

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลแขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยได้ศึกษาค้นคว้าตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แบบพรรณนาลักษณะงาน
 - 1.1 ความหมาย และแนวคิดของแบบพรรณนาลักษณะงาน
 - 1.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงาน และประโยชน์ของแบบพรรณนาลักษณะงาน
 - 1.3 องค์ประกอบของแบบพรรณนาลักษณะงาน
 - 1.4 แบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. การพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงาน
3. สถานการณ์เกี่ยวกับแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยในประเทศลาวและโรงพยาบาลแขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

แบบพรรณนาลักษณะงาน

ความหมายและแนวคิดของแบบพรรณนาลักษณะงาน

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า แบบพรรณนาลักษณะงานไว้อย่างหลากหลาย โดยส่วนใหญ่จะพูดถึงหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เช่น มาร์ริเนอร์-โทเมย์ (Marriner-Tomey, 2000) กล่าวว่า แบบพรรณนาลักษณะงาน หมายถึง การสรุปหน้าที่หลักอย่างสมบูรณ์แต่ไม่ลงรายละเอียด ในขณะที่คูบริน (DuBrin, 2006) ให้ความหมายของคำนี้ว่า หมายถึง สิ่งที่อธิบายรายละเอียดถึงสิ่งที่ผู้อยู่ในตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายแบบพรรณนาลักษณะงานว่า หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยในการสื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้รู้ถึงจุดสิ้นสุดของงานตนและจุดเริ่มต้นของงานผู้อื่นหรือรู้ถึงขอบเขตของงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ นั้นเอง (Heathfield, 2011)

ในประเทศไทย มีผู้ให้ความหมายแบบพรรณาลักษณะงานไว้หลากหลายเช่นกัน เช่น แบบพรรณาลักษณะงาน หมายถึง ข้อความที่ชัดเจน และสามารถอธิบายให้รู้ว่า สิ่งที่ต้องปฏิบัติ ในงานคืออะไร ซึ่งงานแต่ละอย่างจะมีหน้าที่แตกต่างกันไป แบบพรรณาลักษณะงานยังครอบคลุมไปถึงการปฏิบัติในสถานที่นั้นๆ ด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2536) ส่วน เสนาะ ดิยาวี (2535) ให้ความหมายแบบพรรณาลักษณะงานว่าเป็นการอธิบายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็นข้อความแสดงให้รู้ว่าทำงานอะไร ทำไมถึงทำอย่างนั้น เป็นสิ่งที่สะท้อนให้ผู้ปฏิบัติรู้ถึงสิ่งที่ควรจะทำ นอกจากนั้นแบบพรรณาลักษณะงานยังหมายถึง แบบฟอร์มที่ประกอบด้วยข้อความต่างๆ เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติเฉพาะของผู้ที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งข้อความที่กำหนดจะต้องแตกต่างกันไปในแต่ละงานอย่างชัดเจน ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการบริหารบุคคล ในเรื่องของการสรรหาบุคลากร การประเมินค่างานและการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น (สุรพล กอวัฒนสกุล, 2534) ส่วน อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2546) ให้ความหมายว่า แบบพรรณาลักษณะงาน คือ ใบพรรณาลักษณะงานที่มุ่งให้ผู้ดำรงตำแหน่งรู้ชัดว่าตนมีหน้าที่อะไรบ้างที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมทั้งการประสานงานและความมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ ส่วน นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) กล่าวถึงแบบพรรณาลักษณะงานว่าเป็นการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบ และลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับโดยเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทุกคนทราบหน้าที่ของตนเอง โดยควรมีการประเมินผลเป็นระยะๆว่า ผู้ปฏิบัติได้ทำหน้าที่ตรงกับที่กำหนดไว้ หรือมีสิ่งใดบ้างที่ควรแก้ไขปรับปรุง สุรินทร์ รัฐเลิศวงศ์ (2544) กล่าวว่า แบบพรรณาลักษณะงานจึงเป็นเอกสารที่เขียนขึ้นเพื่ออธิบายหรือบรรยาย หรือพรรณาสอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงานหนึ่ง ซึ่งเป็นการกำหนดถึงสภาพเงื่อนไขและวิธีการทำงาน ทั้งนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2551) ได้สรุปความหมายของแบบพรรณาลักษณะงานสั้นๆ ว่าเป็นการเขียนอธิบายถึงหน้าที่ สภาพการทำงาน และลักษณะอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของงานนั้น

สำหรับการศึกษานี้ใช้ความหมายแบบพรรณาลักษณะงานตามแนวคิดของมอนดี้ (Mondy, 2008) ซึ่งให้ความหมายของแบบพรรณาลักษณะงานว่า หมายถึง เอกสารที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ ภารกิจ (task) หน้าที่ (duties) และความรับผิดชอบ (responsibility) ในงาน (job) ทั้งนี้คุณสมบัติขั้นต่ำที่บุคคลควรจะต้องมีในแต่ละงานนั้นจะปรากฏในคุณสมบัติเฉพาะในงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแบบพรรณาลักษณะงาน

วัตถุประสงค์ของการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงาน และประโยชน์ของแบบพรรณนาลักษณะงาน

วัตถุประสงค์ของการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงาน

วัตถุประสงค์ของการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงานประการหนึ่งก็คือ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของตน (Heathfield, 2011) นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของแบบพรรณนาลักษณะงานอาจสรุปได้ ดังนี้ (Office of Human Resources, 2011)

1. ในกรณีสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงานมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1.1 ระบุหน้าที่งาน คุณสมบัติขั้นต่ำ และคุณสมบัติตามเกณฑ์สำหรับคัดเลือก
- 1.2 ระบุหน้าที่ที่สำคัญของงาน
- 1.3 ใช้สำหรับการตั้งคำถามสัมภาษณ์
- 1.4 แสดงความคาดหวังในงานกับผู้สมัคร
- 1.5 ใช้ประกอบการพิจารณาการเข้าสู่ตำแหน่ง

2. ในกรณีบุคคลอยู่ในตำแหน่งการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงานมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 2.1 แสดงความคาดหวังในงานกับผู้ปฏิบัติงาน
- 2.2 ใช้สำหรับการเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2.3 ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2.4 ใช้ในการพิจารณาปรับหรือ โยกย้ายตำแหน่ง

อลกรณ มีสุทธา และ สมิต สัจจกร (2546) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการจัดทำแบบพรรณนาลักษณะงานว่า เป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งเพื่อให้บุคลากรนั้นรู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร รับผิดชอบอย่างชัดเจนว่าต้องฟังคำสั่งใคร นอกจากนั้นยังเป็นเครื่องช่วยสร้างความเข้าใจอันดีแก่ผู้ดำรงตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อป้องกันความขัดแย้งในการทำงาน รวมทั้งเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบแก่เขาได้ถูกต้องตรงตามหน้าที่ปฏิบัติจริง

ส่วน อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำแบบพรรณนาลักษณะงานเกี่ยวกับองค์การพยาบาลไว้ดังนี้

1. เพื่อกำหนดงานขององค์การพยาบาลโดยการวางแผนในการดำเนินงาน
2. เพื่อการจำแนกบุคลากรและกำหนดความต้องการบุคลากรแต่ละประเภท
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ

4. เพื่อช่วยให้บุคลากรเข้าใจงานต่างๆ ขององค์กรอย่างชัดเจน
5. เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินค่างาน ความคุมและประเมินผลงาน

โดยสรุปวัตถุประสงค์ของการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงานก็เพื่อนำไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การประเมินค่างานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของแบบพรรณนาลักษณะงาน

แบบพรรณนาลักษณะงานเป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยสามารถนำไปใช้ได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารดังกล่าว ทั้งในขั้นตอนการวางแผนและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Rakich et al., 1992) ซึ่ง ดูบริน (DuBrin, 2006) ก็กล่าวไว้เช่นกันว่า แบบพรรณนาลักษณะงานเป็นเอกสารที่มีความสำคัญมากสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ มาร์ริเนอร์-โทเมย์ (Marriner-Tomey, 2000) ที่กล่าวว่า แบบพรรณนาลักษณะงานนั้นมีประโยชน์สำหรับการสรรหาบุคลากร การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ การตัดสินใจโยกย้าย และให้แนวทางในการประเมินผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้แบบพรรณนาลักษณะงานยังช่วยป้องกันความขัดแย้ง ความคับข้องใจ และความซ้ำซ้อนของงานอีกด้วย

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2548) กล่าวถึง ประโยชน์ของแบบพรรณนาลักษณะงานในการนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เช่น การประเมินค่างาน การสรรหาบุคลากร การพัฒนา และฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ

สำหรับ เฮลท์ฟิลด์ (Heathfield, 2011) มองว่าแบบพรรณนาลักษณะงานนั้นเป็นประโยชน์มาก โดยเฉพาะในขั้นตอนของการสรรหาบุคลากร โดย

1. ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติยอมรับในขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่
2. ทำให้ผู้มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รู้ถึงคุณสมบัติที่ควรมีของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหน้าที่ เช่น ความรู้ ทักษะ การศึกษา ประสบการณ์ และความสามารถ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนสรรหาบุคลากร
3. ทำให้ผู้สมัครได้รู้ถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่สมัครนั้น
4. เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันในการเข้าสู่ตำแหน่ง
5. ช่วยให้ผู้บริหารทำการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสมถูกต้อง

ส่วน เสนาะ ดิเอวี่ (2532) บรรยงค์ โตจินดา (2546) สรุปประโยชน์ของแบบพรรณาลักษณะงานไว้ดังนี้

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานของงาน โดยมีกิจกรรมที่หลากหลายในการวิเคราะห์งาน อย่างเช่น การแสดงถึงความต่อเนื่องของแบบพรรณาลักษณะงาน จากกิจกรรมหนึ่งไปสู่อีกกิจกรรมหนึ่ง โดยการกำหนดลักษณะงานที่เป็นมาตรฐาน ของการประเมินในการบริหารบุคคลคือ การกำหนดค่าตอบแทน การจัดแบ่งประเภทงาน การออกแบบงานและอื่นๆ

2. เป็นแหล่งเอกสาร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการเป็นแนวทางมอบหมายงาน กำหนดเป้าหมาย และประเมินผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการป้องกันความซ้ำซ้อนในงาน และแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงานอีกด้วย

3. เป็นเครื่องมือการวิจัยในงาน โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพราะฉะนั้น มาตรฐานของแบบพรรณาลักษณะงานจะเป็นตัวช่วยในการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จะเห็นได้ว่าแบบพรรณาลักษณะงาน มีประโยชน์มากมายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเอกสารสำคัญที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทุกขั้นตอนตั้งแต่ การสรรหาคนเข้าทำงานไปจนถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของแบบพรรณาลักษณะงาน

องค์ประกอบของแบบพรรณาลักษณะงานขึ้นอยู่กับ การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งมีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของแบบพรรณาลักษณะงานไว้มากมาย เช่น สุรพล กอวัฒนสกุล (2534) กล่าวถึง องค์ประกอบของแบบพรรณาลักษณะงาน ดังนี้

1. ชื่องานหรือตำแหน่ง ในการกำหนดชื่องานควรเป็นชื่อที่มีความหมายชัดเจน สามารถเข้าใจ และเห็นภาพของงาน รวมถึงทำให้ทราบถึงกลุ่มงานของตำแหน่งนั้นด้วย

2. ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแบบพรรณาลักษณะงานเช่น

- ชื่อแผนก หรือส่วนงาน
- ชื่อผู้ให้ข้อมูล หรือผู้บังคับบัญชา
- ชื่อผู้จัดทำเช่น ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นต้น
- วันที่ที่จัดทำแบบพรรณาลักษณะงาน
- ชื่อผู้แก้ไข และวันที่ที่ปรับปรุงแบบพรรณาลักษณะงาน

- งานที่ต้องติดต่อ
- ความถี่

8. คุณสมบัติประจำตำแหน่ง

- วุฒิการศึกษา
- ประสบการณ์
- ความสามารถประจำตำแหน่ง
- คุณสมบัติอื่นๆ

จากการศึกษาองค์ประกอบของแบบพรรณนาลักษณะงาน จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของแบบพรรณนาลักษณะงานจะประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแบบพรรณนาลักษณะงาน ลักษณะงานโดยสรุป หน้าที่และความรับผิดชอบโดยละเอียด และคุณสมบัติประจำตำแหน่ง

สำหรับการศึกษานี้ ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบของแบบพรรณนาลักษณะงานตามแนวคิดของมอนดี้ (Mondy, 2008) ซึ่งระบุองค์ประกอบของแบบพรรณนาลักษณะงานไว้ดังต่อไปนี้

1. การจำแนกงาน ประกอบด้วย

- ชื่อตำแหน่งงาน (job title)
- ส่วนงาน/แผนก (department)
- การรายงานความสัมพันธ์ (reporting relationship)
- หมายเลขหรือรหัสงาน (job number or code)

2. วันที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูล

การใส่วันที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลมีประโยชน์คือช่วยในการเตือนว่าถึงเวลาต้องปรับปรุงแบบพรรณนาลักษณะงานเพื่อให้มีความเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้บางหน่วยงานอาจใส่วันสิ้นสุดของการใช้เอาไว้ด้วย (expiration date)

3. สรุปงาน

สรุปงานหมายถึงภาพรวมของงานแบบกระชับ ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นย่อหน้าสั้นๆ ที่กล่าวถึงเนื้อหาของงาน

4. หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

เป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาของแบบพรรณนาลักษณะงานที่บรรยายให้ทราบถึงหน้าที่หลักที่ต้องปฏิบัติ มักเขียนโดยใช้เพียงหนึ่งประโยค และเริ่มต้นด้วยคำกริยา (action verb) ในการบรรยายแต่ละหน้าที่เช่น ได้รับ แสดง สร้าง รวบรวม ฯลฯ และ

5. คุณสมบัติเฉพาะในงาน

คุณสมบัติเฉพาะในงาน หมายถึง เอกสารที่ระบุคุณสมบัติขั้นต่ำที่ยอมรับได้ซึ่งบุคคลควรจะมีในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ไม่ใช่เป็นคุณสมบัติในอุดมคติ การพิจารณาคุณสมบัติเฉพาะในงาน ให้มีความเหมาะสมจำเป็นต้องมีการตรวจสอบในส่วนของภาระงาน ร่วมกับการมีความเข้าใจ และรู้ถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ รวมทั้งคุณสมบัติโดยทั่วไป ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การศึกษา ประสบการณ์ คุณลักษณะส่วนบุคคล และความสามารถทางด้านกายภาพ ในทางปฏิบัติคุณสมบัติเฉพาะในงาน จะถูกเขียนรวมเป็นส่วนหลักๆ ส่วนหนึ่งของแบบพรรณนาลักษณะงาน

โดยสรุป องค์ประกอบของแบบพรรณนาลักษณะงาน ส่วนใหญ่มักประกอบด้วย ชื่องานหรือตำแหน่ง ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ ลักษณะงานโดยสรุป หน้าที่และความรับผิดชอบโดยละเอียด คุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบแบบพรรณนาลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของมอนดี้ (Mondy, 2008) เนื่องจาก แสดงถึงองค์ประกอบที่มีความกระชับ และชัดเจน

แบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย

แบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นข้อความหรือข้อมูลที่ระบุรายละเอียดของภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Mondy, 2008) ทั้งนี้ลักษณะภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นมีความหลากหลาย

ลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ลักษณะการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นมีความหลากหลายเป็นอย่างมาก (Fox et al., 1999) และลักษณะงานนั้นยังครอบคลุมทั้งภารกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ อีกด้วย (Mondy, 2008) มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ ดังนี้

ดักลาส (Douglass อ่างใน ไพเราะ เอี่ยมสุรีย์, 2542) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านบริหารจัดการดังนี้

1. การวางแผน ได้แก่ การวางแผนงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งครอบคลุมในทุกด้านอาทิเช่น การวางแผนสำหรับตนเอง หน่วยงาน เหตุการณ์ฉุกเฉิน ฯลฯ
2. การจัดระบบงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์อัตรากำลังของพยาบาล การวางข้อกำหนดระเบียบการต่างๆ การจัดเตรียมวัสดุ ครุภัณฑ์ให้พร้อมใช้

3. การอำนวยความสะดวก ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน การประสานงานกับสหสาขาวิชาชีพ สร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกพยาบาลในการทำงาน
4. การจัดบุคลากร ได้แก่ การวางแผนการให้บริการแก่ผู้รับบริการตลอด 24 ชั่วโมง การแบ่งตารางเวลาการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
5. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพ ในการให้การดูแลผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่าง สมาชิกพยาบาล ทีมสหสาขาวิชาชีพ และผู้ป่วย
6. การตัดสินใจ ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะในหลักของการตัดสินใจเป็นอย่างดี ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนระบบการบริการต่างๆ ภายในหน่วยงาน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด
7. การควบคุมต่างๆ ภายในหน่วยงาน รวมทั้งความปลอดภัยและการประกันคุณภาพของการบริการพยาบาล

นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงลักษณะงานโดยใช้คำว่าบทบาท (role) ทั้งนี้เนื่องจาก บทบาทนั้นหมายรวมถึงการที่บุคคลปฏิบัติตามสิทธิ และหน้าที่ของตน ในสถานภาพที่ตนมีอยู่ โดยแสดงลักษณะตามคุณสมบัติ และกิจกรรมของบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้นๆ (ซุดา จิตพิทักษ์, 2528) ซึ่ง วิเชียร ทวีลาภ และคณะ (2521) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารการพยาบาลในระดับต้น 2) เป็นส่วนหนึ่งหรือสมาชิกคนหนึ่งของทีมสุขภาพ 3) เป็นผู้ประสานงานที่ดีในการให้การรักษาพยาบาลคนไข้ 4) เป็นผู้อำนวยการที่จะให้ผู้ป่วยได้รับบริการและสวัสดิภาพที่ดี 5) เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ 6) เป็นผู้นิเทศและเป็นครู 7) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านปฏิบัติการคลินิก และ 8) เป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, รวิวัลย์ วงศ์สื่อเกียรติ, อัครี จิตต์ภักดี, เพชรสุนีย์ ทั้งเจริญกุล, และ กุลวดี มุทุมม (2542) กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 7 ประการดังนี้

1. ผู้บริหารจัดการ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ในการบริหารจัดการในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบ ทั้งด้านบุคลากร พัสดุ และงบประมาณ
2. ผู้อำนวยการดูแลผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ต้องจัดระบบหอผู้ป่วยให้เอื้อต่อการให้บริการแก่ผู้ป่วย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการให้การพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก เป็นผู้บังคับบัญชา สั่งการ ชี้แนะ และตรวจตราการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังเป็นผู้ปฏิบัติการพยาบาลเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์และ

สังคม โดยครอบคลุมทั้งการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและควบคุมโรค และการฟื้นฟูสภาพ

3. ผู้ให้คำปรึกษา หัวหน้าหอผู้ป่วยยังเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่นุคลากรภายในหอผู้ป่วยและทีมสุขภาพ รวมทั้งผู้ป่วยและญาติ

4. ผู้สอน หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทเป็นผู้สอนบุคลากรในหน่วยงาน และนักศึกษาที่มาฝึกปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสอนผู้ป่วยและญาติเพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับภาวะสุขภาพทั้งในภาวะสุขภาพดีและเจ็บป่วย

5. ผู้ประสานการรักษาผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับผิดชอบการให้บริการพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละเวร ศึกษาปัญหาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ป่วยแต่ละราย เพื่อนำเอาข้อมูลปรึกษาแพทย์ และทีมสหสาขาวิชาชีพ

6. ผู้เปลี่ยนแปลง หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้นำวิทยาการใหม่ๆ มาปรับใช้

7. ผู้วิจัย หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการเป็นผู้ทำการวิจัยทางการพยาบาล โดยมีส่วนร่วมหรือสนับสนุนให้บุคลากรทำการวิจัย มีการเสริมสร้างความรู้ให้บุคลากรมีความสามารถในการทำการวิจัย รวมทั้งการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการพยาบาล

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย ระบุไว้มีดังนี้ (วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย, 2551)

1. เป็นผู้อำนวยการการดูแลผู้ป่วย
2. เป็นผู้ประสานการรักษาพยาบาล
3. เป็นที่ปรึกษา
4. เป็นผู้นิเทศ
5. เป็นผู้ประกันคุณภาพทางการพยาบาล
6. เป็นผู้ประเมินผล
7. เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วย
8. เป็นครู
9. เป็นผู้เปลี่ยนแปลง

ขอบเขตการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นถือว่าเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีความรับผิดชอบในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยโดยตรง มีบทบาทในการควบคุมและดูแลผู้ป่วยในขณะที่ทำบทบาทในการบริหารด้วย (วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย, 2551)

อมร สุวรรณนิมิตร (2553) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารระดับต้นไว้ว่า ผู้บริหารระดับต้นเป็นบุคคลที่นำนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการด้านกำลังคนและรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา
2. ร่วมการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
3. มอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล
4. ประเมินความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของสมาชิก
5. ทำการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพ
6. พิจารณาความดีความชอบและเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน
7. ประเมินปัญหาบุคลากรและจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
8. จัดอัตรากำลังให้เพียงพอและเหมาะสมในแต่ละวันแต่ละเวร
9. สอนและแนะนำโดยให้คำปรึกษาแก่บุคลากร
10. ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
11. ดูแลสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
12. ให้ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
13. เสริมสร้างให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน

ผลจากการวิจัยของ ฟอกซ์ และคณะ (Fox et al., 1999) จำแนกงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยออกเป็น 8 ลักษณะดังนี้

1. การปฏิบัติงานทางคลินิก (clinical practice) ได้แก่ การพยาบาลผู้ป่วยโดยตรง การให้คำปรึกษา การเยี่ยมตรวจผู้ป่วยและญาติ
2. วิชาการและการวิจัย (education and research) ได้แก่ การสอน การวางแผน โปรแกรม การมีส่วนร่วมในการวิจัย
3. งานที่ต้องใช้ภาวะผู้นำ (leadership) เช่น กิจกรรมการนิเทศและติดตามตรวจสอบบุคลากรทางการพยาบาล การประชุมต่างๆ การสร้างปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ การสร้างจิตสำนึกเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้การแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีให้เห็นในสถานการณ์ต่างๆ
4. การดำเนินการในหอผู้ป่วย (operation) เช่น การกำหนดตารางเวลาให้แก่บุคลากรทางการพยาบาล จัดหาวัสดุอุปกรณ์ วางแผนการดำเนินงานจัดทำงบประมาณการทำโครงการพิเศษในหน่วยงาน การติดตามประเมินผลปัญหา

5. การบริหารงานบุคคล (personnel management) เช่น ให้คำปรึกษา ประเมินผล แก้ปัญหา กรณีเกิดความขัดแย้ง

6. การพัฒนาคุณภาพงาน (quality improvement: QI) โดยการควบคุมติดตามงาน สรุป รายงานการพัฒนาคุณภาพ สร้างทีมพัฒนาคุณภาพ

7. ระบบการประสานงาน (system coordination) การทำงานร่วมกับคณะกรรมการ ประชุมกับ แพทย์ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอื่นๆ

8. งานอื่นๆ (other) เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับการใช้คอมพิวเตอร์ การถ่ายเอกสาร การเก็บ เอกสาร การตอบจดหมายการโทรศัพท์และตอบกลับเครื่องมือสื่อสารติดตามตัว (beeper) การใช้เวลา ในการเดินทางทั้งใน และนอกโรงพยาบาล การจัดการปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

ผลการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 48 รายในหน่วยงานผู้ป่วย ผ่าตัด อายุรกรรม สูติศาสตร์นรีเวชวิทยา ทารกแรกเกิดและหน่วยงานผู้ป่วยวิกฤตของโรงพยาบาลใน ประเทศอิสราเอล พบว่า บทบาทที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วยคือ การให้การดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้เวลาส่วนมากในการปฏิบัติการทางคลินิก (ร้อยละ 41) ซึ่งได้แก่ การดูแลผู้ป่วยขั้นพื้นฐาน การสนทนา ให้คำแนะนำและปรึกษาแก่ครอบครัวของผู้ป่วย รองลงมาเป็นการประสานงานกับ ผู้เชี่ยวชาญ วิชาชีพอื่นและผู้บริหาร (ร้อยละ 21) นอกจากนี้บทบาทที่สำคัญอื่นๆ ประกอบด้วย การ ดำเนินการให้บริการของหอผู้ป่วย การเป็นผู้นำ การบริหารบุคลากร และ การพัฒนาคุณภาพ (Drach-Zahavy & Dagan, 2002)

ผลจากการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานของบุคลากรทางการพยาบาลใน ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ของ อาจารย์ ชัยรัตน์ (2537) พบการ ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านบริหารจัดการ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติกิจกรรมส่วนใหญ่ได้แก่ ร่วมกับ ผู้บริหารทางการพยาบาลวางแผนอัตรากำลังของบุคลากรในหอผู้ป่วยให้มีเพียงพอตลอด 24 ชั่วโมง ร่วมกับผู้บริหารทางการพยาบาลจัดตารางเวลาปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหอผู้ป่วย และวางแผน อัตรากำลัง และจัดระบบมอบหมายงานประจำวันให้กับบุคลากรในหอผู้ป่วย วางแผนพัฒนาบุคลากร ในหอผู้ป่วยให้มีความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานพยาบาล จัดระบบการสื่อสารข้อมูล ต่างๆ แก่บุคลากรในหอผู้ป่วย จัดทำแบบพรรณนาลักษณะงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของ บุคลากรแต่ละระดับเฉพาะในหอผู้ป่วย แก้ไขภาวะขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในหอผู้ป่วยหรือ กับบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ร่วมกำหนดนโยบายกับผู้บริหารทางการพยาบาลในการวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมกับหอผู้ป่วย

ตรวจสอบและประเมินบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานและด้านอื่นๆ เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นผู้ตรวจการบริหารเวช-เข้า-บ่าย-ดึก เพื่อดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาพยาบาลที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ประสานงานระหว่างงานบริการพยาบาลและหน่วยงานอื่นนอกเวลาราชการ ร่วมกับผู้บริหารทางการแพทย์วางแผนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ของหอผู้ป่วยประจำปี จัดระบบการควบคุม การดูแล บำรุงรักษา วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในหอผู้ป่วย ให้มีคุณภาพดีและมีจำนวนพอเพียง วางแผนพัฒนาหอผู้ป่วยและสภาพแวดล้อมเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงที่ดีมีประโยชน์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ควบคุม ดูแล และป้องกันการติดเชื้อในหอผู้ป่วย โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายการป้องกันการติดเชื้อของงานบริการพยาบาลและโรงพยาบาล จัดระบบควบคุม ดูแลความปลอดภัยในหอผู้ป่วย โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายการป้องกันอุบัติภัยในหน่วยงานของโรงพยาบาล ควบคุม ดูแลรับผิดชอบหอผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง ร่วมกับผู้บริหารทางการแพทย์วางแผนพัฒนาและควบคุมคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลให้ได้มาตรฐาน จัดระบบและขั้นตอนการปฏิบัติการพยาบาลในหอผู้ป่วยเพื่อให้การบริการพยาบาลที่ถูกต้องและมีคุณภาพ ควบคุม ดูแลการใช้และการบันทึกการใช้สารเสพติดหรือสารเคมีอย่างมีคุณภาพ รับนโยบายจากผู้บริหารทางการแพทย์ และผู้บริหาร โรงพยาบาลมาดำเนินการและแจ้งให้บุคลากรในหอผู้ป่วยปฏิบัติ วางแผนและจัดระบบการติดต่อประสานงานที่ดีกับบุคลากรอื่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ความร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพ โดยเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการสนับสนุนองค์กรวิชาชีพการพยาบาล

2. **ด้านบริการพยาบาล** ได้แก่ ให้การพยาบาลผู้ป่วยประจำวันอย่างถูกต้อง ให้การพยาบาลและดูแลให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาพยาบาลตามแผนการรักษาของแพทย์อย่างถูกต้องและมีคุณภาพ ให้การพยาบาลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพโดยอาศัยกระบวนการพยาบาลและบันทึกความก้าวหน้าทางการพยาบาล ให้การบริการพยาบาลผู้ป่วย และดูแลให้ผู้ป่วยได้รับการบริการพยาบาลจากบุคลากรในหอผู้ป่วยด้วยความเมตตาและเคารพสิทธิมนุษยชนของผู้ป่วย ดูแลให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติการพยาบาล ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดการเอกสารเกี่ยวกับผู้ป่วยให้มีระเบียบและมีข้อมูลครบถ้วน

3. **ด้านบริการวิชาการ** ได้แก่ สอนแนะนำผู้ป่วยและญาติในด้านสุขภาพ การปฏิบัติตน การดูแลตนเอง เพื่อช่วยส่งเสริมและฟื้นฟูสุขภาพของผู้ป่วยขณะอยู่โรงพยาบาลและเมื่อกลับบ้าน ให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยและญาติ สอนและแนะนำบุคลากรในหอผู้ป่วยด้านความรู้วิชาการ ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในหอผู้ป่วยในด้านแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลแนวทางการพัฒนาทักษะต่างๆ เช่น การ

ใช้กระบวนการการพยาบาลและการบันทึกทางการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ สอนแนะนำและ
สาธิตการปฏิบัติการพยาบาลแก่นักศึกษาพยาบาลที่มาฝึกปฏิบัติการพยาบาล รวมทั้งร่วมประเมินผล
การฝึกปฏิบัติการพยาบาล แนะนำและสาธิตการปฏิบัติการพยาบาลหรือการใช้อุปกรณ์เฉพาะอย่างแก่
บุคลากรที่มาฝึกอบรมหรือดูงาน นำผลวิจัยทางการพยาบาลที่ทันสมัยมาเป็นแนวทางปรับปรุงการ
ปฏิบัติการพยาบาลและแนวทางการพัฒนาวิชาชีพ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในหอผู้ป่วยทำวิจัย
ที่เกี่ยวกับการพยาบาลและงานที่รับผิดชอบ ทำวิจัยเกี่ยวกับปัญหาทางการพยาบาลหรือการพยาบาล
ทั่วไปในหอผู้ป่วย รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำวิจัย ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกแก่
วิจัย และสถาบันหรือองค์กรที่ต้องการทำวิจัยในหอผู้ป่วย เผยแพร่ความรู้ด้านการพยาบาลเพื่อพัฒนา
วิชาชีพและพัฒนาบุคลากร

ส่วนผลจากการวิจัยของ น้ำฝน โคมกลาง และ สุชาดา รัชชกุล (2551) เกี่ยวกับบทบาทหัวหน้า
หอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2551-2560) พบว่า บทบาทที่สำคัญ
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมี ดังนี้

1. **บทบาทด้านคุณธรรมจริยธรรม** ผลจากการวิจัย พบว่า บทบาทด้านนี้เป็นบทบาทที่สำคัญ
ที่สุดสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยเนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นมีหน้าที่รับผิดชอบต่อ
หน่วยงานและผลของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเผชิญกับ
ความเครียด และปัญหาต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานได้

2. **บทบาทด้านผู้นำ** เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกด้านและส่งผลกระทบต่อ
องค์กรสุขภาพ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองให้
มีความสอดคล้องและทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น

3. **บทบาทด้านการบริการและพัฒนาคุณภาพการบริการ** ผลจากการวิจัย พบว่า บทบาทด้านนี้
เป็นบทบาทที่มีความสำคัญมากที่สุดอีกด้านหนึ่ง เนื่องจากการแข่งขันในด้านคุณภาพของการบริการ
ดังนั้น ในฐานะผู้บริหาร หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นแกนนำสำคัญในการปรับวิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนา
คุณภาพของการบริการ

4. **บทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** เนื่องจากทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นปัจจัยสำคัญของ
การให้บริการสุขภาพอย่างมีคุณภาพดังนั้นผู้บริหารจึงต้องแสดงบทบาทในการมีส่วนร่วมใน
กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ วิธีการสรรหาและ
คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร รวมทั้งต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้
ความสามารถเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. **บทบาทด้านการบริหารงาน** เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม วัฒนธรรม และความเจริญด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ประกอบกับความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีความเข้าใจในการใช้ทรัพยากรทางด้านการบริหารทุกประเภทที่จำเป็นสำหรับการบริหารหอผู้ป่วยโดยใช้กระบวนการบริหาร รวมถึงต้องมีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ

6. **บทบาทด้านวิชาการและการวิจัย** เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและความต้องการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องแสดงบทบาทในด้านวิชาการและการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง บนหลักฐานเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ในอนาคตการวิจัยยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำให้เกิดระบบการบริการที่พึงประสงค์

7. **บทบาทด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ** หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งต่อองค์กร เนื่องจากว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่ทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ และผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นผูกพันในองค์กรและเกิดความพึงพอใจในงาน ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีบทบาทในการเป็นแกนนำ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรพยาบาลทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง งานและองค์กร

ส่วนสาธารณสุขรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กรมรักษา กระทรวงสาธารณสุข ร่วมกับกรมจัดตั้งกระทรวงสาธารณสุข กำหนดลักษณะงานและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งได้จัดทำขึ้นในปี 2542 (กรมรักษา กระทรวงสาธารณสุข, 2542) โดยได้กำหนดร่างบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยแบ่งลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ งานด้านบริหาร และงานด้านวิชาชีพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการบริหาร (management) ประกอบด้วย

1.1 การจัดการระบบบริหาร ประกอบด้วย กิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การรับกรมอบหมายงานจากหัวหน้าพยาบาล การประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นๆ การมอบหมายงานทีมงาน การจัดแบ่งงานให้สมาชิกพยาบาลรับผิดชอบ การจัดระบบการทำงานแบบทีมตลอด 24 ชั่วโมง การจัดสิ่งแวดล้อมให้ผู้ป่วยมีความปลอดภัย สะอาด และสะดวกในการให้บริการ การควบคุม ป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล การแนะนำและประเมินความรู้ทางด้านวิชาการแก่สมาชิกพยาบาล การบันทึก ติดตามการเคลื่อนไหวของสมาชิกพยาบาล เช่น การเข้าทำงาน การลาออก โยกย้าย การลางาน การศึกษาต่อ การฝึกอบรม และการประชุมสัมมนาต่างๆ การเข้าร่วมรับฟังการส่งแวร และการจัดประชุมในหน่วยงาน การเข้าร่วมประชุมกับฝ่ายการพยาบาลและหน่วยงานอื่นๆ การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และการติดตามการจ่ายค่าบริการของผู้รับบริการ

1.2 การจัดการบุคลากร ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดตารางเวรตลอด 24 ชั่วโมง การวางแผนอัตรากำลัง การมอบหมายงานและการบันทึกการปฏิบัติงานของสมาชิกพยาบาล

1.3 การจัดการอุปกรณ์เครื่องใช้ ได้แก่ การจัดทำแผนงานด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่จำเป็นและการดูแลรักษาและจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ให้พร้อมใช้งาน

2. ด้านวิชาชีพ (profession) ได้แก่

2.1 การตรวจสอบคุณภาพการให้บริการผู้ป่วย เช่น การร่วมสร้างมาตรฐานการพยาบาล การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกพยาบาล การประชุมปรึกษาหารือด้านการบริหาร และบริการพยาบาลร่วมกับทีมงาน การตรวจสอบการบันทึกการพยาบาลการปฏิบัติคู่มือในการบันทึกการพยาบาล การวางแผนในการทำงานของสมาชิกพยาบาลและการจัดให้สุขศึกษาแก่ผู้ป่วยและญาติ

2.2 การพัฒนาทางด้านวิชาชีพ เช่น การถ่ายทอดความรู้ทางด้านวิชาการและประสบการณ์การพยาบาลให้แก่สมาชิกทีม การส่งเสริมสมาชิกพยาบาลในการศึกษาต่อ การส่งเสริมการวิจัยทางการพยาบาล และการส่งเสริมการเขียนบทความทางวิชาการ

โดยสรุปแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นข้อความหรือข้อมูลบรรยายละเอียดของภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นมีความหลากหลายเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม โดยส่วนใหญ่กล่าวถึง ลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยครอบคลุมบทบาท ทั้งในด้านการบริหารการพยาบาล ด้านการบริการพยาบาล ด้านวิชาการ

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

สำหรับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น มีผู้กล่าวไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

เรมวอล นันท์สุภวัฒน์ และ คณะ (2542) ได้ระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ในลักษณะคุณสมบัติทางวิชาชีพ คุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางด้านบริหาร

คุณสมบัติทางวิชาชีพ

1. สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรืออนุปริญญาทางการพยาบาล
2. ประสบการณ์ทางด้านการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย 2 ปีขึ้นไป
3. เป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ ได้แก่ สภาการพยาบาล สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ควรเป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพอื่นๆ
4. เป็นผู้ที่มึทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

5. เป็นผู้ที่ มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลในสาขานั้นๆ

คุณสมบัติส่วนตัว

1. มีความเป็นผู้นำ
2. มีการตัดสินใจที่ดีมีเหตุผล
3. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีความรับผิดชอบสูง
5. มีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียงหรือมีอคติที่ก่อให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน

คุณสมบัติทางด้านบริหาร

1. มีประสบการณ์ทางด้านบริหารอย่างน้อยที่สุด 1 ปี
2. มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมการบริหาร

สำหรับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย (2551) ได้ระบุไว้ประกอบด้วย คุณสมบัติทางวิชาชีพคุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางด้านบริหาร เช่นกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คุณสมบัติทางวิชาชีพ

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาล และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
2. มีประสบการณ์ในการพยาบาลอย่างน้อย 2 ปี ขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และสามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ ได้ดีทั้งในด้านการบริหารการพยาบาล และบริการพยาบาล
3. เป็นสมาชิกของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ
4. มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและพร้อมที่จะพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ
5. สามารถในการปฏิบัติการพยาบาลในสาขานั้นๆ

คุณสมบัติส่วนตัว

1. มีความเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเอง
2. มีการตัดสินใจที่ดี มีเหตุผล และทันต่อเหตุการณ์
3. มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร เป็นผู้ประนีประนอมและสร้างสรรค์
4. มีการสั่งงานที่ดีผู้ปฏิบัติสามารถทำตามได้อย่างถูกต้อง
5. มีความยุติธรรม และจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

6. มีความรับผิดชอบสูง
7. ไม่ลุแก่อำนาจ ช่มชู้ เอาแต่ใจตัวเองเป็นใหญ่

คุณสมบัติทางด้านบริหาร

1. ได้รับการจัดเตรียมความรู้และประสบการณ์ก่อนการเข้ารับตำแหน่ง
2. มีประสบการณ์เคยทำงานเป็นผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร

ผลจากการวิจัยของ อาจารย์ ชัยรัตน์ (2537) พบว่า คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นคุณสมบัติโดยรวมดังนี้

1. มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ําระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล
2. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระดับพยาบาลประจำการอย่างน้อยเป็นเวลา 5 ปี
3. ได้รับการอบรมทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นเวลา 2 ปี
4. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการในหอผู้ป่วย
5. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงาน สถาบัน สถานพยาบาลและสามารถดำเนินตามนโยบายนั้น
6. มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางในกาพยาบาลในหอผู้ป่วยและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในความรู้ ความชำนาญนั้น
7. มีภาวะผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มนุษย์สัมพันธ์ดี มีคุณธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำการเปลี่ยนแปลงที่ดีเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มีความสามารถในการพูดและการเขียน
8. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจเป็นอย่างดี
9. มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหอผู้ป่วย
10. เป็นสมาชิกขององค์กรวิชาชีพและแสดงออกถึงความต้องการพัฒนาวิชาชีพ
11. มีสุขภาพแข็งแรง ไม่มีโรคประจำตัวที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย

ส่วนกรมรักษา กระทรวงสาธารณสุข สปป.ลาว (กรมรักษา กระทรวงสาธารณสุข, 2542) ได้ระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไว้ในแบบพรรณนาลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งใช้สำหรับโรงพยาบาลศูนย์กลาง ดังนี้

1. จบมัธยมปลาย
2. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรพยาบาลชั้นกลาง
3. มีประสบการณ์ช่วยในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี

4. ได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารอย่างน้อย 3 เดือนขึ้นไป

โดยสรุปคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่มักประกอบด้วย ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ความสามารถ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และคุณสมบัติอื่นๆด้วย

การพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานนั้น ต้องอาศัยกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์งาน (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550; สัมฤทธิ์ ยศ ส ม ศ ก ดี , 2537; Cushway, 1994; Dienemann, 1998; Gómez-Mejía et al., 2001; Hernandez & O'Connor, 2010; Ivancevich, 2001; Mondy, 2008; Rakich et al., 1992) ตามแนวคิดของมอนดี (Mondy, 2008) จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า แบบพรรณนาลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะในงาน เป็นผลลัพธ์มาจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งแบบพรรณนาลักษณะงาน จะบรรยายให้เห็นถึง ภารกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ส่วนคุณสมบัติเฉพาะในงาน เป็นส่วนที่ระบุถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถ ที่จำเป็นในงานนั้น

ขั้นตอนการพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงาน

ขั้นตอนในการพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานนั้นอาศัยกระบวนการในการวิเคราะห์งาน ดังนั้น ขั้นตอนในการพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานจึงแทบจะเป็นขั้นตอนเดียวกันกับการวิเคราะห์งาน (Mondy, 2008) หรือเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์งานนั่นเอง (Cushway, 1994; Ivancevich, 2001) สำหรับกระบวนการในการวิเคราะห์งานของการศึกษานี้ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลักตามแนวคิดของมอนดี (Mondy, 2008) ได้แก่ 1) การชี้แจงวิธีการและวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของงานและคุณสมบัติเฉพาะในงาน 3) การเขียนแบบพรรณนาลักษณะงาน และ 4) การทบทวนหรือตรวจสอบแบบพรรณนาลักษณะงาน โดยผู้นิเทศและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเพื่อให้ได้มาซึ่งแบบพรรณนาลักษณะงานเป็นกระบวนการเก็บรวบรวม จำแนก แยกแยะ และบันทึกข้อมูล เพื่อการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการค้นหาความจริงเกี่ยวกับลักษณะงานที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของงานคือ หน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ตลอดจน ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นในงานนั้น กิลลีส (Gillies, 1982) และ คิวเวย์ (Cushway, 1994) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานว่า เป็นกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดและบรรยายเนื้อหาสาระของ

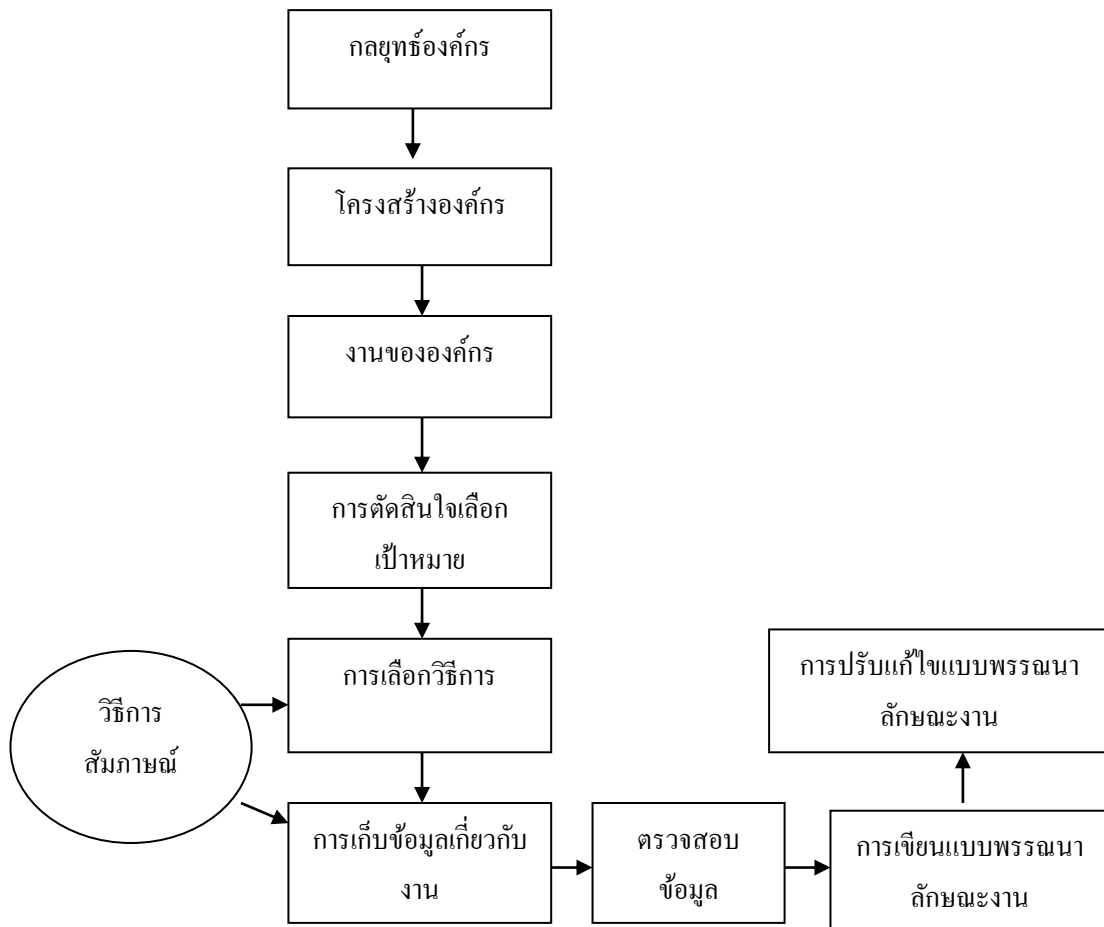
งานให้มีความชัดเจนเพื่อสื่อให้ใครก็ตามที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลนี้ในวัตถุประสงค์ทางการบริหาร ส่วน เสนาะ ดิยาว (2539) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานว่า เป็นกระบวนการที่ทำขึ้นเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ซึ่งงานนั้นจะต้องใช้ความสามารถ ความชำนาญและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของงาน โดยรวมถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณ การศึกษารายละเอียดลักษณะงาน การปรับปรุงงาน และการวัดค่าของงานอีกด้วย ฉันทฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานว่า เป็นกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ สามารถเอื้อประโยชน์ในการศึกษารวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เพื่อจะได้สารสนเทศของงานนั้น ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในแง่ความสัมพันธ์กับกิจกรรมอื่นๆ ในอนาคต สำหรับ บรรยงค์ โตจินดา (2546) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานว่า เป็นการศึกษาพิจารณากำหนดหน้าที่ของงานหนึ่งๆ พร้อมกับศึกษาคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการให้มาทำไว้ด้วย ผลการวิเคราะห์งานนำไปใช้ในการเตรียมงานเพื่อกำหนดแบบพรรณาลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานให้ทันสมัยและทันเหตุการณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2546) และ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานว่า คือ เป็นกระบวนการที่ต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ โดยศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงาน และแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน ตลอดจนคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้ฝ่ายบริหารนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น การประเมินค่างาน การแยกประเภทงาน และการตั้งงบประมาณค่าใช้จ่าย เป็นต้น เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมอื่นๆ ในองค์กร ในขณะที่ พยอม วงศ์สารศรี (2551) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานเป็น การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

โดยสรุปการวิเคราะห์งานหมายถึง กระบวนการที่ต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ โดยการเก็บรวบรวม จำแนก แยกแยะ และบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ซึ่งงานนั้นจะต้องใช้ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของงาน ในการกำหนดหน้าที่งานนั้นได้มีการระบุคุณสมบัติของบุคลากรไว้ชัดเจน

กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานนั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการหลายๆ ขั้นตอน คิวเวย์ (Cushway, 1994) กล่าวถึง กระบวนการในการวิเคราะห์งานโดยนำเสนอในแบบผังรูปภาพ ดังแสดงในภาพที่ 1 ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนแรกๆ ก็คือ การศึกษากลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และงานขององค์กร หลังจากนั้นจึงตัดสินใจว่าจะเลือกเป้าหมายใดในการวิเคราะห์ เมื่อเลือกได้แล้วก็ทำการเลือกวิธีการในการวิเคราะห์ เช่น วิธีการสัมภาษณ์ เป็นต้น ทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้น ตรวจสอบข้อมูลแล้วจึงทำ

การเขียนแบบพรรณนาลักษณะงานและทำการปรับแก้ไขแบบพรรณนาลักษณะงานให้เรียบร้อยก่อนนำไปใช้



ภาพที่ 1. แสดงกระบวนการการวิเคราะห์งาน

หมายเหตุ. แหล่งที่มาจาก *Human resources management* (Rev. ed.), by B. Cushway, 1994, St. Pentonville, London: Kogan Page.

ส่วน ไอแวนซิวิช (Ivancevich, 2001) ได้แนะนำกระบวนการในการวิเคราะห์งานไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสำรวจโดยรวมเกี่ยวกับงานต่างๆ ที่เป็น โครงสร้างขององค์กร ซึ่งในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 นี้เป็นขั้นตอนที่สนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ต้องเสียเวลามากในการวิเคราะห์งานหลายๆ งาน ขั้นตอนที่ 3 เป็นการคัดเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ ขั้นตอนที่ 4 เป็น

วิธีการรวบรวมข้อมูลลักษณะเฉพาะในงาน การกำหนดพฤติกรรม และความต้องการของพนักงานในการปฏิบัติด้านลักษณะเฉพาะในงาน ขั้นตอนที่ 5 เป็นการเตรียมร่างแบบพรรณาลักษณะงาน และขั้นตอนสุดท้ายคือ ขั้นตอนที่ 6 เป็นการเตรียมร่างคุณสมบัติเฉพาะในงาน สำหรับวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ไอแวนชีวิช (Ivancevich, 2001) กล่าวว่า สามารถทำได้โดยอาศัยวิธีการพื้นฐาน 4 วิธีได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการใช้สมุดบันทึกประจำวันเกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือใช้หลายวิธีผสมผสานกันก็ได้

ในประเทศไทย สุรินทร์ รัชเลิศวงศ์ (2544) กล่าวถึง กระบวนการวิเคราะห์งานไว้ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
2. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำการวิเคราะห์
 - 2.1 การแบ่งหน่วยงาน รวมทั้งสายการบังคับบัญชา
 - 2.2 ผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับของสายงาน
 - 2.3 ลักษณะงานโดยสรุป
 - 2.4 ความสัมพันธ์และการประสานงาน อาทิเช่น หน่วยงาน บุคคล
3. เลือกตำแหน่งตัวแทนที่จะใช้ในการวิเคราะห์งาน
4. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของตำแหน่งตัวแทน เพื่อศึกษาและเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ในรายละเอียด

ในการเก็บข้อมูลปกติเป็นการใช้แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นต้น นอกจากนั้น สิ่งที่ทำเป็นในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่นๆ อีกด้วย ซึ่งได้แก่

- 4.1 รายละเอียดการปฏิบัติงานที่แท้จริง
 - 4.2 พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 การใช้เครื่องช่วยในการปฏิบัติงาน
 - 4.4 มาตรฐานในการปฏิบัติงาน
 - 4.5 ส่วนประกอบอื่นๆ ของงาน
5. วิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับงาน

ผู้ทำการวิเคราะห์งานควรมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล รวมทั้งเนื้อหาของงานอีกครั้ง จากตัวผู้ปฏิบัติ และตัวผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากว่าในการให้ข้อมูล อาจมากหรือน้อย ไม่ตรงตามความเป็นจริง เป็นต้น

ส่วน ฉันทูพันธ์ เขจรนนท์ (2545) กล่าวถึง กระบวนการวิเคราะห์งาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน ต้องระบุงานและขอบเขตของงานที่ต้องการศึกษา อาจเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดภายในองค์กร โดยการกำหนดอย่างมีเป้าหมายถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น แผนภูมิขององค์การ (organization chart) เอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นและเงินเดือน ทะเบียนการจ่ายเงินเดือน ตลอดจนการสนทนาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสม กับลักษณะงาน ระยะเวลา และงบประมาณ การเก็บรวบรวมข้อมูลมีหลากหลายวิธี เช่น การสังเกต (observation method) การใช้แบบสอบถาม (questionnaire method) การสัมภาษณ์ (interview method) การประชุม (conference method) การศึกษาจากการบันทึกประจำวัน (diary method) การทดลองปฏิบัติงาน (job experiment method)

ขั้นตอนที่ 3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและมีคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน (job analysis information) ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมนำมาใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การออกแบบงานและอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2546) กล่าวถึง กระบวนการวิเคราะห์งานไว้ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา องค์การที่นำเอาการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นครั้งแรก อาจทำให้เกิดมีข้อขัดแย้ง เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยน การสร้างการยอมรับจากฝ่ายผู้บังคับบัญชาทุกระดับ รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การวิเคราะห์งานประสบความสำเร็จ ดังนั้น สิ่งที่ฝ่ายบริหารต้องทำคือ ชี้แจงให้เกิดความเข้าใจถึงผลดีและประโยชน์ สิ่งสำคัญต้องไม่มีการปิดบังผลด้านลบ

2. ชี้แจงให้บุคลากรทราบ เนื่องจาก การวิเคราะห์งานต้องการการร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย ฉะนั้นทุกคนต้องเข้าใจระเบียบ วิธีการวิเคราะห์งาน ฝ่ายบริหารต้องตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีความโปร่งใสเมื่อบุคลากรมีข้อสงสัย

เนื่องจากการวิเคราะห์งานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของเขา ประการสำคัญคือการดำเนินการเพื่อให้เกิดการยอมรับจากหัวหน้างาน และตัวแทนจากผู้ได้บังคับบัญชา

3. วิเคราะห์องค์การและวางแผนเตรียมวิเคราะห์งาน เป็นการศึกษารายละเอียดข้อมูลเพื่อวิเคราะห์จากผังองค์กร (organization charts) และการไหลของงาน (work flow charts)

4. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร

4.1 เลือกตำแหน่งงานใดหนึ่ง หรือรวมตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันหากองค์กรมีตำแหน่งงานจำนวนมาก เพื่อความรวดเร็ว ประหยัดเวลา งบประมาณ ไม่เสียเวลาทำงาน ไม่เกิดความเบื่อหน่าย

4.2 รวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานต่างๆ ในองค์กรโดยละเอียด เช่น ข้อมูลพฤติกรรมและคุณสมบัติของบุคลากร ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยการใช้เทคนิคการรวบรวมข้อมูล อาจจะใช้หนึ่ง หรือหลายวิธีผสมผสานกัน เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม สังเกตการณ์ เป็นต้น

สำหรับวิธีการวิเคราะห์งานตามแบบของ มอนดี้ (Mondy, 2008) เริ่มต้นด้วยการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานนั้นโดยอย่างน้อยต้อง ประกอบด้วย 1) ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น 2) ผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้เทศัดหรือเหนือขึ้นไปจากตำแหน่งนั้น (immediate supervisor) และ 3) ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกหากไม่มีผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานนั้น ทั้งนี้ก่อน เริ่มต้นการวิเคราะห์งาน ผู้ทำการวิเคราะห์งานต้องเรียนรู้เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารองค์กร และมีการพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น แจ้งผู้ปฏิบัติก่อนและอธิบายให้ทราบวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน โดยเฉพาะต้องสร้างความมั่นใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ยังได้อธิบายวิธีการวิเคราะห์งานไว้โดยสามารถสรุปกิจกรรมหลักๆ ในการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานไปใช้ เช่น การประเมินค่างาน การเพิ่มค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร หรืออื่นๆ

2. การรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษารายละเอียดของ ภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติ (property) ของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ภารกิจ หมายถึง งานที่ต้องทำ และกิจกรรมต่างๆ ที่ทำประจำวัน หน้าที่ หมายถึง ภารกิจที่จะต้องทำด้วยความรับผิดชอบ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) หรือสภาพบังคับหรือภาระตามกฎหมาย หรือตามธรรมชาติที่ต้องปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติแห่งสิทธินั้น (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2544) ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดี ในกิจการที่ตนได้ทำลงไป หรืออยู่ใน

ความดูแลของตน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) หรือเป็นการยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้สิทธิและ/หรือหน้าที่ไม่ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นจะดีหรือไม่ก็ตาม (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2544) วิธีการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ 1) การใช้แบบสอบถาม 2) การสังเกต 3) การสัมภาษณ์ 4) การบันทึกของพนักงาน และ 5) การใช้รูปแบบผสมผสาน

3. การเขียนแบบพรรณนาลักษณะงาน

4. การทบทวนหรือตรวจสอบแบบพรรณนาลักษณะงาน โดยผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศและปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าแบบพรรณนาลักษณะงานมีความถูกต้อง ชัดเจนและเป็นที่เข้าใจได้ ซึ่งการทบทวนดังกล่าวกับปฏิบัติงานยังช่วยให้ได้รับการยอมรับจากปฏิบัติอีกด้วย

มีผู้เสนอกระบวนการวิเคราะห์งานไว้หลากหลาย ซึ่งโดยส่วนใหญ่ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานให้ชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ รวมทั้งมีการชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานด้วย

การพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับบุคลากรทางการแพทย์และสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานในบุคลากรทางการแพทย์ไว้ก่อนข้างละเอียด ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างแบบพรรณนางาน เช่น นำไปใช้ในการฝึกอบรมเป็นคู่มือในการแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติงาน หรือใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เป็นต้น

2. ศึกษาข้อมูลรายละเอียดลักษณะภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ จากระเบียบข้อบังคับขององค์กร จากคู่มือการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ เป็นต้น

3. วิเคราะห์ลักษณะงาน โดยการศึกษาและเก็บข้อมูลเป็นวิธีค้นหาความจริงเกี่ยวกับงาน ค้นหาลักษณะงานให้ชัดเจน และครบถ้วนรวมถึงพฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคลากรในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่ได้จากวิธีการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการสังเกต เป็นต้น

4. นำผลของการวิเคราะห์งานมาสรุปเนื้อหา แล้วนำมาเขียนเป็นแบบพรรณนาลักษณะงานแบบร่างก่อน

5. นำแบบร่างสรุปผลของการวิเคราะห์งานมาทำการรับรองและตรวจสอบ ซึ่งอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น ร่วมอภิปรายโดยผู้บริหารหรือคณะกรรมการ หรือทำการตรวจสอบพิจารณาแก้ไขโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติและผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการยอมรับ และข้อเสนอแก้ไข

6. นำแบบพรรณนาลักษณะงานที่ทำการตรวจสอบแล้วมาปรับปรุงแก้ไข แล้วเขียนลงแบบฟอร์มมาตรฐาน เสนอให้ผู้ตรวจสอบชุดเดิมรับทราบอีกครั้ง

7. เสนอแบบฟอร์มมาตรฐานของแบบพรรณนาลักษณะงาน ฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารขององค์กรนั้นๆ เพื่อนำมาพิจารณาและประกาศใช้ต่อไป

8. แบบพรรณนาลักษณะงาน ควรจะมีการทบทวนปรับปรุงทุก 3-4 ปี

สำหรับการพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับบุคลากรทางการแพทย์ จากการศึกษาการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงานในผู้บริหารการพยาบาลแต่ละตำแหน่งของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า เอื่องทิพย์ คำปิ่น (2539) ซึ่งศึกษาวิจัยเพื่อสร้างแบบพรรณนาลักษณะงานของพยาบาลประจำการ มีวิธีการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงานที่คล้ายคลึงกับ อารณีย์ ชัยรัตน์ (2537) ที่ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ ได้แก่

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างแบบพรรณนางาน โดยกำหนดว่า เพื่อสามารถนำไปใช้ในการกำหนดงาน มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมงาน การประเมินผลงานและการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากร และเนื่องจากต้องการนำไปใช้ประโยชน์ในทุกด้านจึงต้องสร้างให้มีทุกองค์ประกอบของแบบพรรณนาลักษณะงาน

2. ศึกษารายละเอียดลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนโยบายของงานบริการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ จากนโยบายของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และจากนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย

3. วิเคราะห์ลักษณะงานหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่โดยอาศัยขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย

4. นำผลการวิเคราะห์งานมาสรุปเนื้อหา และนำมาเขียนเป็นแบบพรรณนาลักษณะงานฉบับร่าง จากนั้นนำเสนอให้ผู้บริหารทางการแพทย์ เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะและผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุง แบบพรรณนาฉบับร่างให้เหมาะสม แล้วนำมาจัดทำเป็นแบบพรรณนาลักษณะงานฉบับผลการวิจัย

ส่วน กนกพรรณ ลีลาศเจริญ (2539) ศึกษาการสร้างแบบพรรณนาลักษณะงานในผู้ตรวจการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างแบบพรรณนางาน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดไว้ว่า เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดงาน มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากร

2. ศึกษารายละเอียดของงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบ จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากนโยบายของฝ่ายการพยาบาล และของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และจากนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย

3. วิเคราะห์ลักษณะงานของผู้ตรวจการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่โดยอาศัยขั้นตอนของการวิจัย

4. นำผลการวิเคราะห์งานมาสรุปเนื้อหาและนำมาเขียนเป็นแบบพรรณนาลักษณะงานฉบับร่าง เพื่อเสนอให้ผู้บริหารทางการแพทย์ตรวจสอบ แล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำเป็นแบบพรรณนาลักษณะงานฉบับผลการวิจัย

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนการพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานของผู้วิจัยทั้งสามมีวิธีการหลักๆ เหมือนกัน ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงาน การรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ลักษณะงาน ร่างแบบพรรณนาลักษณะงาน และตรวจสอบแบบพรรณนาลักษณะงาน

สำหรับการศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์งานตามแนวคิดของมอนดี (Monday, 2008) โดยมีขั้นตอนหลัก คือ 1) ชี้แจงวิธีการและวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน และคุณสมบัติเฉพาะในงาน 3) เขียนแบบพรรณนาลักษณะงาน และ 4) ทบทวนหรือตรวจสอบแบบพรรณนาลักษณะงาน โดยผู้นิเทศและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

สถานการณ์เกี่ยวกับแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยในประเทศลาว และ โรงพยาบาลแขวงสวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals [MDGs]) ของรัฐบาลสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสุขภาพของประชาชนเป็นลำดับต้นๆ (กระทรวงสาธารณสุข, 2553) ในแผนดังกล่าวได้มีการแบ่งระบบบริการสุขภาพออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับศูนย์กลาง (central) 2) ระดับแขวง หรือจังหวัด (province) 3) ระดับเมืองหรืออำเภอ (district) และ 4) ระดับหมู่บ้าน (village) (WHO, 2010) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นประเทศที่กำลังพัฒนา โดยมีดัชนีของกองทุนใหญ่ครั้งที่ 7 และที่ 8 ของพรรคประชาชนปฏิวัติลาว ได้ตั้งเป้าหมายให้ประเทศชาติหลุดพ้นจากความด้อยพัฒนาในปี 2563 โดยในแต่ละองค์กรทั่วทั้งประเทศได้ตั้งเป้าหมายของตนเช่นกัน ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขได้วางเป้าหมายไว้ว่า “ต้องมีบุคลากรที่เป็นผู้นำ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีบุคลากรให้เพียงพอในสถานที่ให้บริการสุขภาพทุกระดับ” (กระทรวงสาธารณสุข, 2553) โดย

กรมรักษา กระทรวงสาธารณสุขร่วมกับกรมจัดตั้งกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในปี 2542 (กรมรักษา กระทรวงสาธารณสุข, 2542) ซึ่งได้กำหนดร่างบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยแบ่งลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยออกเป็นงานใหญ่ 2 ลักษณะงาน ได้แก่ งานด้านบริหาร และด้านวิชาชีพ ซึ่งภายใต้งานด้านวิชาชีพนี้เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ประกอบด้วยงานด้านบริการ และวิชาการ อย่างไรก็ตาม ในเอกสารต้นฉบับภาษาลาวได้ใช้คำว่า งานด้านวิชาการสำหรับคำในภาษาอังกฤษ “professional” จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีการกำหนด แบบพรรณนาลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในบางโรงพยาบาล เช่น โรงพยาบาลศูนย์กลาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยโรงพยาบาลเซษฐาธิราช (2544) ได้มีการกำหนดแบบพรรณนาลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยแบ่งลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยออกเป็นงานใหญ่ 2 ลักษณะงาน ได้แก่ งานด้านบริหาร และด้านวิชาการเช่นเดียวกับในโรงพยาบาลมโหสถ (2543)

โรงพยาบาลแขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นโรงพยาบาลระดับแขวง (Asante et al., 2011) ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วยจำนวนเตียงผู้ป่วย 200 เตียง (กระทรวงสาธารณสุข, 2554) มีบทบาทหน้าที่ให้บริการสุขภาพทั้งในด้านการตรวจรักษา ป้องกันโรค ฟื้นฟูสภาพและส่งเสริมสุขภาพ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งศึกษาของนักศึกษาแพทย์พยาบาล และพนักงานสาธารณสุข เป็นองค์กรชั้นนำทางด้านการศึกษาให้แก่โรงพยาบาลระดับเมือง (อำเภอ) และระดับรองลงมา (กรมรักษา กระทรวงสาธารณสุข, 2551ข) โดยฝ่ายการพยาบาลประกอบด้วย 3 หน่วยงานบริการ และ 25 หอผู้ป่วย/ห้องตรวจ ได้แก่ 1) หน่วยงานบริการผู้ป่วยใน ประกอบด้วย (1) หน่วยงานอายุรกรรม ได้แก่ หอผู้ป่วยอายุรกรรม 1 อายุรกรรม 2 วัณโรค เอ็ดส์ พิเศษ 1 พิเศษ 2 และฉุกเฉิน (2) หน่วยงานศัลยกรรม ได้แก่ ผ่าตัด ศัลยกรรม (3) หน่วยงานสูตินรีเวชวิทยา ได้แก่ สูตินรีเวชวิทยา (4) หน่วยงานกุมารเวชกรรม เช่น หอผู้ป่วยกุมารเวชกรรม 2) หน่วยงานบริการผู้ป่วยนอก (1) หน่วยงานบริการผู้ป่วยนอก (ผู้ใหญ่) เช่น หน่วยงานหู คอ จมูก ได้แก่ ห้องตรวจ หู คอ จมูก หน่วยงานทันตกรรม ได้แก่ ห้องตรวจทันตกรรม ห้องตรวจศัลยกรรม ห้องตรวจผิวหนัง ห้องตรวจอายุรกรรม ห้องตรวจแม่และเด็ก และห้องตรวจสูติเวชวิทยา (2) หน่วยงานบริการผู้ป่วยนอก (เด็ก) ได้แก่ ห้องตรวจกุมารเวชกรรม 3) หน่วยงานอื่นๆ ประกอบด้วย หน่วยงานวิสัญญี ได้แก่ หอผู้ป่วยวิกฤต วิสัญญี พักฟื้น นอกจากนี้ยังมี ห้องปฏิบัติการ ห้องเภสัชกรรม และ ห้องเอ็กซเรย์ (x-ray) ซึ่งในการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องประสานงานและรับคำสั่งโดยตรงจากฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นยังมีภาระงานและบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการหอผู้ป่วยมากมาย ได้แก่ การสื่อนโยบายของโรงพยาบาลไปสู่บุคลากรทางการแพทย์ วางแผนอัตรากำลังในหอผู้ป่วย วางแผนให้การดูแลผู้ป่วย การนิเทศทางการแพทย์ (กรมรักษา กระทรวงสาธารณสุข, 2542) ประเมินผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากร การจัดการพัสดุและงบประมาณ ตลอดจนการนิเทศนักศึกษาพยาบาล อย่างไรก็ตามเป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยที่ไม่ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร จากการสัมภาษณ์หัวหน้าพยาบาล (หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล) หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลแขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 5 ราย พบว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้น ไม่ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร การทำงานที่ผ่านมาใช้วิธีการสังเกตและเรียนรู้จากประสบการณ์หรือทำตามอย่างที่พยาบาลรุ่นพี่ปฏิบัติตามๆ กันมา หรือแนะนำบอกต่อกันเป็นทอดๆ การทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในแต่ละแห่งจึงมีความหลากหลายและ พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยไม่มีแบบพรรณนาลักษณะงานหลายประการ เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่รู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทที่ชัดเจนของตน ทำให้หลายคนเกิดความกลัวว่าจะปฏิบัติงานเกินขอบเขตหน้าที่และเกรงว่าจะทำผิด ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความมั่นใจในการทำงานและรอคำสั่งจากแพทย์เป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้ต้องเสียเวลาไปในการทำงานในหน้าที่ของผู้อื่นมากกว่าที่จะมุ่งทำงานในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากนี้ ยังพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยบางแห่งปฏิบัติงานไม่แตกต่างจากพยาบาลประจำการ โดยปฏิบัติงานในส่วนที่ควรมอบหมายให้บุคลากรได้บังคับบัญชาปฏิบัติ เช่น ฉีดยา ทำแผล ส่งผู้ป่วยไปตรวจจริงสี่เอ็กซ์ และอัลตราซาวด์ เป็นต้น และยักรวมถึงการอยู่เวรต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง ซึ่งทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในวันต่อไปได้ ส่งผลต่อคุณภาพของการบริหารการพยาบาล เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีเวลาปฏิบัติงานด้านการบริหารลดลง ไม่มีเวลาดูตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งควบคุมคุณภาพของการบริการพยาบาล และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งการเกิดภาวะแทรกซ้อนต่างๆ ในผู้รับบริการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า โรงพยาบาลแขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ยังไม่มีแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร ขาดการแบ่งงานที่ชัดเจนในงานด้านต่างๆ ทำให้บุคลากรในแต่ละระดับไม่กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ทำงานแบบสืบทอดกันมารุ่นต่อรุ่นทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดความสับสนในการทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการให้บริการพยาบาล หน่วยงาน และองค์กรได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดของมอนดี้ (Mondy, 2008) ซึ่งแบบพรรณนาลักษณะงานตามแนวคิดนี้ หมายถึง เอกสารแสดงรายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับ ภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 1) การจำแนกงาน 2) วันที่ทำการวิเคราะห์งาน 3) สรุปงาน 4) หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และ 5) คุณสมบัติเฉพาะในงาน การพัฒนาแบบพรรณนาลักษณะงานพัฒนาได้โดยอาศัยการวิเคราะห์งาน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การชี้แจงวิธีการและวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของงานและคุณสมบัติเฉพาะในงาน 3) การเขียนแบบพรรณนาลักษณะงาน และ 4) การทบทวนหรือตรวจสอบแบบพรรณนาลักษณะงาน โดยผู้นิเทศและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง