

บทความปริทัศน์

สมรรถนะวิชาชีพรังสีการแพทย์และ การธำรงรักษาทุนมนุษย์ Radiological Technologist's Functional Competency and Human Capital Retention

เอนก สุวรรณบัณฑิต วท.บ. (รังสีเทคนิค),
ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), ปร.ด. (ปรัชญาและจริยศาสตร์)

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือการเน้นย้ำสมรรถนะวิชาชีพรังสีการแพทย์ในการเป็นปัจจัยดึงดูดสำหรับแนวทางการธำรงรักษาทุนมนุษย์ในงานรังสีวิทยา สมรรถนะของงานวิชาชีพรังสีการแพทย์เริ่มจากระดับมาตรฐานวิชาการและการปฏิบัติที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ ซึ่งเหนือกว่ากรอบการกำหนดสมรรถนะทั่วไป การธำรงรักษาในทางปฏิบัติจะต้องแบ่งปันเป้าหมายขององค์กรในทุกระดับและการบริหารจัดการจะต้องดำเนินการตามหลักความต้องการของแมคคิลแลนด์เพื่อให้เกิดเกมบวกสำหรับการธำรงรักษานักวิชาชีพรังสีการแพทย์

Abstract

The objective of this article was to raise the radiological technologist's functional competency for the pull factor in the guideline of human capital retention in radiology work. The functional competency of radiological technology was started from the work according the standard of profession and higher which was above general concept of competency. The retention practice will be sharing the goal of the organization at every level and the administration should follow the McClelland' need to get positive sum game in radiological technologist retention.

บทนำ

สายงานนักวิชาชีพรังสีการแพทย์ตามหลักกรอบการกำหนดตำแหน่งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ภาควิชารังสีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

กำหนดให้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางวิชาการรังสีการแพทย์ (radiological technologist) ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานรังสีวินิจฉัย รังสีรักษา เวชศาสตร์นิวเคลียร์และรังสีฟิสิกส์ เช่นการถ่ายภาพและบันทึกภาพส่วนต่าง ๆ ของร่างกายผู้ป่วยด้วยเครื่องรังสีเอกซ์ โดยใช้กรรมวิธีพิเศษที่มีเทคนิคการใช้ที่ยุ่งยาก

การฉายรังสีเพื่อบำบัดรักษาผู้ป่วยที่เป็นโรคมะเร็ง เนื้อเยื่อ ก้อนทวม ด้วยเครื่องโคบอลต์ 60 และเครื่องมือทางรังสีเทคนิคอื่น ๆ การใช้สารกัมมันตภาพรังสีและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ทางเวชศาสตร์นิวเคลียร์แก่ผู้ป่วย การคำนวณปริมาณรังสีและการกำหนดระยะเวลาที่จะให้รังสีแก่ผู้ป่วยตามปริมาณที่ต้องการ เพื่อช่วยแพทย์ในการวินิจฉัยและบำบัดรักษาโรค การใช้เครื่องวัดปริมาณรังสีจากเครื่องกำเนิดรังสี การสอบเทียบมาตรฐานของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในทางรังสีการแพทย์ การป้องกันอันตรายจากรังสีด้วยวิธีการทางรังสีฟิสิกส์ การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัยและใช้งานได้ ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยทางรังสีการแพทย์ รวมทั้งปรับปรุงและค้นคว้าวิธีการหรือเทคนิคใหม่ ๆ ทำรายงานการปฏิบัติงาน สถิติผลงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านปฏิบัติการ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการบริการ ทั้งนี้ ต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการสอบความรู้เพื่อขอขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบโรคศิลปะสาขารังสีเทคนิคเมื่อได้รับใบประกอบโรคศิลปะสาขาวิชาเทคนิคแล้วจึงสามารถบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งนักรังสีการแพทย์ได้เมื่อเข้ามาทำงานสิ่งที่นักรังสีการแพทย์จะต้องปฏิบัติ เรียกว่าสมรรถนะวิชาชีพ โดยกำหนดเป็นสายงานที่มีระดับของตำแหน่งตั้งแต่ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ รวม 4 ระดับ อย่างไรก็ตาม ด้วยภาวะแข่งขันในการจ้างงานและภาวะขาดแคลนบุคลากรที่เกิดขึ้นในระบบราชการและภาคเอกชนของตำแหน่งนักรังสีการแพทย์ ทำให้เป็นการง่ายที่นักรังสีการแพทย์จะย้ายงาน อันเป็นผลเสียต่อองค์กรที่จะต้องสูญเสียอัตรากำลังและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไป ดังนั้น การธำรง

รักษาบุคลากรจึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพื่อเพิ่มปัจจัยดึงดูดให้นักรังสีการแพทย์พร้อมใจที่จะทำงานกับองค์กรนั้นๆ ต่อไป

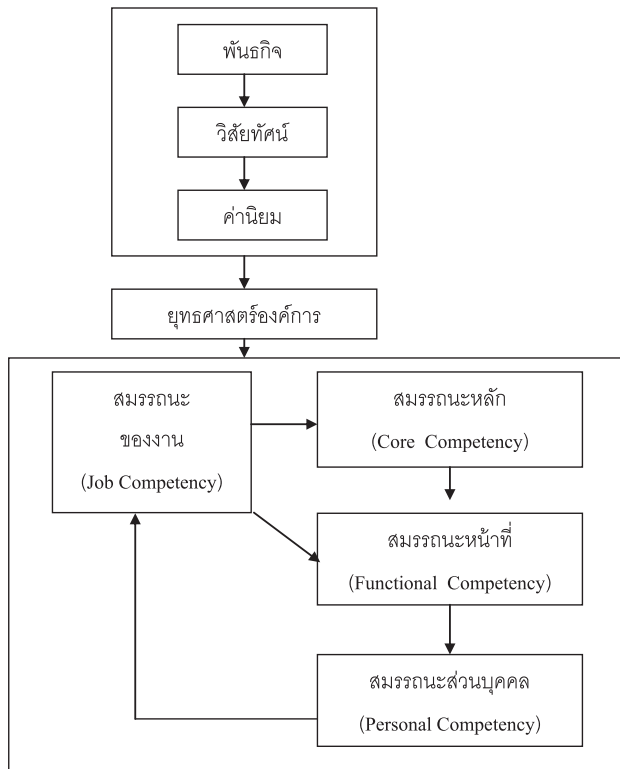
สมรรถนะ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ (competency) คือคุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไรหรือลักษณะสำคัญอะไรบ้าง การกำหนดสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาพิจารณาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ความสอดคล้องในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปได้อย่างดี (alignment) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ และเป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นมาพิจารณาดังสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรบ้างที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นสมรรถนะจึงไม่ได้ขึ้นกับประเภทอาชีพเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นกับเป้าหมายขององค์กรด้วย อย่างไรก็ตามสมรรถนะตามอาชีพจะเป็นกรอบสำคัญในการคิดสมรรถนะหลัก สมรรถนะหน้าที่ และสมรรถนะส่วนบุคคลที่จะต้องมีให้สอดคล้องต้องกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

สมรรถนะนั้นเป็นมุมมองในด้านของปัจจัยในศักยภาพในการทำงาน ซึ่งจะต้องเริ่มจากพฤติกรรมของคนๆ ในระดับบุคคล พฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรม

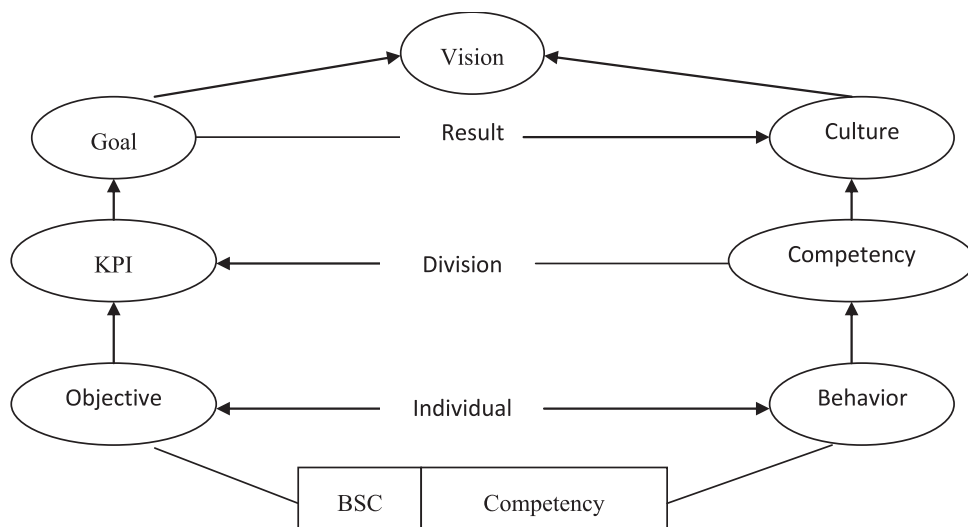
การแสดงผลออกต่างๆ ซึ่งในระดับของการทำงานตามตำแหน่งนั้น จะเป็นสมรรถนะอาชีพ ซึ่งก็จะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ในอีกด้านหนึ่ง องค์กรต้องพิจารณาหลักระบบการบริหารงานและประเมินผล

ทั่วทั้งองค์กร (Balance Scorecard; BSC) มาใช้เป็นมุมมองอย่างรอบด้านทั้งด้าน การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดังนั้นจะต้องมีการแบ่งปันวัตถุประสงค์ในหน่วยย่อยให้เป็นที่เข้าใจแก่บุคลากรทุกๆ คน และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance Indicator; KPI) ที่ตรงกับวัตถุประสงค์และเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ ในระดับหน่วยงานจะต้องกำหนด KPI ให้ตรงกับสมรรถนะของบุคลากรด้วย



แผนภูมิที่ 1 กรอบการกำหนดสมรรถนะ

ในระดับสมรรถนะอาชีพ ย่อมต้องมีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และมาตรฐานการทำงานตามสายอาชีพ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถกำหนดเป็นสเกล (scale) ได้เพื่อให้เกิดการชี้วัดพฤติกรรมและสะท้อนศักยภาพและข้อบกพร่องของแต่ละบุคคลได้ เรียกว่า ระดับประสิทธิภาพ (proficiency scale) โดยทั่วไปจะกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ ทั้งนี้บุคลากรใหม่มีความเป็นปกติที่จะยังไม่สามารถทำงานอาชีพได้ตามมาตรฐาน กระบวนการภายในจะต้องออกแบบรองรับและพัฒนาผ่านการฝึกอบรมภายใน (on the job training) จนบุคลากรสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานอาชีพ หรือเมื่อพบว่าบุคลากรไม่อยู่ในระดับ



แผนภูมิที่ 2 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545

ตารางที่ 1 แนวทางการกำหนดเกณฑ์ระดับสมรรถนะอาชีพ

เกณฑ์สมรรถนะ	เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
ระดับเริ่มต้น (beginner)	ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)	มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
ระดับมีความรู้บ้าง (novice)	ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)	สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในงาน
ระดับมีความรู้ปานกลาง (intermediate)	ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)	สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
ระดับมีความรู้สูง (advance)	ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)	สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
ระดับผู้เชี่ยวชาญ (expert)	ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)	สามารถกำหนดทิศทางการบริหาร จัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่งาน งานได้

สมรรถนะที่ควรจะเป็นหรืออยู่ในระยะเวลาของการเลื่อนระดับสมรรถนะ กระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาจะเป็นแนวทางที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มเติมศักยภาพตามสมรรถนะแก่บุคลากรนั้น

การธำรงรักษา

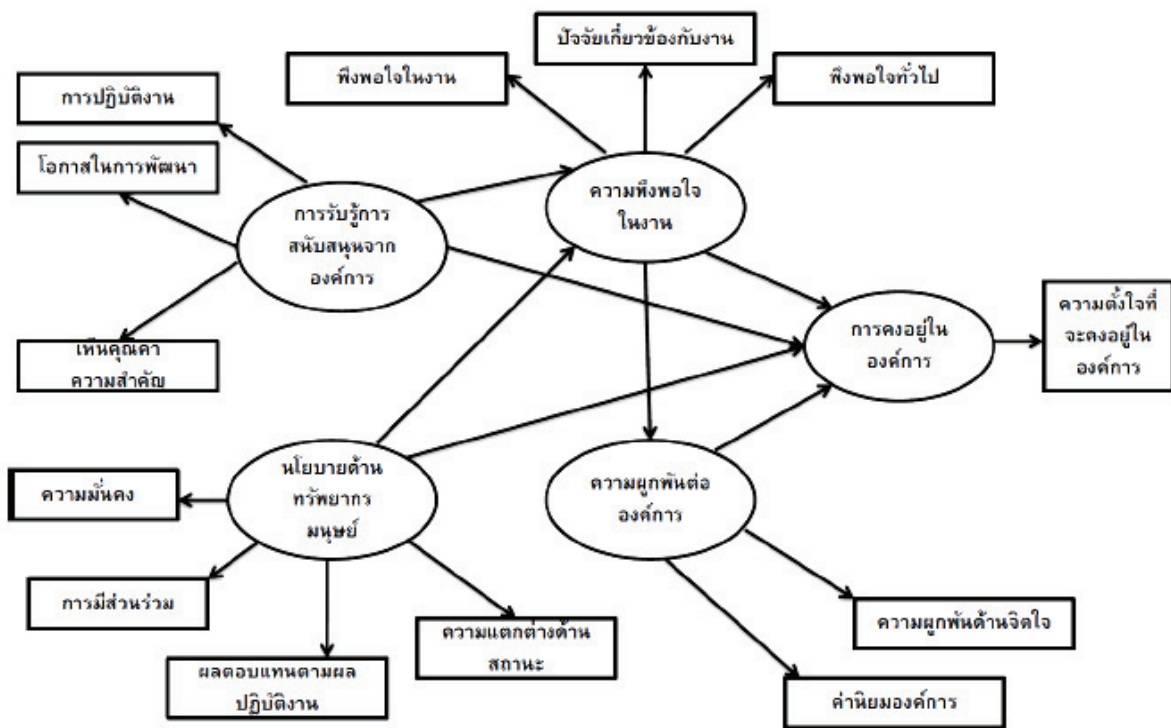
การธำรงรักษาบุคลากรเป็นส่วนงานของการบริหารจัดการบุคคลที่สำคัญ โดยงานรังสีวิทยาประกอบด้วยบุคลากรสายอาชีพเฉพาะ ได้แก่ รังสีแพทย์และนักรังสีการแพทย์ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักของงานรังสีวิทยา และต้องทำงานภายใต้การได้รับอนุญาตจากองค์วิชาชีพ เมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาทำงานย่อมมุ่งหวังให้บุคลากรทำงานไปจนครบอายุการทำงาน นั่นคือเกษียณอายุ โดยมีการส่งเสริมปัจจัยดึง (pull factor) ต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ บ้านได้อาชีพ สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดี ซึ่งย่อมเป็นไปตามระบบการดำเนินการและผลประโยชน์ที่เหมาะสมในอาชีพนั้นๆ แต่ความเป็นจริง พบว่า บุคลากรจำนวนหนึ่งมีการลาออก ซึ่งเกิดจากปัจจัยผลัก (push factor) เช่น จำนวนผู้ปฏิบัติ

งานไม่เหมาะสมกับภาระงาน โดยเฉพาะกรณีปริมาณงานมีมากกว่าจำนวนชั่วโมงทำงานรวมของบุคลากร ความเบื่อหน่ายในการทำงาน ความรู้สึกที่ถ้อยถอย ความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในขั้นแรก บุคลากรจะไม่แสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ในการทำงาน มีการทำงานต่ำกว่าระดับสมรรถนะ และ ทำสิ่งที่ขัดขวางวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแสดงถึงระดับการลดลงของความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) และนำไปสู่การลาออกในที่สุด จำนวนการลาออกไม่ใช่ปัญหาของการธำรงรักษา หากแต่ปัญหาสำคัญในการธำรงรักษา คือ ปัจจัยผลักที่ผลักดันให้คนลาออก ซึ่งมีขอบเขตที่จะต้องพิจารณาในหลายด้านถึงความเป็นสาเหตุและปัจจัยหลักของด้านนั้นๆ ดังเช่นกรอบแนวคิดด้านความสัมพันธ์เชิงเหตุต่อการคงอยู่ในองค์กรของศรีธัญย์ พิมพ์ทอง (2555) ที่ให้ความสำคัญกับ ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้ ความพึงพอใจในงานจะมีผลต่อความผูกพันในองค์กรและส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม ในขณะที่เดียวกัน ความพึงพอใจในงานมีขอบเขตคือ ความพึงพอใจในตัวงาน ความพึงพอใจ

ปัจจัยเกี่ยวข้องกับงาน และความพึงพอใจทั่วไป โดยที่ความพึงพอใจในงานนั้นเกิดจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนจากองค์กรได้แก่ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน โอกาสในการพัฒนา การเห็นคุณค่าความสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน

สำหรับสายงานรังสีการแพทย์ การลาออกมักเกิดความไม่พึงพอใจในงาน การลาออกของสายงานวิชาชีพเป็นความสูญเสียเพราะเป็นสายงานที่ต้องใช้สมรรถนะวิชาชีพและการลงทุนในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้ทำงานบริการทางรังสีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและให้บริการแก่ผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม สอดรับกับเป้าหมายของหน่วยงานรังสีวิทยานั้นๆ การทดแทนการลาออกย่อมไม่ใช่กระบวนการแก้ไขปัญหานักรังสีการแพทย์ใหม่ที่เข้ามาทำงานย่อมไม่อาจทำแทนนักรังสีการแพทย์เดิมที่ลาออกไป โดยเฉพาะในส่วนของทักษะวิชาชีพและประสบการณ์การทำงาน นักรังสีการแพทย์

แม้จะสอบได้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพสาขารังสีเทคนิคแล้วแต่เมื่อมาทำงานย่อมถือเป็นระดับเริ่มต้น เพราะมีเครื่องมือทางรังสี ระบบงาน ระบบการจัดการที่ต้องการความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานสูง การจะทำงานได้ตามมาตรฐานย่อมต้องใช้เวลาแสวงหาความรู้ ฝึกฝนทักษะและประสบการณ์ ดังนั้น การธำรงรักษาจึงเป็นเนื้อหาสำคัญที่ผู้บริหารในงานรังสีวิทยาจะต้องให้ความสำคัญกับสายงานรังสีการแพทย์ในการที่จะรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร (talent retention) การจัดทำแผนในการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล และการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ไม่ใช่การพิจารณาจ้างงานบุคลากรที่ดีที่สุด แต่เป็นการพยายามรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้คงอยู่ในขณะจ้างงาน (Michelman, 2006) การที่สามารถรักษาบุคลากรมือดีให้ทำงานกับองค์กรไปนานๆ นั้น องค์กรได้มากกว่าผลงานของบุคลากรคนนั้น ผลดีที่ตามมาคือ องค์กรได้บุคลากรที่มี



แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการคงอยู่ในองค์กร (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2555)

ฝีมือในการทำงานเพื่อที่จะได้สร้างผลงานที่ดียิ่งขึ้นต่อเนื่องให้กับองค์กร โดยไม่ต้องเสียเวลาไปหาคนใหม่ ซึ่งทำให้การเติบโตขององค์กรขาดความต่อเนื่อง สามารถรักษาพฤติกรรมที่ดีของบุคลากร คนเก่งนั้นมักจะเก่งทั้งในด้านผลงานและเก่งในด้านพฤติกรรมด้วย ทำให้รักษาและเผยแพร่พฤติกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรให้คงอยู่เป็นต้นแบบที่ดีให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ขององค์กรต่อไปได้ เป็นการรักษาความรู้ไว้กับองค์กร บุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ต่างๆ สู่บุคลากรรุ่นหลัง ซึ่งจะได้เอาความรู้ที่ได้มานี้ไปต่อยอดพัฒนาการทำงานขององค์กรต่อไป โดยไม่ต้องเริ่มใหม่ หรือลองผิดลองถูกไปเรื่อยๆ ก็จะทำให้ผลงานขององค์กรดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องไม่ติดขัด อีกทั้งยังช่วยรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กรที่ต้องการรักษาไว้และสืบสานต่อไปได้

การธำรงรักษาบุคลากรสายงานรังสีการแพทย์

หัวหน้างานในสายอาชีพหรือผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าย่อมมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก และการบริหารงานภายในเพื่อขจัดปัจจัยฉกฉวย หากยังคงมีปัญหาลึบเนียนก็เป็นความรับผิดชอบร่วมในด้านการธำรงรักษาบุคลากรไว้ให้ได้มากที่สุด ยาวนานที่สุดเท่าที่เป็นไปได้และงานดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสายงานรังสีการแพทย์ต้องขับเคลื่อนให้นักรังสีการแพทย์ทำงานตามสายงานและต้องแสดงสมรรถนะวิชาชีพได้ตามเป้าประสงค์ขององค์กรอีกด้วย ซึ่งสมรรถนะประจำตำแหน่งงานสายงานรังสีการแพทย์แบ่งไว้เป็น 5 ระดับ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะประจำตำแหน่งแล้ว ย่อมพิจารณาได้ว่า นักรังสีการแพทย์ย่อมมีความต้องการและการแสวงหาตามแนวคิดของแมคคลีแลนด (McClelland's acquired-needs theory, 1961) โดยความต้องการของบุคคลนั้นมีด้วยกัน 3 ด้าน (เอนก สุวรรณ

บัณฑิต, 2560: 160-1) ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตหน้าที่การงาน
2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับเป็นพวกพ้องเดียวกัน เกิดความผูกพันในสังคม มีการติดต่อสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะใช้อำนาจสร้างอิทธิพลและควบคุมผู้อื่น ต้องการอำนาจใจการตัดสินใจในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

เมื่อพิจารณาการธำรงรักษาย่อมจะเห็นได้ว่าต้องใช้ความสำเร็จในงานเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับงานวิชาชีพ ซึ่งตามแนวคิดของแมคคลีแลนดย่อมเป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บรรยากาศในการทำงานเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาที่มีธรรมาภิบาลย่อมทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และการแสวงอำนาจย่อมตอบสนองต่อความต้องการอำนาจในการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ย่อมเป็นส่วนเกี่ยวข้องกับสมรรถนะวิชาชีพในระดับ 4-5 ดังนั้น ผู้บริหารงานรังสีวิทยาจะต้องพิจารณาการปรับปรุงระบบงานในองค์กรเพื่อเพิ่มการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแก่สายงานรังสีการแพทย์ นั่นคือ การปฏิบัติงาน ภาระงาน โอกาสในการพัฒนาตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง และการให้คุณค่าแก่สายงานรังสีการแพทย์ เพื่อให้การทำงานบริการทางรังสีประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะที่ควรจะเป็น โดยมีข้อแนะนำว่าจะต้องคำนึงในรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของงานหรือวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมการทำงานรังสีการแพทย์ที่เหมาะสม ชัดเจนและสามารถบรรลุถึงได้
2. ให้การเอาใจใส่ในฐานะเพื่อนร่วมงาน ปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม เป็นมิตร และการ

ตารางที่ 2 สมรรถนะประจำตำแหน่งงานสายงานรังสีการแพทย์

เกณฑ์สมรรถนะ	เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
ระดับที่ 1	ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการ ปฏิบัติงานทางรังสีการแพทย์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติงานรังสีการแพทย์ขั้นพื้นฐานในการตรวจวินิจฉัยโรค 2. ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพในการป้องกันอันตรายจากรังสี 3. จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ทางด้านรังสีการแพทย์ให้พร้อมใช้งานและใช้ได้ถูกต้อง
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 และสามารถ ดำเนินการทางเทคนิคในการป้องกัน อันตรายจากรังสี	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติงานรังสีการแพทย์ที่ซับซ้อนมากขึ้นในการตรวจวินิจฉัยโรค 2. ตรวจสอบคุณภาพงานได้ตามมาตรฐานจัดเตรียมเครื่องมือ 3. อุปกรณ์ทางด้านรังสีการแพทย์ให้พร้อมใช้งานและเพียงพอ 4. พัฒนางานจากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 และ สามารถนิเทศงานได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. นิเทศงานรังสีการแพทย์แก่ผู้ปฏิบัติงานระดับอื่นได้ 2. นิเทศงานแก่นักศึกษาที่มาฝึกปฏิบัติงานได้ 3. ตรวจสอบคุณภาพงานที่ซับซ้อนได้ 4. ให้คำแนะนำและดำเนินการทางเทคนิคในการป้องกันอันตรายจากรังสี 5. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 และสามารถ วิเคราะห์และพัฒนาระบบงานทาง ด้านเทคนิคและเครื่องมือทางด้านรังสี	<ol style="list-style-type: none"> 1. นิเทศงานรังสีการแพทย์ที่มีความซับซ้อน 2. วิเคราะห์และพัฒนาระบบงานทางด้านเทคนิคและเครื่องมือได้ 3. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้ 4. แก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนในงานด้านเทคนิคได้
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 4 และ สามารถฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทางด้าน รังสีเทคนิค สามารถประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. สอนและควบคุมการฝึกงานภาคปฏิบัติของนักศึกษาได้ 2. เป็นวิทยากรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านรังสีการแพทย์ 3. พัฒนาระบบงานทางด้านเทคนิคและเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น 4. จัดทำอุปกรณ์/นวัตกรรม 5. ร่วมทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือแนวทางใหม่ในงานด้านรังสีการแพทย์

ทำงานเป็นทีม

3. การปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในให้ดีขึ้น มีการพูดคุยแทนการประชุม เน้นการให้ข้อมูลและเหตุผลในการปฏิบัติตามนโยบาย และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค

4. มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์และการเน้นย้ำคุณค่า

ของนักรังสีการแพทย์ในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานในระดับต่างๆ

5. ผู้บริหาร หัวหน้างานและระบบต้องเอื้ออำนวยด้านอุปกรณ์ สถานที่ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และการจัดการภาระงานที่เหมาะสม

6. การตั้งเป้าหมายการทำงานที่เป็นไปได้ตาม

หลักสมรรถนะวิชาชีพและส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาของนักรังสีการแพทย์อย่างเท่าเทียมกันในทางปฏิบัติ และทำให้เกิดการพัฒนาในลักษณะของความพยายามของกลุ่ม

7. หัวหน้างานมีความไวในการจับสัญญาณความเบื่อหน่ายหรือพฤติกรรมไม่พึงประสงค์จากการขาดความผูกพันต่อองค์กรเพื่อเข้าให้คำปรึกษา คำแนะนำ และรับรู้ปัญหาเพื่อการช่วยเหลือต่างๆ เท่าที่เป็นไปได้

การดำรงรักษาไม่อาจใช้ปัจจัยดัง เช่น การขึ้นเงินเดือน การเพิ่มสวัสดิการ ซึ่งเป็นเพียงปัจจัยอนามัย (hygiene factor) ตามแนวคิดของ Herzberg (เอนก สุวรรณบัณฑิตและภัสกร อุดลพัฒน์กิจ, 2554 หน้า 152) ซึ่งหากขาดจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่มีมากก็ไม่ได้เพิ่มความพึงพอใจ ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) จึงจะเป็นปัจจัยที่แท้จริง ซึ่งถ้าหากขาดหายไปจะยิ่งไปเพิ่มปัจจัยผลักดันแก่บุคลากรยิ่งขึ้นไปอีก และเมื่อสร้างปัจจัยในการดำรงรักษาได้อย่างเหมาะสมโดยนำสมรรถนะประจำตำแหน่งนักรังสีการแพทย์มาช่วยพิจารณาด้วย ย่อมจะเกิดข้อได้เปรียบในการต่อรองและการคิดตัดสินใจที่จะลาออกจากการได้บนฐานของทฤษฎีเกมแบบเกมบวก (positive sum game) ที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันทั้งสองฝ่าย (เอนก สุวรรณบัณฑิต, 2560 หน้า 199) และทำให้สายงานรังสีการแพทย์บรรลุเป้าหมายวิชาชีพได้อย่างแท้จริง

สรุป

การดำรงรักษานักรังสีการแพทย์ในงานรังสีวิทยานั้นต้องพิจารณาสมรรถนะวิชาชีพที่ต้องการทำงานที่เริ่มจากการทำได้ตามมาตรฐานวิชาชีพซึ่งองค์กรจะต้องใช้

หลักการจัดการที่เหมาะสม ร่วมกับการสร้างเสริมปัจจัยจูงใจและข้อคำนึงในการทำงานในแต่ละระดับ ซึ่งจะช่วยตอบสนองต่อความต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความต้องการบรรยากาศในการทำงานที่ดี และความต้องการอำนาจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้อัตราความรู้สึกรับรองและควบคุมความคับข้องใจต่างๆ ที่เป็นสาเหตุหลักของการลาออก และแสดงความพยายามรักษานักบุคลากรเหล่านี้ให้คงอยู่ในขณะทำงาน เมื่องานรังสีวิทยาได้นักรังสีการแพทย์ที่มีฝีมือในการทำงานย่อมได้รับการบริการทางรังสีที่ดีแก่ผู้ป่วยและเป็นผลลัพธ์ที่ดีแก่โรงพยาบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งทำให้การเติบโตขององค์กรมีความต่อเนื่องไปสู่ระดับมาตรฐานสากลต่อไป

บรรณานุกรม

1. ศรัณย์ ทิมพ์ทอง. (2555). ปัจจัยเชิงเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยสภากาชาดไทย. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
2. เอนก สุวรรณบัณฑิต. (2560). ปรัชญาจิตวิทยา. กรุงเทพฯ: สุนทรพิสัย.
3. เอนก สุวรรณบัณฑิต, ภัสกร อุดลพัฒน์กิจ.(2554). จิตวิทยาบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ: อุดลพัฒน์กิจ
4. เอนก สุวรรณบัณฑิต. (2554). การดำรงรักษาบุคลากรในงานรังสีวิทยา. วารสารชมรมรังสีเทคนิคและพยาบาลเฉพาะทางรังสีวิทยาตลอดเลือดและรังสีร่วมรักษาไทย. 5 (2): 33-40.
5. อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. Chulalongkorn Review. 16 : 57-72.
6. สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพสำหรับผู้ประกอบโรคศิลปะสาขารังสีเทคนิค พ.ศ. 2551. ประกาศคณะกรรมการวิชาชีพสาขารังสีเทคนิค. ราชกิจจานุเบกษา; 125 (พิเศษ 179ง): 17-26.
7. Michelman, P. (2006). Why Retention Should Become a Core Strategy Now. In Retaining Your Best People. pp. 21-32. Boston: Harvard Business School Press.