในองค์กร² การพัฒนารอบสมรรถนะมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร มาเรลลีและคณะได้เสนอแนวคิดการพัฒนารอบสมรรถนะ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Defining the objectives) 2) แสวงหาความช่วยเหลือจากผู้สนับสนุน (Obtain the support of a sponsor) 3) พัฒนาและนำแผนการสื่อสารและแผนการให้ความรู้สู่การปฏิบัติ (Develop and implement a communication and education plan) 4) วางแผนระเบียบวิธี (Plan the methodology) 5) ระบุสมรรถนะและการกำหนดกรอบสมรรถนะ (Identify the competencies and create the competency model) 6) นำกรอบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ (Apply the competency model) และ 7) การประเมินผลปรับปรุงให้ทันสมัย (Evaluate and update the competency model)² ซึ่งในประเทศไทยมีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารอบสมรรถนะของหน่วยงานต่าง ๆ ในหลายโรงพยาบาล เช่น การพัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลลำพูน⁵ การพัฒนารอบสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ หอผู้ป่วยวิกฤต ศัลยกรรม โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์⁶ เป็นต้น ผลการศึกษาพบว่าได้กรอบสมรรถนะที่ตรงกับบริบทของโรงพยาบาล แสดงว่าแนวทางพัฒนาดังกล่าวเหมาะสมกับบริบททางการพยาบาล

โรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ เป็นโรงพยาบาลตติยภูมิ 400 เตียง สังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย มีวิสัยทัศน์ คือ เป็นโรงพยาบาลแห่งการเยียวยารักษาด้วยหัวใจมุ่งมั่นดูแลแบบครอบครัวแมคคอร์มิคอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดเพิ่มมุ่ง ในปี 2019-2020 คือ บริการฉับไว ความปลอดภัยเป็นเลิศ และมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้แต่ละหน่วยงานได้ปฏิบัติ ซึ่งฝ่ายการพยาบาลได้นำมาเป็นเป้าหมายในการ

บริหารงาน⁷

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลแมคคอร์มิค มีหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 30 คน ควบคุมดูแลหอผู้ป่วยจำนวน 30 หอผู้ป่วย มีนโยบายที่มุ่งเน้นให้หัวหน้าหอผู้ป่วยบริหารจัดการภายในหอผู้ป่วยของตนตามนโยบายแผนยุทธศาสตร์และเพิ่มมุ่งของโรงพยาบาล ซึ่งที่ผ่านมาหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิคปฏิบัติงานตามแบบพรรณนาลักษณะงาน⁸ แต่ยังไม่มีการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้การตอบสนองต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลไม่ครอบคลุม ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับการประเมินจากฝ่ายพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งใช้แบบประเมินเดียวกันกับหัวหน้าทุกหน่วยงานของโรงพยาบาล ซึ่งทำให้แนวทางการพัฒนาที่มาจากผลการประเมินไม่ตรงกับความต้องการในการพัฒนาของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในด้านการสรรหาหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งนั้นได้คัดเลือกจากพยาบาลตามลำดับความอาวุโสที่ผ่านการพิจารณาจากฝ่ายการพยาบาล และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการศึกษาเรียนรู้งาน ภายหลังที่เข้ารับตำแหน่งจะได้เข้ารับการอบรมเฉพาะทางการบริหารทางการพยาบาล พบว่าการสอนงานด้านการบริหารงานหอผู้ป่วยให้แก่พยาบาลที่จะเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งยังไม่ครอบคลุมกับบทบาทหน้าที่ ประกอบกับข้อจำกัดในด้านงบประมาณทำให้ต้องรอเข้ารับการอบรมเฉพาะทางการบริหารทางการพยาบาล ส่งผลให้มีหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เข้ารับตำแหน่งใหม่บางรายขอลาออกจากตำแหน่ง เนื่องจากเกิดความกดดันที่ไม่สามารถบริหารหน่วยงานให้ตอบสนองต่อนโยบายได้

ผู้ศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าวมาข้างต้น จึงได้พัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิคที่มีความเหมาะสมครอบคลุมกับบริบทการทำงาน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหา และพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามสมรรถนะที่กำหนด จึง

ได้ทำการศึกษาซึ่งจะส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาองค์รพยาบาลของโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค

คำถามการศึกษา

รอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค ประกอบด้วยอะไรบ้าง

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระในครั้งนี้เป็นการพัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค โดยประยุกต์กระบวนการพัฒนารอบสมรรถนะของมาเรียลลิทอนโดรา และฮอดจ์ 2 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) แสวงหาความช่วยเหลือจากผู้สนับสนุน 3) พัฒนาและนำแผนการสื่อสารและแผนการให้ความรู้สู่การปฏิบัติ 4) วางแผนระเบียบวิธี 5) ระบุสมรรถนะและการกำหนดกรอบสมรรถนะ 6) นำกรอบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ และ 7) การประเมินผลปรับปรุงให้ทันสมัย ในขั้นตอนที่ 6) และ 7) ไม่ได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด เนื่องจากงานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะการพัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยเท่านั้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงพัฒนา เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค ให้สอดคล้องกับบริบทและครอบคลุมลักษณะการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค โดยเข้าพบและขอความร่วมมือจากคณะผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลแมคคอร์มิค ก่อนเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ 1) หัวหน้าหอผู้ป่วยผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 15 คน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลแมคคอร์มิค ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสายการพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป และผู้ตรวจการพยาบาล รวมถึงอาจารย์สาขาการบริหารการพยาบาลระดับการศึกษาปริญญาเอก ที่มีประสบการณ์การนิเทศนักศึกษาในโรงพยาบาลแมคคอร์มิค ตำแหน่งละ 1 คน ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค

กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เลือกแบบเจาะจง โดยเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งไม่ต่ำกว่า 5 ปี และมีความอาวุโสสูงสุดที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งระหว่างการเก็บข้อมูล จำนวน 7 คน จาก 7 กลุ่มงานๆ ละ 1 คน ประกอบด้วยหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มงานสูตินรีเวช กลุ่มงานทารกแรกคลอด กลุ่มงานศัลยกรรม กลุ่มงานอายุรกรรม กลุ่มงานกุมารเวชกรรม กลุ่มงานผู้ป่วยนอก และหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มงานผู้ป่วยหนัก

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย 1) แบบบันทึกข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม และ 2) แบบสัมภาษณ์สำหรับสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 12 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบไปด้วยอาจารย์จากคณะพยาบาลศาสตร์ สาขาบริหารการพยาบาล 3 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและความเป็นปรนัย (Objectivity) แล้วนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ตามเอกสารเลขที่ 065/2019 และได้รับอนุญาตให้ดำเนินการศึกษาจากผู้บริหารโรงพยาบาลแมคคอร์มิค นอกจากนี้ผู้ทำการศึกษาได้ติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างโดยตรงและแจ้งให้ทราบสิทธิในการเข้าร่วมการศึกษา โดยไม่มีการบังคับ ไม่มีผลกับการปฏิบัติงาน และยืนยันที่จะเก็บรักษาความลับของข้อมูลทั้งหมดโดยข้อมูลจะถูกทำลายทิ้งทั้งหมดหลังสิ้นสุดการศึกษา และเสนอผลของการศึกษาในภาพรวม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยจากตำราวารสารทั้งต่างประเทศและในประเทศและบันทึกแบบบันทึกข้อมูล นำมารวมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการบูรณาการและประมวลผลข้อมูลให้เป็นหนึ่งเดียวกันด้วยวิธีการจัดเป็นกลุ่ม ข้อมูลพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมารวมไว้เป็นข้อเดียวกัน ส่วนรายการที่มีความแตกต่างกันจำแนกออกเป็นรายชื่อ และจัดทำเป็นร่างกรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ให้ข้อเสนอแนะร่างกรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงเป็นกรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน นำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. กรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ (ฉบับร่าง) หลังจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบนำมาหาค่าความตรง

ตามเนื้อหาของพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถรายข้อ (I-CVI) โดยยอมรับพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถเป็นรายข้อเท่ากับ 0.8-19 และตัดข้อที่มีค่า I-CVI ต่ำกว่า 0.8 ออก สรุปได้เป็นกรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษา

1. กลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นเพศหญิง ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีอายุเฉลี่ย 51.14 ปี (SD = 7.77) มีระยะเวลาในการเป็นพยาบาลวิชาชีพเฉลี่ย 29 ปี (SD = 8.30) มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเฉลี่ย 9.14 ปี (SD = 3.43) ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 85.72 และได้รับการอบรมเพิ่มเติมด้านการบริหารการพยาบาล ร้อยละ 28.57

2. กรอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 11 ด้าน และพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถจำนวน 86 ข้อ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการบุคลากร ประกอบด้วย 15 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการงบประมาณ ประกอบด้วย 4 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น วิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงาน บุคลากร ผู้รับบริการ รวมถึงนโยบายของโรงพยาบาล เพื่อนำมาจัดทำแผนงบประมาณประจำปี ให้ความสำคัญสอดคล้องครอบคลุม โดยยึดถือความปลอดภัยของผู้รับบริการเป็นสำคัญ เป็นต้น 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ประกอบด้วย 6 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น จัดให้มีระบบการค้นหา วิเคราะห์ และทำบัญชีความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงทั่วไป (Non-clinical risk) และความเสี่ยงทางคลินิก (Clinical risk) ได้อย่างครอบคลุม สอดคล้องกับกลุ่มโรคสำคัญของหน่วยงาน และนโยบายความเสี่ยงของโรงพยาบาล เป็นต้น 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความคุ้มค่าคุ้มทุน

ประกอบด้วย 5 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น ควบคุม กำกับ ติดตาม ให้มีการเบิกและใช้วัสดุอุปกรณ์ ตามความจำเป็น และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการแต่ละรายและเหมาะสมกับประเภทของการใช้งาน เป็นต้น 5) สมรรถนะด้านการมี Spirit of the Second Mile ประกอบด้วย 3 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น กำหนดนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุน และปลูกฝังให้บุคลากรในหน่วยงานมี Spirit of the Second Mile เป็นต้น 6) สมรรถนะด้านคุณภาพการพยาบาล ประกอบด้วย 14 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น พัฒนาการบริการพยาบาลในหน่วยงานให้มีคุณภาพได้อย่างสอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล เป็นต้น 7) สมรรถนะด้านพฤติกรรมบริการ ประกอบด้วย 4 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น นำหลักการต่าง ๆ มาจัดทำนโยบายของหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมบริการที่ดีในหน่วยงาน เป็นต้น 8) สมรรถนะด้านหลักฐานเชิงประจักษ์ งานวิจัย และนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น นำหลักฐานเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย และนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานพร้อมทั้งติดตาม สรุป ประเมินผล และนำเสนอต่อฝ่ายการพยาบาล เป็นต้น 9) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 7 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตและนำมาวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ ก่อนนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น 10) สมรรถนะด้านจริยธรรมจรรยาบรรณ และกฎหมายวิชาชีพ ประกอบด้วย 8 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ และเข้าใจถึงจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ สิทธิของผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น 11) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 14 พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ เช่น รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา นำมาส่งเสริมแนวทางแก้ไขปัญหาในหอผู้ป่วย/หน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

การอภิปรายผล

จากการศึกษาพบ สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการบุคลากร จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการบุคลากร เป็นสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จำเป็นต้องมี สอดคล้องกับองค์ทฤษฎีวิชาชีพในประเทศ¹⁰ และองค์การจากต่างประเทศ¹¹ ได้กำหนดสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นหนึ่งในสมรรถนะจากหลายด้านนั้น และข้อสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลลำพูน⁵ เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการจัดสรร พัฒนา และกำหนดการมอบหมายงานแก่บุคลากร¹²⁻¹³ ต้องบังคับบัญชา ตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ¹ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านอัตรากำลังและการตัดสินใจรับเข้าทำงาน และยังต้องการพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอีกด้วย¹¹ อีกทั้งต้องมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹⁰ จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพในการให้การพยาบาลที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาล และตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลแมคคอร์มิค ในข้อที่ 4 คือ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศทางการแพทย์ และสร้างแรงจูงใจที่ดีมีประสิทธิภาพ⁷

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการงบประมาณ จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ เป็นสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จำเป็นต้องมี เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการพัฒนาหน่วยงานและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ¹ และโรงพยาบาลจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ โดยทุกปีงบประมาณนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องจัดทำแผน

งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนายุทธศาสตร์
เพื่อให้มีงบประมาณที่เพียงพอและครอบคลุมในการ
พัฒนายุทธศาสตร์และบุคลากร⁸ ซึ่งมีความแตกต่างกับ
ผลการวิจัยอื่นที่จะระบุเป็นสมรรถนะด้านธุรกิจและ
การตลาด^{5,11,14,15} จึงถือได้ว่าสมรรถนะการบริหาร
จัดการงบประมาณเป็นสมรรถนะเฉพาะของหัวหน้า
หอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของ
หน่วยงาน จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการ
บริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เป็นสมรรถนะ
ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัด
เชียงใหม่ จำเป็นต้องมีสอดคล้องกับข้อสมรรถนะของ
พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ
ในจังหวัดสุพรรณบุรี¹⁵ และสมรรถนะของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร¹⁴
เนื่องจากโรงพยาบาลแมคคอร์มิค มีการดำเนินการ
เพื่อรับการประกันคุณภาพโรงพยาบาลและได้ผ่าน
การรับรองคุณภาพจากสถาบันรับรองคุณภาพสถาน
พยาบาล ตลอดจนได้มีการกำหนดนโยบายเป้าหมาย
ความปลอดภัยผู้ป่วยสากล (International patient
safety goals: IPSG) เพื่อสร้างความปลอดภัยแก่
ผู้ป่วยและผู้รับบริการเจ้าหน้าที่และผู้ที่มาเยือน⁷
หัวหน้าหอผู้ป่วยนอกจากเป็นผู้นำนโยบาย IPSG ลง
สู่การปฏิบัติ ยังต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงใน
หน่วยงานให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความคุ้มค่า
ต้นทุน จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการบริหาร
จัดการความคุ้มค่าต้นทุน เป็นสมรรถนะที่หัวหน้าหอ
ผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่
จำเป็นต้องมี ถึงแม้ว่าโรงพยาบาลแมคคอร์มิค เป็น
โรงพยาบาลในเครือมูลนิธิของสภาคริสตจักรแห่ง
ประเทศไทย ที่ดำเนินการโดยไม่มุ่งหวังผลกำไรเป็น
หลักแต่ก็ต้องดำเนินงานเพื่อให้โรงพยาบาลอยู่รอด
และประหยัด ตามแผนยุทธศาสตร์ ข้อที่ 1 คือ พัฒนา
ระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มรายได้
ลดรายจ่าย⁷ เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาท
บริหารทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าต้นทุนและเกิด

คุณภาพในการปฏิบัติงานตามแนวทางหรือนโยบาย
ขององค์กร¹²⁻¹³

สมรรถนะด้านการมี Spirit of the Second
Mile จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการมี
Spirit of the Second Mile เป็นสมรรถนะที่หัวหน้า
หอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่
จำเป็นต้องมี เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาล
แมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ ต้องบริหารจัดการการ
ดูแลรักษาผู้ป่วยในหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบาย
ของโรงพยาบาล คือ ให้การดูแลรักษาผ่านการเผยแพร่
พันธกิจของพระเจ้า ด้วยความเป็นครอบครัวแมค
คอร์มิค (McCormick family)⁷ โดยยึดหลักคำสอน
Spirit of the Second Mile มาเป็นแนวทางในการ
ดำเนินงานตามนโยบายของฝ่ายการพยาบาล ซึ่งยัง
ไม่พบในการกำหนดสมรรถนะ Spirit of the Second
Mile จากการศึกษาอื่น จึงถือได้ว่าสมรรถนะการมี
Spirit of the Second Mile เป็นสมรรถนะเฉพาะ
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัด
เชียงใหม่

สมรรถนะด้านคุณภาพการพยาบาล จากการศึกษา
พบว่า สมรรถนะด้านคุณภาพการพยาบาล เป็น
สมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค
จังหวัดเชียงใหม่ จำเป็นต้องมี สอดคล้องกับข้อ
สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลลำพูน⁵
เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องวางแผนการดำเนินการ
พัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานด้วยการ
บูรณาการแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมาย
ขององค์กรพยาบาล 1 อย่างมีประสิทธิภาพและ
สามารถพัฒนาระบบบริการที่ตอบสนองความ
ต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการได้ทันต่อ
สถานการณ์¹⁰ และเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของ
โรงพยาบาล ข้อที่ 2 และข้อที่ 3 คือ ให้บริการด้าน
สุขภาพที่ได้มาตรฐานเพิ่มประสิทธิภาพความสะดว
รวดเร็วในระบบบริการผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน⁷

สมรรถนะด้านพฤติกรรมบริการ จากการศึกษา
พบว่า สมรรถนะด้านพฤติกรรมบริการ เป็นสมรรถนะ
ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัด

เชียงใหม่ จำเป็นต้องมี สอดคล้องกับข้อสมรรถนะของ
พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ
ในจังหวัดสุพรรณบุรี¹⁵ เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยต้อง
รับผิดชอบบริหารงานในหอผู้ป่วยให้บรรลุเป้าหมาย
ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาลและโรง
พยาบาล¹ ซึ่งตอบสนองยุทธศาสตร์ในข้อที่ 2 คือ การ
สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ โดยหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยต้องดูแลให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการให้บริการ
มีความเข้าใจความคาดหวังของผู้รับบริการ (ทั้งภายใน
และภายนอก) และแสดงกิริยา น้ำเสียง ท่าทาง และ
พฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้รับบริการ
พึงพอใจและประทับใจ⁷

สมรรถนะด้านหลักฐานเชิงประจักษ์ งานวิจัย
และนวัตกรรม จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้าน
หลักฐานเชิงประจักษ์ งานวิจัย และนวัตกรรม เป็น
สมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค
จังหวัดเชียงใหม่ จำเป็นต้องมี สอดคล้องกับข้อ
สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลลำพูน⁵
เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการส่งเสริม
สนับสนุนให้มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนา
งาน¹ และสร้างรูปแบบการดูแลผู้ป่วยจากหลักฐานเชิง
ประจักษ์ ออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติให้
เป็นปัจจุบันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ตามเป้าหมาย¹¹ เพื่อให้
พยาบาลวิชาชีพมีความรู้พื้นฐานในกระบวนการทำ
วิจัยการจัดการความรู้ การใช้ความรู้เชิงประจักษ์ และ
การเผยแพร่ความรู้สู่ทีมสุขภาพและสาธารณะ¹⁶ ตอบ
สนองต่อยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล ข้อที่ 4 คือพัฒนา
สมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศทางการแพทย์⁷

สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผล
การศึกษา พบว่า เป็นสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ จำเป็นต้อง
มี สอดคล้องกับข้อสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลลำพูน⁵ ข้อสมรรถนะของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร¹⁴
และข้อสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับ
ตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี¹⁵ เนื่องจากหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยมีบทบาทควบคุมดูแล เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่

พิจารณาแล้วมีประโยชน์และทันสมัยให้บุคลากรหรือ
ผู้รับบริการได้รับทราบ¹²⁻¹³ อีกทั้งต้องมีทักษะในการ
ประเมินความสมบูรณ์และคุณภาพของข้อมูลก่อนนำ
มาใช้ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยปรับปรุง
ประสิทธิภาพการบริหารหน่วยงาน¹¹ ประกอบกับเพื่อ
ให้บรรลุยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล ข้อที่ 3 คือ เพิ่ม
ประสิทธิภาพ ความสะดวกรวดเร็วในระบบบริการผู้
ป่วยนอกและผู้ป่วยใน⁷

สมรรถนะด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และ
กฎหมายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะที่หัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัดเชียงใหม่ จำเป็นต้อง
มี สอดคล้องกับข้อสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน
โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร¹⁴
เนื่องจากการพยาบาลเป็นการปฏิบัติโดยตรงต่อผู้รับ
บริการและสังคม จึงมีความเสี่ยงต่อการเกิดปัญหา
ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณ และกฎหมายวิชาชีพ
พยาบาลวิชาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลัก
คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ สิทธิผู้ป่วย
และกฎหมายที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพ รวมทั้งสามารถ
ประยุกต์สู่การปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม¹⁶
ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
หลักคุณธรรม สิทธิผู้ป่วย พ.ร.บ.วิชาชีพการพยาบาล
และการผดุงครรภ์ หลักกฎหมายทั่วไป และ พ.ร.บ.
อื่นที่เกี่ยวข้อง¹⁰ รวมถึงการยึดมั่นตนเองและส่งเสริม
ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตาม
มาตรฐานการพยาบาล จริยธรรมและกฎระเบียบของ
องค์กร¹¹

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นสมรรถนะที่
หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค จังหวัด
เชียงใหม่ จำเป็นต้องมี สอดคล้องกับข้อสมรรถนะของ
หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง สังกัด
กรุงเทพมหานคร¹⁴ และข้อสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี¹⁵
เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการกำหนด
พันธกิจ เป้าหมายการบริการพยาบาล รวมทั้ง
แนวทางการพัฒนาบริการพยาบาลในหน่วยงานให้มี
คุณภาพสอดคล้องกับองค์กรพยาบาล¹ โดยต้องปฏิบัติ

คนให้มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่ม
ดูแลสุขภาพให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
สร้างสรรค์งานที่ท้าทายความสามารถเพื่อให้เกิดการ
บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ¹²⁻¹³ นอกจากนี้
หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องมีความคิดรวบยอด วิเคราะห์
และตัดสินใจแก้ปัญหาใน หอผู้ป่วยได้อย่างมีเหตุผล
โดยใช้ไหวพริบและข้อมูลเชิงประจักษ์¹⁰ รวมถึงเป็น
แบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร¹¹

ข้อเสนอแนะ

1. การนำผลการศึกษาไปใช้

1.1 ผู้บริหารทางการแพทย์สามารถนำผล
การศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาสรรหา
และคัดเลือกพยาบาลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยของโรงพยาบาลแมคคอร์มิค

1.2 ผู้บริหารทางการแพทย์สามารถนำผล
การศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนการพัฒน
สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลที่เตรียม
ขั้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.3 หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถนำผลการ
ศึกษานี้ไปประเมินความสามารถของตนเอง และใช้
เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

2. การศึกษาครั้งต่อไป

ศึกษาการพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติ
งานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลแมคคอร์มิค

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระการสนับสนุนทุน
การศึกษาจากสมาคมพยาบาลแมคคอร์มิค และความ
อนุเคราะห์การเก็บข้อมูลจากโรงพยาบาลแมคคอร์มิค

เอกสารอ้างอิง

1. กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. บทบาทหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ.
กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์สือตะวัน จำกัด; 2561.
2. Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M. F. Strategies for developing competency model.
Administration and Policy in Mental Health. 2005; 32(5): 533-61.
3. กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม. สมรรถนะ (Competency). [ออนไลน์]. 2560
[เข้าถึงเมื่อ 2561/11/20]. เข้าถึงจาก: <http://www.rlpd.go.th/rlpdnew/images/2560/1.pdf>
4. Fotis Draganidis, G.M. Competency based management: a review of systems and ap
proaches. International Management & Computer Security. 2006; 13(1): 51-64.
5. จันทรเพ็ญ พิมพ์พิลา. การพัฒนารอบสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลลำพูน.
วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่; 2555.
6. มยุรฉัตร ด้วนคร. การพัฒนารอบสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ หอผู้ป่วยวิกฤตศัลยกรรม
โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. เชียงใหม่:
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่; 2558.
7. โรงพยาบาลแมคคอร์มิค. พันธกิจ วิสัยทัศน์ เข้มมุ่ง แผนยุทธศาสตร์. เชียงใหม่: โรงพยาบาลแมคคอร์มิค
เชียงใหม่; 2560.
8. ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลแมคคอร์มิค เชียงใหม่. ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description).
เชียงใหม่: โรงพยาบาลแมคคอร์มิค เชียงใหม่; 2553.

9. Polit, D.F., & Beck, C.T. The content validity index: Are you sure you know what's being report? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*. 2006; 29: 489-97.
10. สภาการพยาบาล. สมรรถนะผู้บริหารการพยาบาล. นนทบุรี: บริษัท จุฑทอง จำกัด; 2556.
11. American Organization of Nurse Executives. AONE Nurse Executive Competencies [online]. 2015 [cited 2018/8/18]. Available from: <https://www.aonl.org/sites/default/files/aone/nec.pdf>
12. Dee Ann Gillies. *Nursing Management a Systems Approach*. 3th ed. New York: WB Saunders Company; 1994.
13. Lancaster, J. *Nursing issue in leading and managing change*. St. Louis, Missouri: Inc; 1999.
14. ปราณี รื่นทอง. สมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยคริสเตียน; 2557.
15. กรองจิตต์ เล็กสมบูรณ์สุข. องค์ประกอบของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี. *วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยคริสเตียน; 2555.
16. สภาการพยาบาล. สมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์. กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์; 2553.