

**ผลการดำเนินงาน โครงการ
เตรียมความพร้อมที่มีประสิทธิภาพ
สำหรับผู้นำทางการพยาบาลระดับต้น**





ผศ.ดร.หทัยชนก บัวเจริญ

คุณหญิง สุรินทร์แก้ว

คุณอัมพร เกตุทอง

คุณสิริวัฒนา เกตุวีระพงศ์

หัวหน้าโครงการ :
คุณนิภาวรรณ ศิริประเสริฐ

Consultant : ผศ.ดร.อรพรรณ โตสิงห์

VISION

“ Effective pathway for New Nurse Unit manager development”

OBJECTIVES

1. เพื่อพัฒนาวิธีการเตรียมความพร้อมที่มีประสิทธิภาพ สำหรับผู้นำทางการพยาบาลระดับต้น
2. เพื่อประเมินความคิดเห็น ความพึงพอใจ วิธีการ และ กระบวนการของผู้นำทางการพยาบาลระดับต้นใน 1 ปี

Projects Design

วิธีการคัดเลือก : Effective recruits criteria : (1) TEAM : Teaching for better, Execute as planed, Active supervision, Manage to go (2) Context and Environment

Phase 1

กลุ่มผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้นำ

ฝึกอบรมหลักสูตร:
Training
: **BASIC**
: **IDP**

Mentoring + Qualification Follow up IDP

Phase 2

กลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วย

ติดตามประเมินผลการทำงานร่วมกัน **3** เดือน : ความคิดเห็น ความพึงพอใจ วิธีการและกระบวนการ

ฝึกอบรมหลักสูตร:
Training
: **IDP**

ประเมินตามหลักของ (1) TEAM : Teaching for better, Execute as planed, Active supervision, Manage to go (2) Context and Environment

We Shape Our

Teaching for Better (พัฒนาคนให้ก้าวไกล)

สอนงานและพัฒนาที่ทีมงานเพื่อพัฒนาผลงาน ติดตาม ให้ความเห็น และคำติชม อย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

Execute as Planned (วางแผนและมุ่งไปให้เกิดผล)

วางแผนและบริหาร/ดำเนินการให้สำเร็จตามแผน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและศึกษาวิธีการทำงานให้ได้วิธีที่ดีที่สุดแต่ต้น บริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

Active Supervision (ติดตามงานอย่างเข้มข้น)

มอบหมายงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม รวมถึงติดตาม ให้คำแนะนำ แก้ปัญหา เพื่อให้ทีมงานทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยยังคงรับผิดชอบผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะหัวหน้างาน

Manage to Goal (บริหารคนสู่ความสำเร็จ)

นำทีมไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ สร้างความสามัคคี และสร้างความเชื่อมั่นในทีมงาน กล้าตัดสินใจ และจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เพื่อนำทีม/องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ

ระดับความสามารถของ Competency

We Shape Our

Teaching for Better (พัฒนาคนให้ก้าวไกล)
TEAM

สอนงานและพัฒนาทีมงานเพื่อพัฒนาผลงาน ติดตามให้ความเห็นและคำติชมที่สร้างสรรค์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับ 5
สร้างวัฒนธรรม / นำองค์กร

ระดับ 4
เป็นต้นแบบ / ผลักดัน

+ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคน ผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการพัฒนาคน

ระดับ 3
แนะ/นำ/ฝึกคน

+ ให้คำแนะนำการสอนงาน ผลักดันให้เกิดการสอนงานทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน

ระดับ 2
ทำให้ได้ผล

+ วางแผนและดำเนินการสอนและพัฒนาทีมงานตาม อย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานขององค์กร

ระดับ 1
เรียนรู้ เข้าใจ

+ เป็นแบบอย่างที่ดีและสอนงานเพื่อการพัฒนา

เต็มใจและให้คำแนะนำได้ตามมาตรฐานงาน
ต่อกับเพื่อนร่วมงาน/ทีมงานได้

การกำหนดระดับความสามารถของ Competency



ระดับ 1
เรียนรู้ เข้าใจ

มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แสดงพฤติกรรมพื้นฐาน ปฏิบัติได้
เบื้องต้น ภายใต้การแนะนำดูแลของผู้บังคับบัญชา

ระดับ 2
ทำให้ได้ผล

ลงมือปฏิบัติได้และฝึกฝนพัฒนาจนเกิดความเชี่ยวชาญ ประยุกต์ใช้พฤติกรรมใน
งานได้ด้วยตนเอง อย่างถูกต้อง ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ในงานวิชาชีพตน

ระดับ 3
แนะ/นำ/ฝึกคน

สอนพฤติกรรมและพัฒนาผู้อื่น ให้คำแนะนำ ประยุกต์ใช้
พฤติกรรมนั้นในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้

ระดับ 4
เป็นต้นแบบ
/ผลักดัน

เป็นต้นแบบในการแสดงพฤติกรรมที่ดี ผลักดัน/
บริหารระดับระหว่างหน่วยงาน และระดับองค์กร
เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมนั้น ๆ

ระดับ 5
สร้างวัฒนธรรม / นำองค์กร

สร้างวัฒนธรรม กำหนดนโยบาย
ผลักดันองค์กร/อุตสาหกรรม ให้
เกิดพฤติกรรมที่ดี

ทักษะความสามารถ
(Competency)

Teaching for Better (พัฒนาคนให้ก้าวไกล)
EAM

ความหมาย
(Definition)

สอนงานและพัฒนาทีมงานเพื่อพัฒนาผลงาน ติดตาม ให้ความเห็น และคำติชม อย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับความสามารถ	รายละเอียด
1 เรียนรู้ เข้าใจ	<p>เต็มใจและสามารถให้คำแนะนำในการทำงานให้ถูกต้องตามมาตรฐานกับเพื่อนร่วมงาน/ทีมงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> มั่นใจในความรู้ในเนื้อหา และกระบวนการในการทำงานของหน่วยงาน/ทีมงานของตน รวมถึงหน่วยงาน/ทีมงานที่ตนเองต้องประสานงานด้วย <u>อย่างถ่องแท้</u> ยินดีรับฟังปัญหาและความคิดเห็นของผู้อื่น และเต็มใจที่จะให้คำแนะนำและสอนงานเพื่อพัฒนาผู้อื่น สามารถให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้
2 ทำให้ได้ผล	<p>+ เป็นแบบอย่างที่ดีและสอนงานและติดตามงานและแนะแนวทางเพื่อการพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา/สมาชิกในทีมงาน ในการปฏิบัติงานอย่างประสบความสำเร็จและถูกต้อง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานเพื่อสอนงาน/พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา/สมาชิกในทีมงาน ให้สามารถทำงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา /สมาชิกในทีมงาน และคอยให้คำแนะนำและความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน
3 แนะ/นำ/ฝึกคน	<p>+ ประยุกต์ใช้เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ วางแผนการสอนและพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถปรับหรือเลือกใช้วิธีการสอนงานให้เหมาะสมกับบุคคลหรือทีมงานที่มีความแตกต่างกัน ประยุกต์ใช้เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนและติดตามการสอนงานของพนักงานในหน่วยงาน/ทีมงานได้อย่างเหมาะสม เข้าใจแนวทาง/นโยบายการพัฒนาคนขององค์กร และสามารถกำหนดแผนงานและแนวทางการสอนงานสำหรับหน่วยงาน/ทีมงานภายใต้แนวทางที่องค์กรกำหนด และให้การสนับสนุนการสอนงานให้เป็นไปตามแผนงานและแนวทางที่วางไว้
4 เป็นต้นแบบ ผลักดัน	<p>+ ให้คำแนะนำเรื่องการสอนงาน ผลักดันให้เกิดการสอนงานทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา/สมาชิกในทีม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในองค์กร วิเคราะห์ผลงานและพฤติกรรมในภาพรวมของพนักงานในหน่วยงาน/ทีมงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และระบบการสอนงานเพื่อพัฒนาในภาพรวม ส่งเสริมและสนับสนุน ให้เกิดการสอนงานภายในหน่วยงานย่อย/ทีมงานย่อย โดยผู้บังคับบัญชา/หัวหน้าทีมงานของหน่วยงานย่อย/ทีมงานย่อยมีความเต็มใจในการสอนงานและผู้ใต้บังคับบัญชา/สมาชิกในทีม มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง
5 สร้างวัฒนธรรม นำองค์กร	<p>+ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้และสอนงาน ผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการสอนงานทั่วทั้งองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายและกลยุทธ์เกี่ยวกับสอนงานและพัฒนาศักยภาพ ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ได้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ สร้างเสริมค่านิยมรวมทั้งบรรยากาศภายในองค์กรในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

ระดับความสามารถของ Competency

We Shape Our

Execute as Planned (วางแผนและมุ่งไปให้เกิดผล)

วางแผนและบริหาร/ดำเนินการให้สำเร็จตามแผน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและศึกษาวิธีการทำงานให้ได้วิธีที่ดีที่สุดแต่ต้น บริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ 3
แนะ/นำ/ฝึกคน

ระดับ 4
เป็นต้นแบบ
/ผลักดัน

+ วางแผนการปฏิบัติการ (Operation Plan) เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร และบริหารจัดการได้

ระดับ 5
สร้างวัฒนธรรม / นำองค์กร

+ กำหนดทิศทาง แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และแนวทางการบริหารจัดการสำหรับองค์กร

ระดับ 2
ทำให้ได้ผล

+ วางแผนการดำเนินงาน (Action Plan) และบริหารแผนงานเพื่อตอบสนองแผนแม่บทขององค์กร สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการวางแผน

ระดับ 1
เรียนรู้ เข้าใจ

+ หาวิธีการที่ดีที่สุด ในการวางแผนการทำงานของหน่วยงาน และควบคุม/ปฏิบัติงานได้ตามแผน

เข้าใจกระบวนการวางแผน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

ทักษะความสามารถ
(Competency)

Execute as Planned (วางแผนและมุ่งไปให้เกิดผล)

ความหมาย
(Definition)

วางแผนและบริหาร/ดำเนินการให้สำเร็จตามแผน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและศึกษาวิธีการทำงานให้ได้วิธีที่ดีที่สุดแต่ต้น บริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับความสามารถ	รายละเอียด
1 เรียนรู้ เข้าใจ	<p>เข้าใจกระบวนการวางแผน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> เข้าใจในกระบวนการวางแผนการดำเนินงานและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องแต่ต้น และสำเร็จตามเป้าหมายและตามเวลาที่กำหนด กำหนดขั้นตอนและทรัพยากรที่ต้องการในงานประจำที่ไม่ซับซ้อน เพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ
2 ทำให้ได้ผล	<p>+ หาวิธีการที่ดีที่สุด วางแผนการทำงานของหน่วยงาน/ทีมงาน และควบคุม/ปฏิบัติงานได้ตามแผน</p> <ul style="list-style-type: none"> รวบรวมข้อมูล เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่ครอบคลุมและมีความเป็นไปได้ ไปใช้ในการวางแผน และดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย วางแผนในการดำเนินงานของหน่วยงาน/ทีมงานได้ โดยกำหนดเป็นขั้นตอน ระยะเวลา และทรัพยากรที่ต้องใช้ บริหารจัดการงานได้ประสบความสำเร็จตามแผนที่วางเอาไว้อย่างถูกต้องและตรงตามเวลาที่กำหนด
3 แนะ/นำ/ฝึกคน	<p>+ วางแผนการดำเนินงาน (Action Plan) และบริหารแผนงานเพื่อตอบสนองแผนแม่บทขององค์กร สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการวางแผน</p> <ul style="list-style-type: none"> ผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/สมาชิกในทีมงานให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างถูกต้องตั้งแต่ต้น สำเร็จตามแผนและตรงตามเวลาที่กำหนด สามารถวางแผนงานเพื่อตอบสนองแผนหลักในระดับองค์กรหรือสายงาน และดำเนินงานตามแผนได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา/สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงานของหน่วยงาน/ทีมงาน
4 เป็นต้นแบบ ผลักดัน	<p>+ วางแผนการปฏิบัติการ (Operation Plan) เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร และบริหารจัดการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนด เป้าหมาย แผนงานหลักของสายงาน หรือระดับองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับหลายกลุ่มงาน และกำหนดบทบาทของหน่วยงาน/ทีมงานที่เกี่ยวข้อง ได้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร บริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงาน/ทีมงานที่เกี่ยวข้อง ได้ถูกต้องและเป็นไปตามแผนงานหลักที่กำหนด บริหารจัดการการใช้ทรัพยากรภายในหน่วยงาน/ ทีมงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับงบประมาณ
5 สร้างวัฒนธรรม นำองค์กร	<p>+ กำหนดทิศทาง แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และแนวทางการบริหารจัดการสำหรับองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดทิศทางของบริษัท แนวทางการจัดทำแผนการบริหารงานหลักขององค์กร และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการใช้ทรัพยากรในองค์กร สามารถบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างแผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และประสานติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานหลักในองค์กรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแผนงานหลักและกลยุทธ์ขององค์กร คาดการณ์ได้ถึงอุปสรรคและปัญหาส่งผลกระทบต่อแผนงานหลักขององค์กร รวมถึงมาตรการในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น

ระดับความสามารถของ Competency

We Shape Our

Active Supervision (ติดตามงานอย่างเข้มข้น)

มอบหมายงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม รวมถึงติดตามให้คำแนะนำ แก้ปัญหา เพื่อให้ทีมงานทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยยังคงรับผิดชอบผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะหัวหน้างาน

ระดับ 2
ทำให้ได้ผล

ระดับ 1
เรียนรู้ เข้าใจ

+ มอบหมายงานและติดตามงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาและรับผิดชอบผลงาน

รู้ขอบเขตอำนาจการกระจายงานของตน ใส่ใจที่งานอธิบาย/ให้งานประจำวันที่ไม่ซับซ้อนได้

ระดับ 3
แนะ/นำ/ฝึกคน

+ ตรวจสอบดูแลการมอบหมายและติดตามงานภายในหน่วยงาน/ทีมงาน ประเมินและปรับวิธีการมอบหมายงานในหน่วยงาน

ระดับ 4
เป็นต้นแบบ
/ผลักดัน

+ ร่วมกำหนดมาตรฐาน/วิธีการการมอบหมายติดตามงานระหว่างหน่วยงาน มอบหมายติดตามงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน

ระดับ 5
สร้างวัฒนธรรม / นำองค์กร

+ กำหนดนโยบายการมอบหมายและติดตามงานในระดับองค์กร ให้สอดคล้องกับบุคลากรและธุรกิจ

ทักษะความสามารถ
(Competency)

Active Supervision (ติดตามงานอย่างเข้มข้น)

ความหมาย
(Definition)

มอบหมายงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม รวมถึง ติดตาม ให้คำแนะนำ แก้ปัญหา เพื่อให้ทีมงานทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยยังคงรับผิดชอบผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะหัวหน้างาน

ระดับ
ความสามารถ

รายละเอียด

ทักษะความสามารถ
(Competency)

Active Supervision (ติดตามงานอย่างเข้มข้น)

2
ทำให้ได้ผล

- + มอบหมายงานและติดตามงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาและรับผิดชอบผลงาน
- วิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของผู้ที่จะได้รับมอบหมายงานและพิจารณามอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับระดับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล รวมถึงปริมาณงานที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่
- สามารถติดตามงานกับผู้รับมอบหมายงาน แก้ปัญหา และหาทางออกที่ดีที่สุดเมื่อติดขัด เพื่อให้ผู้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย
- มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา/สมาชิกในทีมงาน ในฐานะหัวหน้างาน/หัวหน้าทีมงาน

3
แนะ/นำ/ฝึกคน

- + ตรวจสอบดูแลการมอบหมายและติดตามงานภายในหน่วยงาน/ทีมงาน ประเมินและปรับวิธีการมอบหมายงานในหน่วยงาน
- สนับสนุนและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา/สมาชิกในทีมงานให้สามารถตัดสินใจและดำเนินการงานต่าง ๆ ได้ ภายใต้ขอบเขตอำนาจ และความสามารถของทีมงาน
- ประเมินความเสี่ยงและความเหมาะสมของการมอบหมายงานภายในหน่วยงาน/ทีมงาน ทั้งในแง่บุคลากรและวิธีการ และปรับปรุงความเหมาะสมของการมอบหมายงานและทำการแก้ไข/ป้องกัน มิให้เกิดปัญหาเดิมขึ้นอีก และควบคุมดูแลการมอบหมายงานภายในหน่วยงานให้เป็นไปโดยวิธีการที่เหมาะสม และอยู่ภายในมาตรฐาน กฎ ระเบียบขององค์กร
- เข้าใจและทราบถึงขั้นตอนสำคัญในงาน (Critical Steps) เพื่อติดตาม การมอบหมายงานให้ประสบความสำเร็จตามผลงานที่คาดหวัง

4
เป็นต้นแบบ
ผลักดัน

- + ร่วมกำหนดมาตรฐาน/วิธีการการมอบหมาย ติดตามงานระหว่างหน่วยงาน มอบหมายติดตามงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
- ร่วมกำหนดแนวทางและเกณฑ์ในการมอบหมายงานและติดตามงาน สำหรับการดำเนินงานภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม
- จัดสรรการมอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ภายในกรอบการทำงานที่องค์กรกำหนด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร
- มอบหมายงานที่มีความสลับซับซ้อนและต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม และติดตามงานให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (เช่น การติดตามผ่านการตรวจสอบตัวชี้วัดที่สำคัญ (Business KPIs) ต่าง ๆ) จากหน่วยงาน/ทีมงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5
สร้างวัฒนธรรม
นำองค์กร

- + กำหนดนโยบายการมอบหมายและติดตามงานในระดับองค์กร ให้สอดคล้องกับบุคลากรและธุรกิจ
- กำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย หรือกระบวนการเพื่อสร้างมาตรฐานในการมอบหมายงาน/อำนาจหน้าที่และการติดตามงานภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ลักษณะธุรกิจ และบุคลากร
- ปลุกฝังจิตสำนึกของพนักงานในการให้รับผิดชอบผลงานของทีมงาน และสร้างความไว้วางใจแก่ผู้รับมอบหมายงาน
- ติดตามการผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม และปรับแนวทางให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ (เช่น คู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม) เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรกำหนด เช่น การวิเคราะห์สถานะธุรกิจองค์กร (Business Review) อย่างสม่ำเสมอ

ระดับความสามารถของ Competency

We Shape Our

TEA **M**anage to Goal (บริหารคนสู่ความสำเร็จ)

นำทีมไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ
สร้างความสามัคคี และสร้างความ
เชื่อมั่นในทีมงาน กล้าตัดสินใจ และ
จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เพื่อนำ
ทีม/องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ

ระดับ 2
ทำให้ได้ผล

ระดับ 1
เรียนรู้ เข้าใจ

+ นำทีม สร้างความสามัคคีในทีมในการทำงานร่วมกันให้
เกิดผลสำเร็จที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ระดับ 3
แนะ/นำ/ฝึกคน

+ กำหนดโครงสร้างทีมงาน และการประสานงานระหว่างทีม
เพื่อผลักดันให้เกิดความร่วมมือ

ระดับ 4
เป็นต้นแบบ
/ผลักดัน

+ เป็นผู้นำในระดับบริหาร ผลักดันและ
สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ระดับ 5
สร้างวัฒนธรรม / นำองค์กร

+ สร้างความเชื่อมั่นในทิศทาง
ขององค์กร เพื่อนำองค์กรสู่
ความสำเร็จ

มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม มีพื้นฐานความเป็นผู้นำ
เชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น

ทักษะความสามารถ
(Competency)

TEA Manage to Goal (บริหารคนสู่ความสำเร็จ)

ความหมาย
(Definition)

นำทีมไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ สร้างความสามัคคี และ สร้างความเชื่อมั่น ในทีมงาน กล้าตัดสินใจ และ จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เพื่อนำทีม/องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ

ระดับความสามารถ	รายละเอียด
1 เรียนรู้ เข้าใจ	<p>มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม มีพื้นฐานความเป็นผู้นำ เชื่อมมั่นในตนเอง ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองมีต่อทีมและสนับสนุนการทำงานของทีมงานในหน่วยงานตน ตระหนักและใส่ใจในการรับความคิดเห็นของผู้อื่น แสดงออกถึงความเต็มใจในการเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นในความคิดของตน และสามารถอธิบายความเชื่อของตนได้อย่างมีเหตุผล
2 ทำให้ได้ผล	<p>+ นำทีม สร้างความสามัคคีในทีมในการทำงานร่วมกันให้เกิดผลสำเร็จที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมทีมงาน ให้มุ่งมั่นและยึดมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร ประมวลความคิดเห็นของทีมงาน ตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรและชี้แจงหรืออธิบายการตัดสินใจเพื่อสร้างความยอมรับในทีมงานได้ ทำความเข้าใจและสนับสนุนการทำงานของทีมงาน ช่วยเหลือทีม สร้างกำลังใจในทีม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในฐานะผู้นำ
3 แนะ/นำ/ฝึกคน	<p>+ กำหนดโครงสร้างทีมงาน และการประสานงานระหว่างทีมเพื่อผลักดันให้เกิดความร่วมมือ</p> <ul style="list-style-type: none"> วางรูปแบบ/โครงสร้างทีมงาน และการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นของทีมได้อย่างเหมาะสม สร้างให้เกิดความร่วมมือกัน โดยลดข้อจำกัด/ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา/สมาชิกในทีม สื่อสารข้อมูลให้ทั่วถึงและประสานความคิดที่ต่างกันของผู้เกี่ยวข้องระดับต่าง ๆ ภายใต้สภาวะกดดัน ให้เป็นข้อยุติที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตัดสินใจโดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ได้อย่างรวดเร็ว ด้วยความเชื่อมั่น เมื่อสถานการณ์บีบบังคับให้ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนหรือต้องตัดสินใจทันทีโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กร
4 เป็นต้นแบบผลักดัน	<p>+ เป็นผู้นำในระดับบริหาร ผลักดันและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> ประสานสัมพันธ์และสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทั้งภายในและระหว่างทีมงาน/หน่วยงานเพื่อเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรร่วมกัน ผลักดัน และสนับสนุนให้พนักงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาศักยภาพของตนเองในการเป็นหัวหน้าหน่วยงาน/ทีมงานที่ดี เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผลักดันและจูงใจให้เกิดความเห็นคล้อยตามและเกิดความยอมรับในการเปลี่ยนแปลง
5 สร้างวัฒนธรรมนำองค์กร	<p>+ สร้างความเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กร เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างความเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กรต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นจูงใจ ให้ทุกคนเต็มใจ พร้อมใจที่ และทุ่มเทเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน อันรวมถึงการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีในองค์กร และความเชื่อร่วมกันในองค์กร คาดการณ์ประเด็นซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร และดำเนินการอย่างทันทั่วทั้งที่เพื่อจัดการกับประเด็นปัญหาเหล่านั้น ชี้แนะและตัดสินใจ แก้ไขปัญหาหรือวิกฤติการณ์ต่อองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

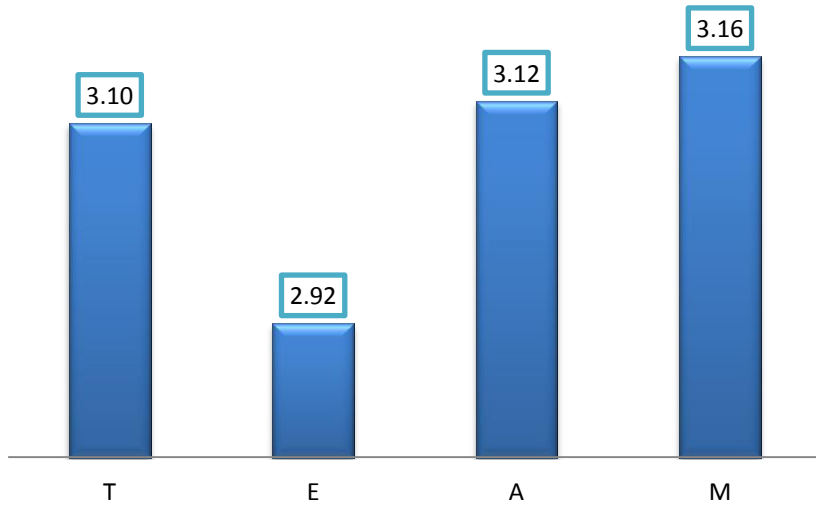
เพื่อพัฒนาวิธีการเตรียมความพร้อมผู้นำทางการพยาบาลระดับต้นที่มีประสิทธิภาพ

1. ศึกษาและทบทวน วิธีการคัดเลือก : Effective recruits criteria โดยใช้หลักการ TEAM : ในการพัฒนาประกอบด้วย Teaching for better, Execute as planned, Active supervision, Manage to go
2. ทำการประชาสัมพันธ์ หรือพิจารณาผู้นำทางการพยาบาลระดับต้นที่มีความพร้อมในการเข้าโครงการ
3. จัดเตรียมแบบประเมินตามหลักการ TEAM
4. พื้นที่ศึกษาคือ รพ.พญาไท 2 รพ.ศิริราช รพ. แพร์ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสำรวจเก็บข้อมูลประเมินผู้นำทางการพยาบาลระดับต้น ณ โรงพยาบาลเอกชน และโรงพยาบาลรัฐบาล

ผลการประเมินของ รพ.พญาไท 2

ตามเครื่องมือ **TEAM** ผู้ที่มีความพร้อม **25** คน ผู้จัดการใหม่ **6** คน

CNS



New NUM

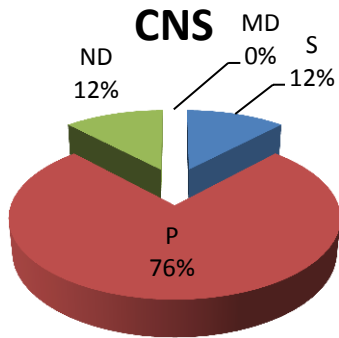
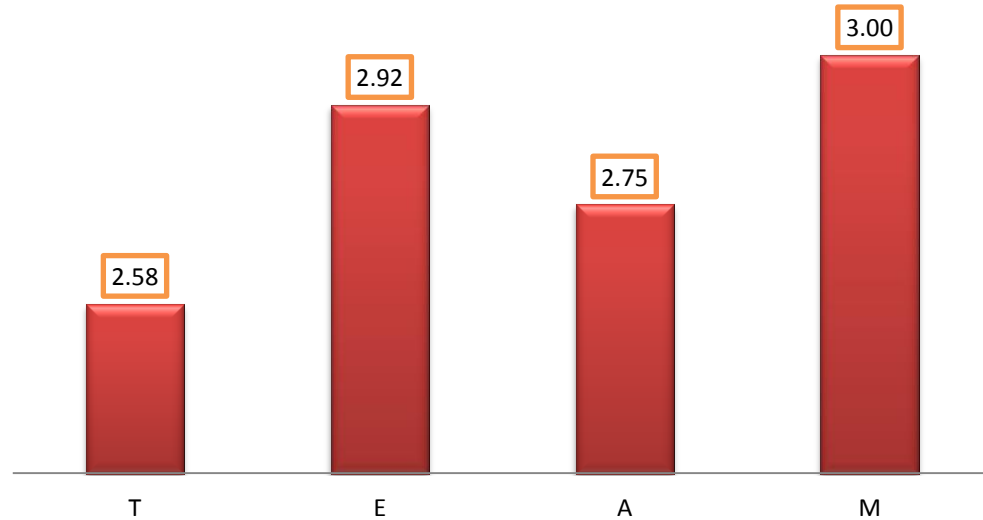
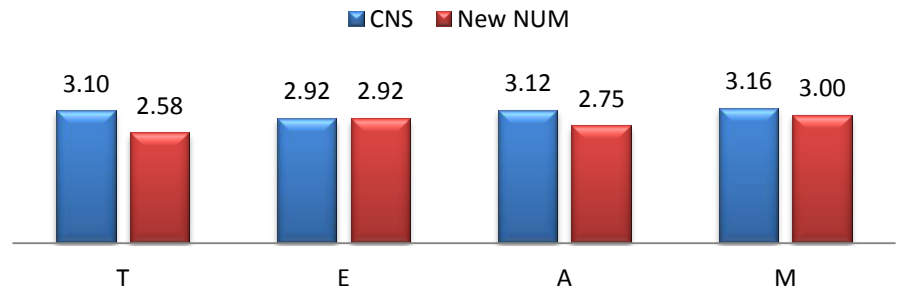


Chart Title



ผลการประเมินของ รพ.พญาไท 2

ตามเครื่องมือ **TEAM** ผู้ที่มีความพร้อม **25** คน ผู้จัดการใหม่ **6** คน

สรุปผลการประเมินสมรรถนะในภาพรวม

Evaluation		Frequency
S	Satisfaction	3
P	Pass	19
ND	Not Deliver	3

ผลการประเมินของ รพ.พญาไท 2

ตามเครื่องมือ **TEAM** ผู้ที่มีความพร้อม **25** คน ผู้จัดการใหม่ **6** คน

จุดเด่น

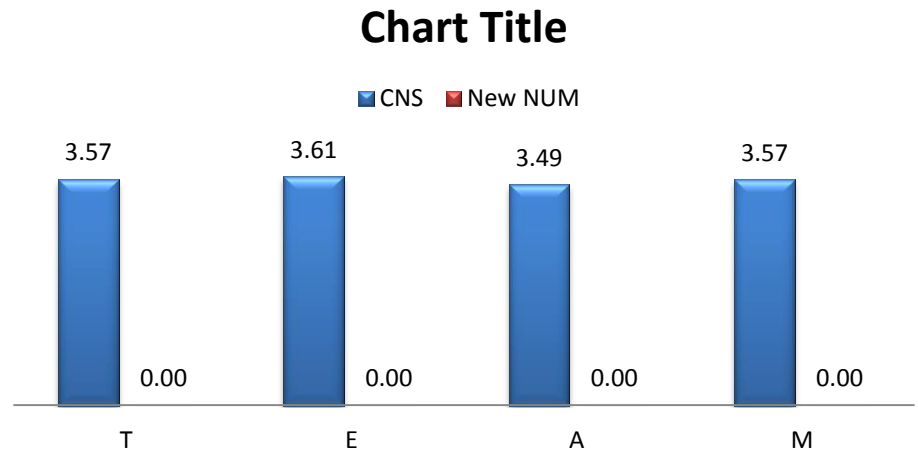
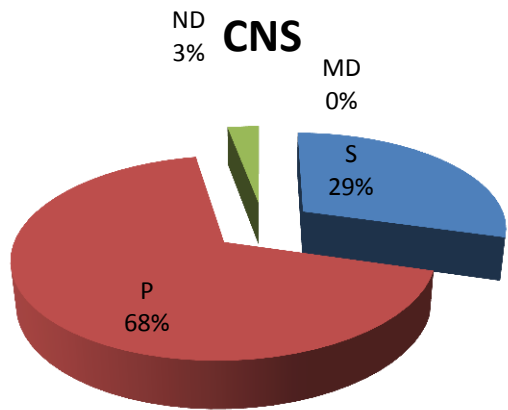
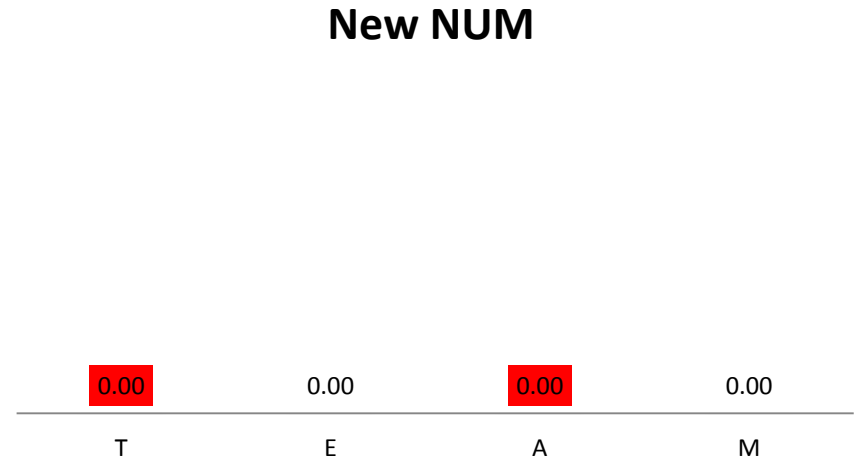
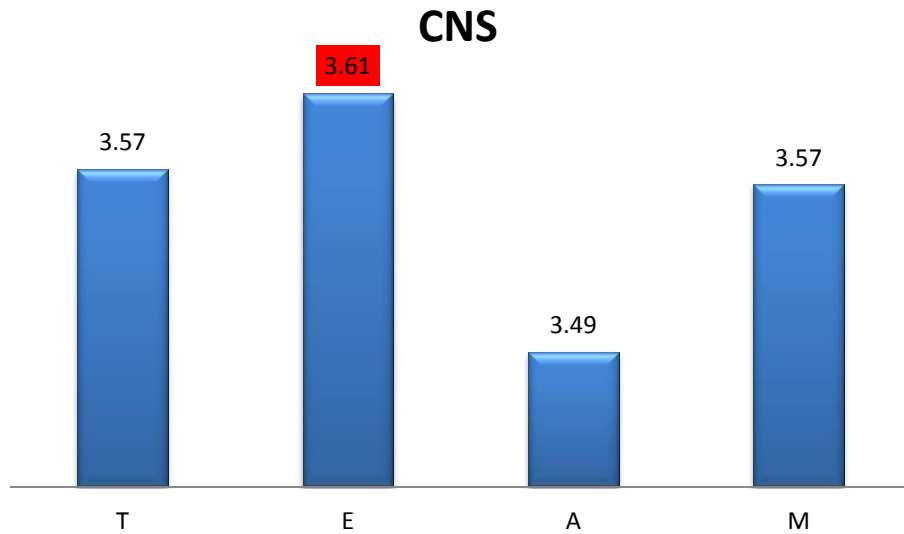
1. M=Manage to Goal (บริหารคนสู่ความสำเร็จ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมากกว่าร้อยละ 60 โดยเฉพาะข้อที่ 7. เป็นแบบอย่างที่ดีในฐานะผู้นำ สนับสนุนส่งเสริมทำงานของทีม รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

จุดที่ควรเสริม

1. E=Execute as Planned (วางแผนและมุ่งไปให้เกิดผล) มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 60
2. A=Active Supervision (ติดตามงานอย่างเข้มข้น) มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 60 โดยเฉพาะ ข้อที่ 6. สามารถติดตามงานที่มอบหมายให้กับทีมงาน และแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมาย

ผลการประเมินของ รพ.พญาไท ศิริราชา

ตามเครื่องมือ TEAM ผู้ที่มีความพร้อม 34 คน



ผลการประเมินของ รพ.พญาไท ศิริราชา

ตามเครื่องมือ **TEAM** ผู้ที่มีความพร้อม **34** คน

สรุปผลการประเมินสมรรถนะในภาพรวม

Evaluation		Frequency
S	Satisfaction	10
P	Pass	23
ND	Not Deliver	1

จุดเด่น

1. E=Execute as Planned (วางแผนและมุ่งไปให้เกิดผล) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมากกว่า ร้อยละ 60 โดยเฉพาะ ข้อที่ 3. สามารถหาข้อมูลที่จำเป็น เพื่อใช้ในการวางแผนงาน และดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ผลลัพธ์ของงานสำเร็จจุดที่ควรเสริม
2. M=Manage to Goal (บริหารคนสู่ความสำเร็จ) มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ร้อยละ 60 โดยเฉพาะข้อที่ 7. เป็นแบบอย่างที่ดีในฐานะผู้นำ สนับสนุน ส่งเสริมทำงานของทีม รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

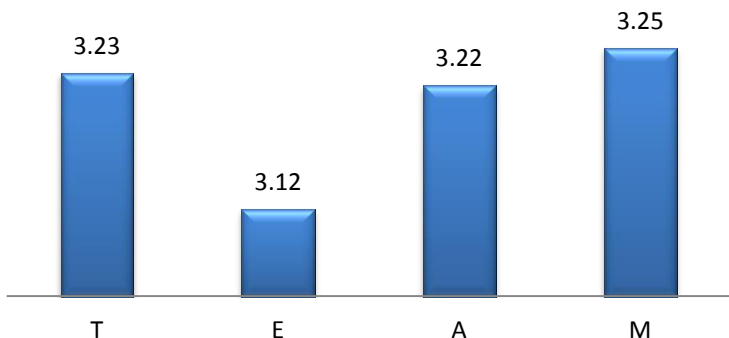
จุดที่ควรเสริม

1. M=Manage to Goal (บริหารคนสู่ความสำเร็จ) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยเฉพาะข้อที่ 8. ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน/สมาชิก ในทีม เพื่อประกอบการตัดสินใจได้ทันท่วงทีโดยคำนึงประโยชน์ขององค์กรและสามารถอธิบายการตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลเพื่อสร้างความยอมรับในทีมงานได้
2. A=Active Supervision (ติดตามงานอย่างเข้มข้น)) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยเฉพาะข้อที่ 5. สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบ

ผลการประเมินของ รพ.แพร์

ตามเครื่องมือ **TEAM** หัวหน้าหน่วย **29** คน ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย **29** คน

CNS



New NUM

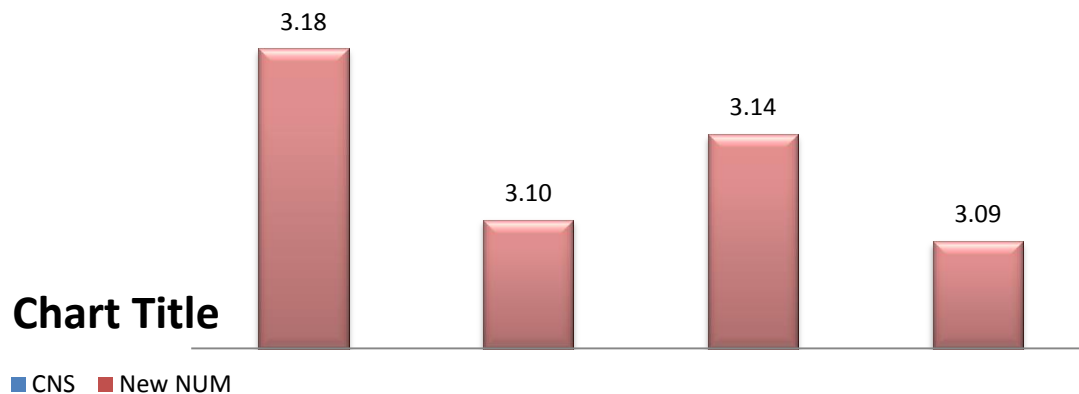
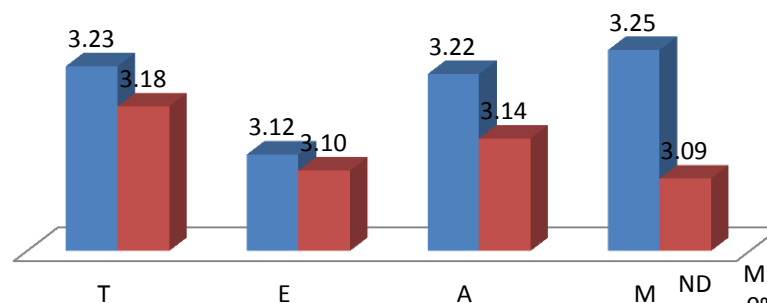
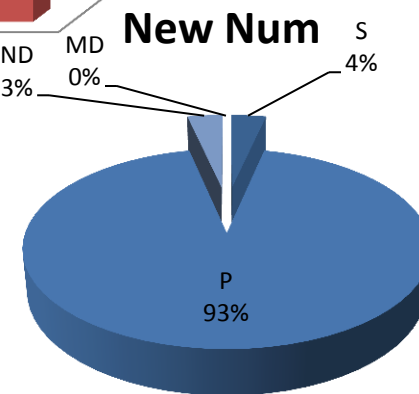


Chart Title

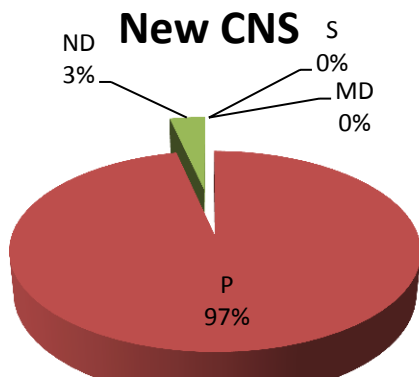
■ CNS ■ New NUM



New Num



New CNS



ผลการประเมินของ รพ.แพร์

ตามเครื่องมือ **TEAM** หัวหน้าหน่วย **29** คน ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย **29** คน

สรุปผลการประเมินสมรรถนะในภาพรวม

Evaluation		Frequency	
S	Satisfaction	0	1
P	Pass	28	27
ND	Not Deliver	1	1

ผลการประเมินของ รพ.แพร์

ตามเครื่องมือ **TEAM** หัวหน้าหน่วย **29** คน ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย **29** คน

จุดเด่น

1. T=Teaching for Better (พัฒนาคนให้ก้าวไกล) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมากกว่า ร้อยละ 60

จุดที่ควรเสริม

1. E=Execute as Planned (วางแผนและมุ่งไปให้เกิดผล) มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 60 โดยเฉพาะข้อที่ 4. บริหารงานได้ประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องและตรงตามเวลาที่กำหนด
2. A=Active Supervision (ติดตามงานอย่างเข้มข้น) มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 60 เฉพาะ ข้อที่ 6. สามารถติดตามงานที่มอบหมายให้กับทีมงาน และแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมาย

สรุปผลภาพรวม

การพัฒนาวิธีการเตรียมความพร้อมผู้นำทางการพยาบาลระดับต้นที่มีประสิทธิภาพ

ตามหลักการของเครื่องมือ TEAM พบว่า

1. รพ.เอกชนมีความชัดเจนในเรื่อง E=Execute as Planned (วางแผนและมุ่งไปให้เกิดผล) และ M=Manage to Goal (บริหารคนสู่ความสำเร็จ)
2. รพ.รัฐบาลมีสมรรถนะชัดเจนในเรื่อง T=Teaching for Better (พัฒนาคนให้ก้าวไกล)
3. ประเด็นที่ต้องการให้มีหลักสูตรในการพัฒนาเหมือนกันคือ A=Active Supervision (ติดตามงานอย่างเข้มข้น) โดยเฉพาะ ข้อที่ 5. สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบ และข้อที่ 6. สามารถติดตามงานที่มอบหมายให้กับทีมงาน และแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมาย

ผลการวิเคราะห์หลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำทางการพยาบาลระดับต้นที่มีประสิทธิภาพ