

Competency: หัวใจของการบริหาร บุคลากรโรงพยาบาล

คู่มือสำหรับหัวหน้างานใหม่ |
โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน

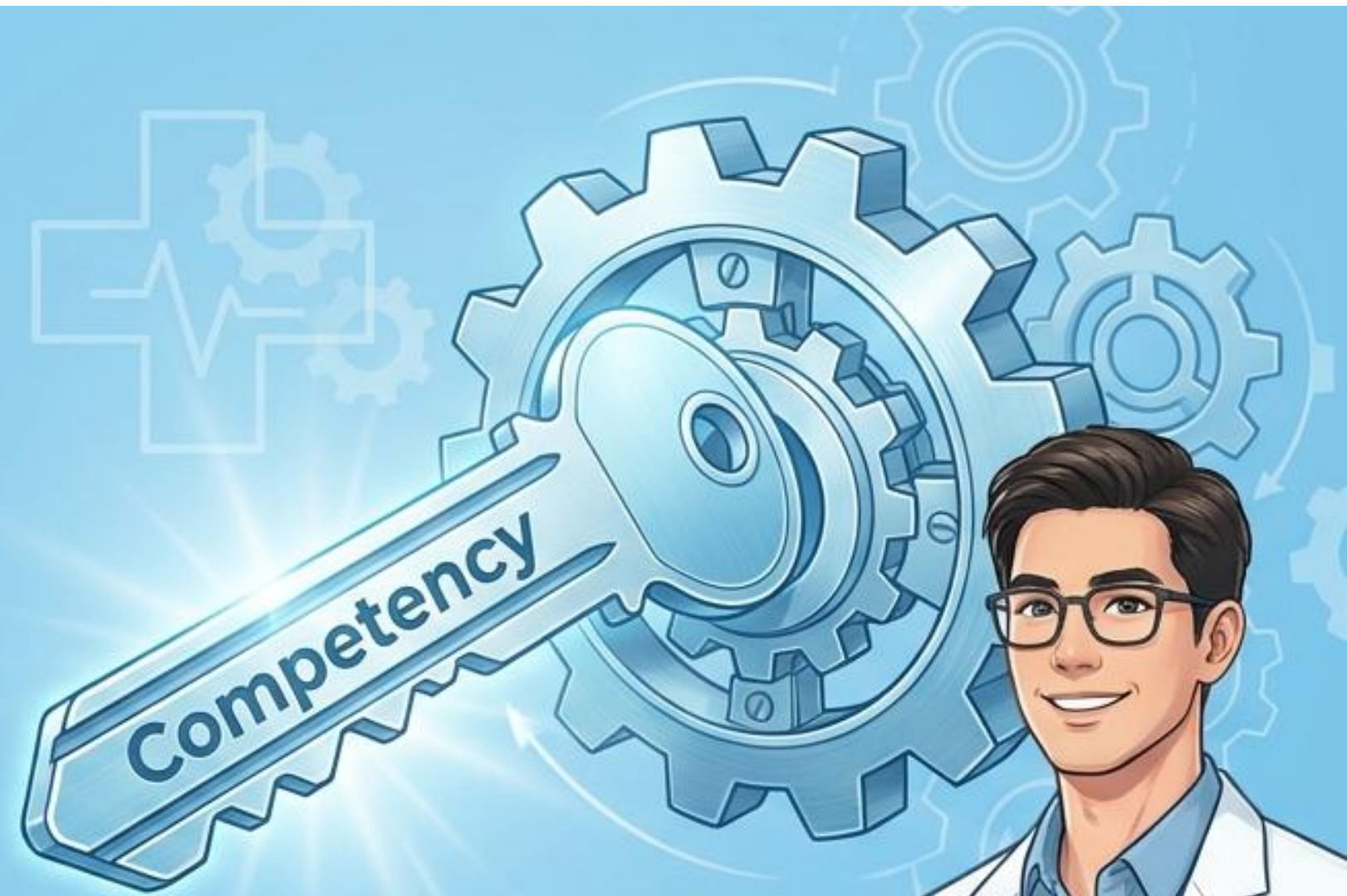


โรงพยาบาลจะมีคุณภาพไม่ได้
หากบุคลากรไม่มีคุณภาพ
และบุคลากรจะมีคุณภาพไม่ได้
หากหัวหน้างานไม่สามารถ
พัฒนาคนได้...
วันนี้เรามาเรียนรู้วิธีกันครับ



เคยเจอปัญหาเหล่านี้ใน การคุมทีมหรือไม่?

- ⚠️ รับคนมาแล้วทำงานไม่ได้จริง
- ⚠️ ทำงานมาหลายปี แต่ผลงานไม่ดีขึ้น
- ⚠️ ส่งอบรมทุกปี
แต่พฤติกรรมกลับมาเหมือนเดิม
- ⚠️ ถึงเวลาประเมินประจำปี
แต่ไม่รู้จะใช้เกณฑ์อะไร
- ⚠️ ลูกน้องถามว่า ทำไมผมไม่ได้เลื่อนระดับ?
แล้วตอบไม่ได้



ถ้าคำตอบคือ เคย...
Competency
คือคำตอบที่คุณตามหา

Competency คืออะไร?

คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสร้างผลงาน
ได้ตามมาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง
(ความสามารถที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมในการทำงานจริง)

✗ ไม่ใช่แค่ใบประเมิน / ✗ ไม่ใช่แค่คะแนน / ✗ ไม่ใช่แค่การส่งไปอบรม

Competency



เครื่องยนต์ (Engine)
(เป็น เหตุ / The Cause)



KPI

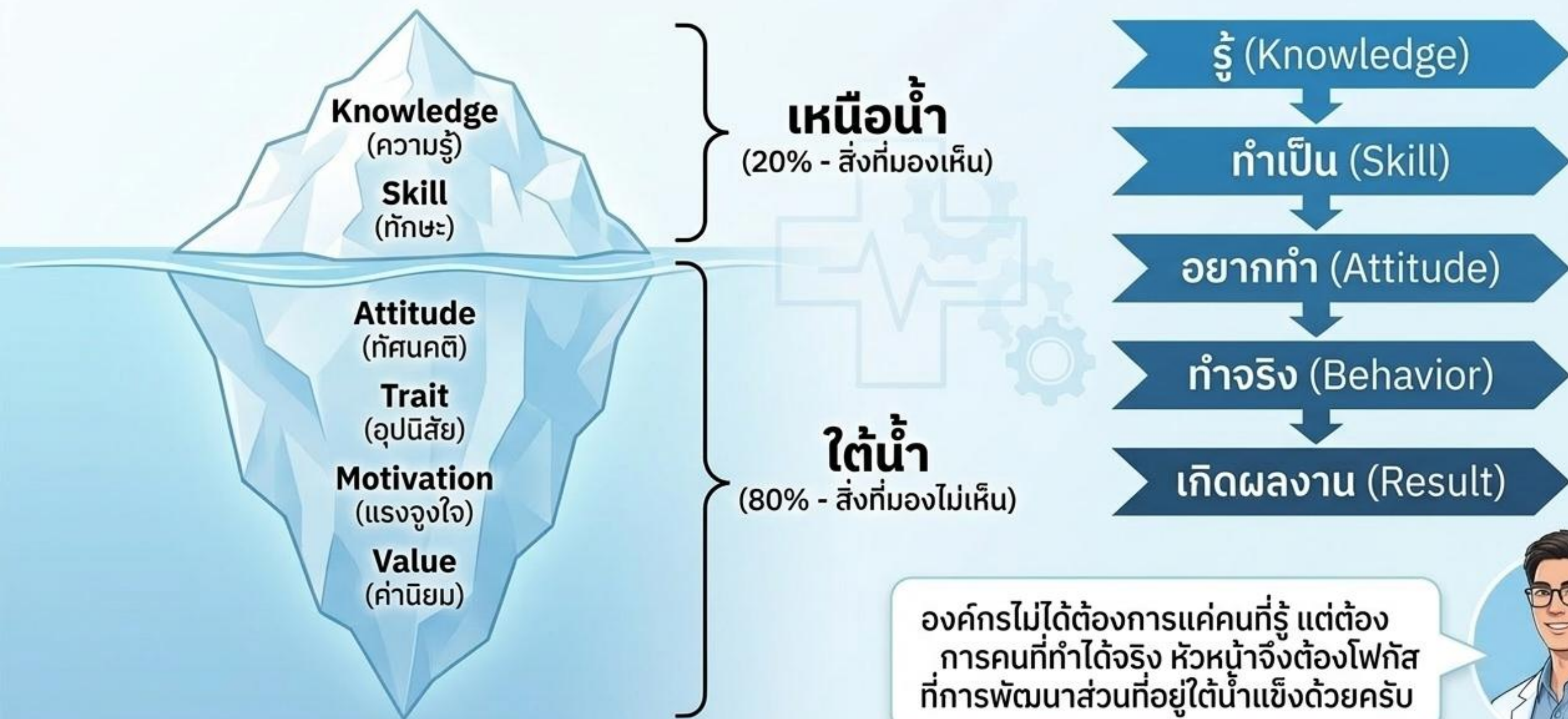


ความเร็ว (Speed/Result)
(เป็น ผล / The Effect)

ถ้าเครื่องยนต์ไม่ดี ต่อให้ตั้งเป้า KPI
หรือเหยียบคันเร่งไว้มากแค่ไหน
รถก็วิ่งไม่ได้ครับ



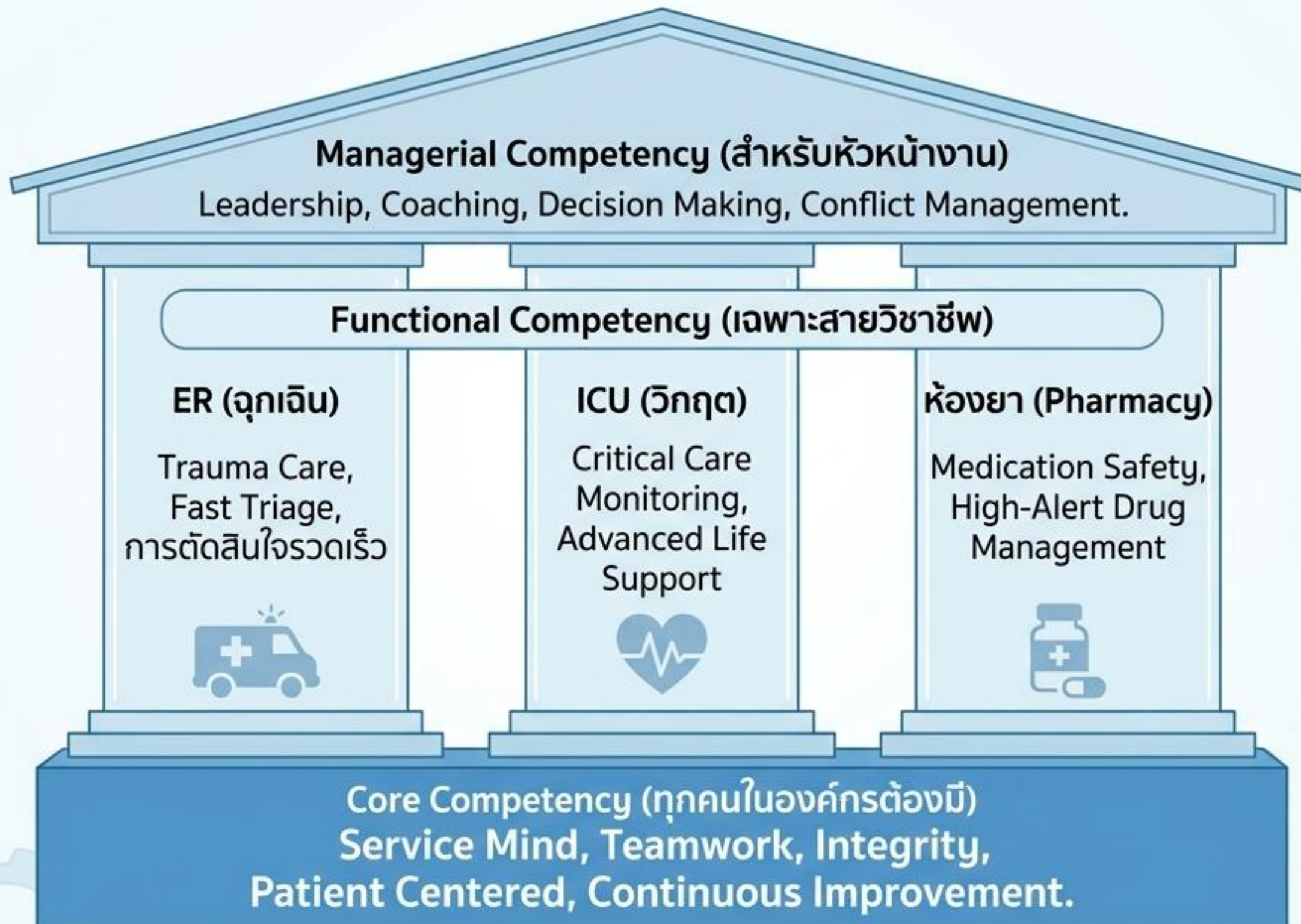
ทำไม **ความรู้** อย่างเดียวยังไม่พอสร้างผลงาน?



องค์กรไม่ได้ต้องการแค่คนที่รู้ แต่ต้องการคนที่ทำได้จริง หัวหน้าจึงต้องโฟกัสที่การพัฒนาส่วนที่อยู่ใต้น้ำแข็งด้วยครับ



3 เสาหลักของ Competency ในโรงพยาบาล



HR Journey: เส้นทางสู่การเป็น Excellent Hospital



ถอดรหัสคำศัพท์ HR: อะไรมาก่อน? JD vs. JS ต่างกันอย่างไร?

หัวข้อ (Criteria)	JD (Job Description)	JS (Job Specification)
ลำดับ (Order)	มาก่อน (กำหนดงาน)	มาทีหลัง (หาคนให้ตรงงาน)
คำถามหลัก	ตำแหน่งนี้ ต้องทำอะไรบ้าง?	คนที่จะทำงานนี้ ต้องมีคุณสมบัติแบบไหน?
จุดโฟกัส (Focus)	หน้าที่และความรับผิดชอบ (Tasks)	ความสามารถและ Competency (Who)
ตัวอย่าง (พยาบาล ER)	คัดแยกผู้ป่วย, ทำ CPR, ดูแลเคส Trauma, Refer	ต้องมีใบประกอบวิชาชีพ, ผ่านอบรม ACLS, รับความกดดันสูงได้

JD บอก งาน → JS บอก คน



Assignment (ใบมอบหมายงาน): เปลี่ยน หน้าที่บนกระดาน เป็น งานจริง

Assignment คือการนำ JD มาแบ่งให้
คน แต่ละคนตามหน้าที่งานจริงและความเหมาะสม



JD: พยาบาล ER

(รวมหน้าที่ทั้งหมด: CPR,
Trauma, Fast Track, Refer)



พยาบาล ก.
→ รับผิดชอบเฉพาะโซน
Trauma



พยาบาล ข.
→ รับผิดชอบโซน
Fast Track



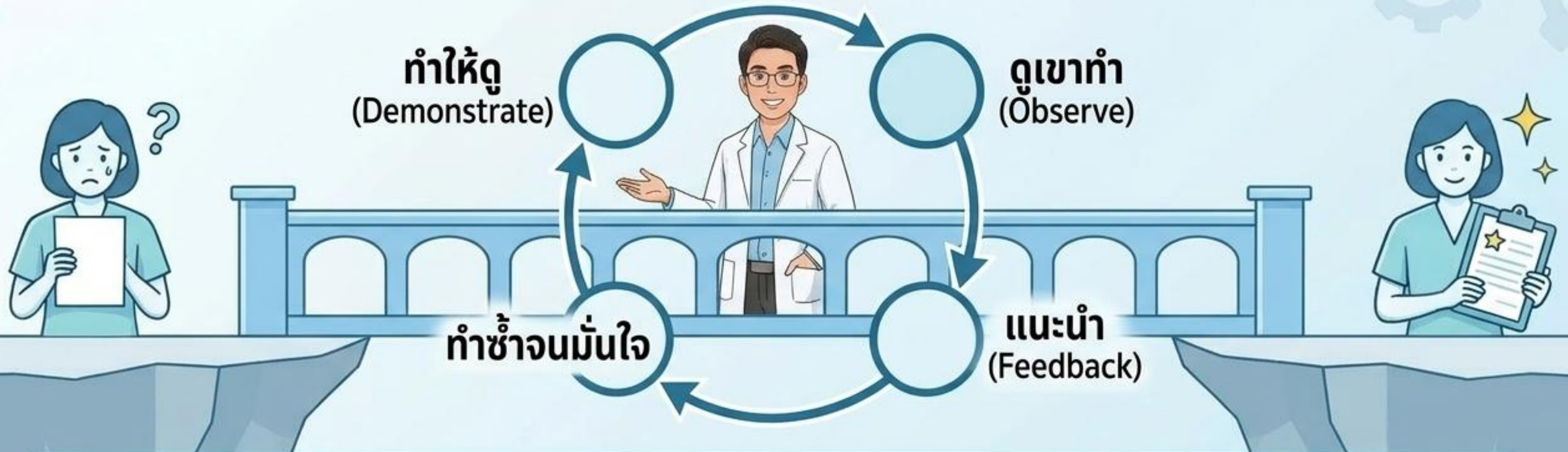
พยาบาล ค.
→ รับผิดชอบการ
Refer ผู้ป่วย

แม้ตำแหน่งเดียวกัน (JD เดียวกัน)
แต่งานที่รับผิดชอบจริง (Assignment)
อาจแตกต่างกันตามบริบทของกะหรือความชำนาญครับ



OJT (On the Job Training): หัวหน้าที่่งานในฐานะ Coach

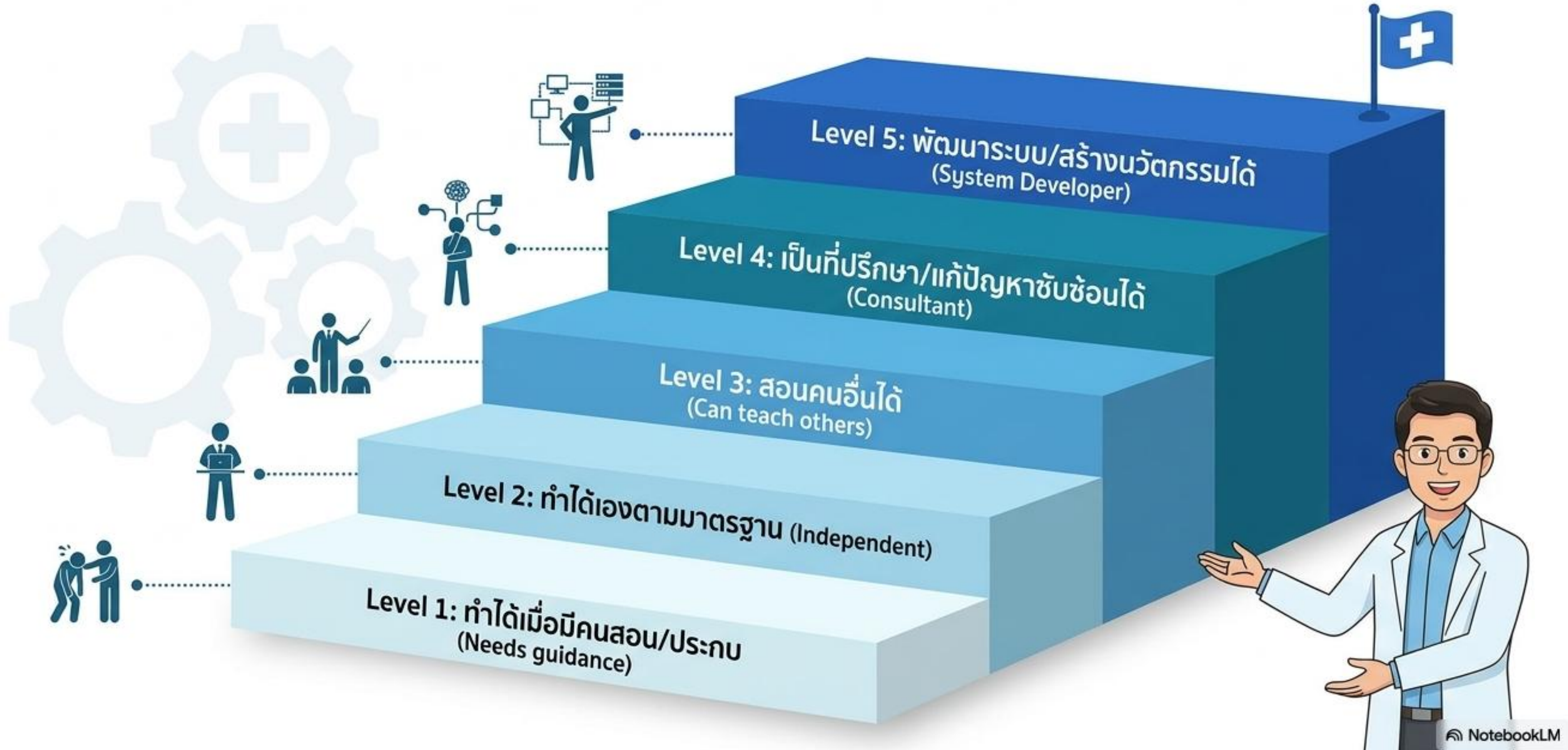
ความเข้าใจผิด (❌):	ความจริง (✅):
OJT คือการเดินแนะนำสถานที่และสอนงานแค่วันแรกที่เข้าทำงาน	OJT คือการสอน แนะนำ และประกบทำจนกว่าจะทำงานได้ตาม Competency ที่กำหนด



ในขั้นตอนนี้ หัวหน้าที่่งานต้องสวมหมวก **Coach** ไม่ใช่แค่ ผู้สั่งงาน ครับ

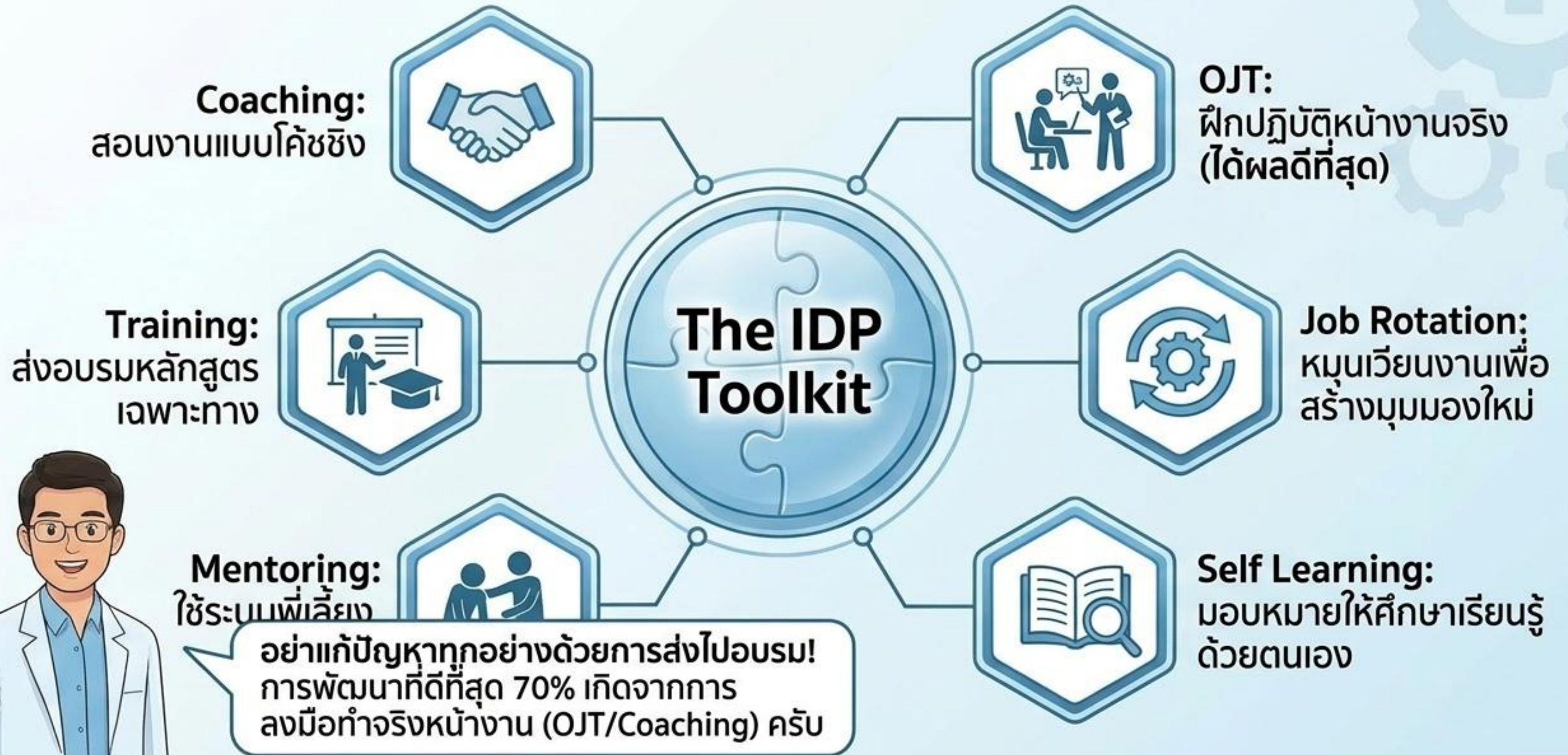
Competency Assessment: ประเมินอย่างไรว่า ทำงานได้แล้ว?

ใช้ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Indicators) เป็นเกณฑ์ ไม่ใช่ใช้ความรู้สึกหรือความชอบส่วนตัว



IDP (Individual Development Plan): เมื่อประเมินแล้วยังไม่เก่ง ทำอย่างไร?

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่ออุดช่องโหว่ของ Competency



บทสรุปความเชื่อมโยง: ระบบ HR ทำงานร่วมกันอย่างไร?



คนเก่ง (Competency) → สร้างผลงานดี (Performance) → บรรลุเป้าหมาย (KPI) → ผู้ป่วยปลอดภัย (Excellent Hospital)



4 เช็คลิสต์สำคัญ สำหรับหัวหน้างานใหม่

- ✓ **Competency** คือ เครื่องยนต์: เป็นแกนกลางของการบริหารคน ไม่ใช่แค่แฟ้มเอกสารประเมิน
- ✓ **แยกให้ออก:** JD บอก งาน, JS บอก คน, Assignment คือ ลงมือแบ่งงานจริง
- ✓ **เปลี่ยนบทบาท:** จาก ผู้สั่งงาน เป็น Coach ในช่วง OJT
- ✓ **ประเมินและพัฒนา:** ประเมินด้วยพฤติกรรม (Level 1-5) และพัฒนาด้วยเครื่องมือ IDP ที่หลากหลาย



“สพร.ตะพานหิน จะก้าวสู่ Excellent Hospital ได้อย่างแท้จริง...
เริ่มต้นที่หัวหน้างานทุกคนครับ”