

สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน
ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่



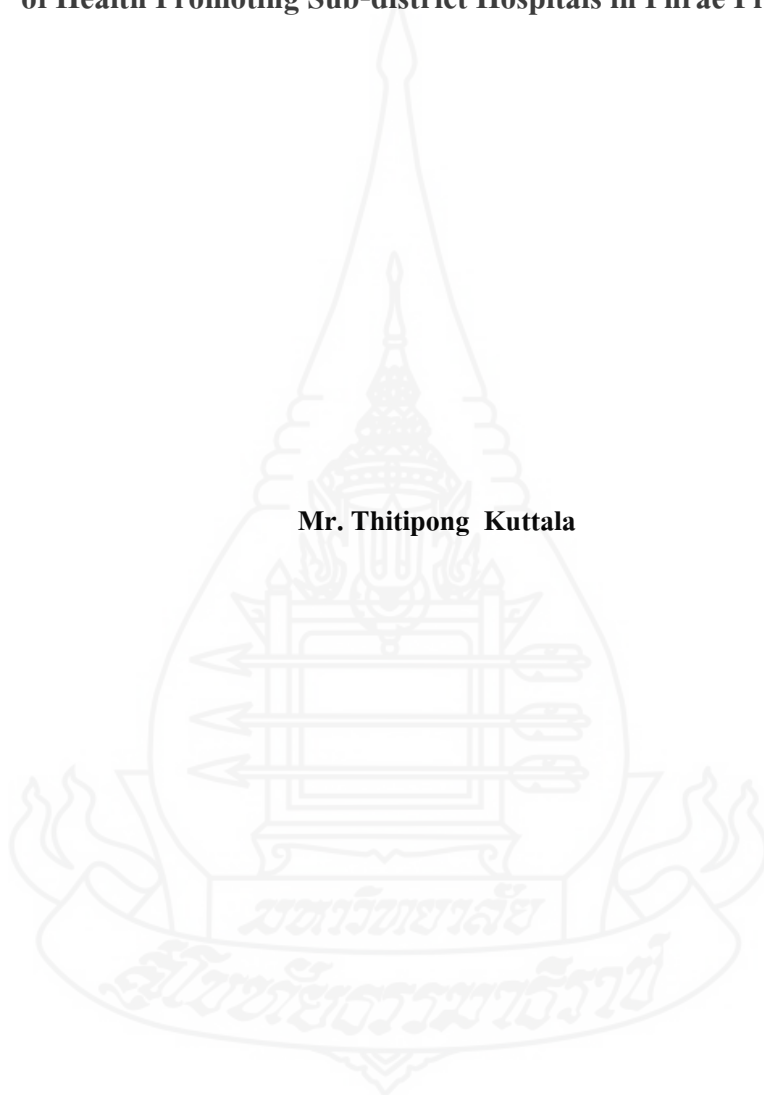
นายธิติพงศ์ ชัดตะละ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Human Resource Competencies Resulting in the Success of the Performance
of Health Promoting Sub-district Hospitals in Phrae Province**

Mr. Thitipong Kuttala



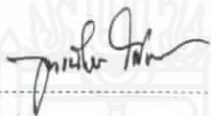
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่
ชื่อและนามสกุล	นายธิติพงษ์ ชัดตะละ
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม

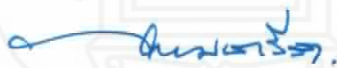
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)

กรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน
ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

ผู้ศึกษา นายชิตินนท์ ชัดตะละ **รหัสนักศึกษา** 2543000471 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2556

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ และ (2) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ จำนวน 119 แห่ง รวมทั้งสิ้น 431 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 216 คน โดยคำนวณตามสูตรของทาโรยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณลักษณะของบุคคล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ตามลำดับ โดยเจ้าหน้าที่และบุคลากรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และ (2) ปัญหาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ พบว่า บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป จำนวนบุคลากรและงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่วนข้อเสนอแนะเห็นสมควรให้หน่วยงานสรรหาบุคลากรให้เพียงพอกับพื้นที่ที่รับผิดชอบ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

คำสำคัญ สมรรถนะ ความสำเร็จ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

Independent Study title: Human Resource Competencies Resulting in the Success of the Performance of Health Promoting Sub-district Hospitals in Phrae Province

Author: Mr. Thitipong Kuttala; **ID:** 2543000471; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2013

Abstract

The purpose of this study were: (1) to study opinions concerning to competencies resulting in the achievement of working performance of Health Promoting Sub-district Hospitals in Phare Province; and (2) to study the problems of competencies and suggestions which would be affiliated with the achievement of implementation of Health Promoting Sub-district Hospitals in Phare Province.

The study was a quantitative research. The population was officials and hospital's employees working for the Health Promoting Sub-district Hospitals in Phare Province. The samples used were selected by simple sampling at totally 216 officials. This research used a closed-ended questionnaire as a tool for quantitative research. Statistical analysis of data employed frequency distributions, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The study found that: (1) an overall opinion of competency components of officials and hospital's employees in Health Promoting Sub-district Hospitals in Phare Province was accepted at a high level. Considering each component, it showed that the average of personal characteristic or attributes performed at the highest acceptance, followed by skills and knowledge respectively. The respondents prioritized team building; and (2) problems relating to the implementation of Health Promoting Sub-district Hospitals in Phare Province were over-tasked assignment and inadequacy of stuffs in responsible areas, and insufficiency of budget allocation. The suggestions for solution were the management of recruitment and sufficient placement, the development of human resources in necessary knowledge and working skills, a sufficient budget, boosting team working and encouraging of motivation and moral.

Keywords: Competencies, Success, The Health Promoting Sub-district Hospitals in Phrae Province.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความกรุณาอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหาร รัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาครั้งนี้ อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความ กรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คุณสุวิชา จันทร์สุริยกุล ตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ พิเศษ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ คุณวัลยาภรณ์ ทังสุภูติ ตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข ชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ คุณประเสริฐ กิตติประภัสร์ ตำแหน่งเภสัชกรชำนาญการ คุณอดิศักดิ์ อากรสกุล ตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ เด่นชัย จังหวัดแพร่ คุณสมชาย โลกคำลือ ตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงาน สาธารณสุขอำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่ คุณวีระพงษ์ ชมภูมิ่ง ตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสอง จังหวัดแพร่ คุณจตุพร อภิสิทธิ์ศักดิ์ ตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข ชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอปัว จังหวัดน่าน ที่คอยให้คำปรึกษาและเป็นกำลังใจอัน ยิ่งใหญ่ที่ทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี และขอขอบคุณ คุณสาวิตรี สวयงาม ที่ได้กรุณาให้ คำแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ตลอดจนขอขอบคุณผู้ปฏิบัติงานผู้ช่วย สาธารณสุขอำเภอ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัดแพร่ทุกท่าน ที่เสียสละเวลาและให้ความ ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหาร รัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ชิติพงษ์ ชัดตะละ

พฤศจิกายน 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	5
กรอบแนวคิดการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	9
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	42
แนวคิดโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	47
แนวคิดเกี่ยวกับการบริการปฐมภูมิ การประเมินคุณภาพหน่วยบริการปฐมภูมิ และเครือข่ายปฐมภูมิ	51
ข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	69
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล	73
การวิเคราะห์ข้อมูล	74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	76
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	79
ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ	92
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	99
สรุปการศึกษา	99
อภิปรายผล	105
ข้อเสนอแนะ	108
บรรณานุกรม	111
ภาคผนวก	116
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม	117
ข การตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	119
ค แบบสอบถาม	122
ประวัติผู้ศึกษา	129

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1	ข้อมูลทั่วไปของ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ 4
ตารางที่ 2.1	หลักเกณฑ์ในการกำหนดขนาดโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล..... 62
ตารางที่ 2.2	ตำแหน่งสายงานที่ควรมีใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 63
ตารางที่ 2.3	จำนวนเจ้าหน้าที่และ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล..... 64
ตารางที่ 3.1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามหน่วยงาน และบุคลากร 70
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ 77
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ..... 77
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา 78
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน 78
ตารางที่ 4.5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 79
ตารางที่ 4.6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อสมรรถนะ ของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบล ด้านความรู้ 80
ตารางที่ 4.7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อสมรรถนะ ของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบล ด้านทักษะ 84
ตารางที่ 4.8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อสมรรถนะ ของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบล ด้านสมรรถนะ 88
ตารางที่ 4.9	ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในภาพรวม 92
ตารางที่ 4.10	สมรรถนะที่จำเป็น และส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ โรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล 93
ตารางที่ 4.11	ปัญหาในการปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 94
ตารางที่ 4.12	แนวทางการแก้ไข 95
ตารางที่ 4.13	ข้อเสนอแนะอื่นๆ 97

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา	6
ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	12
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน	17
ภาพที่ 2.3 การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	28
ภาพที่ 2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	43



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเกิดเป็นภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความก้าวหน้าของเครือข่ายไร้พรมแดน จนเกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กร องค์กร ต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนหน่วยงานทางราชการจะต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องปรับแนวคิด วิธีการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดต้นทุน และประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องพัฒนาสมรรถนะทั้งบุคลากร และอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงานไปพร้อมกัน ซึ่งหากพิจารณาจากทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเทคนิควิธีการจัดการแล้ว จะเห็นว่า ทรัพยากรบุคคล หรือบุคลากร มีส่วนสำคัญ และทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร เนื่องจากว่าบุคลากรมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการควบคุมงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ เกิดประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้กำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันที่มีคุณภาพของงานเท่ากัน โดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณภาพงาน และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขึ้น โดยได้กำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน ทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะทางการบริหาร คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บังคับเฉพาะตำแหน่งประเภทอำนาจการและประเภทบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศในส่วนราชการ อันได้แก่ 1) สภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง 5) การควบคุมตนเอง และ 6) การสอนงานและมอบหมายงาน

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน และส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพรวมองค์การ 3) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 5) การสืบเสาะหาข้อมูล 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) ความเข้าใจผู้อื่น 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 9) การดำเนินการเชิงรุก 10) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 11) ความมั่นใจในตนเอง 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 14) สุนทรียภาพทางศิลปะ 15) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และ 16) การสร้างสัมพันธภาพ

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดให้หน่วยงานมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดคำว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้ โดดเด่นกว่าเพื่อร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ จึงได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556–2561 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ที่เน้นพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์กรที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการ

ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของ บุคลากรในองค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่างๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

ในส่วน of กระทรวงสาธารณสุข นอกจากจะให้บริการด้าน โรงพยาบาลและการรักษาพยาบาลแล้ว ในระดับท้องถิ่นนั้น กระทรวงสาธารณสุขได้มีนโยบายการยกระดับสถานีนามัย เป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) โดยมีจุดเน้นเพื่อส่งเสริมบทบาทของท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้มีศักยภาพและคุณภาพดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งผลิตบุคลากรสาธารณสุข เพื่อกลับไปทำงานในท้องถิ่น และพัฒนาเครือข่ายการส่งต่อในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกันทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ระบบหลักประกันสุขภาพมีคุณภาพอย่างเพียงพอทั่วถึง มีทางเลือกหลากหลายรูปแบบ ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชนในการดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัว ชุมชน จนสามารถพึ่งตนเองด้านสุขภาพได้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขมีการปรับ โหมมการบริการสุขภาพระดับ ปฐมภูมิโดยให้เปลี่ยนจากบริการเชิงรับมาเป็นเชิงรุก ทั้งด้านกายภาพ รูปแบบบริการ การพัฒนาสถานีนามัยให้เป็นหน่วยบริการสุขภาพที่ตอบสนองปัญหาและความต้องการของชุมชน และให้ความสำคัญต่อ งานด้านเสริมสร้างสุขภาพ

สำหรับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัด จำนวน 119 แห่ง

ข้อมูลด้านบุคลากรประเภทต่างๆ ต่อประชากร

- อัตราเฉลี่ยบุคลากรทุกประเภทต่อประชากร	1:	890	คน (467 คน)
- อัตราเฉลี่ยพยาบาลวิชาชีพต่อประชากร	1:	3,581	คน (116 คน)
- อัตราเฉลี่ยพยาบาลเวชปฏิบัติครอบครัวต่อประชากร	1:	3,882	คน (107 คน)
- อัตราเฉลี่ยทันตภิบาลต่อประชากร	1:	12,588	คน (33 คน)

และข้อมูลด้านบุคลากรแยกเป็นรายอำเภอ ดังนี้

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่¹

อำเภอ	จำนวน รพ.สต. ทั้งสิ้น	รพ.สต. เดี่ยว	รพ.สต. เครือข่าย	แบ่งตามขนาด			ประชากร (คน)
	(แห่ง)	(แห่ง)	(เครือข่าย)	ใหญ่	กลาง	เล็ก	
เมือง	27	8	9	1	17	9	111,839
สูงเม่น	16	16	0	0	16	0	71,268
เด่นชัย	8	1	3	0	3	5	26,193
ลอง	14	10	2	0	9	5	51,842
วังชิ้น	17	1	5	0	6	11	44,298
หนองม่วงไข่	6	2	2	0	1	5	16,151
ร้องกวาง	16	5	5	0	10	6	52,032
สอง	15	11	2	0	6	9	41,806
รวม	119	54	28	1	68	50	415,429

จากข้อมูลในเบื้องต้นเห็นได้ว่า จำนวนบุคลากรที่ได้รับจัดสรรยังมีอัตราส่วนต่อประชากรค่อนข้างสูง หมายถึง การบริการและดูแลเกี่ยวกับสุขอนามัยและการให้ความรู้ด้านสาธารณสุขยังมีข้อจำกัดและไม่ทั่วถึง ดังนั้น สมรรถนะของบุคลากรสมควรที่ต้องมีสมรรถนะสูงเพื่อการบริหารจัดการ และให้บริการได้อย่างมีคุณภาพดี เหตุผลของการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้พัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ให้ปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นมุ่งสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง ทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ที่เน้นพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ จึงทำให้ผู้ศึกษาเกิดความสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ เพื่อจะได้ทราบถึงว่าสภาพการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรปัจจุบันเป็นอย่างไร สมรรถนะที่จำเป็น

¹ 1) ที่มาของข้อมูลจาก www.pro.moph.go.th/provis

2) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมี 2 รูปแบบ คือ โรงพยาบาลเดี่ยว กับโรงพยาบาลเครือข่าย ที่ต้องจัดเป็นรูปเครือข่ายผสม มาบ้างในบางพื้นที่ก็เพราะบางแห่งสถานีอนามัยมีขนาดเล็กมาก ตำบลเดียว มี 2-3 สถานีอนามัย จำเป็นต้องรวม 2-3 แห่ง มาเป็นเครือข่ายเดียวกันบริหารจัดการบางส่วนร่วมกัน เช่น บุคลากรขึ้นต้นเพื่อประหยัดบุคลากร ซึ่งในรูปของโรงพยาบาลเดี่ยว และโรงพยาบาลเครือข่ายก็มีทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ สำหรับขนาดเล็กก็คือประชากรต่ำกว่า 3,000 คน ลงมา ขนาดกลาง ประชากร 3,000-7,000 คน ถ้า 7,000 คนขึ้นไปก็เป็นขนาดใหญ่

และมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ตลอดจนเพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ที่ได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะตามความยากของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) (สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2553: 1-3) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งกรอบแนวคิดในการศึกษาค้างนี้สรุปได้ดังภาพที่ 1.1

4.3 ขอบเขตด้านประชากร ข้าราชการและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ จำนวน 431 คน

4.4 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ จำนวน 216 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนประชากรทั้งหมด เหตุผลคือ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และการกระจายของข้อมูลอย่างทั่วถึง

4.5 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มดำเนินการศึกษาจากขั้นตอนแรกจนเสร็จสิ้นคือ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2555–เมษายน 2556

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล

5.2 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง เนื้อหา สารหรือข้อมูลที่จำเป็นต้องทราบและเข้าใจเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

5.3 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญเป็นพิเศษที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

5.4 คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้อง ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

5.5 ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานตามเป้าหมาย และเป็นไปตามภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมและป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ

5.6 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หมายถึง หน่วยบริการปฐมภูมิในระบบบริการสาธารณสุข (Primary Care Unit) ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบจัดบริการตอบสนองต่อความจำเป็นทางด้านสุขภาพของประชาชนขั้นพื้นฐาน

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ได้ทราบถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

6.2 ได้ทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ และนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่” ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการปฐมภูมิ การประเมินคุณภาพหน่วยบริการปฐมภูมิ และเครือข่ายปฐมภูมิ
5. ข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ความเป็นมาของสมรรถนะ

เสนห์ จุ้ยโต (2553: 121-123) ได้ศึกษาความเป็นมาของสมรรถนะ พบว่าแนวคิดการศึกษาสมรรถนะเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานเริ่มตั้งแต่ช่วงต้นของทศวรรษที่ 70 เมื่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency หรือ USIA) ได้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมี David C McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มีผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นผู้นำสัมมนา โดย McClelland ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่สามารถระบุได้ว่าบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถที่ประสบความสำเร็จนั้นควรจะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอะไรบ้าง (Attitudes and Habits) เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวของ USIA จึงได้ขอคำปรึกษาศาสตราจารย์ McClelland ว่าวิธีการทดสอบบุคลิกภาพดังกล่าวอาจนำไปใช้แก้ไขปัญหาการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของเขาได้ เพราะขณะนั้น USIA มีปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้สมัครงานซึ่งเป็นคนผิวดำหรือคนกลุ่มน้อยที่สมัครจะไปทำงานด้านห้องสมุด และวัฒนธรรมในสำนักงานของ USIA ในต่างประเทศ แต่ผู้สมัครส่วนใหญ่มักจะไม่ได้รับการคัดเลือกและไป

สมัครส่วนมากถูกคัดออก ตั้งแต่การคัดกรอง นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้นี้ยังระบุปัญหาที่เกี่ยวกับแบบทดสอบที่ใช้อยู่ในขณะนั้นว่าไม่ได้ทดสอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานที่ผู้สมัครจะต้องทำเลย ปัญหาสำคัญที่ ศาสตราจารย์ McClelland ถูกขอร้องให้ไปช่วยแก้ไข คือ “ทำอย่างไรจึงจะสามารถระบุหาทัศนคติ และอุปนิสัยของการเป็นเจ้าหน้าที่ของ USIA ผู้ซึ่งมีผลงานยอดเยี่ยม” ซึ่งหากระบุได้ทางหน่วยงาน USIA ก็จะได้นำไปใช้ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ต่อไป

McClelland ตอบตกลงและเริ่มโครงการ โดยได้ขอผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้บริหารระดับสูงช่วยระบุรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ถือว่าเป็นผู้ที่มีผลงานเยี่ยมที่สุด (Most Outstanding Employees) และเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานมานานแต่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นเพื่อหาความแตกต่างของคนทั้งสองกลุ่ม McClelland และเพื่อนร่วมงาน คือ Charles Deiley ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ถูกระบุชื่อทั้งหมดอย่างเข้มข้น โดยใช้คำถามที่เจาะลึกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ในงานการเจ้าหน้าที่เหล่านั้น ปฏิบัติ สิ่งที่ปฏิบัติ ช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดและเรื่องราวที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้นำไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (Pattern) ว่าสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานโดดเด่นนั้นต่างจากสมรรถนะของคนที่มีผลงานปกติอย่างไร

การศึกษาของ McClelland พบว่า สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” (Social Sensitivity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของ USIA สามารถทำงานตามนโยบายที่กำหนดจากกรุงวอชิงตัน โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำนักงานตั้งอยู่ และ สิ่งที่น่าสนใจก็คือสมรรถนะที่ระบุโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยในครั้งนั้น ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานประจำที่เจ้าหน้าที่ที่ศาสตราจารย์ McClelland และคณะได้ทำการสัมภาษณ์สักเท่าไร และเพื่อเป็นการพิสูจน์ว่าสิ่งที่ค้นพบเป็นจริง McClelland ได้ทำการเปรียบเทียบกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานโดดเด่นและกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานปานกลางอีกกลุ่มหนึ่ง โดยใช้แบบทดสอบเดียวกันกับที่ใช้ทดสอบเรื่องความไวต่อการรับรู้ทางสังคมและสมรรถนะอื่นๆ ที่ใช้ในครั้งแรก และผลการทดสอบที่ออกมาก็ยืนยันในลักษณะเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” และสมรรถนะหลักที่สำคัญตัวอื่นๆ นั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างผลงาน (Job Performance)

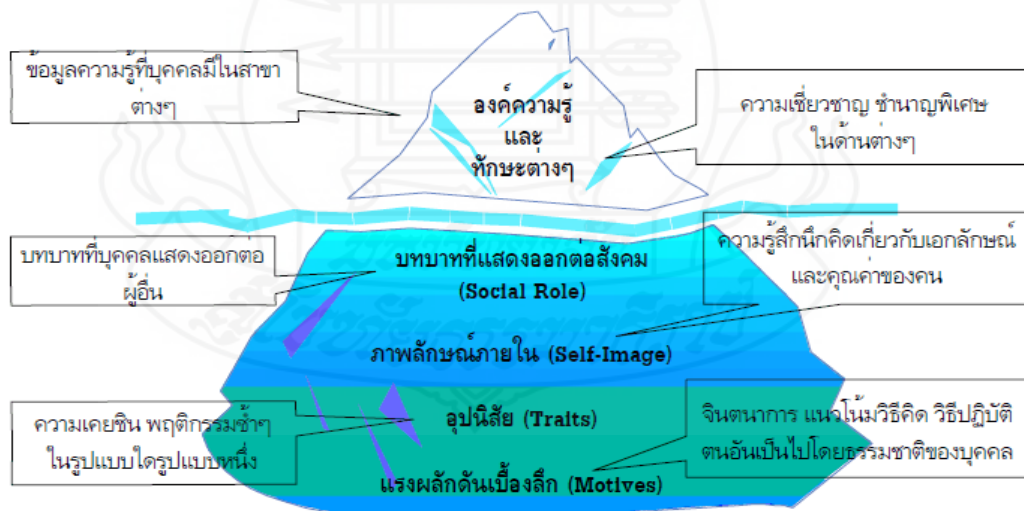
ใน ค.ศ.1973 David McClelland ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่าการใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการอย่างเช่นแบบทดสอบระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ Test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) นั้น ไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครงานจะปฏิบัติงานได้อย่างไร โดยแย้งว่าอาจจะไม่มีความจำเป็นที่ผู้สมัครในตำแหน่งพนักงานดับเพลิงหรือตำรวจต้องรู้ความหมายของคำศัพท์ยากๆ หรือคำอุปมาอุปมัย David McClelland กล่าวว่า “ถ้าต้องการจะทดสอบว่าใครจะทำหน้าที่เป็นตำรวจได้ดี ก็ต้องไปดูว่าตำรวจเขาทำอย่างไร” (If you want to test who will be a

good policeman, go find out what a policeman does) ผลการศึกษาครั้งนั้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ศาสตราจารย์ David McClelland ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for Competence Rather than for Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความนี้ระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม (ความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาหรือคะแนนสอบ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลที่ทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน อันถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะซึ่งนักวิชาการได้นำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาในเวลาต่อมา

แนวทางที่ McClelland เสนอไม่ได้จำกัดวงอยู่เฉพาะในระบบราชการเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้กับบริษัทเอกชนที่นิยมใช้แบบทดสอบมาตรฐาน ซึ่งออกแบบมาเพื่อพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษามากกว่าผลการปฏิบัติงานจริง และในฐานะที่เขาเป็นประธาน สภาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในตอนนั้นด้วย เขายังพบอีกว่า นักศึกษาที่ผลการเรียนไม่ดี ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องทำงานไม่ดีด้วย อย่างไรก็ตาม แนวคิดของศาสตราจารย์ David McClelland อาจจะไม่ได้ออกเป็นแนวคิดที่ใหม่ทั้งหมด เพราะหากย้อนหลังกลับไปในช่วงทศวรรษที่ 20 (ราว ค.ศ. 1920) Ferderick W. Taylor บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้เสนอให้มีการแยกส่วนงานที่คนงานทำออกเป็นส่วนย่อยๆ (Component Parts) แบบที่ David McClelland ใช้ในการระบุนหาสมรรถนะ และในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง นักจิตวิทยาชื่อ John Flanagan ได้พัฒนาวิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Interview) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะระบุนหาคุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) ที่สำคัญสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม และสังเกตพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ เช่น สถานการณ์การทำงาน ภาวะวิกฤติ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ รวมทั้งสถานการณ์อื่นๆ ด้วย แต่วิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญนั้นต่างจากวิธีการระบุนหาสมรรถนะของ David McClelland เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบหรือแบบแผนความคิด และความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Thinking Patterns and Feelings) แต่ให้ความสำคัญเฉพาะพฤติกรรมที่ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงออกมาหรือได้พบเห็น ขณะที่วิธีการของ David McClelland ซึ่งต่อมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบสมรรถนะนั้นได้กล่าวถึงประสบการณ์และการรับรู้ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ด้วย

ใน ค.ศ.1973 David McClelland ร่วมกับนักจิตวิทยาซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานชื่อ David Berlew ได้ตั้งบริษัทชื่อ Mcber เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้แนวคิดและการนำตัวแบบสมรรถนะไปใช้มีความแพร่หลายมากขึ้น แม้ว่าในช่วงหลังจะมีการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่แตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังยึดหลักการที่ McClelland วางไว้โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นด้วยการระบุนักคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นและวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งวิธีการนี้อาจจะกำหนดเป็นหลักการทั่วไปได้สองประการ คือ (1) การเน้นความสำเร็จในงานซึ่งมีความโดดเด่นโดยไม่ต้องตั้งสมมติฐานว่าบุคคลนั้นมีบทบาทอะไร และ (2) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามหลักการนี้ คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่หนึ่งได้สำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2548: 3) ได้อธิบายแนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2548: 3)

ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า “สมรรถนะ” หรือ “Competency” เป็นคำที่มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กันมากมาย บางท่านก็บอกว่าเป็นเรื่องของ “จิตความสามารถ” บางท่านก็บอกว่าเป็นเรื่องของ “ศักยภาพ” โดยทั่วไปคำนิยามนั้นไม่มีคำนิยามใด ผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าความหมายของสมรรถนะตามพจนานุกรม และนักวิชาการไว้ต่างๆ ดังนี้

สมรรถนะ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับเดินทางไกล

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 33) มองว่าสมรรถนะเป็นระดับของความสามารถในการปรับ และใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถทางสติปัญญา

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 27) กล่าวว่า สมรรถนะ แปลได้ทั้งความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะ และยังได้สรุปความหมายของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัย กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งแสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2548: 5) ได้กำหนดคำนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวอีก นัยหนึ่ง สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

Mirabile (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 58) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ

Whiddett, S. & Hollyforde, S (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 59) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็น พฤติกรรมที่บุคคลแสดงในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์กร

สุกัญญา รัศมีธรรม โษติ (2549 อ้างถึงใน เอกกมล ยศบัวพิศ, 2554: 19) อธิบายว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

อมร ทองประดิษฐ์ (2550: 13-14) เสนอว่า สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้นิยามไว้ต่างๆ กัน โดยทั่วไปกล่าวกันว่า ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ การนำแนวคิด เรื่องสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคล มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน และสรุปความหมายของสมรรถนะ คือ สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ในรูปของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน และมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่บุคคลรับผิดชอบอยู่ แสดงพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ และเป็นสิ่งที่ยังต้องการจากพนักงานหรือข้าราชการ เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถเสริมสร้างในเชิงอกงามได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรม และพัฒนา

คลธกร วงษ์พันธ์ (2552: 9) ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชนทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553: 35) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความรู้ ความสามารถ (Knowledge) ทักษะ (Skills) คุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน และมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ที่บุคคลรับผิดชอบอยู่ และทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ โดยสามารถเสริมสร้างในห้วงอกงามได้ด้วยการผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

อนันต์ นามทองคัน (2553: 21) มองว่าสมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสพผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยอย่างน้อยมี 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับการะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

จิรศักดิ์ จันตะ (2554: 24) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ

Spencer and Spencer (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554: 124) ได้อธิบายสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

Ganesh Shermon (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554: 126) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ การผสมผสานบูรณาการความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลได้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ (Competencies are the Combination of Knowledge Abilities Personal Attributes and Skills That Contribute to Individual and Organization Performance)

Blom (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554: 127) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการเรียนการสอนได้อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ใน 3 ด้าน ที่เรียกว่า CAP Model ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจการประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล

2. ด้านเจตคติพิสัย (Affective Domain) หมายถึง ทักษะคิด ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม แรงจูงใจที่อยู่ภายในบุคคล

3. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) หมายถึง ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการที่เกิดจากการสังเกต การเลียนแบบกระทำตามแบบอย่างๆ ทำอย่างต่อเนื่อง และทำโดยอัตโนมัติ

แนวคิดของ CAP Model จึงเป็นการอธิบายว่าสมรรถนะ คือ พฤติกรรมทำงานของบุคคล ที่มีมาตรฐานสูงโดยมีการบูรณาการที่สามส่วน ซึ่งประกอบด้วย พุทธิพิสัย (ความรู้) เจตคติพิสัย (ทัศนคติ) และทักษะพิสัย (ความชำนาญ)

สายใจ ใจเย็น (2554: 12) ได้สรุปความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะ ส่วนบุคคล มีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นและเกิดผลงานได้สูงกว่าบุคคลอื่น

อภิชาติ ทราญแก้ว (2554: 17) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ การกระทำของบุคคลที่สะท้อนความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของตนที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

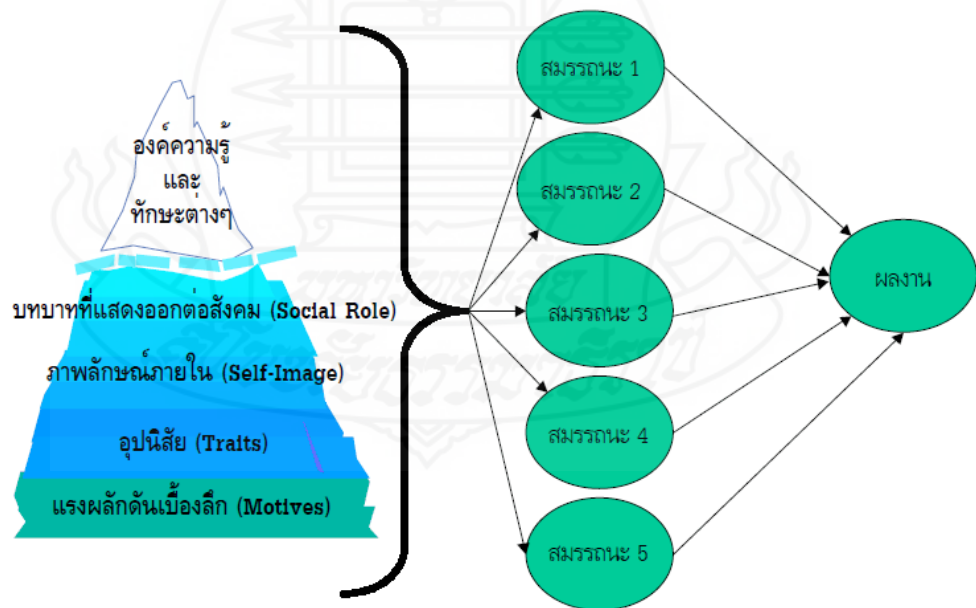
เอกกมล ยศบัวพิศ (2554: 19-20) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม การแสดงออกถึงความสามารถของบุคคล ที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมที่ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถมองเห็นและสามารถวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกที่เน้นผลให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นสร้างผลลัพธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และสามารถเสริมสร้างให้องงามได้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

Boyatzis (1982 อ้างถึงใน ทศนวรรณ แก้วศรีหน่อ, 2555: 21) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และยังมองว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ทศนวรรณ แก้วศรีหน่อ (2555: 21) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ที่บุคลากรแสดงออกด้วยวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความสำเร็จตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้ศึกษาสรุปความหมายได้ว่า “สมรรถนะ” (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลต่อสาธารณชน เกี่ยวเนื่อง สัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ตั้งแต่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บทบาททางสังคมที่ได้รับ ภาพลักษณ์ของบุคคล อุปนิสัย ตลอดจนแรงจูงใจหรือแรงขับภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ให้มีความโดดเด่นกว่าผู้อื่น และส่งผลต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน ได้ดังภาพที่ 2.2



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2548: 5)

ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

ตามภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปของภูเขาน้ำแข็ง กับสมรรถนะ และผลงาน จากภาพแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่างๆ และสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

ประเภทของสมรรถนะ

จากการศึกษาการจำแนกประเภทของสมรรถนะ มีนักวิชาการ หรือหน่วยงานได้แบ่งประเภทของสมรรถนะแตกต่างกัน ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10 – 11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549) อ้างถึงใน ทศนัวัตรณ แก้วศรีหน่อ (2555: 30) ได้กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่สุดที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2549) อ้างถึงใน วารินทร์ โชติปฏิเวชกุล (2550: 11) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ทุกหน่วยงานถือว่าเป็นรูปแบบเดียวกันซึ่งกำหนดรูปแบบของสมรรถนะบุคลากรในองค์กรที่มีผู้กำหนดไว้ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ เช่น ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ความซื่อสัตย์สุจริต การคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพที่มีผู้กำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ เช่น ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ อดทนต่อความกดดันการควบคุมตนเอง

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญ และจำเป็นในวิชาชีพ เช่น ความคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใส่ใจเรื่องคุณภาพ ความชำนาญด้านเทคนิค

รัชฎา ฅ น่าน (2550: 14 – 15) ได้ศึกษา และจำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทางการทำงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กร หมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวหลักต้น ให้อำนาจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัดเป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้ เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กร เรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน (Specific Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงาน จะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร โดยสมรรถนะนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

ปีทมา สุขสันต์ (2550: 12) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะองค์กร และสมรรถนะตัวบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะองค์กร (Organization Competency) คือ สมรรถนะที่จะช่วยให้องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นสมรรถนะที่จะบอกว่างค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ

2. สมรรถนะตัวบุคคล (Employee Competency) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่สาขางานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน คนที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถที่จะทำงานออกมาได้ดี

2.2 สมรรถนะตามสาขางาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในสาขางานนั้น คนที่อยู่ในสาขางานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสาขางาน (Functional Competency) นั้น

เทือน ทองแก้ว (2550) อ้างถึงใน สุจิตรา ยีห้วงเจริญ (2554: 16) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน การบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

ธำรงค์ดี คงลาสวัสดิ์ (2551: 42) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่ทุกคนในองค์กรต้องเหมือนกันไม่ว่าคนๆ นั้น จะมีตำแหน่งใดหรืออยู่หน่วยงานใดก็ตาม โดยถือว่าเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีความรู้หรือสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่ง อาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2. สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติของคนทำงานในตำแหน่งต่างๆ ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างประสบผลสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553: 6-7) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

2. คุณลักษณะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงานหน่วยงาน และส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สุนทรียภาพทางศิลปะ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และการสร้างสัมพันธภาพ

3. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2553: 129-131) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ เป็น 4 ประเภท คือ ประเภทสมรรถนะตามเกณฑ์อ้างอิง ประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน ประเภทสมรรถนะของลำดับชั้นในองค์กร และประเภทสมรรถนะตามกลุ่มงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์อ้างอิง ตามคำนิยามของ McClelland หรือของ Spencer and Spencer พบว่าองค์ประกอบหนึ่งของคำนิยามคือการใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ กล่าวคือ สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำ หรือมาตรฐานขั้นต่ำ หรือเรียกว่า Basic Competencies

1.2 สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงานว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร เรียกว่า สมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High-Performance Competencies

การจัดประเภทของสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนก มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน ว่าเป็นการกำหนดเพียงมีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับใด

2. การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน ถือว่าเป็นสมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์กร อาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก หรือสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะทางเทคนิค

2.1 สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2.2 สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job Related Functional/ Technical Competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง

3. การจัดประเภทสมรรถนะตามระดับชั้น โครงสร้างองค์กร พิจารณาจากลำดับชั้นตามโครงสร้างองค์กรเป็น 3 ระดับ คือ

3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่ง และในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญ คือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่งหรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานทั้งสายงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

4. การจำแนกประเภทสมรรถนะตามกลุ่มงาน มีบางกรณีได้มีการจำแนกโดยกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน โดยจัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานทุกคนต้องมี เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความคิดเชื่อมโยง เป็นต้น

4.2 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานด้านนั้นๆ พึงมีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) คือ สมรรถนะพนักงานทุกคนในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้ที่เหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management หรือ SHRM)

- สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) คือ สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงานในกลุ่มงานนั้น เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากร ต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

จากการศึกษาการจำแนกประเภทของสมรรถนะนั้น ผู้ศึกษาสรุปประเภทของสมรรถนะตามโมเดลสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของภาคราชการพลเรือน โดยอ้างอิงตามสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่า มีหน่วยงานและนักวิชาการ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2553: 1-3) ได้แบ่งระดับขององค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความรู้ คือ องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุความต้องการของข้อมูลความรู้ในแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงาน โดยจำกัดความ “ความรู้” คือ การรับรู้ข้อมูลและจัดเก็บไว้ในระบบความจำ นั่นคือ เมื่อมีการเรียนรู้และจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ดังกล่าวไว้ในระบบที่มีข้อมูลอื่นจัดเก็บไว้ก่อนแล้ว และต้องมีความเข้าใจในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ ว่าควรใช้อย่างไรและเมื่อใด องค์ความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มที่แตกต่างกันแต่ก็เกี่ยวเนื่องกัน คือ องค์ความรู้ลักษณะบรรยายความ (Declarative) องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) และองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic)

1.1 ความรู้ลักษณะบรรยายความ คือ การจัดเก็บข้อเท็จจริงต่างๆ ความรู้ลักษณะนี้จะเป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ เช่น ข้อบังคับทางกฎหมายในการจ้างงาน หรือกฎระเบียบด้านความปลอดภัย เป็นต้น โดยหลักฐานของการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ คือ การที่ผู้รับข้อมูลสามารถเรียกข้อมูลเหล่านั้นกลับมา หรือระลึกได้ว่าเคยได้รับทราบข้อมูลดังกล่าว

1.2 ความรู้ลักษณะกระบวนการ คือ องค์ความรู้ที่บุคคลสามารถเข้าใจได้ว่าจะนำความรู้ที่ได้รับมานั้นมาปรับใช้เมื่อใด และใช้อย่างไร นอกจากนั้น ความรู้อยังครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงและกระบวนการที่สามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างสมเหตุสมผล

1.3 ความรู้เชิงกลยุทธ์ คือ องค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผน การติดตามผล และการทบทวนกิจกรรมที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว

2. ทักษะ คือ การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และแคล่วคล่อง โดยทักษะตามคำนิยามของ Dunnette หมายถึง ความถึงขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และฝึกฝน โดยทักษะจะสะท้อนออกมาจากการกระทำของบุคคล ว่าปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ดีเพียงใด เช่น การใช้งานเครื่องจักรกล การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษา เป็นต้น การพัฒนาทักษะเป็นผลมาจากองค์ความรู้ คือ ตัวบุคคลต้องมีความรู้ว่าจะทำอะไร และเมื่อใด อย่างไรก็ดี ข้อแตกต่างระหว่างการรู้ว่าจะทำอะไร เมื่อใด กับทำได้ดีเพียงใดนั้นยังคงมีอยู่ ทักษะ จึงหมายถึง ความชัดเจนในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเหนือกว่าการรับรู้เพียงแค่ว่าจะอย่างไร การได้มาซึ่งทักษะมีอยู่สองระดับ คือ ระดับต้นเป็นการรวบรวม (Compilation) และระดับสูงเป็นการตอบสนองได้เองโดยอัตโนมัติ (Automaticity) ทั้งสองระดับนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าทักษะที่ได้มานั้น ได้รับการปรับให้เป็นความเคยชินจนเป็นรูปแบบของอุปนิสัยที่ระดับใด

3. สมรรถนะ เป็นการรวมส่วนที่อยู่เหนือน้ำและใต้น้ำทั้งหมด อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้น และแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สายใจ ใจเย็น (2554: 10–11) ได้ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland ซึ่งได้กล่าวว่าสมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ทศคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

Spencer and Spencer อ้างถึงใน เอลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 14–9) ได้กล่าวว่าสิ่งที่จัดว่าเป็นสมรรถนะอาจประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่มีในบุคคลในสาขาต่างๆ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้การบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนำเสนอ ทักษะในการคำนวณ เป็นต้น

3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลนั้นแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยของสังคมและสิ่งแวดล้อม

4. ภาพลักษณ์ภายใน (Self - Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของงาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทศคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาได้ การยึดถือค่านิยมในความจริงจัง ความสมานฉันท์ ความใฝ่รู้ ความเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

5. อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits) คือ ความเคยชินพฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นเป็นที่น่าเคารพนับถือ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6. แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติรายอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ปังจยไฟสัมฤทธิ์และระดับไฟสัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นต้น

Ganesh Shermon (2004) อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต (2554: 126) ได้ระบุองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 4 ประการ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่มีการจัดระบบการเรียนรู้และประยุกต์ผ่านประสบการณ์ การศึกษา และการสังเคราะห์

2. ทักษะ (Skill) คือ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติซ้ำๆของการประยุกต์ความรู้ หรือศักยภาพภายใน

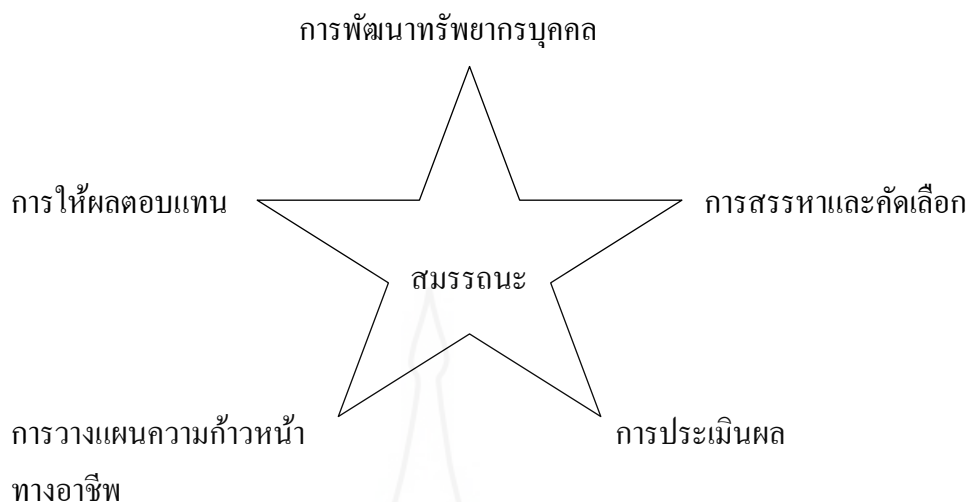
3. ศักยภาพ (Ability) คือ ศักยภาพภายในที่กำหนดความคิดภายใน และร่างกายในการปฏิบัติงาน

4. คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Attributes) คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ค่านิยมแรงจูงใจภายใน และทัศนคติ ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิตติพงษ์ เกิดผล (2547: 14-16) อ้างถึงใน สุรนนท์ ศรีวิวัฒน์ (2554: 19-22) ได้ศึกษาและพบว่าสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้หลายด้าน ดังนี้



ที่มา: ดัดแปลงจากกิตติพงษ์ เกิดผล (2547: 14) อ้างถึงในสุรนันทน์ ศรีวิวัฒน์ (2554: 20)

ภาพที่ 2.3 การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละขั้นตอนของการเจริญเติบโตในวิชาชีพ สามารถช่วยในการกำหนดเรื่องที่ต้องพัฒนา การออกแบบเรื่องของการพัฒนาและความต้องการในการพัฒนาในแต่ละระดับของบุคคลให้เป็นที่ไปอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับต่างๆ สามารถที่จะทราบและเห็นแนวทางในการที่จะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

วิธีการในการพัฒนาบุคลากรมี 2 หลักการใหญ่ คือ

1.1 การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Workplace Learning) การมอบหมายงาน (Job Assignment)

1.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-Job Training) เช่น การส่งบุคลากรไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก (Public Training) การศึกษาต่อ (Education)

2. การสรรหาและการคัดเลือก ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก บุคลากรเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ นั้น สมรรถนะ (Competency) ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรจะมีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถอย่างไร ระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้เช่นเดียวกับระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบการสรรหาพนักงาน ได้แก่

2.1 ทำให้เกิดความถูกต้องชัดเจนในการประเมินความสามารถและศักยภาพของตัวบุคคล

2.2 ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณลักษณะตรงตามที่ต้องการและหน่วยงานต้องการ

2.3 ทำให้ผู้สัมภาษณ์มีแนวทางในการสอบถามจากผู้สมัคร ประเมินผู้สมัครบนพื้นฐานจาก Competency ที่ต้องการ มากกว่าการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นส่วนตัว

2.4 สามารถนำมาเป็นกรอบหรือแนวทางในการสรรหา คัดเลือกพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การสอบวัด และการใช้ศูนย์ประเมิน

2.5 สามารถบ่งบอกได้ถึงลักษณะของผู้สมัคร ความชำนาญพิเศษและคุณลักษณะภายในส่วนบุคคลของผู้สมัคร ซึ่งผู้สัมภาษณ์สามารถระบุได้ว่าผู้สมัครแต่ละคนมีจุดแข็งจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาปรับปรุงในขีดความสามารถด้านใดบ้าง

3. การประเมินผล กระบวนการประเมินผลขณะปฏิบัติงานของบุคลากรมีวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาตนเอง ดังนั้น หลักการประเมินผลงานจึงควรประเมิน 2 ส่วน คือ

3.1 การประเมินในเรื่องของเป้าหมายว่าปีนี้จะทำงานอะไรบ้าง มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดออกมาว่าสำเร็จ หรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 ประเมินในเรื่องสมรรถนะ (Competency) ว่าแต่ละคนมีสมรรถนะ (Competency) ในแต่ละเรื่องในระดับใด และได้มีการพัฒนามากน้อยเท่าไรในแต่ละปี แล้วนำสองส่วนมารวมกันแล้วสรุปออกมาเป็นผลงานทั้งปี การกำหนดสัดส่วนตรงนี้สามารถจัดทำได้แตกต่างกัน บางหน่วยงานอาจจะใช้เรื่องการประเมินเป้าหมายอย่างเดียวได้ แต่บางหน่วยงานอาจจะใช้ทั้งสองส่วน คือ ต้องการให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาให้มากขึ้น เพราะว่าถ้าบุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพสูงขึ้นก็จะมีส่วนทำให้ผลงานโดยรวมขององค์กรในปีนั้นสูงขึ้นตามไปด้วย

สำหรับในระยะเริ่มแรกที่มีการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและการเบี่ยงเบนในการประเมิน ควรจะมีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร เพียงอย่างเดียวก่อน เพื่อวัดศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร แต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของบุคลากร ต่อเมื่อได้มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรไปแล้วสักระยะหนึ่งจนเป็นปกติ หรือเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน จึงควรจะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาใช้ในการประเมินควบคู่กันเพื่อให้ระบบการประเมินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเป็นระบบที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร

4. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เมื่อมีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในสายงานต่างๆ แล้ว องค์กรสามารถนำผลการประเมินมาจัดกลุ่มของบุคลากรตามความสามารถได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่าบุคคลใดมีสมรรถนะ (Competency) ในระดับที่สูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำ และสามารถเอามาใช้ในเรื่องของการกำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่างๆ ได้ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้หลักความสามารถตามสมรรถนะ(Competency) ที่แต่ละบุคคลมี บุคลากรที่มีสมรรถนะ (Competency) สูงอาจจะได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น จะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญและพยายามพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับที่สูง ผลสุดท้ายก็คือ องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความสามารถในระดับที่ค่อนข้างสูง และคนเหล่านี้จะไปทำผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรในระดับที่สูงอย่างต่อเนื่อง

5. การให้ผลตอบแทน ผลประเมินสมรรถนะ (Competency) จะมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในบทบาทของภาคเอกชน เพราะเขาเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน หรือ สมรรถนะของตนเองให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลาจะส่งผลกระทบต่องานโดยรวมขององค์กร ดังนั้น ถ้าบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดหรือสูงกว่า องค์กรก็จะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ แต่โดยหลักทั่วไปแล้วไม่ควรนำเรื่องของการให้ผลตอบแทนมาเกี่ยวข้องกับผลการประเมินสมรรถนะ (Competency) เพราะจะทำให้การประเมินมีการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง แล้วจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรโดยตรง ดังนั้น การนำสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในองค์กรสิ่งแรกที่ได้มีการพิจารณานำไปใช้ประโยชน์ คือ มองในเรื่องของการพัฒนาเพียงอย่างเดียว

คลธกร วงษ์พันธุ์ (2552: 20–24) ได้ศึกษาและพบว่าการนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ นั้น สมรรถนะ (Competency) ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอย่างไร ระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าระบบการคัดเลือก เน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ประสบการณ์ สำหรับสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากยิ่งขึ้น ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก

1.1 ช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ เช่น การสัมภาษณ์

1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือกเพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่เดิมในด้านการพัฒนาอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ ทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องมี คือ

2.1 ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม

2.2 กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะใด (หรือที่มักเรียกว่า Need Analysis)

2.3 หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ

2.4 การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนา

- นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

- ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง มีช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

- ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3. การประเมินผลงาน กระบวนการประเมินผลขณะปฏิบัติงานของบุคลากรจะดูทั้ง Input และ Output โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาตนเอง ดังนั้น หลักการประเมินผลงาน จึงควรประเมินใน 2 ส่วน คือ

3.1 การประเมินในส่วนของงานที่มอบหมาย เป็นการประเมินเรื่องของเป้าหมาย ว่าปีนี้จะทำงานอะไรบ้าง มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดออกมาว่าสำเร็จ หรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 ประเมินในส่วนของพฤติกรรมในการทำงาน หรือสมรรถนะ (Competency) ว่าแต่ละคนมีสมรรถนะในแต่ละเรื่องในระดับใด และได้มีการพัฒนามากน้อยเท่าไรในแต่ละปี และนำ 2 ส่วนมารวมกันแล้วสรุปออกมาเป็นผลงานทั้งปี การกำหนดสัดส่วนตรงนี้สามารถจะทำได้แตกต่างกัน บางองค์กรอาจจะใช้เรื่องการประเมินในส่วนของงานที่มอบหมายเป้าหมายอย่างเดียวก็ได้ แต่บางองค์กรอาจจะใช้ทั้ง 2 ส่วน คือ ต้องการให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาให้มากขึ้น เพราะถ้าบุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพสูงขึ้นก็จะมีส่วนทำให้ผลงานโดยรวมขององค์กรในปีนั้นสูงขึ้นตามไปด้วย

สำหรับในระยะเริ่มแรกที่มีการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและการเบี่ยงเบนในการประเมิน ควรจะมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรเพียงอย่างเดียวก่อน เพื่อวัดศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของบุคลากร ต่อเมื่อได้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรไปแล้วสักระยะหนึ่งจนเป็นปกติ หรือเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน จึงควรจะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาใช้ในการประเมินควบคู่กัน เพื่อให้ระบบการประเมินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเป็นระบบที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมิน

- ช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะ (Competency) เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

- ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

4. การบริหารผลตอบแทน ผลการประเมินสมรรถนะ (Competency) จะมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในบทบาทของภาคเอกชน เพราะเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน หรือ Competency ของคนให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่องานโดยรวมขององค์กร ดังนั้น ถ้าบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดหรือสูงกว่าองค์กรก็จะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ แต่โดยหลักทั่วไปแล้วไม่ควรนำเรื่องการให้ผลตอบแทนมาเกี่ยวข้องกับผลการประเมินสมรรถนะ เพราะจะทำให้การประเมินมีการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรโดยตรง ดังนั้นการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรสิ่งแรกที่ได้มีการพิจารณานำไปใช้ประโยชน์ คือ มองในเรื่องของการพัฒนาเพียงอย่างเดียว

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารผลตอบแทน

- ช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

- ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

5. การบริหารผลงาน (หรือที่เรียกว่าเป็นการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์) การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงหนึ่งองค์ประกอบของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หากการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม บรรยากาศทำงานที่ไม่ดี และขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น องค์การอาจจะไม่สามารถรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หรือถ้ารักษาไว้ได้ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

การบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ (1) การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด (2) การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง (3) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี

อย่างไรก็ดีในที่นี้เน้นการบริหารผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถนะเท่านั้น การบริหารผลงานในส่วนของงานที่มอบหมายนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการประเมินสมรรถนะนั้นถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงานเท่านั้น ซึ่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ตามรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือกระบวนการประเมิน

เมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานแล้ว ร่วมกับการประเมินงานที่มอบหมาย การจ่ายค่าตอบแทนควรทำให้สัมพันธ์กัน เป็นการให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ซึ่งหลักการของการบริหารผลงาน คือ บุคลากรที่มีผลงานดีกว่า มากกว่าก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าด้วย

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553: 3-4) ได้กล่าวว่า สมรรถนะจะมีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการด้านต่างๆ ดังนี้

1. การสรรหาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 42 ได้กำหนดหลักเกณฑ์การรับสมัครบุคคลเพื่อเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. การบริหารผลงานและการให้ผลตอบแทน จะกำหนดให้มีการนำสมรรถนะมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

3. การฝึกฝนและการพัฒนา กำหนดให้ยึดหลักสมรรถนะ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ จะต้องเน้นการพัฒนาที่เสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

4. การคัดสรร ได้กำหนดใช้กระบวนการในการประเมินสมรรถนะประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งในแต่ละระดับชั้นงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง การเลื่อนระดับตำแหน่ง และการคัดสรรข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่ง

5. การวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในสายงานอาชีพ จากหลักการในการคัดสรรและการพัฒนาซึ่งกำหนดให้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณานั้น จะส่งผลให้ระบบการวางแผนทางก้าวหน้าในสายงานอาชีพของข้าราชการทุกรายต้องคำนึงถึงสมรรถนะส่วนบุคคลด้วย

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ในปัจจุบันนี้หน่วยงานภาครัฐได้นำหลัก สมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล และยังเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็น การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) อ้างถึงใน พิสมัย พวงคำ (2551: 36) พบว่าปัจจุบันองค์การใน ส่วนของรัฐและเอกชนมีการนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Competency-based Human Resource Management) แทนที่การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิม ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์งาน หรือ Job Analysis ซึ่งกำหนดเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานหรือ ใบบรรณานาหน้าทำงานและกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการเท่านั้น โดยมีได้ระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการของตำแหน่งงาน จึงมีการนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามประเภทงาน เช่น

1. Competency – based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรมโดยพิจารณาจาก ความรู้ความสามารถ (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหา ความจำเป็นในการฝึกอบรม วางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินฝึกอบรม

2. Competency-based Career Path หมายถึงการนำความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากรโยกย้าย สับเปลี่ยน โดย เปรียบเทียบกับความรู้ ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานนั้น

3. Competency-based Executive Succession Plan หมายถึงการนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่ง หรือมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

4. Competency in Performance Management หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคล เปรียบเทียบกับเป้าหมายตัวชี้วัด และความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานนั้น โดยสมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการทำงานซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้า และกระบวนการในการทำงานมากกว่าวัดผลของงานที่เกิดขึ้น เพื่อมุ่งตอบคำถามว่า ทำอย่างไรให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5. Competency-based Pay หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการประเมินที่ได้มา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553: 5) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดทำต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละงานนั้นมีประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร

1.1 ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2 สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น และอัตราการลาออกลดลง

2. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

2.1 ให้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์กร

2.2 ให้ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลงาน และสามารถเข้าใจจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบุคคล ได้อย่างถูกต้องตามลักษณะงาน

2.3 ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งงาน

3.1 สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ

3.2 ช่วยสร้างทางก้าวหน้าในสายงานอาชีพ โดยการสร้างหลักประกันว่าสมรรถนะของตนเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว

3.3 ช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งงานใหม่

สุจิตรา ชนานันท์ (2552) อ้างถึงใน ทศนวรรณ แก้วศรีหน่อ (2555: 34) ได้อธิบายประโยชน์ของสมรรถนะ 2 ระดับ คือ ระดับพนักงาน และระดับองค์กร ดังนี้

1. ประโยชน์ในระดับพนักงาน ประกอบด้วย

1.1 สร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะคุณค่า และศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ

1.2 ช่วยทำให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาชีพใหม่

1.3 เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการถ่ายโอนทักษะ และฝึกฝนทักษะที่ต้องการของตลาด

1.4 แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ

1.5 มีการทบทวนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งถือเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐานขององค์กร

2. ประโยชน์ในระดับองค์กร ประกอบด้วย

2.1 ช่วยในการจัดสมรรถนะที่มีอยู่เดิมกับสมรรถนะที่ต้องการให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2.2 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิผลของการรับสมัครพนักงาน ด้วยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่

2.3 ช่วยให้องค์กรสามารถให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

2.4 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมตามความจำเป็นขององค์กร

2.5 สร้างความเชื่อมั่นแก่องค์กรในการตัดสินใจในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะแก่พนักงานอย่างแท้จริง

2.6 ช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทำให้มีความเชื่อมั่นและเกิดความสอดคล้องอย่างแท้จริง

2.7 เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารในเรื่องทักษะและความรู้ของพนักงาน

2.8 ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้สะดวกเร็วขึ้น โดยการใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการไปยังผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรง

Hay Group (2004) อ้างถึงใน นลินี อธิมา (2554: 33) ได้ศึกษาประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานและได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อพนักงานดังนี้

1. ต่อองค์กร สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออก และนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สุดยอด

2. ต่อผู้บริหาร สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงาน ทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน

3. ต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลหวัง สิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าตนเหมาะสมกับงานและทำให้เข้าใจความแตกต่างของพนักงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่

การประเมินสมรรถนะ

ดลชกร วงษ์พันธุ์ (2552: 12-19) ได้อธิบายไว้ว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

- ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
- มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
- เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
- เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ในการประเมินสมรรถนะในการประเมินสมรรถนะของพนักงานองค์กรจะต้องพิจารณาว่า จะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมของ องค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Immediate Supervisor)
- ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- ประเมินตนเอง (Self-assessment)
- ประเมิน โดยลูกค้า (Customer Assessment)
- ประเมิน โดยคณะกรรมการ (Committee)

วัตถุประสงค์ของประเมินสมรรถนะ มีดังนี้

1. เป็นการประเมินความสามารถของข้าราชการในสายงานต่างๆ ตามสมรรถนะที่ กำหนดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงระดับความสามารถของข้าราชการ เมื่อเทียบกับความคาดหวังของ องค์กร

2. นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการให้เหมาะสมกับความต้องการใน การพัฒนาของข้าราชการแต่ละคน หรือที่เรียกว่าแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP: Individual Development Plan)

3. เพื่อเสริมสร้างระบบการติดต่อสื่อสารสองทิศทาง (Two Way Communication) ในการดูแลข้าราชการโดยผ่านระบบการประเมินและการวางแผนพัฒนาร่วมกัน

ประเภทของการวัด/การประเมิน แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of Performance เป็นการทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนคำอธิบาย การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุน ไปแล้ว จะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้งैื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถ ทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถ ทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรม ของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึกความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกันสำหรับวิธีการประเมินระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัด คือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง วิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- ปรีกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการ

ประเมิน

- ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริงหรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐาน ขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

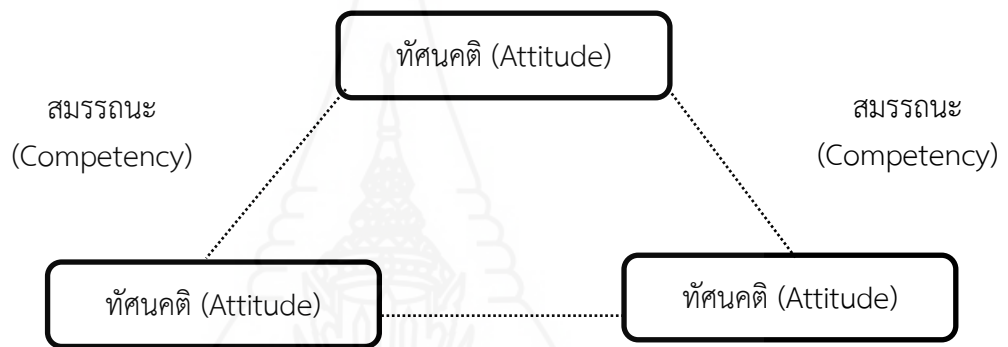
การศึกษาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายมิติ แตกต่างกันไป ดังนี้

สายใจ ใจเย็น (2554: 38) ได้ศึกษาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มคุณภาพในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเกิดความสุขในการปฏิบัติงาน เดิมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นที่การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยในกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ (Learning and Motivation) ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจนั้นจะเน้นที่การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ (Employee Satisfaction Index) แต่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่การปลุกใจให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในองค์กรอยากเรียนอยากรู้และมีใจให้กับองค์กร มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (Engagement)

เสนห์ จุ้ยโต (2554: 154–159) ได้ศึกษาแล้วพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการศึกษาที่ต่อเนื่องจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งศึกษาตามแนวคิดของ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nalder) ที่เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เปลี่ยนแปลงไปก็จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ และยังพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้น ตามแนวคิดของ อาร์ เวน เพซ (R. Wayne Pace) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพด้วย นอกจากนี้ ไกรยุทธ ชีรตยาคินันท์ ยังกล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนา 3 มิติ ในตัวคนคือ มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวกับการศึกษาทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และนอกรูปแบบ (Nonformal) เป็นที่ยอมรับกันได้ว่าเป็นที่ไม่มีทักษะ และไม่สามารถทำอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความรู้ มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติเกี่ยวกับความสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพ (Physical) และจิตภาพ (Psychological) ก็จะมีคุณภาพดีกว่า

คนที่มีความไม่พร้อมด้านร่างกายและจิตใจ และมีทัศนคติ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิด คนที่มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง เกี่ยวข้องกับผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นลบ ย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก ซึ่งจากความหมายข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ประการ คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในลักษณะที่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์มี 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ (Knowledge) การเปลี่ยนแปลงทักษะ (Skill) และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude)



ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2554: 158) กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์

ภาพที่ 2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพมากขึ้น กล่าวคือ มีความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา และคุณธรรม ก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทรัพยากรมนุษย์มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลทำให้การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ต่อไป

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554: 4-6) มีความเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลวิธีที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ถ้าบุคลากรมีคุณภาพและมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้วย่อมส่งผลต่อผลงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรได้ในที่สุด

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา และคณะ (2554) อ้างถึงใน ขรรค์ชัย เกตุสอน (2554: 10) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การลงทุนซึ่งต้องใช้เวลา ความรู้ ความสามารถ จัดดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาเป็นระดับ ตั้งแต่ระดับกว้างยาวต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งแต่ละระดับย่อมต้องมีการลงทุนที่แตกต่างกัน และสุดท้ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเสริมสร้างทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานมีทิศทางที่ดีขึ้น และสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554: 160-165) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีหน้าที่รวบรวมปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ และวิธีการบริหารงาน ดังนั้น หากหน่วยงานหรือองค์กรใดที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินงานจึงจำเป็นต้องให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีความสำคัญหลากหลาย ดังนี้

1. ความสำคัญต่อการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จ 5 ประการ คือ

1.1 ทรัพยากรมีคุณค่า มนุษย์มีคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีชีวิตจิตใจ การปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้เกียรติ ให้ความสำคัญเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้า ข้อมูลข่าวสาร และคู่แข่ง

1.3 ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตที่ดี การทำงานในองค์การจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ดี สะอาด ปลอดภัย และสภาพการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

1.4 ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในงาน องค์การจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานดี ปรับองค์การให้เป็นแบบมีชีวิต ทุกคนมีความสุขสนุกในการทำงาน มีความท้าทาย และเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่และปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1.5 ทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ที่จะแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ และเทคนิคการทำงานใหม่ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีมูลค่าเพิ่ม 6 ประการ คือ

2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพที่ดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานที่ดียิ่งขึ้น

2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะผู้ที่เพิ่งจะเข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่

2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาของตน

2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้คนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

3. ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือต่อการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือในการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องเน้นกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ตามแนวคิดของดุลดัชนี (Balance Scorecard) ซึ่งประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Perspective)

3.2 กลยุทธ์ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

3.3 กลยุทธ์ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal Business Process Perspective)

3.4 กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในกลยุทธ์ที่ 4 ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ถ้าองค์การใดมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้ตลอดเวลาช่วยทำให้องค์การนั้นมีความสามารถในการแข่งขันได้ สูงกว่าองค์การที่ไม่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจุบันและในอนาคตทุกองค์การจำเป็นต้องมุ่งเน้นการลงทุนด้านมนุษย์ (Human Capital) ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติมีมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพและนำองค์การสู่ความเป็นเลิศและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

4. ความสำคัญต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแยกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์การ

4.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) จะมี 2 ระดับ คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ประกอบไปด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลง

4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน (Task Environment) ซึ่งประกอบไปด้วย ลูกค้า (Customer) คู่แข่ง (Competitors) ผู้ควบคุม (Regulator) และผู้สนับสนุน (Suppliers) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นอย่างไรนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ควบคุม และผู้สนับสนุนเป็นสำคัญในบางองค์การ ก็ได้มีการอบรมบุคลากรให้มีกลยุทธ์ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์การแข่งขัน การเจรจาต่อรอง และการนำเสนอ รวมทั้งการสร้างพันธมิตรเพื่อความสำเร็จขององค์การต่อไป

3. แนวคิดโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

นโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) นับเป็นก้าวสำคัญของการพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิ อันเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างระบบหลักประกันสุขภาพ ระบบบริการปฐมภูมิที่มีการกำหนดรูปแบบ และระบบการสนับสนุนที่จริงจัง เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี โดยมีการใช้จ่ายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด กระทรวงสาธารณสุขได้ปรับโฉมการบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิของประเทศไทยให้เปลี่ยนจากการบริการเชิงรับมาเป็นเชิงรุก โดยจัดทำแผนการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พ.ศ.2552–2555 ขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยมุ่งให้มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

ขอบเขตการดำเนินงาน

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีขอบเขตการดำเนินการบริการสาธารณสุขผสมผสานทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมและป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ รวมทั้งการจัดการปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพ ทั้งในระดับบุคคล ครอบครัวชุมชนและสังคม ในพื้นที่ที่รับผิดชอบโดยมีจุดเน้น ดังนี้

1. ดำเนินการเชิงรุก โดยมุ่งเข้าหาประชาชนและชุมชนเพื่อการสร้างสุขภาพเป็นหลัก รวมทั้งมุ่งจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่เป็นต้นเหตุของปัญหาสุขภาพ
2. บริการอย่างต่อเนื่อง สามารถให้คำปรึกษาและส่งต่อผู้ป่วยได้ตลอดเวลา โดยสามารถปรึกษาแพทย์ในโรงพยาบาลพี่เลี้ยง หรือส่งต่อผู้ป่วยได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ อาจมีบริการเตียงนอนเพื่อสังเกตอาการโดยไม่รับผู้ป่วยไว้นอนค้างคืน และหากมีกรณีฉุกเฉินก็มีระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินเพื่อออกไปรับผู้ป่วย และให้การปฐมพยาบาลก่อนส่งต่อ
3. มีความเชื่อมโยงและมีส่วนร่วม โดยมีความเชื่อมโยงกับบริการสุขภาพในระดับอื่นในการดูแลผู้ป่วยรายกรณีอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งในการดำเนินงานของประชาชน ชุมชน และองค์กรปกครองท้องถิ่น

พื้นที่การทำงาน

มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ (Catchment Area) อย่างชัดเจน โดยใช้บ้านเป็นเรือนผู้ป่วย (Home Ward)

บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

1. มีความรู้และทักษะในการให้บริการผสมผสาน และมีทักษะเพิ่มเติมเฉพาะด้าน
2. มีศักยภาพในการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีม
3. มีศักยภาพในการทำงานเชิงรุกในชุมชน
4. มีศักยภาพในการใช้ และจัดการระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบริหารจัดการ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ราชการส่วนภูมิภาค องค์กรเอกชน โดยมีเป้าหมายร่วมให้เกิดระบบที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวมีความยั่งยืน มีความเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ เป็นระบบที่ชุมชนสนับสนุน กำกับดูแล และรู้จัก เป็นเจ้าของ

ระบบสนับสนุน (Supporting System)

1. ระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ระบบการปรึกษาโรงพยาบาลพี่เลี้ยงตลอดเวลา
3. ระบบเวชภัณฑ์และเวชภัณฑ์ที่มีโฆษณา ที่สอดคล้องกับโรงพยาบาลพี่เลี้ยง

ขนาดของประชากรในพื้นที่รับผิดชอบตามระดับของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สถานีอนามัย/ศูนย์สุขภาพชุมชน หรือหน่วยบริการระดับปฐมภูมิรูปแบบอื่นๆ สามารถพัฒนาหรือยกระดับการดำเนินงานเป็น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ โดยรับผิดชอบ จำนวนประชากรหลายระดับ ตั้งแต่ประชากรไม่กี่พันคน จนถึงประชากรเป็นหมื่นคน และมีบุคลากร ตั้งแต่ 5-10 คน หรือมากกว่า ตามภาระงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้อาจมีแพทย์ และบุคลากรแพทย์แผนไทย เภสัชกร ทันตแพทย์ นักกายภาพบำบัด และนักสังคมสงเคราะห์ ไปร่วมให้บริการทั้งรูปแบบเต็มเวลา หรือบางเวลา ตามความจำเป็นและความเหมาะสม

การพัฒนาบุคลากร

สิ่งที่ควรเน้น คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ใช้ความสามารถของแต่ละส่วนอย่างเต็มที่ และทำงานตอบโจทยปัญหาหลักของชุมชนนั้น ได้ดี

กำลังคนอาจแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) บุคลากรที่ทำงานประจำอย่างต่อเนื่องใน รพ.สต. 2) บุคลากรที่เสริมเพิ่มเติมตามบริการเฉพาะ และ 3) บุคลากรที่เป็นส่วนประสานในโรงพยาบาล แม่ข่ายที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงบริการระหว่าง รพ.สต. กับแม่ข่ายและหน่วยบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง

กำลังคนส่วนที่เป็นฐานทำงานประจำ ควรเน้นให้มีจำนวนเพียงพอกับภาระงาน และมีสาขาวิชาชีพที่เพิ่มเติมได้ครอบคลุมงานหลัก ได้แก่ พยาบาล นักวิชาการด้านการป้องกันโรค และส่งเสริมสุขภาพ และนักกายภาพบำบัด

วิธีการบริหารจัดการด้านบุคลากรให้มีเพิ่มเติมในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล นั้น สามารถจัดการได้ใน 4 ลักษณะ คือ

1. บุคลากรที่มีอยู่เดิม แต่มีค่าตอบแทนให้ทำงานได้เพิ่มขึ้น
2. โรงพยาบาลแม่ข่ายจัดสรรคนลงมาช่วยดูแลงานเพิ่มขึ้น ซึ่งทำได้หลายแบบ เช่น ระดมผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ และ/หรือ ยืม/รับย้าย ผู้สมัครใจ ทั้งนี้ ให้ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม
3. จ้างเพิ่ม ซึ่งจ้างได้ทั้งนักวิชาการและพยาบาล ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณจากส่วนต่างๆ อาทิ โรงพยาบาลแม่ข่าย ท้องถิ่น หรือบสนับสนุนเพิ่มเติมจากสำนักงานหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ภายใต้การประเมินสถานการณ์ความจำเป็น และสถานการณ์ทางการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
4. พัฒนาบุคลากรหรือส่งเสริมการศึกษาต่อเพื่อกลับมาทำงาน โดยจะใช้งบประมาณจากโรงพยาบาลแม่ข่าย หรือท้องถิ่นในการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียน ส่วนการจ้างงานเมื่อสำเร็จการศึกษาจะจ้างโดยโรงพยาบาลแม่ข่าย โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือท้องถิ่น ขึ้นกับการตกลงกันของคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

กำลังคน เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของ “ทีมสุขภาพในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล” โดยต้องเพิ่มกำลังคนให้เพียงพอ ด้วยวิธีดังกล่าวข้างต้น นอกจากนี้ ยังมีการระดมความร่วมมือในพื้นที่ เช่น อาสาสมัครสาธารณสุข และประชาชน เพื่อสนับสนุนกิจกรรม การสร้างเสริมสุขภาพที่มุ่งเน้นการดูแลตนเอง (Self Care) และครอบครัว

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นโครงการยกระดับสถานีนอมาลัย โดยมีวัตถุประสงค์

1. ให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นทัพหน้าของกระทรวงสาธารณสุข ในการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนในตำบล หมู่บ้าน ชุมชน
2. เพื่อเป็นการพัฒนาระบบสาธารณสุข ให้มีคุณภาพมาตรฐาน และมีศักยภาพมากขึ้น เพื่อให้บริการเชิงรุกด้านสุขภาพแก่ประชาชน
3. เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียม
4. เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพของตนเอง ภายใต้การยกระดับสถานีนอมาลัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยมีภารกิจสำคัญ ดังนี้

4.1 ด้านการส่งเสริมสุขภาพ

4.2 ด้านการรักษาพยาบาล

4.3 ด้านการควบคุมป้องกันโรค

4.4 ด้านการฟื้นฟู

4.5 ด้านการคุ้มครองผู้บริโภค

ซึ่งต้องทำพร้อมกันทั้ง 5 ด้าน เป็นภารกิจเพื่อสร้างสุขภาวะที่ดี ให้ครอบคลุม ทั้ง สุขภาพกาย สุขภาพใจ และทางด้านสังคม ควบคู่กันไป อันนี้ถือว่าเป็นภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่สำคัญอย่างยิ่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของโครงการตามโรงพยาบาล 3 ดี หรือ โรงพยาบาลสาธารณสุขยุคใหม่ เพื่อคนไทยสุขภาพดี มีรอยยิ้ม คือ บรรยากาศดี การให้บริการ ที่ดี และการบริหารจัดการที่ดี

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมี 2 รูปแบบ คือ โรงพยาบาลเดี่ยว กับ โรงพยาบาลเครือข่ายที่ต้องจัดเป็นรูปเครือข่ายผสมมาบ้างในบางพื้นที่ก็เพราะบางแห่งสถานีนอมาลัยมีขนาดเล็กมาก ตำบลเดี่ยว มี 2-3 สถานีนอมาลัย จำเป็นต้องรวม 2-3 แห่ง มาเป็นเครือข่ายเดียวกันบริหารจัดการ บางส่วนร่วมกัน เช่น บุคลากร เป็นต้น เพื่อประหยัดบุคลากร ซึ่งในรูปของโรงพยาบาลเดี่ยวและโรงพยาบาลเครือข่ายก็จะมีทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ สำหรับขนาดเล็ก ก็คือ ประชากรต่ำกว่า 3,000 คน ลงมา ขนาดกลาง ประชากร 3,000-7,000 คน ถ้า 7,000 คนขึ้นไป ก็เป็นขนาดใหญ่ เพราะจะมีผลกับการจัดบุคลากรและงบประมาณ บุคลากร สำหรับโรงพยาบาลเดี่ยวมีอย่างน้อย 4

ตำแหน่ง นับเฉพาะที่ให้บริการ ไม่นับลูกจ้างที่จ้างมาเพื่อสนับสนุนการทำงาน (ทำความสะอาด, กรอกข้อมูล ฯลฯ) ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาล แพทย์ หรือพยาบาลเวชปฏิบัติ หรือพยาบาลวิชาชีพ คนใดคนหนึ่ง นักวิชาการสาธารณสุข และสหวิชาชีพระหว่างทันตภิบาลหรือเภสัชกร หรือแพทย์แผนไทยหรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม สำหรับระบบเครือข่าย จะใช้การบริหารจัดการร่วมกันในเรื่องบุคลากรเพราะถ้าให้ทุกแห่ง 4 ตำแหน่ง อัตราไม่พอ จะให้ 7 อัตราต่อ 1 เครือข่าย ถ้ามี 3 แห่งก็บริหารร่วมกันใน 7 คน

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการปฐมภูมิ การประเมินคุณภาพหน่วยบริการปฐมภูมิ และเครือข่ายปฐมภูมิ

ความหมายและความเป็นมา

การบริการปฐมภูมิ มีชื่อภาษาอังกฤษว่า Primary Care Unit (PCU) หมายถึง การให้บริการการแพทย์และสาธารณสุขที่ประยุกต์ความรู้อย่างผสมผสานทั้งทางด้านการแพทย์ จิตวิทยา และสังคม เพื่อให้บริการทั้งที่เป็นการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาโรค และการฟื้นฟูสภาพ เป็นการบริการที่ดูแลประชาชนอย่างต่อเนื่อง ให้แก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน ด้วยแนวคิดแบบองค์รวม โดยมีระบบการส่งต่อและเชื่อมโยงกับโรงพยาบาลอย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประสานกับองค์กรชุมชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาความรู้ของประชาชนในการดูแลตนเองได้ในยามเจ็บป่วย รวมถึงส่งเสริมสุขภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุการมีสุขภาพที่ดีได้ต่อไป

ระบบบริการปฐมภูมิได้มีการพัฒนาและฟื้นฟูขึ้น หลังจากการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ เป็นการเปลี่ยนแปลงการจัดระบบบริการปฐมภูมิ เริ่มตั้งแต่การกำหนดให้มีศูนย์สุขภาพชุมชน ให้เป็นหน่วยบริการใกล้บ้านใกล้ใจ ประชาชนสามารถเข้าถึงได้สะดวก และได้รับบริการขั้นพื้นฐานที่ดีมีคุณภาพมาตรฐาน กระทรวงสาธารณสุขจึงได้กำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาและประเมินรับรองมาตรฐานหน่วยบริการปฐมภูมิ โดยพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานขึ้นเพื่อให้มีความเหมาะสม ทันสมัย เน้นการพัฒนาคุณภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิในรูปแบบของเครือข่าย โดยได้นำกรอบคุณภาพของ Malcolm Baldrige National Quality Award มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการพัฒนา เพื่อให้เกิดการจัดการเป็นระบบทั้งองค์กร และจัดทำเป็นเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ (Primary Care Award: PCA)

แนวคิดหลัก

หัวใจสำคัญที่เป็นคุณภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิ คือ ต้องเป็นบริการองค์รวมต่อเนื่อง ผสมผสานและสนับสนุนการพึ่งตนเองของประชาชนอย่างสมดุลซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ เป็นหลักการที่ผู้ให้บริการใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงานบริการในทุกด้านของหน่วยบริการปฐมภูมิ ในการดูแลประชากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม ต้องพยายามที่จะบูรณาการด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกัน การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพไปพร้อมกันและกระบวนการดำเนินงานต้องคำนึงถึงมิติทางด้านจิตใจ สังคม และสภาพแวดล้อมของประชาชนหรือผู้รับบริการด้วยการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการปฐมภูมิได้นำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) มาใช้ โดยจะเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาระบบบริการอย่างต่อเนื่อง ใช้มาตรฐานและการประเมินตนเองเป็นเครื่องมือให้เกิดกระบวนการเรียนรู้/ พัฒนา ให้กับหน่วยบริการ

เป้าหมาย

เป้าหมายของระบบการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการปฐมภูมิ คือ การกระตุ้นให้หน่วยบริการปฐมภูมิ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติในหน่วยบริการปฐมภูมิ ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในระดับอำเภอ และเครือข่ายบริการปฐมภูมิ (CUP) ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน เพื่อพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิให้ตอบสนองความต้องการ ความจำเป็นด้านสุขภาพของประชาชน และนำไปสู่การมีสุขภาพดี ชุมชนพึ่งตนเองได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

แก่นคุณค่าของการทำงานพัฒนาคุณภาพเครือข่ายของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ประกอบด้วย

1. การนำหน่วยบริการปฐมภูมิและเครือข่ายบริการปฐมภูมิอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความรับผิดชอบต่อชุมชน และสังคม
3. มุมมองเชิงบวก
4. การมุ่งเน้นอนาคต และการใช้ประโยชน์จากการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต
5. การมองประชาชนเป็นศูนย์กลาง หรือ ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญ

สำคัญกับประชากรเป้าหมาย

6. การทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน

7. การมีความคล่องตัว
8. การยึด “ผลสัมฤทธิ์” และ “การสร้างคุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน
9. การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม
10. การเรียนรู้ของหน่วยบริการปฐมภูมิ เครือข่ายบริการปฐมภูมิ และทีมสุขภาพ
11. การบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อมูล และข้อเท็จจริง

ลักษณะสำคัญของการบริการปฐมภูมิ

หน่วยบริการปฐมภูมิควรเป็นหน่วยบริการสุขภาพที่มีลักษณะสำคัญในด้านต่างๆต่อไปนี้

1. เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านสุขภาพที่ผสมผสานทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค การรักษา และการฟื้นฟูสุขภาพ โดยพิจารณาปัญหาอย่างเป็นองค์รวม
2. เป็นบริการสุขภาพด่านแรกที่ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย ทั้งในด้านภูมิศาสตร์ สังคม จิตวิทยา และเศรษฐกิจ
3. เน้นบทบาทการให้บริการสุขภาพในเชิงรุกเพื่อการเสริมสร้างสุขภาพ การป้องกันโรค และการเพิ่มศักยภาพการพึ่งตนเองของประชาชน
4. ร่วมดูแลสุขภาพกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อนป่วย ขณะป่วย และช่วงฟื้นฟูสุขภาพพร้อมกับการจัดทำระบบข้อมูลของประชาชนตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิต
5. ทำหน้าที่ประสานกับหน่วยบริการอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บริการที่ต่อเนื่องรอบด้าน อาทิ สถานพยาบาลเฉพาะด้านต่างๆ หน่วยงานสังคมสงเคราะห์ และหน่วยงานปกครองท้องถิ่น

หน้าที่ของบริการปฐมภูมิ

1. บริการปฐมภูมิมิหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาและช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจด้านสุขภาพให้แก่ประชาชนและชุมชนให้แก่ประชาชนและชุมชนในลักษณะผสมผสาน
2. สามารถให้คำปรึกษาทางด้านจิตใจและสังคม แก่ผู้มาใช้บริการ ในระดับต้นที่ผสมผสานกับบริการทางกาย หรือเป็นบริการเฉพาะ
3. ประเมินสุขภาพชุมชนอย่างรอบด้านแล้วนำมาวางแผนการพัฒนาบริการ
4. สนับสนุนให้ประชาชนพึ่งตนเองด้านสุขภาพ
5. สามารถให้การดูแลบริบาลผู้ที่มีปัญหาสุขภาพเรื้อรัง
6. ประสานบริการกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการให้บริการอย่างต่อเนื่องและผสมผสาน

เกณฑ์คุณภาพของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ

เกณฑ์คุณภาพเครือข่ายปฐมภูมิ ประกอบด้วย ส่วนพื้นฐาน และองค์ประกอบขององค์กร 3 ส่วน 7 หมวด คือ

ส่วนพื้นฐาน

ส่วนพื้นฐาน ลักษณะสำคัญขององค์กร ประกอบด้วย

1. ลักษณะองค์กร เป็นการพิจารณาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานบริการปฐมภูมิและความสัมพันธ์ที่มีสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ ภาครีเครือข่ายสุขภาพ

1.1 ลักษณะพื้นฐานของหน่วยบริการปฐมภูมิและเครือข่ายบริการปฐมภูมิ หน่วยบริการปฐมภูมิและเครือข่ายบริการปฐมภูมิ มีทิศทาง แนวทางการให้บริการ บุคลากร เทคโนโลยี กฎหมาย ภาวะเทียบ และข้อบังคับที่สำคัญ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ที่สามารถตรวจสอบได้

1.2 ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยบริการปฐมภูมิและเครือข่ายบริการปฐมภูมิ รวมทั้งภาครีเครือข่ายสุขภาพ พิจารณาและทบทวนประเด็นจาก โครงสร้างองค์กร ความคาดหวังของผู้รับบริการ บทบาท และแนวทางและวิธีการสื่อสารกับภาครีเครือข่ายสุขภาพและกลุ่มผู้มารับบริการ

2. ความท้าทายขององค์กร หน่วยบริการปฐมภูมิและเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพการแข่งขัน และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับพันธกิจ กำหนดประเด็นท้าทายที่สำคัญ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการพัฒนา และการปรับปรุงผลการดำเนินการที่สำคัญในการยกระดับองค์กร

องค์ประกอบขององค์กร

ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย

1.1 การนำองค์กร มีการกำหนดทิศทาง แนวทางการกำกับดูแลตนเองที่ดี ถ่ายทอดสื่อสาร ทิศทางและแผนไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และกำหนดวิธีการทบทวนผลการดำเนินการของหน่วยบริการปฐมภูมิและเครือข่ายหน่วยบริการปฐมภูมิ เพื่อให้บรรลุ พันธกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ดำเนินการอย่างมีส่วนร่วมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีจริยธรรม และเป็นองค์กรที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ องค์กรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสถานการณ์องค์กร ร่วมกับสภาพปัจจัยภายนอก ในการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะยาว และกลยุทธ์การดำเนินงานให้เป็นไปตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติ และมีการวัดผลความก้าวหน้า ประกอบด้วย

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ มีวิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งการยกระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กร และกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของเครือข่ายบริการปฐมภูมิที่ต้องการในอนาคต

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการดำเนินการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่แผนปฏิบัติการและกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ กำหนดการสื่อสารและการสนับสนุน แผนปฏิบัติงานที่สำคัญไปสู่การปฏิบัติ และกำหนดแนวทางในการประเมิน ตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อสนับสนุนและปรับปรุงให้บรรลุพันธกิจของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับประชากร เป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การรับรู้ เข้าใจ สถานการณ์สุขภาพของประชากรกลุ่มเป้าหมาย และสถานการณ์ชุมชนที่รับผิดชอบ เข้าใจ รับรู้ ความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของประชากรเป้าหมาย ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ทันสมัย เพื่อให้มั่นใจว่าจัดการดำเนินงานได้ตอบสนอง และสอดคล้องกับความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับประชากร เป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกำหนดจำแนก ประชากรเป้าหมาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มต่างๆ ศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของประชากร เป้าหมาย ชุมชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น เพื่อกำหนดข้อกำหนดบริการ และแนวทางการดำเนินงานให้ตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของประชากร เป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรของเครือข่ายปฐมภูมิ มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีและความประทับใจต่อประชากร เป้าหมาย ชุมชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา การยอมรับ และความพึงพอใจในระบบบริการปฐมภูมิ

หมวด 4 การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ คือ การวัด วิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ ในด้านการวัด การเลือก รวบรวม วิเคราะห์และจัดการข้อมูลสารสนเทศ จัดการความรู้ที่สำคัญ เพื่อผลักดันให้เกิดการประเมินผล ทบทวนผลการดำเนินงาน และนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาการจัดการและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ก่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถของเครือข่ายบริการปฐมภูมิและหน่วยบริการปฐมภูมิ ประกอบด้วย

4.1 การวัด วิเคราะห์และพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์กร เครือข่ายบริการปฐมภูมิ จัดให้มีการวัด วิเคราะห์ผลงาน การจัดการความรู้ที่สอดคล้อง เชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน ตอบสนองเป้าหมาย/พันธกิจของหน่วยบริการปฐมภูมิ มีการทบทวนประเมินผล และปรับปรุงผลงานภายในเครือข่ายบริการปฐมภูมิอย่างต่อเนื่อง

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ เครือข่ายบริการปฐมภูมิ มีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน มีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยบริการปฐมภูมิ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คือ หน่วยบริการปฐมภูมิและเครือข่าย ปฐมภูมิ ตรวจประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อมุ่งในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของหน่วยบริการปฐมภูมิและเครือข่ายบริการปฐมภูมิ รวมทั้งการตรวจประเมิน ความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและหน่วยบริการปฐมภูมิ ประกอบด้วย

5.1 ระบบบริหารงานบุคคลที่ก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เครือข่ายบริการสุขภาพมีการจัดระบบบริหารบุคลากรในเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตามภาระหน้าที่ที่กำหนดความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคน ครอบคลุมกระบวนการ ในการกำกับดูแลผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งให้ครบตามที่กำหนดไว้ การจัดระบบประเมินและพัฒนาผลงานของบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน และวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เกื้อหนุนให้บุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิ มีผลงานที่ดีขึ้น มีขวัญกำลังใจ เกิดการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

5.2 การเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจบุคลากรในเครือข่ายบริการปฐมภูมิ เครือข่ายบริการปฐมภูมิจัดให้มีระบบการเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์โดยรวม สอดคล้องกับพันธกิจและแผนกลยุทธ์ ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคล

5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เครือข่ายบริการปฐมภูมิมีการจัดบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดระบบสนับสนุนการดำเนินงาน ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี

ส่วนที่ 2 กระบวนการสำคัญของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ประกอบด้วย

หมวด 6 ด้านระบบบริการ คือ เครือข่ายบริการปฐมภูมิจัดให้มีการระบบงานและกระบวนการบริการปฐมภูมิที่ครอบคลุมการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งจัดให้มีกระบวนการสนับสนุนการให้บริการดังกล่าวเพื่อให้บรรลุพันธกิจของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ประกอบด้วย

6.1 กระบวนการให้บริการที่สร้างคุณค่าของระบบบริการปฐมภูมิ เครือข่ายบริการปฐมภูมิ มีการจัดกระบวนการและข้อกำหนดการให้บริการที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ซึ่งประกอบด้วยการจัดการระบบบริการโดยรวม และการจัดกระบวนการสำคัญตามลักษณะประชากร ดังนี้

6.1.1 การจัดระบบบริการสุขภาพโดยรวมที่เอื้อต่อการเข้าถึงบริการ และบริการที่เป็นองค์รวม ต่อเนื่อง

6.1.2 การบริการปฐมภูมิระดับบุคคลและครอบครัวแบบผสมผสาน เป็นองค์รวม และต่อเนื่อง

6.1.3 การดูแลสุขภาพของกลุ่มประชากรเชิงรุกอย่างครอบคลุม ทันการณ์

6.1.4 การสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรชุมชน

6.2 กระบวนการสนับสนุนการให้บริการที่สร้างคุณค่าของระบบบริการปฐมภูมิ เครือข่ายบริการปฐมภูมิ มีกระบวนการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยบริการปฐมภูมิที่ประกอบด้วย การสนับสนุนทรัพยากร วิชาการ และองค์ความรู้ รวมทั้ง บริการอย่างต่อเนื่อง ประสานเชื่อมโยงให้หน่วยบริการปฐมภูมิดำเนินการตามกระบวนการสร้างคุณค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานบริการปฐมภูมิ ประสบความสำเร็จตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ภายใต้การมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ชุมชน และหน่วยงานต่างๆ

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์การดำเนินงานของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ประกอบด้วย

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ คือ องค์กรดำเนินการ กำหนดรูปแบบและขอบเขตของผลลัพธ์ที่ต้องการ พร้อมทั้งดำเนินการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน/วิเคราะห์ ในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น หรือองค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน ประกอบด้วย

7.1 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านประสิทธิผล องค์กรมีการสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ นโยบายที่สำคัญของจังหวัด จำแนกตามประชากรเป้าหมาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.2 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านคุณภาพของกระบวนการและคุณภาพในมุมมองของประชากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรดำเนินการสรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยเน้นในมุมมองของประชากรเป้าหมาย ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการ องค์กรสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่ายบริการปฐมภูมิและด้านการเงิน

7.4 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการพัฒนาองค์กรเครือข่ายบริการปฐมภูมิ องค์กรสรุปผลงานด้านการพัฒนาองค์กรด้านต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร คุณธรรม จริยธรรม การสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เหมาะสม การเป็นองค์กรที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลาย และประเภทบุคลากร รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ พร้อมทั้งศึกษาแนวโน้ม และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

การประเมินตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ

ในการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ได้แบ่งระดับการประเมินออกเป็นตามขั้นการพัฒนาเพื่อทำให้เกิด การกระตุ้น การพัฒนาในระดับหน่วยบริการปฐมภูมิ และในระดับเครือข่ายบริการปฐมภูมิ และยังเป็นกระบวนการเตรียมความพร้อมของหน่วยบริการ และเครือข่ายบริการปฐมภูมิในการขอรับรางวัลแห่งความสำเร็จ (Primary Care Award: PCA) การประเมินประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การประเมินกระบวนการสนับสนุนและการบริหารจัดการของเครือข่ายบริการปฐมภูมิ (CUP) และการประเมินกระบวนการทำงานของหน่วยบริการปฐมภูมิ (รพ.สต.)

การประเมินคุณภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิ (PCU หรือ รพ.สต./ศสม. หรืออื่นๆ)
ตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ ของระดับหน่วยบริการ ปฐมภูมิ (PCU
หรือ รพ.สต./ศสม. หรืออื่นๆ)

แนวทางการประเมินขั้น 1 ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญดังนี้

1. หน่วยบริการปฐมภูมิ (PCU) รู้จักสภาพหน่วยงานของตนเองว่ามีพันธกิจ หรือ
บทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย รวมถึงทิศทาง เป้าประสงค์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร สภาพแวดล้อม
ความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชน ชุมชน ผู้รับบริการทั้งในสถานบริการและในชุมชน ความสัมพันธ์
กับหน่วยงานภายนอก ภาควิชาเครือข่ายบริการสุขภาพ

2. หน่วยบริการปฐมภูมิ (PCU) ทราบปัญหาสุขภาพและความเสี่ยงที่สำคัญและมีการ
จัดการปัญหาสุขภาพและความเสี่ยงที่สำคัญนั้น

ประเด็นปัญหาและความเสี่ยงที่สำคัญ ที่ควรพิจารณาได้แก่

1. ปัญหาสุขภาพที่พบบ่อยและ/หรือรุนแรงในพื้นที่ เช่น การเกิดโรคระบาด โรคติดต่อ
ที่เป็นปัญหาในพื้นที่ เป็นต้น

2. การดูแลสุขภาพตามกลุ่มประชากร เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มโรคเรื้อรัง กลุ่มมารดา
ทารก กลุ่มผู้ด้อยโอกาส/ผู้พิการ กลุ่มประชากรตามภาวะเสี่ยงต่างๆ ตามลักษณะพื้นที่หรือการ
ประกอบอาชีพ

3. การจัดการรักษาพยาบาลทั้งภาวะเฉียบพลัน และเรื้อรังและการดูแลต่อเนื่อง

4. การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่สำคัญ ภาควิชาเครือข่ายต่างๆ ในพื้นที่ เช่น
องค์กรบริหารส่วนตำบล โรงเรียน วัด ชมรมต่างๆ องค์กรภาคเอกชน ผู้นำชุมชน เป็นต้น

5. การจัดการอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม การเฝ้าระวังป้องกันการติดเชื้อ และการ
แพร่กระจายเชื้อที่ปลอดภัยทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

6. การบริหารจัดการยาเวชภัณฑ์และเวชภัณฑ์ที่ไม่ใช่ยา ที่มีคุณภาพปลอดภัยตาม
มาตรฐาน

7. การบริการด้านขั้นสุด ให้ได้มาตรฐาน ถูกต้องเหมาะสม

8. การจัดการเกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นในการบริการให้เพียงพอ
พร้อมใช้ เพียงตรงและปลอดภัย

9. การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหา พัฒนาบุคลากร การสร้าง
เสริมขวัญกำลังใจ

การประเมินในขั้น 1 นี้ให้พิจารณาว่าหน่วยบริการทราบปัญหาที่สำคัญของพื้นที่และ/หรือประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญในการดำเนินงานของหน่วยงาน และมีการนำปัญหาและความเสี่ยงต่าง ๆ นั้นนำมาแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา ซึ่งผลลัพธ์อาจยังไม่เป็นที่น่าพอใจก็ได้เป็นพัฒนาในเชิงการตั้งรับ

แนวทางการประเมินขั้น 2 ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญดังนี้

1. ผ่านขั้น 1
2. มีการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงแล้วนำไปวางระบบ แนวทาง มาตรการป้องกันการเกิดปัญหา/ความเสี่ยงนั้นๆ ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น
3. มีการใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา/ความเสี่ยงนั้นๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาเชิงการป้องกัน

แนวทางการประเมินขั้น 3 ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

1. ผ่านขั้น 2
2. ครอบคลุมระบบงานและแนวทางที่สำคัญและมีการนำเอามาตรฐาน PCA สู่การปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ที่ดี มีผลลัพธ์ที่ยอมรับได้
3. มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวัดวิเคราะห์วางแผนและติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ
4. มีการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามกระบวนการเรียนรู้ PDCA/ CQI จนเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

การประเมินในขั้น 3 นี้ให้พิจารณาว่าหน่วยบริการ มีการพัฒนาต่อจากการพัฒนาในขั้นผ่านมาแล้วมีการปรับปรุงระบบงาน แนวทาง มาตรการต่างๆที่วางไว้โดยนำผลการดำเนินงานมาใช้ในการทบทวนเพื่อทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น มีการหมุนวงล้อ PDCA/ CQI ในระบบงาน แนวทาง มาตรการ ดังกล่าวและครอบคลุมระบบที่สำคัญๆ ของหน่วยงาน เริ่มนำเอาเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงานและมีผลลัพธ์ การดำเนินงานบางระบบดียอมรับได้

5. ข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

ปัจจุบันการจัดระบบบริการสุขภาพ เป็นการจัดรูปแบบการให้บริการที่สัมพันธ์กับระดับความต้องการใช้บริการในแต่ละระดับพื้นที่ เช่น ในระดับชุมชน ตำบล อำเภอ และจังหวัด โดยคำนึงถึงสภาพความรุนแรง และความซับซ้อนของปัญหาด้านสุขภาพ โดยมีลักษณะของการจัดบริการ คือ (อ้างถึงในหนังสือสำนักน โยบายและยุทธศาสตร์, 2556: 10 – 11)

1. การบริการปฐมภูมิ (Primary Care) เป็นบริการที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนและชุมชนมากที่สุด จึงเน้นที่ความครอบคลุม มีการบริการผสมผสาน ทั้งในด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันควบคุมโรค พื้นฟูสภาพ จัดบริการปฐมภูมิในเขตพื้นที่ชนบท สถานีอนามัย ศูนย์สุขภาพชุมชน สำหรับในเขตเมืองอาจเป็นศูนย์บริการสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร หรือ ศูนย์แพทย์ชุมชน

2. การบริการทุติยภูมิ (Secondary Care) เป็นบริการที่ใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ในระดับที่สูงขึ้น เน้นการบริการรักษาพยาบาลโรคที่ยากซับซ้อนมากขึ้น ได้แก่ โรงพยาบาลชุมชนในระดับอำเภอ โรงพยาบาลทั่วไปในระดับจังหวัด และโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหม และมหาวิทยาลัย

3. การบริการตติยภูมิและศูนย์การแพทย์เฉพาะทาง (Tertiary Care and Excellent Center) เป็นการบริการที่ใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ขั้นสูง มีความสลับซับซ้อนมาก มีบุคลากรทางการแพทย์ในสาขาเฉพาะทาง สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่เป็น โรงพยาบาลศูนย์ สถาบันเฉพาะทางต่างๆ หรือสังกัดมหาวิทยาลัย เช่น โรงพยาบาลในโรงเรียนแพทย์

4. ระบบส่งต่อผู้ป่วย กระทรวงสาธารณสุขได้พัฒนาเชื่อมโยงระบบส่งต่อผู้ป่วยให้เป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐาน ปลอดภัยและตามความจำเป็นของปัญหาสุขภาพ

นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้อนุมัติโครงสร้างหน่วยงานในราชการส่วนภูมิภาค เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2554 (อ้างถึงในหนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขด่วนที่สุด ที่ สธ 0201.032/ว 29 ลงวันที่ 31 มกราคม 2555) ได้กำหนดการบริหารอัตรากำลังในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดังนี้

1. การจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอกับภาระงาน นับรวมข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างเงินบำรุง เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งแบ่งโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตามภาระงานเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

2. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมี 2 รูปแบบ คือ โรงพยาบาลเดียวกับโรงพยาบาลเครือข่าย ที่ต้องจัดเป็นรูปเครือข่ายผสมมาบ้างในบางพื้นที่ก็เพราะบางแห่งสถานีอนามัยมีขนาดเล็กมาก ตำบลเดียว มี 2-3 สถานีอนามัย จำเป็นต้องรวม 2-3 แห่งนั้น มารวมเป็นเครือข่ายเดียวกัน มีการบริหารจัดการบางส่วนร่วมกัน เช่น บุคลากร เป็นต้น

ตารางที่ 2.1 หลักเกณฑ์ในการกำหนดขนาด โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ขนาดของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	จำนวนประชากรที่รับผิดชอบ
ขนาดใหญ่	8,001 คน ขึ้นไป
ขนาดกลาง	3,001 – 8,000 คน
ขนาดเล็ก	น้อยกว่า 3,000 คน

ที่มา: หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ค่วนที่สุด ที่ สช 0201.032/ว 29 ลงวันที่ 31 มกราคม 2555

3. การจัดสรรอัตรากำลังคนในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแต่ละขนาด ประกอบด้วยอัตรากำลังในสายงานต่างๆ ทั้งนี้ เบื้องต้นแต่ละตำแหน่งอาจมีจำนวนได้มากกว่าที่กำหนด แต่ไม่เกินจำนวนรวมที่ควรมี

ตารางที่ 2.2 ตำแหน่งสายงานที่ควรมีในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

สายงาน/ตำแหน่ง	ประเภทของโรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล		
	ใหญ่ (คน)	กลาง (คน)	เล็ก (คน)
- ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล	1	1	1
- เจ้าหน้าที่งานธุรการ	1	-	-
- พยาบาลเวชปฏิบัติ/พยาบาลวิชาชีพ	1	1	1
- นักวิชาการสาธารณสุข	1	1	
- เจ้าหน้าที่งานสาธารณสุข	1		
- เจ้าหน้าที่งานทันตสาธารณสุข	1	1	1
- นักวิชาการทันตสาธารณสุข		-	-
- นักการแพทย์แผนไทย	1	1	
รวม	7	5	3

ที่มา: หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ค่วนที่สุด ที่ สช 0201.032/ว 29 ลงวันที่ 31 มกราคม 2555

ปัจจุบันสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัด จำนวน 119 แห่ง มีบุคลากรและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 431 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.3 จำนวนเจ้าหน้าที่และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

อำเภอ	เจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงาน (คน)	จำนวน รพ.สต. ทั้งสิ้น (แห่ง)	รพ.สต.	รพ.สต.	ขนาด รพ.สต.			ประชากร รับผิดชอบ (คน)
			เดี่ยว (แห่ง)	เครือข่าย (เครือข่าย)	ใหญ่	กลาง	เล็ก	
เมือง	95	27	8	9	1	17	9	111,839
สูงเม่น	51	16	16	0	0	16	0	71,268
เด่นชัย	56	8	1	3	0	3	5	26,193
ลอง	61	14	10	2	0	9	5	51,842
วังจั่น	31	17	1	5	0	6	11	44,298
หนองม่วงไข่	57	6	2	2	0	1	5	16,151
ร่องกวาง	55	16	5	5	0	10	6	52,032
สอง	25	15	11	2	0	6	9	41,806
รวม	431	119	54	28	1	68	50	415,429

ที่มา: งานข้อมูลข่าวสาร กลุ่มงานพัฒนาศาสตร์สาธารณสุข **เมื่อใด**
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชฎา ณาน (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน การศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ต้องมีมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น สมรรถนะหลักด้านทักษะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ทักษะการบริหารงบประมาณ สมรรถนะหลักด้านความสามารถที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงาน และสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ และ 2) สมรรถนะที่มีในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน พบว่าปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการติดต่อประสานงาน และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สมรรถนะที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะด้านความสามารถ คือ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

วิทยา จันท์ศิริ (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสำคัญต่อการสนับสนุนให้การบริหารมหาวิทยาลัยบรรลุตามนโยบายและเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ สมรรถนะหลักเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้บริหารสายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม

คลธกร วงษ์พันธุ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การสำรวจสมรรถนะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีความเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน สมรรถนะหลักด้านทักษะ คือ ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะในการบริหารเวลา ในส่วนของสมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านทักษะ คือ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทักษะในการวางแผนงาน และสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่นๆ คือ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และคุณธรรม จริยธรรม ส่วนสมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านคุณลักษณะอื่นๆ คือ ความซื่อสัตย์ สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากมีภาระงานประจำเป็นจำนวนมาก และยังได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการปฏิบัติในหน้าที่อื่นๆ นอกเหนือจากภาระงานเป็นจำนวนมาก และยังพบว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนบางคนขาดความรู้ ความชำนาญ และทักษะ ตลอดจนขาดการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นต้น

ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน จังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์การทำงานและสังกัดกลุ่มภารกิจต่างกัน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการพลเรือน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ คือ ด้านจริยธรรม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน และสังกัดกลุ่มภารกิจที่ต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติต่างกัน กล่าวคือ ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันจะมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน สำหรับข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านสังคม และด้านความมั่นคง ข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านสังคม และสังกัดกลุ่มภารกิจด้านความมั่นคง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน โดยสรุป ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานสูง จะมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงเช่นกัน การที่เป็นเช่นนี้ สาเหตุเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลทำให้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน ฉะนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนา รูปแบบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับประสบการณ์การทำงาน และสังกัดตามกลุ่มภารกิจของหน่วยงานนั้น เพื่อให้ได้กรอบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติงาน

บวร จอมพรรษา (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม การศึกษาพบว่า หลังจากการพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิ มีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิเพิ่มขึ้นก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิ คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิมีความรู้ ความสามารถ มีความรักต่อองค์กร ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสนับสนุนหน่วยบริการอย่างเพียงพอ ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยบริการปฐมภูมิ โดยสรุป การประยุกต์ใช้แนวคิดการมีส่วนร่วม และวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่งในการพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิ ส่งผลให้หน่วยบริการปฐมภูมิมีการพัฒนาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิดีขึ้น จึงควรมีการนำไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่อื่นหรือกิจกรรมอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายกันต่อไป

ศุรนนท์ ศรีวิวัฒน์ (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) การศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับมาก โดยส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ช่วยให้การตัดสินใจและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ได้ผลงานเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชา รวมทั้งช่วยลดขั้นตอนการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจ ความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานยิ่งขึ้น ตลอดจนหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจที่รับผิดชอบ โดยปัจจัยการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในด้านผู้ปฏิบัติงานและลักษณะงาน ด้านนโยบายและการดำเนินงาน และด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่ายังมีปัญหาจากการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ การนำไปใช้ การสื่อสารให้บุคลากรได้เข้าใจถึงแนวคิด ประโยชน์ และบทบาทของบุคลากรที่มีต่อการนำสมรรถนะไปใช้ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบยังขาดความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ รวมทั้งบุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานและการเข้ารับการฝึกอบรมเนื่องจากการมีภารกิจในการปฏิบัติงานที่จะต้องออกพื้นที่อยู่เป็นประจำ

ศุริพร ดวงสุวรรณ และคณะ (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิและตติยภูมิ เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข ที่ 17 การศึกษาพบว่า ระดับของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความมีจริยธรรม ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการมองภาพองค์กรรวม ส่วนระดับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการรักษาสิทธิผู้ป่วย จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล และความสัมพันธระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตติยภูมิและตติยภูมิ เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข ที่ 17 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง

โศตรีย์ แพ้น้อย และคณะ (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของหน่วยบริการปฐมภูมิตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนของสาธารณสุข เขต 6 ซึ่งการศึกษาพบว่าการสนับสนุนจากหน่วยคู่สัญญาหลักของหน่วยบริการปฐมภูมิ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิ การได้รับการนิเทศของหน่วยบริการปฐมภูมิและการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของหน่วยบริการปฐมภูมิมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานของหน่วยบริการปฐมภูมิตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนของสาธารณสุข เขต 6

จากการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า สมรรถนะของบุคลากรหมายถึงสมรรถนะของงาน เพราะว่าสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องรวดเร็ว ช่วยให้การตัดสินใจและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดแนวทางพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบต่อไปด้วย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประเภทการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา จึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ในตำแหน่งหัวหน้าสถานีอนามัย นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุข เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข พยาบาลวิชาชีพ โดยแยกออกเป็นอำเภอ 8 อำเภอ จำนวน 431 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ในตำแหน่งหัวหน้าสถานีอนามัย นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุข เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 216 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนประชากรทั้งหมด

1.3 การกำหนดขนาดตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด ร้อยละ 50 ของจำนวนประชากรในการศึกษาทั้งหมด เท่ากับ 216 คน เหตุผลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และการกระจายของข้อมูลอย่างทั่วถึง

จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาจึงกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างประชากรโดยการใช้สูตรในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 207 คน แต่เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และการกระจายของข้อมูลอย่างทั่วถึง จึงกำหนดจำนวนไว้ที่ ร้อยละ 50 ของจำนวนประชากรในการศึกษาทั้งหมด ซึ่งมีขนาดใกล้เคียงกับจำนวนที่คำนวณได้จากสูตร และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยพิจารณาจากจำนวนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในแต่ละอำเภอ จำนวน 8 อำเภอ ได้กลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามหน่วยงาน และบุคลากร

ลำดับที่	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ	จำนวนบุคลากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองแพร่	95	48
2	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอร้องกวาง	51	26
3	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอลอง	56	28
4	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น	61	30
5	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเด่นชัย	31	15
6	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสอง	57	28
7	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวังชิ้น	55	28
8	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหนองม่วงไข่	25	13
รวม		431	216

ที่มา: การสำรวจข้อมูลบุคลากร ณ วันที่ 1 มีนาคม 2556 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ โดยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบให้ผู้ตอบประเมินตนเอง (Self Assessment) ตามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจำนวน 1 ชุด ซึ่งมีรายละเอียดของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งรายละเอียดของแบบสอบถามออกเป็น 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านสมรรถนะ ซึ่งมีลักษณะคำถามปลายปิด (Close Ended Question) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 30 ข้อ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบ ดังนี้

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามชนิดปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะอะไรที่จำเป็นและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
2. ปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
3. แนวทางการแก้ไข
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดเบื้องต้นในการสร้างแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประมวล และจัดทำร่างข้อคำถามในการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการศึกษา และใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของคำถามและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา พร้อมนำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ทางด้านสาธารณสุข จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา และโครงสร้าง ตลอดจนการตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา
5. นำผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญไปคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้
 - ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้
 - ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้นวัดตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นวัดตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
 จากผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหา ถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC จากผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความสมบูรณ์ และความครอบคลุมของเนื้อหา ซึ่งได้ค่า IOC เกิน 0.5 ทุกข้อ จึงนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างโดยแบบสอบถามแต่ละข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6–1.0 ดังรายละเอียดภาคผนวก ข

6. การหาคุณภาพเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่สร้างเสร็จแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง โดยศึกษาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมาใช้คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยใช้วิธีการคำนวณหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .9439

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ค่าดัชนีความสอดคล้อง และค่าความเชื่อมั่น ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในแต่ละอำเภอ จำนวน 8 อำเภอ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้ศึกษาได้ประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตัวเองในการตอบแบบสอบถามกับผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอ ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดระดับอำเภอ

3.2 ผู้ศึกษาจัดส่งแบบสอบถามให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 216 ชุด

3.3 ผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามคืน พร้อมทั้งตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถาม ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 216 ชุด

3.4 ผู้ศึกษาได้จัดลำดับแบบสอบถาม (Running Number) ก่อนนำไปบันทึกข้อมูลในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

3.5 นำผลข้อมูลที่ได้มาไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามอีกครั้ง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกมาประมวลผล โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ในการอธิบายข้อมูลพื้นฐานลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบข้อความอธิบาย

5.2 การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ส่วนที่ 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) รายด้านและรายรวม ซึ่งการจัดระดับความคิดเห็นใช้มาตราส่วนประมาณค่า มีลักษณะคำถามแบบมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

นอกจากนี้ ได้กำหนดการแปลผลช่วงคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับคะแนน 4.51 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน 3.51 – 4.50	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 2.51 – 3.50	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 1.51 – 2.50	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน 1.00 – 1.50	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ตามประเด็นที่ศึกษา และนำเสนอในรูปแบบของความเรียง เรียงความ ความถี่ของคำถาม สำหรับการนำเสนอในบทที่ 4 จะเป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บ รวบรวมข้อมูลภาคสนาม



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่” ตามความคิดเห็นของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ในตำแหน่งหัวหน้าสถานีอนามัย นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุข เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข พยาบาลวิชาชีพ โดยแยกออกเป็นอำเภอ 8 อำเภอ จำนวน 431 คน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนประชากรทั้งหมด ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะอะไรที่จำเป็นและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
2. ปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
3. แนวทางการแก้ไข
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องของ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดังแสดงในตารางที่ 4.1–4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน N = 216	ร้อยละ
1. ชาย	87	40.3
2. หญิง	129	59.7
รวม	216	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.7 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.3

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน N = 216	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 30 ปี	36	16.7
2. 30 – 34 ปี	22	10.2
3. 35 – 39 ปี	27	12.5
4. 40 – 44 ปี	42	19.4
5. 45 – 49 ปี	55	25.5
6. 50 ปีขึ้นไป	34	15.7
รวม	216	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 45 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.5 รองลงมา คือ ผู้มีอายุระหว่าง 40 – 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.4 และมีอายุระหว่าง 30 – 34 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.2

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน N = 216	ร้อยละ
1. อนุปริญญา	19	8.8
2. ปริญญาตรี	179	82.9
3. สูงกว่าปริญญาตรี	18	8.3
รวม	216	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 82.9 รองลงมา คือ ผู้มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 8.8 และผู้มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.3

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน N = 216	ร้อยละ
1. เจ้าพนักงานสาธารณสุข	54	25.0
2. เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข	12	5.5
3. นักวิชาการสาธารณสุข	106	49.1
4. พยาบาลวิชาชีพ	38	17.6
5. อื่นๆ	6	2.8
รวม	216	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมา คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานสาธารณสุข คิดเป็นร้อยละ 25.0 และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นๆ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.8

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ประสบการณ์ในการทำงานใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	จำนวน N = 216	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 5 ปี	31	14.4
2. 5 – 9 ปี	31	14.4
3. 10 – 14 ปี	27	12.5
4. 15 – 19 ปี	39	18.0
5. 20 ปีขึ้นไป	88	40.7
รวม	216	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 40.7 รองลงมา คือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 15 – 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.0 และผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 10 – 14 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.5

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

ในตอนนี้แสดงการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ตามสมรรถนะของบุคลากร 3 ประเด็น คือ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ดังแสดงในตารางที่ 4.6 – 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านความรู้

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.1 ท่านทราบและเข้าใจยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน	18 (8.3)	130 (60.2)	65 (30.1)	3 (1.4)	-	3.75	.617	มาก
1.2 ท่านทราบและเข้าใจนโยบายการยกระดับสถานีอนามัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	27 (12.5)	129 (59.7)	54 (25.0)	6 (2.8)	-	3.82	.675	มาก
1.3 ท่านคิดว่าโครงสร้างของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภาระงานมากน้อยเพียงใด	19 (8.8)	119 (55.1)	63 (29.2)	13 (6.0)	2 (0.9)	3.65	.763	มาก
1.4 ท่านทราบและเข้าใจในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน	20 (9.3)	118 (54.6)	69 (31.9)	9 (4.2)	-	3.69	.696	มาก
1.5 ท่านทราบและเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุและการบริหารงานการเงินและงบประมาณ	19 (8.8)	102 (47.2)	82 (38.0)	13 (6.0)	-	3.59	.735	มาก
1.6 ท่านทราบและเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน	19 (8.8)	91 (42.1)	85 (39.4)	20 (9.3)	1 (0.5)	3.50	.801	ปานกลาง
1.7 ท่านทราบและเข้าใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	20 (9.3)	140 (64.8)	47 (21.8)	9 (4.2)	-	3.79	.659	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.8 ท่านทราบและเข้าใจในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	23 (10.6)	135 (62.5)	56 (25.9)	2 (0.9)	-	3.82	.612	มาก
1.9 ท่านทราบและเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการให้บริการเครือข่ายปฐมภูมิ	22 (10.2)	132 (61.1)	59 (27.3)	3 (1.4)	-	3.80	.626	มาก
1.10 ท่านทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	25 (11.6)	138 (63.9)	49 (22.7)	4 (1.9)	-	3.85	.629	มาก
รวม						3.73	.531	มาก

จากตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านความรู้ พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านความรู้ รายข้อ พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าความรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มากที่สุด คือ ความรู้เรื่องบทบาทหน้าที่และภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมา คือ ความรู้ในเรื่องของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเรื่องของนโยบายการยกระดับสถานีอนามัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เท่ากัน และสมรรถนะด้านความรู้ เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.50 โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 ประเด็นความรู้และความเข้าใจยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 60.2 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 ระดับมากที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และระดับน้อย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และเข้าใจยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก

1.2 ประเด็นความรู้และความเข้าใจนโยบายการยกระดับสถานีนามัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 ระดับมากที่สุด จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และระดับน้อย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และความเข้าใจนโยบายการยกระดับสถานีนามัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อยู่ในระดับมาก

1.3 ประเด็นความรู้และความเข้าใจในโครงสร้างของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภาระงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 119 คน คิดเป็น ร้อยละ 55.1 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 ระดับมากที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ระดับน้อย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 และระดับน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และความเข้าใจในโครงสร้างของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภาระงาน อยู่ในระดับมาก

1.4 ประเด็นความรู้และความเข้าใจในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 54.6 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 ระดับมากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 และระดับน้อย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และความเข้าใจ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก

1.5 ประเด็นความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุและการบริหารงานการเงินและงบประมาณ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 ระดับมากที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็น ร้อยละ 8.8 และระดับน้อย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุ และการบริหารงานการเงินและงบประมาณ อยู่ในระดับมาก

1.6 ประเด็นความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 ระดับน้อย จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ระดับมากที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และระดับน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง

1.7 ประเด็นความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 140 คน คิดเป็น ร้อยละ 64.8 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ระดับมากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 และระดับน้อย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อยู่ในระดับมาก

1.8 ประเด็นความรู้และความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 ระดับมากที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 และระดับน้อย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

1.9 ประเด็นความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการให้บริการเครือข่ายปฐมภูมิ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ระดับมากที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และระดับน้อย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการให้บริการเครือข่ายปฐมภูมิ อยู่ในระดับมาก

1.10 ประเด็นความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 63.9 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 ระดับมากที่สุด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 และระดับน้อย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านทักษะ

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2.1 ท่านคิดว่าการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การสรุปผลข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	35 (16.2)	141 (65.3)	37 (17.1)	3 (1.4)	-	3.96	.623	มาก
2.2 ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในปัจจุบัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	50 (23.1)	140 (64.8)	26 (12.0)	-	-	4.11	.584	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2.3 ท่านคิดว่าบทบาททางสังคม การเข้าสู่สังคม และการแสดงออกทางสังคมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	37 (17.1)	140 (64.8)	39 (18.1)	-	-	3.99	.594	มาก
2.4 ท่านคิดว่าวุฒิภาวะทางอารมณ์ การควบคุมตนเองส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	55 (25.5)	130 (60.2)	31 (14.4)	-	-	4.11	.622	มาก
2.5 ท่านคิดว่าหน่วยงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	75 (34.7)	117 (54.2)	23 (10.6)	1 (0.5)	-	4.23	.649	มาก
2.6 ท่านคิดว่าการเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	44 (20.4)	140 (64.8)	31 (14.4)	1 (0.5)	-	4.05	.604	มาก
2.7 ท่านคิดว่าเทคนิคการให้บริการ ข้อมูล และการให้คำปรึกษาส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	49 (22.7)	137 (63.4)	30 (13.9)	-	-	4.09	.560	มาก
2.8 ท่านคิดว่าความสามารถทางด้านภาษาส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	33 (15.3)	132 (61.1)	50 (23.1)	1 (0.5)	-	3.91	.630	มาก
2.9 ท่านคิดว่าการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	56 (25.9)	134 (62.0)	25 (11.6)	1 (0.5)	-	4.13	.614	มาก
2.10 ท่านคิดว่าการเข้าใจผู้อื่น และ รู้จักตนเองส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	63 (29.2)	131 (60.6)	21 (9.7)	1 (0.5)	-	4.18	.612	มาก
รวม						4.08	.451	มาก

จากตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านทักษะ พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านทักษะ รายชื่อ พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าทักษะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มากที่สุด คือ ทักษะด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมา คือ ทักษะด้านการเข้าใจผู้อื่น และรู้จักตนเองส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ตามลำดับ และบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าทักษะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล น้อยที่สุด คือ ทักษะด้านความสามารถทาง ด้านภาษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 ประเด็นทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การสรุปผล และการนำเสนอ ข้อมูลส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 65.3 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับมากที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 และระดับน้อย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การสรุปผล และการนำเสนอข้อมูล อยู่ในระดับมาก

2.2 ประเด็นทักษะด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ มาใช้ในปัจจุบันส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 และระดับปานกลาง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก

2.3 ประเด็นทักษะด้านบทบาททางสังคม การเข้าสู่สังคม และการแสดงออกทางสังคม ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 และระดับมากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านบทบาททางสังคม การเข้าสู่สังคม และการแสดงออกทางสังคม อยู่ในระดับมาก

2.4 ประเด็นทักษะด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ การควบคุมตนเองส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 60.2 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 และระดับปานกลาง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ การควบคุมตนเอง อยู่ในระดับมาก

2.5 ประเด็นทักษะด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 54.2 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 ระดับปานกลาง จำนวน 23 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.6 และระดับน้อย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อยู่ในระดับมาก

2.6 ประเด็นทักษะด้านการเจรจาต่อรอง การโน้มน้าว ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 ระดับปานกลาง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และระดับน้อย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านการเจรจาต่อรอง การโน้มน้าว อยู่ในระดับมาก

2.7 ประเด็นทักษะด้านเทคนิคการให้บริการข้อมูล และการให้คำปรึกษาส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 63.4 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 และระดับปานกลาง จำนวน 30 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.9 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านเทคนิคการให้บริการข้อมูล และการให้คำปรึกษา อยู่ในระดับมาก

2.8 ประเด็นทักษะด้านความสามารถทางด้านภาษาส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 ระดับมากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 และระดับ น้อย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 แสดงว่าข้าราชการและ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านความสามารถ ทางภาษา อยู่ในระดับมาก

2.9 ประเด็นทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 รองลงมาคือ ระดับมากที่สุด จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 ระดับปานกลาง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 และระดับน้อย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก อยู่ในระดับมาก

2.10 ประเด็นทักษะด้านการเข้าใจผู้อื่น และรู้จักตนเองส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 รองลงมาคือ ระดับมากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 ระดับปานกลาง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และระดับน้อย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีทักษะด้านการเข้าใจผู้อื่น และรู้จักตนเอง อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านสมรรถนะ

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3.1 ท่านคิดว่าการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	43 (19.9)	145 (67.1)	28 (13.0)	-	-	4.07	.570	มาก
3.2 ท่านคิดว่าการให้บริการที่ดีส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	64 (29.6)	137 (63.4)	15 (6.9)	-	-	4.22	.561	มาก
3.3 ท่านคิดว่าการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	70 (32.4)	126 (58.3)	20 (6.9)	-	-	4.23	.603	มาก
3.4 ท่านคิดว่าการศึกษาในความรู้ ทักษะ และจรรยาบรรณ และจริยธรรม ส่งผลต่อ การปฏิบัติงาน	70 (32.4)	114 (52.8)	26 (12.0)	6 (2.8)	-	4.14	.732	มาก
3.5 ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	88 (40.7)	110 (50.9)	18 (8.3)	-	-	4.32	.623	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3.6 ท่านคิดว่าผู้นำ และการแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	55 (25.5)	134 (62.0)	27 (12.5)	-	-	4.13	.604	มาก
3.7 ท่านคิดว่าการคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดแบบก้าวหน้าส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	60 (27.8)	127 (58.8)	29 (13.4)	-	-	4.14	.627	มาก
3.8 ท่านคิดว่าการเข้าใจในความแตกต่าง และการยอมรับวัฒนธรรม ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	44 (20.4)	136 (63.0)	36 (16.7)	-	-	4.04	.609	มาก
3.9 ท่านคิดว่าความเสียสละ อุทิศตน ในการทำงานส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	65 (30.1)	126 (58.3)	25 (11.6)	-	-	4.19	.620	มาก
3.10 ท่านคิดว่าความผูกพันในองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	59 (27.3)	132 (61.1)	24 (11.1)	1 (0.5)	-	4.15	.617	มาก
รวม						4.16	.466	มาก

จากตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านสมรรถนะ พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านสมรรถนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านสมรรถนะ รายข้อ พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่ามีสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มากที่สุด คือ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 สมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ตามลำดับ และบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าสมรรถนะที่ส่งผล

ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล น้อยที่สุด คือ สมรรถนะ ด้านความเข้าใจในความแตกต่างและการยอมรับวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

3.1 ประเด็นสมรรถนะ การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 67.1 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 และระดับปานกลาง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก

3.2 ประเด็นสมรรถนะ การให้บริการที่ดีส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 63.4 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 และระดับปานกลาง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะการให้บริการที่ดี อยู่ในระดับมาก

3.3 ประเด็นสมรรถนะ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 และระดับปานกลาง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก

3.4 ประเด็นสมรรถนะ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 ระดับปานกลาง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 และระดับน้อย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม อยู่ในระดับมาก

3.5 ประเด็นสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 และระดับปานกลาง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก

3.6 ประเด็นสมรรถนะ ผู้นำ และการแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 และระดับปานกลาง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะผู้นำ และการแสดงออกของผู้นำ อยู่ในระดับมาก

3.7 ประเด็นสมรรถนะ การคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดแบบก้าวหน้า ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 และระดับปานกลาง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดแบบก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก

3.8 ประเด็นสมรรถนะ การเข้าใจในความแตกต่าง และการยอมรับวัฒนธรรม ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 และระดับปานกลาง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะการเข้าใจในความแตกต่าง และการยอมรับวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก

3.9 ประเด็นสมรรถนะ ความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 และระดับปานกลาง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

3.10 ประเด็นสมรรถนะ ความผูกพันในองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมา คือ ระดับมากที่สุด จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ระดับปานกลาง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 และระดับน้อย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 แสดงว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีสมรรถนะความผูกพันในองค์กร อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในภาพรวม

สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ความรู้	3.73	.531	มาก
2. ทักษะ	4.08	.451	มาก
3. สมรรถนะ	4.16	.466	มาก
รวมเฉลี่ย	3.99	.366	มาก

จากตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล รายด้าน พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะของบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมา คือ ด้านทักษะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ

ในตอนนี้เป็นารแสดงความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสมรรถนะที่จำเป็นและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แนวทางการแก้ไข และข้อเสนอแนะ ดังแสดงในตารางที่ 4.10 – 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะที่จำเป็น และส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ลำดับ	สมรรถนะที่จำเป็น/ส่งผลต่อความสำเร็จ	ความถี่ (คน)
1.	การทำงานเป็นทีม/ความร่วมมือแรงร่วมใจ/ความสามัคคี	38
2.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	32
3.	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	28
4.	การบริการที่ดี	21
5.	ความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน	18
6.	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	12
7.	ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่/รับผิดชอบร่วมกัน	8
8.	ความคิดสร้างสรรค์/การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ/การดำเนินงานเชิงรุก	8
9.	การมีส่วนร่วมของทุกภาคีเครือข่ายสุขภาพ และการทำงานในพื้นที่/ การเข้าสู่สังคม/การแสดงออกทางสังคม	7
10.	การคิดวิเคราะห์/สังเคราะห์	5
11.	สภาวะผู้นำ/การแสดงออกของผู้นำ/บทบาทผู้นำ	5
12.	ความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรม/การยอมรับวัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่ผ่านมา/เดิม	4
13.	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการและเพื่อนร่วมงาน	4
14.	มนุษยสัมพันธ์/การสร้างสัมพันธ์ภาพ	3
รวมความถี่		193

จากตารางที่ 4.10 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าสมรรถนะที่จำเป็นและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก คือ การทำงานเป็นทีม/ความร่วมมือแรงร่วมใจ/ความสามัคคี มีค่าความถี่เท่ากับ 38 คน รองลงมา คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าความถี่เท่ากับ 32 คน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีค่าความถี่เท่ากับ 28 คน การบริการที่ดี มีค่าความถี่เท่ากับ 21 คน และความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มีค่าความถี่เท่ากับ 18 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ลำดับ	ปัญหาในการปฏิบัติงาน	ความถี่ (คน)
1.	ภาระงานมากเกินไปไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร อำนาจหน้าที่ และเวลา	32
2.	บุคลากรมีจำนวนน้อย/ไม่เพียงพอ	31
3.	งบประมาณน้อย/ไม่เพียงพอ/มีจำนวนจำกัด/การถ่ายโอน งบประมาณล่าช้า	24
4.	การติดต่อประสานงาน การสื่อสารทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน การทำงานในพื้นที่ร่วมกับชุมชน ขาดความร่วมมือจากชุมชน	22
5.	ผลตอบแทนที่มีมากแตกต่างกันระหว่างสายวิชาชีพกับ สายสนับสนุน เกิดความเลื่อมล้ำ และเกิดเปรียบเทียบกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	18
6.	งาน ไม่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คุณภาพของงานลดน้อยลง	14
7.	การทำงานเป็นทีม	14
8.	ขาดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานในพื้นที่	12
9.	วัสดุ อุปกรณ์ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	10
10.	ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ไม่ตรงตามสายงาน และขาดความรู้เฉพาะทาง เช่น การเงิน พัสดุ การบริหารจัดการ	10
11.	ประชาชนในพื้นที่ขาดความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมสุขภาพ	7
12.	ปัญหาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ/การเข้าถึงเครือข่ายการสื่อสาร	7
13.	ขาดความจริงใจในการให้ข้อมูลในการพัฒนาระหว่างเพื่อนร่วมงาน และขาดการยอมรับเพื่อนร่วมงาน และการเข้าใจผู้อื่น	7
14.	ความขัดแย้งในองค์กร	5
15.	นโยบายการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงาน	5
รวมความถี่		218

จากตารางที่ 4.11 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรกคือ ภาระงานมากเกินไปไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร อำนาจหน้าที่ และเวลา มีค่าความถี่เท่ากับ 32 คน รองลงมา คือ บุคลากรมีจำนวนน้อย/ไม่เพียงพอ มีค่าความถี่เท่ากับ 31 คน งบประมาณน้อย/ไม่เพียงพอ/มีจำนวนจำกัด/การถ่ายโอนงบประมาณล่าช้า มีค่าความถี่เท่ากับ 24 คน การติดต่อประสานงาน การสื่อสารทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน การทำงานในพื้นที่ร่วมกับชุมชน ขาดความร่วมมือจากชุมชน มีค่าความถี่เท่ากับ 22 คน และผลตอบแทนที่มีมากแตกต่างกันระหว่างสายวิชาชีพ กับสายสนับสนุน เกิดความเลื่อมล้ำ และเกิดเปรียบเทียบกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มีค่าความถี่เท่ากับ 18 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แนวทางการแก้ไข

ลำดับ	แนวทางการแก้ไข	ความถี่ (คน)
1.	สรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับพื้นที่ จัดสรรบุคลากรเพิ่มเติม และเพียงพอกับพื้นที่รับผิดชอบ	25
2.	พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน	22
3.	การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ และกำหนดระยะเวลาชัดเจน/สนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม	16
4.	เสริมสร้างการทำงานอย่างเป็นระบบ กระบวนการ และการทำงานเป็นทีม	14
5.	เสริมสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงาน	13
6.	กำหนดกรอบ/บทบาทหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน/ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เช่น พ.ร.บ.วิชาชีพฯ	13
7.	บูรณาการทำงานร่วมกัน/เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากร การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน/ตรงกับสภาพปัญหา	11
8.	ลดช่องว่างค่าตอบแทนระหว่างสายวิชาชีพกับสายสนับสนุน	11
9.	ให้อำนาจผู้บังคับบัญชาในการกำหนดทิศทาง บริหารจัดการ และตัดสินใจ	10
10.	มีการบริหารจัดการที่ดีภายใต้จำนวนบุคลากรจำกัด	9

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการแก้ไข	ความถี่ (คน)
11.	การพัฒนา การฝึกอบรมต้องดำเนินการตามความต้องการ และ ความจำเป็นของหน่วยงาน/สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้	6
12.	สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานที่ดี	5
13.	ประสานร่วมมือกับผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่นให้ตระหนักถึง ความสำคัญของปัญหาสุขภาพของประชาชน	5
14.	ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมการทำงานในหน่วยงาน	5
15.	การนำเสนอข้อมูลสุขภาพแก่ชุมชน และการคืนข้อมูลแก่ชุมชน	5
16.	แก้ไขปัญหาของระบบสารสนเทศในหน่วยงานให้พร้อม ในการทำงาน	5
17.	สนับสนุนให้บุคลากร กล้าคิด กล้าพูด เชิงสร้างสรรค์ ปราศจากอคติ ส่งเสริมหลักการ เก่งคน เก่งงาน เก่งคิด	4
18.	ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางการทำงาน	3
รวมความถี่		182

จากตารางที่ 4.12 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เรียงลำดับ 5 อันดับแรก คือ สรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับพื้นที่ จัดสรรบุคลากรเพิ่มเติม และเพียงพอกับพื้นที่รับผิดชอบ มีค่าความถี่เท่ากับ 25 คน รองลงมา คือ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน มีค่าความถี่เท่ากับ 22 คน การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ และกำหนดระยะเวลาชัดเจน/สนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม มีค่าความถี่เท่ากับ 16 คน เสริมสร้างการทำงานอย่างเป็นระบบ กระบวนการ และการทำงานเป็นทีม มีค่าความถี่เท่ากับ 14 คน และเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน กับกำหนดกรอบ/บทบาทหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน/ลดภาระงานที่ไม่จำเป็นมีค่าความถี่เท่ากับ 11 คน เท่ากัน

ตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ลำดับ	ข้อเสนอแนะอื่นๆ	ความถี่ (คน)
1.	ควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกด้าน ทั้งวิชาการ ทักษะ การคิด คุณธรรม และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้	23
2.	สนับสนุนขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยเฉพาะ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่นทุรกันดาร	14
3.	ควรมีการทำงานแบบบูรณาการเป็นทีม/ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	12
4.	การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุน และ ร่วมแรงร่วมใจ การช่วยเหลือกันและกันของผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้นำชุมชน และผู้ปฏิบัติงาน	11
5.	ผลักดันให้นโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้เกิดขึ้น อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน มีกฎ ระเบียบรองรับ	11
6.	ผู้บริหารควรใส่ใจในสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงใน การทำงานอย่างแท้จริง และพร้อมหาแนวทางแก้ไขอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญกับหมออนามัย	8
7.	หน่วยงานควรมีการประชุมชี้แจงระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน โดยใช้หลักเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา	7
8.	ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณสู่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล ควรบริหารจัดการงบประมาณให้เพียงพอ และจัดสรรให้ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตามกำหนดเวลา รวดเร็ว	5
9.	ควรสนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุน เช่น การเงิน พัสดุ เพื่อให้บุคลากรทางสาธารณสุข ได้ใช้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง	5
10.	ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์การ การกระจายกำลังคน ที่เหมาะสม ตรงกับความรู้ความสามารถ และพื้นที่ปฏิบัติงาน	4
11.	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการบริหารจัดการบุคลากรในรูปแบบของ เครือข่าย เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากร	3

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะอื่นๆ	ความถี่ (คน)
12.	หน่วยงานควรหมุนเวียนบุคลากรในสายงานที่จำเป็น เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาลวิชาชีพ เพื่อมาปฏิบัติงานในพื้นที่	3
13.	ให้ความสำคัญในเรื่องของความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเพิ่มมากขึ้น และนำข้อมูลมาใช้จริง	2
14.	ควรมีการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มต่างๆ การจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้	1
15.	ควรให้ความสำคัญเรื่องความสุขในการทำงาน งาน ได้ผล คนเป็นสุข	1
16.	ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานจากระบบอุปถัมภ์เป็นระบบคุณธรรม	1
รวมความถี่		111

จากตารางที่ 4.13 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้เสนอข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการดำเนินงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เรียงลำดับ 5 อันดับแรก คือ ควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกด้าน ทั้งวิชาการ ทักษะ การคิด คุณธรรม และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ มีค่าความถี่เท่ากับ 23 คน รองลงมา คือ สนับสนุนขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่นทุรกันดาร มีค่าความถี่เท่ากับ 14 คน ควรมีการทำงานแบบบูรณาการเป็นทีม/ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีค่าความถี่เท่ากับ 12 คน การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุน และร่วมแรงร่วมใจ การช่วยเหลือกันและกันของผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้นำชุมชน และผู้ปฏิบัติงาน และผลักดันให้นโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน มีกฎ ระเบียบรองรับ มีค่าความถี่เท่ากับ 11 คน เท่ากัน

ในบทที่ 5 จะเป็นการสรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่” ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และดำเนินการสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ และนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากร

ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ทุกแห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 119 แห่ง ในตำแหน่งหัวหน้าสถานีอนามัย นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุข เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข พยาบาลวิชาชีพ โดยแยกออกเป็นอำเภอ 8 อำเภอ จำนวน 431 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

การกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างประชากร ใช้สูตรในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 207 คน แต่เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และการกระจายของข้อมูลอย่างทั่วถึง จึงกำหนดจำนวนไว้ที่ ร้อยละ 50 ของจำนวนประชากรในการศึกษาทั้งหมด ซึ่งมีขนาดใกล้เคียงกับจำนวนที่คำนวณได้จากสูตร และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ โดยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบให้ผู้ตอบประเมินตนเอง (Self-assessment) ตามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น จำนวน 1 ชุด ซึ่งมีรายละเอียดของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งรายละเอียดของแบบสอบถามออกเป็น 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านสมรรถนะ ซึ่งมีลักษณะคำถามปลายปิด (Close Ended Question) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 30 ข้อ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบ ดังนี้

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามชนิดปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะอะไรที่จำเป็นและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
2. ปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
3. แนวทางการแก้ไข
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์ทางด้านสาธารณสุข จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา และโครงสร้าง แล้วนำผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญไปคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยแบบสอบถามแต่ละข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0 จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่สร้างเสร็จแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง โดยศึกษาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมาใช้คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .9439

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการประสานขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยตัวเองกับผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอ ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดระดับอำเภอของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พร้อมทั้งจัดส่งแบบสอบถามให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดแพร่ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ ซึ่งใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

1.3 ผลการศึกษา

ผลจากการศึกษา เรื่อง สมรรถนะของบุคลากรที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ส่วนมากเป็นเพศหญิง มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7 เพศชาย มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 มีอายุ 45 – 49 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 82.9 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1 และมีประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 20 ปีขึ้นไป จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

1. ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านความรู้ พบว่า สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านความรู้ รายข้อ พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าความรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มากที่สุด คือ ความรู้เรื่องบทบาทหน้าที่และภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมา คือ ความรู้ในเรื่องของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเรื่องนโยบายการยกระดับสถานีอนามัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เท่ากัน และสมรรถนะด้านความรู้ เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.50

2. ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านทักษะ พบว่า สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านทักษะ รายข้อ พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่า ทักษะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มากที่สุด คือ ทักษะด้าน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมา คือ ทักษะด้านการเข้าใจผู้อื่นและรู้จักตนเองส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ตามลำดับ และบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าทักษะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล น้อยที่สุด คือ ทักษะด้านความสามารถทางด้านภาษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

3. ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านคุณลักษณะของบุคคล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านคุณลักษณะของบุคคล รายข้อ พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีความเห็นว่าสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มากที่สุด คือ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 สมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ตามลำดับ และบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล น้อยที่สุด คือ สมรรถนะด้านความเข้าใจในความแตกต่างและการยอมรับวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

4. ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล รายด้าน พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีความเห็นว่าสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะของบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมา คือ ด้านทักษะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ

1. สมรรถนะที่จำเป็นและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าสมรรถนะที่จำเป็นและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก คือ การทำงานเป็นทีม/ความร่วมมือแรงร่วมใจ/ความสามัคคี มีค่าความถี่เท่ากับ 38 คน รองลงมา คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าความถี่เท่ากับ 32 คน การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีค่าความถี่เท่ากับ 28 คน การบริการที่ดี มีค่าความถี่เท่ากับ 21 คน และความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มีค่าความถี่เท่ากับ 18 คน ตามลำดับ

2. ปัญหาในการดำเนินงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความเห็นว่าปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก คือ ภาระงานมากเกินไปไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร อำนาจหน้าที่ และเวลา มีค่าความถี่เท่ากับ 32 คน รองลงมา คือ บุคลากรมีจำนวนน้อย/ไม่เพียงพอ มีค่าความถี่เท่ากับ 31 คน งบประมาณน้อย/ไม่เพียงพอ/มีจำนวนจำกัด/การถ่ายโอนงบประมาณล่าช้า มีค่าความถี่เท่ากับ 24 คน การติดต่อประสานงาน การสื่อสารทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน การทำงานในพื้นที่ร่วมกับชุมชน ขาดความร่วมมือจากชุมชน มีค่าความถี่เท่ากับ 22 คน และผลตอบแทนที่มีมากแตกต่างกันระหว่างสายวิชาชีพ กับสายสนับสนุน เกิดความเลื่อมล้ำ และเกิดเปรียบเทียบกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มีค่าความถี่เท่ากับ 18 คน ตามลำดับ

3. แนวทางแก้ไข

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เรียงลำดับ 5 อันดับแรก คือ สรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับพื้นที่ จัดสรรบุคลากรเพิ่มเติม และเพียงพอกับพื้นที่รับผิดชอบ มีค่าความถี่เท่ากับ 25 คน รองลงมา คือ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน มีค่าความถี่เท่ากับ 22 คน การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ และกำหนดระยะเวลาชัดเจน/สนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม มีค่าความถี่เท่ากับ 16 คน เสริมสร้างการทำงานอย่างเป็นระบบ กระบวนการ และการทำงานเป็นทีม มีค่าความถี่เท่ากับ 14 คน และเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน กับกำหนดกรอบ/บทบาทหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน/ลดภาระงานที่ไม่จำเป็นมีค่าความถี่เท่ากับ 11 คน เท่ากัน

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้เสนอข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการดำเนินงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เรียงลำดับ 5 อันดับแรก คือ ควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกด้าน ทั้งวิชาการ ทักษะ การคิด คุณธรรม และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ มีค่าความถี่เท่ากับ 23 คน รองลงมา คือ สนับสนุนขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่นทุรกันดาร มีค่าความถี่เท่ากับ 14 คน ควรมีการทำงานแบบบูรณาการเป็นทีม/ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีค่าความถี่เท่ากับ 12 คน การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุน และร่วมแรงร่วมใจ การช่วยเหลือกันและกันของผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้นำชุมชน และผู้ปฏิบัติงาน และผลักดันให้นโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน มีกฎ ระเบียบรองรับ มีค่าความถี่เท่ากับ 11 คน เท่ากัน

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่อง สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ที่ได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะตามความยากของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) (สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) 2553: 1–3) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ คือ เนื้อหา สารหรือข้อมูลที่จำเป็นต้องทราบและเข้าใจ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ได้ให้ความสำคัญกับความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะต้องทราบ โดยบทบาทหน้าที่และภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล คือ เป็นหน่วยบริการสุขภาพของรัฐที่มีภารกิจดูแลสุขภาพของประชาชนในพื้นที่ระดับตำบล ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และรักษาพยาบาลขั้นต้น (อภิัญญา ดันทวิวงศ์, 2552: แนะนำหลักคิดและแนวปฏิบัติโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โรงพยาบาล “สายพันธุ์ใหม่” ความสุขใกล้บ้าน หน้า 32) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดงานบริการเชิงรุกของโรงพยาบาลส่งเสริม

สุขภาพตำบล ที่กล่าวว่า การบริการเชิงรุก หมายถึง การช่วยให้ประชาชนพึ่งตนเองทางสุขภาพได้ โดยเป็นการบริการที่ต้องครอบคลุมทั้งเรื่องการสร้างสุขภาพและการซ่อมสุขภาพ (รักษาพยาบาล) มีภารกิจการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และอนามัยสิ่งแวดล้อม เป็นการให้บริการทั้งในและนอกสถานที่โดยคำนึงถึงการดูแลแบบองค์รวม การมีทีมสหวิชาชีพและเครือข่ายสุขภาพ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการนำมาตรฐานวิชาชีพมาสู่การปฏิบัติการพิทักษ์สิทธิ์และศักดิ์ศรีของผู้ให้และผู้รับบริการ (ชูชัย ศุภวงศ์ และคณะ, 2552: คู่มือการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หน้า 176-177) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุรพงษ์ มาลี (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554: กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ หน้า 129) ที่กล่าวว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐาน คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า หากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชฎา ณาน (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดน่าน การศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ต้องมีมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่บุคลากรในหน่วยงานจะต้องรับรู้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บวร จอมพรรษา (2554) ที่ศึกษา เรื่อง การพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิ คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ มีความรู้ ความสามารถ

1.2 ด้านทักษะ คือ ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญเป็นพิเศษที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน จากการศึกษพบว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ให้ความสำคัญกับทักษะด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เป็นอันดับแรก ซึ่งหากนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะ จะสอดคล้องกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ตามการจัดประเภทสมรรถนะตามระดับชั้นของโครงสร้างองค์การ ของสุรพงษ์ มาลี (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554: กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ หน้า 130) ที่กล่าวว่า สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่งหรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงาน ทั้งสายงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ วิทยา จันทรศิริ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสำคัญต่อการสนับสนุนให้การบริหารมหาวิทยาลัยบรรลุตามนโยบายและเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ สมรรถนะหลักเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้บริหารสายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่าง

มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ คือ การทำงานเป็นทีม และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ไตรศรัย แพ้น้อย และคณะ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของ หน่วยบริการปฐมภูมิตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนของสาธารณสุข เขต 6 ซึ่งการศึกษาพบว่าการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของหน่วยบริการปฐมภูมิ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานของหน่วยบริการปฐมภูมิ

1.3 ด้านคุณลักษณะของบุคคล คือ คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้อง ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม เป็นอันดับแรก กล่าวคือ ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พฤติกรรมที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาบุคลากรของ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ใช้ความสามารถของแต่ละส่วนอย่างเต็มที่และทำงานตอบ โจทย์ปัญหาหลักของชุมชนนั้น ได้ดี (ชูชัย ศุภวงศ์ และคณะ, 2552: คู่มือการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หน้า 18)

2. ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ และนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ ซึ่งการศึกษาพบว่าภาระงานที่มากเกินไป ไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ เป็นปัญหาสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้เสนอให้หน่วยงานควรมีการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับพื้นที่ มีการจัดสรรบุคลากรเพิ่มเติมให้เพียงพอกับพื้นที่รับผิดชอบ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ และจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ภายใต้การกำหนดระยะเวลาชัดเจน นอกจากนี้ หน่วยงานควรสนับสนุนขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่ทุรกันดาร และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่าสมรรถนะของบุคลากรเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งปัจจุบันสมรรถนะของบุคลากร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อยู่ในระดับมาก และสามารถทำให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ผ่านเกณฑ์ตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ (Primary Care Award: PCA) โดยในเรื่องของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้น หน่วยงานจะต้องพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากว่า เป้าหมายของระบบการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการปฐมภูมิ คือ การกระตุ้นให้หน่วยบริการปฐมภูมิเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานปฐมภูมิ ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในระดับอำเภอ นอกจากนี้ บุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความรับผิดชอบต่อชุมชน และสังคม มองประชาชนเป็นศูนย์กลาง การยึดผลสัมฤทธิ์ และการสร้างคุณค่าอันเป็นเป้าหมายในการทำงาน และมีทักษะในการให้บริการ มีทักษะเฉพาะด้าน มีศักยภาพในการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีม มีศักยภาพในการทำงานเชิงรุกในชุมชน และมีศักยภาพในการใช้และจัดการระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ราชการส่วนภูมิภาค องค์กรเอกชน โดยมีเป้าหมายร่วมให้เกิดระบบที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว มีความยั่งยืน มีความเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ เป็นระบบที่ชุมชนสนับสนุน กำกับดูแล และรู้สึกเป็นเจ้าของ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาวិจัยไปใช้ ดังนี้

3.1.1 ด้านความรู้

- หน่วยงานควรจัดทำแผนอัตรากำลังตามความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นการวางแผนกำลังคนในการปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยจัดการะงานเชิงรุก มีปริมาณงานสอดคล้องกับจำนวนผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้มารับบริการ ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงการสืบทอดตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งทางสายวิชาชีพ และ ควรพิจารณาจัดสรรบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อตอบสนองการทำงานในพื้นที่

- ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนั้นหน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

- จากผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลยังขาดความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ดังนั้น หน่วยงานจะต้องพิจารณาหลักสูตรการเรียนรู้ที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเจ้าหน้าที่ให้ครอบคลุมทุกด้าน และส่งผลกระทบต่อการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

3.1.2 ด้านทักษะ

- ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านภาษาน้อย ดังนั้น หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เห็นความสำคัญของทักษะทางด้านภาษา เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3.1.3 ด้านคุณลักษณะของบุคคล

- ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้ความสำคัญกับสมรรถนะในเรื่องของความเข้าใจในความแตกต่างและการยอมรับวัฒนธรรมน้อยที่สุด ดังนั้น หน่วยงานจะต้องชี้แจงและส่งเสริมให้บุคลากร และเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เกิดความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของบุคลากร และความแตกต่างทางวัฒนธรรม เนื่องจากว่าหน่วยงานบริการปฐมภูมินั้นจะต้องทำหน้าที่ประสานกับหน่วยบริการอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บริการที่ต่อเนื่องรอบด้าน อาทิ สถานพยาบาลเฉพาะด้านต่างๆ หน่วยงานสังคมสงเคราะห์ และหน่วยงานปกครองท้องถิ่น

จากการศึกษาพบว่าบุคลากรและเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ดังนั้น หน่วยงานควรสร้างค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้หน่วยงานมีการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

จากการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

3.1.1 ควรศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านอื่นเพิ่มเติม เช่น ผู้รับผิดชอบระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของบทบาทภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพิ่มมากขึ้น

3.1.2 ควรศึกษาวิเคราะห์งานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

3.1.3 ควรศึกษาแนวคิดการทำงาน บทบาท ภารกิจ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

3.1.4 ควรศึกษาด้านการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

3.1.5 ควรศึกษาความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในการให้บริการประชาชนผู้มารับบริการและการได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน

3.1.6 ข้อค้นพบในการศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ถ้าต้องการข้อมูลในเชิงลึกควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกระดับในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีผลงานโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.1.7 ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะกับประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงความแตกต่างตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

3.1.8 ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการนำหลักสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในด้านอื่นๆ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เช่น การคัดเลือกบุคลากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาฝึกอบรม



บรรณานุกรม

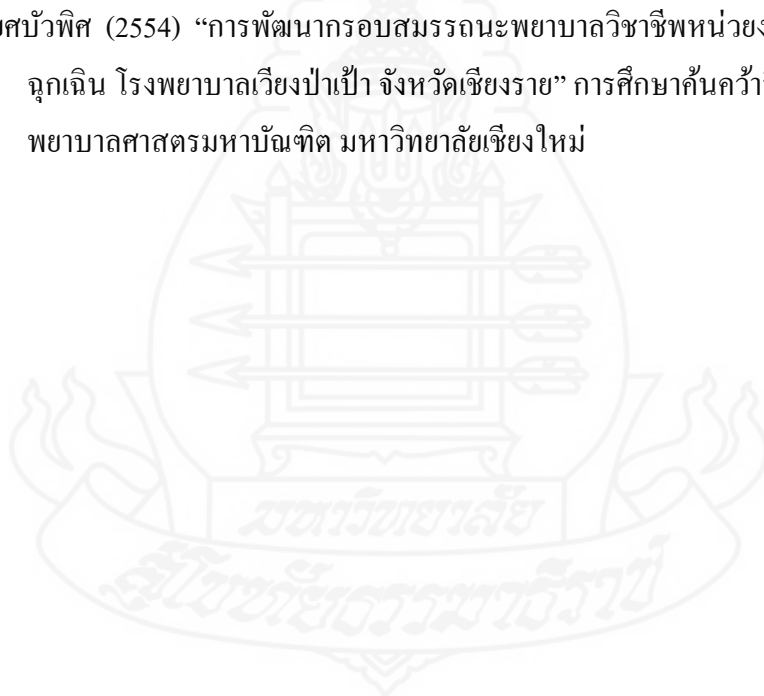
บรรณานุกรม

- ขรรค์ชัย เกตุสอน (2554) “การพัฒนาระบบประเมินด้านสมรรถนะบุคลากรฝ่ายพยาบาล
โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จิรศักดิ์ จันตะ (2554) “ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2554) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 14 นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูชัย ศุภวงศ์ และคณะ (2552) *คู่มือการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
กรุงเทพมหานคร: ที คิว พี*
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์
- ดลชกร วงษ์พันธ์ (2552) “การสำรวจสมรรถนะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเชียงใหม่” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 4 นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ทัศนวรรณ แก้วศรีหน่อ (2555) “การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะงานของบุคลากรสาย
สนับสนุน คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” การศึกษาค้นคว้าอิสระ
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- เทียน ทองแก้ว (2550) *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551) *Training roadmap ตาม competency เขากำลังทำอะไร
กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น)*

- ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553) “การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน จังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสพการณ์การทำงานและสังกัดตามกลุ่มภารกิจต่างกัน” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัย การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- นลินี อธิมา (2554) “สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- บวร จอมพรรษา (2554) “การพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิตามเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ปัทมา สุขสันต์ (2550) *Competency คืออะไร* กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- พจนานุกรม, ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ค้นคืนจาก <http://rirs3.royin.go.th/> วันที่ 10 ตุลาคม 2556
- พิสมัย พวงคำ (2551) “สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- รัชฎา ณ่าน (2550) “สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ลภัสสรดา นรินยา (2555) “สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน* กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี
- วารินทร์ โชติปฏิเวชกุล (2550) “สมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลแพร่” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วิทยา จันทรศิริ (2551) “การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

- สายใจ ใจเย็น (2554) “สมรรถนะตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์สังกัดฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ* นนทบุรี: ประชุมช่าง _____ (2553) *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร* นนทบุรี: ประชุมช่าง _____ (2553) *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก* นนทบุรี: ประชุมช่าง _____ (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพมหานคร: พี เอ ลีฟวิ่ง
- สำนักงานโครงการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข (2545) *มาตรฐานการจัดระบบบริการปฐมภูมิ* นนทบุรี: โรงพิมพ์สำนักงานโครงการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2555) *แผนอัตรากำลังคนด้านสาธารณสุข ภาคกระทรวงสาธารณสุข 2555–2560* นนทบุรี: ชุมชุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข (2552) *เกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ (Primary Care Award: PCA)* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency base learning* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒน์นาอินเตอร์พริ้นท์
- สุจิตรา ยีหวังเจริญ (2554) “สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนใต้” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สุรนนท์ ศรีวิวัฒน์ (2554) “ประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุรีพร ดวงสุวรรณ และคณะ (2554) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิและตติยภูมิ เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข ที่ 17 *วารสารการพยาบาลและสุขภาพ* 5, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 67 – 68

- เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) *กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ (The New Dimension of Human Capital Management)* นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อนันต์ นามทองต้น (2553) “การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” *คุณวุฒิบัณฑิตปริญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต* สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
- อภิชาติ ทราชแก้ว (2554) “สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา” *การศึกษาค้นคว้าอิสระ* ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
- อมร ทองประดิษฐ์ (2550) “สมรรถนะของพนักงานเทศบาล สายงานนักบริหาร สังกัดเทศบาลเมืองเขลางค์นคร” *การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- เอกกมล ยศบัวพิศ (2554) “การพัฒนารอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย” *การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา* พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

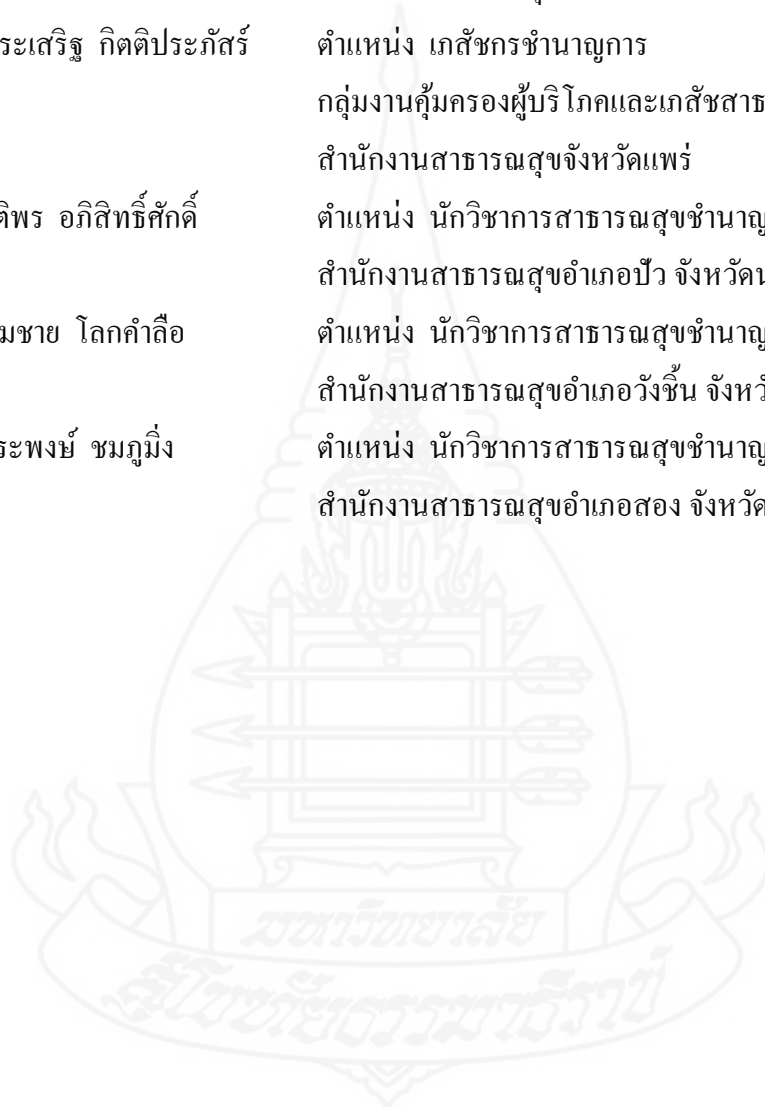
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

1. นางสาวสุวิษา จันทร์สุริยกุล ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานทรัพยากรบุคคล
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่
2. นายประเสริฐ กิตติประภัสร์ ตำแหน่ง เกษตรชำนาญการ
กลุ่มงานคุ้มครองผู้บริโภคและเกษตรสาธารณสุข
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่
3. นางจตุพร อภิสิตศักดิ์ ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอปัว จังหวัดน่าน
4. นายสมชาย โลกคำลือ ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่
5. นายวีระพงษ์ ชมภูมิ่ง ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสอง จังหวัดแพร่



ภาคผนวก ข

การตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ



การตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

การวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ข้อที่	ความเห็นคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
4	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
5	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	ความเห็นคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
21	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

หมายเหตุ เกณฑ์การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence)

โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ดังนี้

ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้นวัดตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นวัดตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability Analysis)

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นผู้ศึกษาได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในรูปของสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) โดยทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง โดยจะศึกษาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดพะเยา จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมาใช้คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยใช้วิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ .9439

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

แบบสอบถามสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรปัจจุบัน สมรรถนะที่ส่งผลสำเร็จในการดำเนินการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่

ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อ ตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาศมรรถนะ

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเก็บไว้เป็นความลับ และนำไปใช้เฉพาะการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่ประการใด ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้มาประมวลวิเคราะห์ และประเมินผลในภาพรวม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ต่อไป ทั้งนี้ เมื่อตอบแบบสอบถามครบทุกข้อแล้วขอความกรุณาส่งคืน กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่

ผู้ศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับข้อมูลจากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความกรุณา มา ณ โอกาสนี้

นายธิตพิงศ์ ชัดตะละ

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ (1) ต่ำกว่า 30 ปี (2) 30 – 34 ปี
 (3) 35 – 39 ปี (4) 40 – 44 ปี
 (5) 45 – 49 ปี (6) 50 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา (1) อนุปริญญา (2)ปริญญาตรี
 (3) สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่งงาน (1) เจ้าพนักงานสาธารณสุข
 (2) เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข
 (3) นักวิชาการสาธารณสุข
 (4) พยาบาลวิชาชีพ
 (5) อื่นๆ ระบุ.....
5. ประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
 (1) ต่ำกว่า 5 ปี (2) 5 – 9 ปี
 (3) 10 – 14 ปี (4) 15 – 19 ปี
 (5) 20 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริงมากที่สุด

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความรู้ (Knowledge): เนื้อหา สาระหรือข้อมูลที่จำเป็นต้องทราบและเข้าใจเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
1.1 ท่านทราบและเข้าใจยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน					
1.2 ท่านทราบและเข้าใจนโยบายการยกระดับสถานีนอนามัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล					
1.3 ท่านคิดว่าโครงสร้างของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภาระงาน					
1.4 ท่านทราบและเข้าใจในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน					
1.5 ท่านทราบและเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุและการบริหารงานการเงินและงบประมาณ					
1.6 ท่านทราบและเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน					
1.7 ท่านทราบและเข้าใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล					
1.8 ท่านทราบและเข้าใจในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
1.9 ท่านทราบและเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการให้บริการเครือข่ายปฐมภูมิ					
1.10 ท่านทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล					

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ทักษะ (Skill): ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญเป็นพิเศษที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.1 ท่านคิดว่าการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การสรุปผลข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.2 ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในปัจจุบัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.3 ท่านคิดว่าบทบาททางสังคม การเข้าสู่สังคม และการแสดงออกทางสังคมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.4 ท่านคิดว่าวุฒิภาวะทางอารมณ์ การควบคุมตนเองส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.5 ท่านคิดว่าหน่วยงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.6 ท่านคิดว่าการเจรจาต่อรอง การโน้มน้าว ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.7 ท่านคิดว่าเทคนิคการให้บริการข้อมูล และการให้คำปรึกษาส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.8 ท่านคิดว่าความสามารถทางด้านภาษา ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.9 ท่านคิดว่าการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
2.10 ท่านคิดว่าการเข้าใจผู้อื่น และรู้จักตนเอง ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ลักษณะของบุคคลและพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลประสบผลสำเร็จในการทำงาน					
3.1 ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.2 ท่านคิดว่าการให้บริการที่ดีส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.3 ท่านคิดว่าการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.4 ท่านคิดว่าการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.5 ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.6 ท่านคิดว่าผู้นำ และการแสดงออกของผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.7 ท่านคิดว่าการคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดแบบก้าวหน้าส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.8 ท่านคิดว่าการเข้าใจในความแตกต่าง และการยอมรับวัฒนธรรม ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.9 ท่านคิดว่าความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.10 ท่านคิดว่าความผูกพันในองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงาน					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ

1. ท่านคิดว่าสมรรถนะอะไรที่จำเป็น และส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

.....
.....
.....
.....

2. ปัญหาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

.....
.....
.....
.....

3. แนวทางการแก้ไข

.....
.....
.....
.....

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณสำหรับความคิดเห็นอันมีคุณค่าของท่าน

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายธิติพงษ์ ชัดตะละ
วัน เดือน ปีเกิด	18 ตุลาคม 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคล

