

สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ ภาคเอกชน  
เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

โดย

นางจिरาพร สร้อยมุกดา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต  
วิชาเอกการจัดการการบริการสาธารณสุข  
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ ภาคเอกชน  
เครือข่ายโรงพยาบาลวามินทร์

โดย

นางจิราพร สร้อยมุกดา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต

วิชาเอกการจัดการการบริการสาธารณสุข

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



COMPETENCIES OF PUBLIC HEALTH OFFICER  
UNDER PRIVATE PRIMARY CARE UNIT (PCU), NAVAMINTHRA HOSPITAL

BY

MRS. JIRAPORN SOIMUKDA

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF PUBLIC HEALTH

MAJOR IN HEALTH SERVICES MANAGEMENT

FACULTY OF PUBLIC HEALTH

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2015

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะสาธารณสุขศาสตร์

สารนิพนธ์

ของ

นางจิราพร สร้อยมุกดา

เรื่อง

สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษร สำเภาทอง)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ฉวีวรรณ บุญสุยา)

กรรมการสอบค้นคว้าอิสระ



(พลตรี นายแพทย์ ประจักษ์ บุญจิตต์พิมล)

คณบดี



(อาจารย์ ดร. ชัยยุทธ ขวลิตนิธิกุล)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขใน หน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน เครือข่าย โรงพยาบาลนวมินทร์
ชื่อผู้เขียน	นางจิราพร สร้อยมุกดา
ชื่อปริญญา	สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การจัดการการบริการสาธารณสุข สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ฉวีวรรณ บุญสุยา
ปีการศึกษา	2558

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการ และความสอดคล้องของผู้บริหารระดับสูงและระดับต้นถึงความสอดคล้องของสมรรถนะที่จำเป็น ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ ตามสมรรถนะ 4 ด้านของสำนักงานข้าราชการพลเรือน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติเขตกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารระดับต้นในหน่วยบริการปฐมภูมิของโรงพยาบาลนวมินทร์ที่ได้รับงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพในหน่วยบริการปฐมภูมิ 11 แห่ง แห่งละ 3 คน นอกจากนี้ ยังเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิตั้งกล่าวทุกคน ได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 66 คน โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการปฏิบัติตามบทบาทที่สำคัญ 4 สมรรถนะคือ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน ความสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านวางแผนที่สำคัญ 2 สมรรถนะคือ การคิดวิเคราะห์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมรรถนะด้านการประสานงานที่สำคัญ 2 สมรรถนะคือ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ และความสามารถด้านบริการวิชาการ สมรรถนะสุดท้ายคือสมรรถนะด้านบริการประกอบด้วย 3 สมรรถนะดังนี้ บริการที่ดี การดำเนินงานเชิงรุก และการทำงานเป็นทีม

**คำสำคัญ:** หน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาเกณฑ์ศักยภาพหน่วยบริการปฐมภูมิ, เจ้าหน้าที่สาธารณสุข, สมรรถนะหลัก, สมรรถนะที่พึงประสงค์, สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน

Independent study Title	Competencies of Public Health Officer Under Private Primary Care Unit (PCU), Navaminthra Hospital
Author	MRS. JIRAPORN SOIMUKDA
Degree	Master of Public Health
Department/Faculty/University	Health Service Management Public Health Thammasat University
Independent study Advisor	Associate Professor Chaweewon Boonshuyar, M.S.P.H. (Bios.)
Academic Years	2015

## ABSTRACT

This study aimed to assess needs and consistency of top and senior managers on competencies of public health officers under the private primary care units (PCU) of Navaminthra Hospital according to four competencies of the Office of the Civil Service Commission. The data was collected from top managers of National Health Security Office Region 13 and Navaminthra Hospital, all senior managers of 11 PCUs (On Top Payment) 3 of the managers each. Total or all of 66 public health officers of these PCUs were responded to the self-administered questionnaire.

The four competencies along with its sub-categories of public health officers were: 1) Functional competencies included information seeking, concern for order, expertise and achievement motivation, 2) Planning competency included analytical thinking and initiative, 3) Coordination competency included communication & influencing and academic services skills, and 4) Services competency included service mind, proactiveness and teamwork.

**Keywords:** On top payment in Private Primary Care Unit, Public Health Officer, Core Competency, Common Functional Competency, Specific Functional Competency.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ฉวีวรรณ บุญสุยา และอาจารย์ ดร.พีระพล รัตนะ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษร สำเภาทอง ประธานกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระและพลตรีนายแพทย์ประจักษ์ บุญจิตต์พิมล ผู้ทรงคุณวุฒิจากกองบัญชาการกองทัพไทย กรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระที่ได้กรุณาสละเวลาให้ คำปรึกษาแนะนำ แนวคิดและข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์นายแพทย์ธีระ รามสูตร นายแพทย์รัฐพล เตரியมิชานนท์ และคุณอรุณี การะเกตุที่อนุเคราะห์และสละเวลาให้สัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงเป็นกำลังใจสำคัญและสนับสนุนช่วยเหลือมาโดยตลอดจนสำเร็จการศึกษา อีกทั้งคณาจารย์ของคณะสาธารณสุขศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้และวิทยาการต่างๆ รวมทั้งบุคลากรของคณะสาธารณสุขศาสตร์ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการประสานงานตลอดการศึกษาเสมอมา

ขอขอบพระคุณสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ โรงพยาบาลนวมินทร์รวมถึงหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ ที่ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในเก็บข้อมูล และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ รวมถึงผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นางจิราพร สร้อยมุกดา

## สารบัญ

บทคัดย่อ .....	1
ABSTRACT .....	2
กิตติกรรมประกาศ .....	3
สารบัญตาราง .....	6
สารบัญรูปภาพ.....	7
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.4 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
2.1 หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency).....	11
ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) .....	11
ประเภทของสมรรถนะ .....	15
องค์ประกอบของสมรรถนะ .....	16
การสร้างรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) .....	22
วิธีการกำหนดสมรรถนะ.....	23
2.2 หน่วยบริการปฐมภูมิและคุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยบริการปฐมภูมิ.....	28
ลักษณะสำคัญของบริการปฐมภูมิ.....	28
คุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ .....	29
2.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ตาม กพ. กำหนด.....	30
ด้านการปฏิบัติการ .....	30
ด้านการวางแผน .....	31
ด้านการประสานงาน.....	31
ด้านการบริการ .....	31
คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุข.....	32

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
<b>บทที่ 3 วิธีการวิจัย .....</b>	<b>37</b>
3.1 รูปแบบงานวิจัย .....	37
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	37
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
3.4 การจัดเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูล.....	48
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษาและอภิปรายผล .....</b>	<b>50</b>
4.1 ผลการศึกษา .....	50
4.2 การกำหนด Competency เจ้าหน้าที่สาธารณสุข .....	84
4.3 อภิปรายผล .....	98
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>108</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	108
5.2 ข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้ .....	115
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย .....	115
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	116
รายการอ้างอิง.....	118
ภาคผนวก ก .....	122
ภาคผนวก ข .....	125
ประวัติการศึกษา.....	155

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 3.1	จำนวนตัวอย่างจำแนกตามหน่วยบริการปฐมภูมิ .....	38
ตารางที่ 4.1	คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงาน ในหน่วย .....	51
ตารางที่ 4.2	คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ตามทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น 33 คน.....	57
ตารางที่ 4.3	ความถี่ของการปฏิบัติตามบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 66 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ.....	65
ตารางที่ 4.4	สมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขใน หน่วยบริการปฐมภูมิฯตามทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น 33 คน และเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 66 คน.....	70
ตารางที่ 4.5	สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทตามมุมมองของผู้บริหาร ระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ.....	71
ตารางที่ 4.6	สมรรถนะด้านการวางแผนงานตามบทบาทตามมุมมองของผู้บริหาร ระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ.....	73
ตารางที่ 4.7	สมรรถนะด้านการประสานงานตามบทบาทตามมุมมองของผู้บริหาร ระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ.....	74
ตารางที่ 4.8	สมรรถนะด้านบริการตามมุมมองของผู้บริหารระดับต้นและ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ .....	75
ตารางที่ 4.9	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในมุมมอง ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข .....	85
ตารางที่ 4.10	สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการ พัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข .....	89

## สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1 องค์ประกอบต่างๆ ของสมรรถนะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	17
ภาพที่ 2 การกำหนดสมรรถนะ .....	24



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ทรัพยากรบุคคล” ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจมูลค่าของ “ทรัพยากรบุคคล” อยู่ที่พฤติกรรมและผลของการทำงานหรือที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549) การที่องค์กรต่างๆจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เป็นตัวขับเคลื่อน (Drive) ในอันที่จะนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายหลายองค์การจึงให้ความสำคัญกับสมรรถนะของบุคลากรและมองว่า “ทรัพยากรบุคคล” เป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่ทุกองค์กรต้องลงทุนสรรหาว่าจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะด้านการปฏิบัติงานที่ดีเข้ามาทำงาน องค์กรทั่วโลกจึงให้ความสำคัญกับขบวนการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) เพื่อให้ได้บุคคลกรที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน อย่างไรก็ตามการจำแนกความแตกต่างของแต่ละบุคคลมีความเป็นไปได้ยากจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจำแนกความแตกต่างของบุคคล เพื่อช่วยการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหากใช้เครื่องมือที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรได้บุคลากรที่มีสมรรถนะไม่ตรงกับงานสายงานหรือตำแหน่งงานทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กรหลายประการ เช่น ภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย หลายองค์กรได้นำหลักแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ซึ่งหมายถึงความรวมถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกว่า KSAs ที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ (รัชนีวรรณ วณิชยธนม, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) มาใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงาน นอกจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่แล้ว การธำรงรักษาบุคลากรก็มีความสำคัญหลายองค์การให้ความสำคัญบุคลากรเดิมที่มีอยู่ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของ “ทรัพยากรบุคคล” มุ่งให้เกิดสมรรถนะที่ตีรวมทั้งสนับสนุน และผลักดันให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถหลักและความชำนาญพิเศษของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กร

จากกรอบแนวคิดระบบสุขภาพขององค์การอนามัยโลก(WHO Health System Framework) 6 building blocks of a desirable health system องค์ประกอบที่เป็นรากฐาน 6 ประการของระบบสุขภาพที่พึงประสงค์(WHO, 2010) กรอบแนวคิดดังกล่าวระบุผลลัพธ์ของระบบ

สุขภาพที่สำคัญคือ การเข้าถึงบริการ (Access) การเพิ่มการครอบคลุมการบริการ (Coverage) คุณภาพบริการและความปลอดภัย (Quality and Safety) ส่วนผลสัมฤทธิ์ (Outcome) ของระบบใน 4 ด้านนอกจากจะทำให้ประชาชนมีสุขภาพดีขึ้น (Improve health) แล้วยังต้องมีประสิทธิภาพ (Improved efficiency) สร้างเป็นธรรมชาติป้องกันคุ้มครองความเสี่ยงทั้งด้านสังคมและการเงินหรือไม่ล้มละลายจากค่ารักษาพยาบาล (Social and Risk Protection) และสามารถตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ของประชาชนด้วย การจัดการระบบสุขภาพที่จะบรรลุถึงเป้าหมายเหล่านี้ได้นั้น ต้องมีบุคลากรสาธารณสุข (Health Workforce) เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 1 ใน 6 ประการที่สำคัญและส่งผลโดยตรงต่อการเกิดระบบสุขภาพที่พึงประสงค์ จากการทบทวนเอกสารการศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่เป็นรากฐาน 6 ประการของระบบสุขภาพที่พึงประสงค์ องค์การอนามัยโลกให้ความสำคัญกับบุคลากรสาธารณสุข (Health workforce) เป็นหัวใจและเป็นรากฐานสำคัญเป็นอย่างยิ่งในระบบบริการสุขภาพ ซึ่งในอดีตประเทศในเครือสหราชอาณาจักรเป็นผู้ริเริ่มให้ความสำคัญกับ “Competency บุคลากรด้านสุขภาพ” เนื่องจากประสบปัญหากำลังคนด้านสุขภาพ เนื่องจากมีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอต่อผู้ใช้บริการจึงร่วมกันมองหาช่องทางที่สามารถพัฒนาและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาเบื้องต้นของระบบบริการสุขภาพ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 อ่างในไพศาล ลี้มสถิต, 2555) แม้ว่าจะประสบปัญหาด้านกำลังคนด้านสุขภาพ (Health workforce) หากพัฒนาให้บุคลากรที่มีอยู่ให้มีสมรรถนะและมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ก็จะสามารถขับเคลื่อนระบบบริการสุขภาพไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง รัฐบาลสหราชอาณาจักรจึงนำหลักแนวคิดด้านสมรรถนะของบุคลากรมาใช้ในการบริหารจัดการกับปัญหากำลังคนด้านสุขภาพ เน้นการบริหารทรัพยากรด้านกำลังคนด้านสุขภาพที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ร่วมกับการพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่มุ่งเน้นการบริการแบบองค์รวม โดยการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ให้บริการระดับปฐมภูมิ (Primary Care) ให้มีทักษะในการดูแลผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 อ่างในไพศาล ลี้มสถิต, 2555) และได้มีการจัดตั้งสภาวิชาชีพต่างๆ ขึ้นเพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานวิชาชีพ (ผู้ให้บริการ) มาตรฐานด้านความปลอดภัยและความมั่นใจให้กับประชาชน (ผู้ใช้บริการ) ซึ่งการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยของการบริการสุขภาพ และสังคมเป็นหนึ่งในเป้าหมายขององค์กรหรือสภาวิชาชีพ โดยกำหนดเป็นโครงสร้างการควบคุมและประเมินคุณภาพการให้บริการด้านสุขภาพของผู้ให้บริการ รวมทั้งคุณวุฒิเพื่อขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ กำหนดมาตรฐานควบคุมจรรยาบรรณวิชาชีพ และกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดไว้ โดยกำหนดเป็น Care Quality Commission

มาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพของการให้บริการสุขภาพ ไม่ได้ถูกควบคุมโดยโครงสร้าง (Care Quality Commission) เพียงอย่างเดียว แต่ยังถูกควบคุมโดยองค์กรสุขภาพซึ่งประกอบไป

ด้วยสาขาวิชาชีพทุกสาขาวิชาชีพที่มุ่งในการพัฒนาคนเสริมสร้างศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสำนึกด้านการบริการสุขภาพของประชาชนอย่างมีคุณภาพ (สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ, 2549 อ้างในไพศาล ลิ้มสถิต, 2555) ดังนั้นในประเทศสหราชอาณาจักรทั้งภาครัฐและเอกชน จึงมีการกำหนดให้การพัฒนาบุคลากร เป็นยุทธศาสตร์หลักและทุกหน่วยงานต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และความจำเป็นของหน่วยงานโดยเน้นการบริหารจัดการการพัฒนาความรู้ ความสามารถทั่วไป การพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาเฉพาะสาขา เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการตอบสนองความต้องการในระบบบริการสาธารณสุขได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการในแต่ละระดับ/ตำแหน่ง จะต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงมีตัวชี้วัดคุณภาพด้านผลสำเร็จในการให้บริการอย่างชัดเจน มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รับการยอมรับและยกย่องในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และวิชาชีพ จึงจำเป็นต้องมีแบบแผนความเจริญก้าวหน้า ในการประกอบอาชีพ และแนวทางการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามบันไดอาชีพ ดังนั้นบุคลากรทุกตำแหน่งจะต้องเพิ่มขีดสมรรถนะและมีผลงานเป็นช่วงเวลาต่อเนื่องกัน โดยเชื่อมโยงกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไป (สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ, 2549 อ้างในไพศาล ลิ้มสถิต, 2555)

แนวคิดและแนวทางการดำเนินงานระบบบริการสุขภาพในประเทศไทย มีการนำรูปแบบระบบสุขภาพของประเทศอังกฤษเป็นต้นแบบ โดยเริ่มนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ภายใต้ชื่อ โครงการ “30 บาทรักษาทุกโรค” เป็นผลให้มีการตรากฎหมายว่าด้วยหลักประกันสุขภาพแห่งชาติใน พ.ศ. 2545 และมีการจัดตั้งสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) (สัมฤทธิ์ ศรีธำรงค์สวัสดิ์ และคณะ, 2555) ขึ้นเป็นหน่วยงานทำหน้าที่ดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคประชาชน เพื่อจัดการให้มีระบบการรักษาพยาบาลและการส่งเสริมสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ ภาพทั้งประเทศ และให้ประชาชนชาวไทยมีสิทธิได้รับการบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐานอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันทุกคน โดยใช้ระบบงบประมาณและการจ่ายแบบปลายปิด คือ เหม่าจ่ายรายหัวสำหรับบริการผู้ป่วยนอก และใช้น้ำหนักสัมพัทธ์กลุ่มวินิจฉัยโรคร่วม(DRG) ในการจัดสรรงบประมาณยอดรวมสำหรับบริการผู้ป่วยในรวมถึงส่งเสริมการสาธารณสุขให้แก่ประชาชน และลดค่าใช้จ่ายทาง ด้านสุขภาพด้วยระบบงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ (สุรจิต สุนทรธรรม และคณะ, 2555) ส่งผลให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต้องปรับระบบการจัดการด้านการดำเนินงานและงบประมาณใหม่ทั้งระบบ ปรับระบบจากการ “ซ่อมสุขภาพ” มาเป็นการ “สร้างสุขภาพ” คือการส่งเสริมสุขภาพโดยบุคลากรสาธารณสุข (ทุกสาขา) ต้องปรับบทบาทจาก “ซ่อม” เป็น “สร้าง” ทำให้เกิดการพัฒนาระบบกำลังคนด้านสุขภาพ เนื่องจากบทบาทด้านการส่งเสริมสุขภาพดังกล่าวส่งผล

โดยตรงต่อการมีสุขภาพดีของประชาชนและการสร้างหลักประกันสุขภาพ ดังนั้นรัฐบาลจึงมีให้ความสำคัญกับบริการด้านหน้าที่เรียกว่า หน่วยบริการปฐมภูมิ สำหรับบทบาทที่สำคัญของหน่วยบริการปฐมภูมิ คือเน้นการให้บริการด้านหน้าที่มีคุณลักษณะของการให้บริการโดยไม่เลือกปัญหาสุขภาพมีจุดเด่นของการบริการแบบผสมผสานในวิถีชีวิต ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณีของประชาชน ทำให้มีความหลากหลายด้านการจัดบริการตอบสนองต่อความจำเป็นทางด้านสุขภาพของประชาชนขั้นพื้นฐานมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องของกิจกรรมด้านสุขภาพในลักษณะองค์รวมบูรณาการ ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวกและมีระบบการให้คำปรึกษาและส่งต่อ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักต่อการจัดบริการด้านสุขภาพ

ระบบบริการสุขภาพหรือหน่วยบริการปฐมภูมิในประเทศไทยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีจำนวนมาก ได้มีการออกแบบรูปแบบการให้บริการไว้หลากหลาย โดยเน้นการจัดบริการทั้งเชิงรุกในชุมชนและแบบตั้งรับในสถานประกอบการ แต่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ ผลลัพธ์ด้านสุขภาพของประชาชนไม่ได้ดีขึ้นตามเครื่องมือหรือรูปแบบการจัดบริการด้านสุขภาพ จึงมีการตั้งข้อสังเกตว่าหน่วยบริการปฐมภูมิในประเทศไทยยังต้องการการเติมเต็มในด้านใด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ว่าด้วยมุ่งพัฒนาสู่"สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขด้วยความเสมอภาค เป็นธรรมและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง" จากการศึกษาพบว่าประเด็นสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้านสุขภาพของประชาชนที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากภาวะขาดแคลนอัตรากำลังหรือบุคลากรสาธารณสุขที่มีไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามการขาดแคลนบุคลากรสาธารณสุขมิใช่เพียงจำนวนเท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (WHO, 2010) ประเทศไทยมีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2556-2559 และยุทธศาสตร์ที่ 4 ของสำนักงานการวิจัยระบบสุขภาพ เรื่องสร้างและจัดการความรู้เพื่อไปสู่การพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทของระบบสุขภาพของประเทศ ในยุทธศาสตร์นี้มีการกล่าวถึงประเด็นสมรรถนะของบุคลากร ที่สามารถสร้างได้จากกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพให้มีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับบริบทของระบบสุขภาพของประเทศ (แผนยุทธศาสตร์ทศวรรษกำลังคนด้านสุขภาพ แห่งชาติ พ.ศ.2550-2559)

การบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพในระบบบริการสุขภาพที่ผ่านมา ให้ความสำคัญกับการเพิ่มจำนวนให้เพียงพอ แต่ขาดการพัฒนาขีดความสามารถด้านกำลังคนอย่างเป็นระบบ ซึ่งปัญหาดังกล่าวหากไม่มีการแก้ไขก็ยากที่ระบบบริการด้านสุขภาพจะเกิดคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน (สุคนธา คงศีล, 2555) กำลังคนด้านสุขภาพไม่ได้หมายถึงแต่เฉพาะแพทย์

เภสัชกร พยาบาลเท่านั้นแต่รวมถึงเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและเจ้าหน้าที่ด้านวิชาชีพอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับรองรับปัญหาด้านสาธารณสุขที่ทวีจำนวนมากขึ้นรวมถึงบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาชีพ เช่น ผู้ช่วยผู้ดูแลผู้สูงอายุ และบุคคลที่ให้บริการที่จำเป็นสำหรับปัญหาสุขภาพใหม่ เช่น บริการระยะกลาง และบริการระยะยาวสำหรับผู้มีภาวะทุพพลภาพหรือพิการทั้งในชุมชน บริการฟื้นฟูสมรรถภาพทางกายทั้งชั่วคราวและถาวรยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร กิจกรรมเกือบทั้งหมดจำกัดอยู่ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ทำให้ระบบบริการสุขภาพที่มีผู้เชี่ยวชาญมักกระจายแบบไม่เหมาะสมไม่เป็นธรรม จึงเป็นข้อ จำกัดในการเข้าถึงบริการสำหรับผู้ป่วยที่มีภาวะทุพพลภาพ โดยเฉพาะสำหรับผู้ป่วยที่อยู่ในชนบทที่ระบบบริการปฐมภูมิขาดคุณภาพและไม่เข้มแข็ง ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพได้ แม้ว่าจะมีแนวคิดในการผลักดันให้เกิดบริการปฐมภูมิซึ่งครอบคลุมบริการ สาธารณสุขมูลฐาน (ชัยณรงค์ สังข์จำง, 2545) แต่ในทางปฏิบัติยังไม่มี การดำเนินการผลักดันอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน มีเพียงการขยายหน่วยบริการปฐมภูมิของรัฐซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข แต่พบปัญหาที่มีบุคลากรไม่เพียงพอบุคลากรส่วนใหญ่ลาออกไปปฏิบัติงานในภาคเอกชนเพิ่มขึ้น เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนที่มีอัตราสูงกว่าภาครัฐ อีกทั้งภาคเอกชนเองระบบบริหารจัดการด้านงบประมาณมีงบประมาณที่มั่นคงและสภาพคล่องระบบการเงินดีกว่าภาครัฐอย่างชัดเจน สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ มีแนวคิดแสวงหาพันธมิตรในการจัดบริการด้านสุขภาพอย่างเป็นธรรมในบริบทโรงพยาบาลเอกชน

จากแนวคิดแสวงหาพันธมิตรในการจัดบริการด้านสุขภาพ อย่างเป็นธรรมในบริบทโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ต่อเนื่องจนถึงฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) รัฐบาลมีนโยบายในการลดความแออัดของโรงพยาบาลขนาดใหญ่ในเขตเมือง โดยปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิ ให้มีศักยภาพสามารถบริการรักษาพยาบาลประชาชนที่ป่วยเพียงเล็กน้อยได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร ปีพ.ศ. 2556-2560 ดังนั้นสำนักงานหลักประกันสุขภาพเขต 13 จึงดำเนินการตามนโยบายการลดความแออัดของของโรงพยาบาลขนาดใหญ่ในเขตเมือง โดยการพัฒนาระบบบริการระดับปฐมภูมิเอกชนภายใต้ชื่อ “คลินิกชุมชนอบอุ่น” โดยใช้การจัดการแบบคู่สัญญาจัดระบบบริการสุขภาพ และกระจายผู้มีสิทธิประกันสุขภาพถ้วนหน้าที่เจ็บป่วยไม่มากมายังคลินิกชุมชนอบอุ่นที่อยู่ใกล้บ้าน จากการดำเนินงานลดความแออัดในโรงพยาบาลครั้งนี้ส่งผลให้ประชาชนผู้มีสิทธิประกันสุขภาพถ้วนหน้าที่เจ็บป่วยไม่มาก สามารถเข้ารับบริการทางการแพทย์ได้อย่างสะดวกทั่วถึง รวดเร็ว และที่สำคัญจะช่วยลดระยะเวลาการรอรับบริการของผู้ป่วยนอกที่มีอาการหนักจำเป็นต้องมาโรงพยาบาลให้สามารถเข้ารับบริการได้เร็วขึ้นและทันเวลา หน่วยบริการ

คู่มือบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพตามเป้าประสงค์ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติมุ่งเน้นโรงพยาบาลเอกชนเป็นหน่วยงานบริการคู่มือบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพ ให้แก่ประชาชนผู้ใช้สิทธิหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า โดยกำหนดมาตรฐานให้โรงพยาบาลเอกชนมีบทบาทเป็นหน่วยบริการระดับทุติยภูมิแม่ข่าย เป็นหน่วยบริการรับส่งต่อของหน่วยบริการปฐมภูมิลูกข่ายจำนวน 14 แห่ง ดูแลประชาชน 199,897 ราย ในเขตพื้นที่ มีนบุรี นนทบุรี หนองจอก ลาดกระบัง บึงกุ่ม บางกะปิ ลาดพร้าว คันนายาว บางเขน คลองสามวา สะพานสูง ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครือข่ายโรงพยาบาลเอกชนที่มีหน่วยบริการปฐมภูมิมากที่สุดในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีการจัดบริการที่ครบวงจร 4 มิติ ได้แก่ ส่งเสริมสุขภาพ รักษาโรค ป้องกัน ฟื้นฟู โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงรุกในชุมชน เพื่อเป็นบริการที่ดูแลอย่างต่อเนื่อง ให้แก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน ด้วยแนวคิดแบบองค์รวม มีระบบการส่งต่อและเชื่อมโยงกับโรงพยาบาลอย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประสานกับองค์กรชุมชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาความรู้ของประชาชนในการดูแลตนเองได้ในยามเจ็บป่วย และส่งเสริมสุขภาพให้ประชาชนสามารถดูแลสุขภาพของตนเองให้บรรลุสู่การมีสุขภาพที่ดีได้ต่อไป ด้วยแนวคิดนี้บุคลากรที่ให้บริการ จึงต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานเหมือนกันคือมีความเข้าใจปัญหาสุขภาพโดยรวม ให้บริการโดยคำนึงถึงจิตใจรวมถึงปัจจัยแวดล้อมของผู้ใช้บริการและให้การดูแลอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามทักษะของบุคลากรในการบริการจะมีจุดเน้นที่ต่างกันไปตามสภาพสมรรถนะของหน้าที่และความรับผิดชอบ อาทิ บทบาทหลักของหน่วยปฐมภูมิคือจุดเน้นของการบริการที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันการเกิดโรคหรือปัญหาสุขภาพ เน้นความสัมพันธ์ ความเข้าใจที่เป็นด้านมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา รวมถึงบริการที่ดูแลครอบคลุมไปที่ครอบครัว ชุมชนมากกว่าบริการเฉพาะทาง รวมถึงบริการที่เน้นการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่มีความซับซ้อนด้วย

ด้านงบประมาณและการบริหารทรัพยากรบุคลากรในภาคเอกชน เป็นปัจจัยที่สำคัญมีต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เนื่องจากภาคเอกชนมีการวางแผนการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน มุ่งเน้นการทำงานแบบการบริหารต้นทุนคิดเป็นต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) เปรียบเทียบต้นทุนต่อผลลัพธ์ถ้าใช้ต้นทุนน้อย ผลลัพธ์บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าถือว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การใช้ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรน้อย แต่ผลลัพธ์ที่ได้สูงถือว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นข้อจำกัดอีกประการในด้านบริหารบุคลากร จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้เกิดปัญหาอัตราการลาออกสูง เปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน มีบทบาทหน้าที่หลายอย่างที่ต้องรับผิดชอบไม่สามารถปฏิบัติงานที่เป็นงานหลักของตนเองได้ แต่ต้องรับผิดชอบงานที่เป็นงานรองด้านการเงิน การบัญชี อีกทั้งความไม่ชัดเจนของการกำหนดตำแหน่งในสายงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและกรอบภาระงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมบทบาททางวิชาชีพ อาจจะทำให้

เจ้าหน้าที่สาธารณสุขไม่สามารถแสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์ของตนเองออกมาได้ชัดเจน ส่งผลให้ผลลัพธ์ด้านการดูแลสุขภาพของผู้รับบริการทั้งในและนอกหน่วยบริการไม่ชัดเจน ไม่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ช่วงปี 2545-2556 ที่ผ่านมามีผู้ศึกษาบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ แต่ไม่พบงานวิจัยกล่าวถึงสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ ว่าควรมีสมรรถนะที่พึงประสงค์อย่างไร ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาเพื่อให้เห็นสภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ โดยใช้แนวคิดด้านการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิ จำแนกตำแหน่ง บทบาทการทำงาน ภาระงานที่รับผิดชอบและพัฒนาสู่การกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ อันจะนำมาสู่ระบบการจัดการทรัพยากรด้านบุคลากรสาธารณสุขตั้งแต่การสรรหา การจัดสรรให้เหมาะสมกับงาน การพัฒนาความรู้ ก่อให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานตามบริบทของหน่วยบริการปฐมภูมิ

## 1.2 คำถามการวิจัย

### วัตถุประสงค์ทั่วไป

- เพื่อศึกษาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

- เพื่อศึกษาบทบาทในการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์
- เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์
- เพื่อประเมินความต้องการของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่จำเป็นในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์
- เพื่อศึกษาความสอดคล้องของสมรรถนะที่กำหนดโดยผู้บริหารและผลการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและผู้บริหารโรงพยาบาลนวมินทร์เป็นผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบทบาทและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข
2. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ 11 แห่ง เป็นการศึกษาบทบาทในการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์และประเมินความต้องการของผู้บริหารในด้านสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้
3. กลุ่มผู้บริหารระดับต้นหรือผู้เกี่ยวข้อง เป็นกลุ่มที่ให้ข้อมูลทั่วไปในหน่วยบริการตลอดทั้งให้ความรู้ด้านวิชาการ ส่งเสริมสนับสนุนการวิเคราะห์ระบบงานในหน่วยบริการเชื่อมต่อการจัดการบริการในชุมชน
4. กลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เป็นที่ให้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการใช้ความรู้ ทักษะที่ได้ในการงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย เดือนเมษายน 2558 – กรกฎาคม 2558

#### 1.4 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

หน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน (Private Primary Care Unit) หมายถึง สถานบริการที่ได้รับค่าใช้จ่ายในการบริการสาธารณสุขให้แก่ผู้มีสิทธิหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ในลักษณะเหมาจ่ายรายหัวจากกองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สามารถจัดการบริการสาธารณสุขระดับปฐมภูมิที่จำเป็นต่อสุขภาพ โดยต้องมีแพทย์ พยาบาล ประจำหน่วยบริการเป็นผู้ให้บริการการตรวจวินิจฉัยโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสมรรถภาพ และมีเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนต้องให้บริการด้านเวชกรรมด้วยตนเอง และมีเครือข่ายบริการเพื่อการส่งต่อในกรณีที่เกิดขีดความสามารถของตนเอง ทั้งนี้ต้องผ่านการตรวจประเมินเพื่อขึ้นทะเบียนเป็นหน่วยบริการประจำและหน่วยบริการปฐมภูมิ

หน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาเกณฑ์ศักยภาพหน่วยบริการปฐมภูมิ (On top payment in Private Primary Care Unit) หมายถึง หน่วยบริการปฐมภูมิเอกชนที่มีการจัดการบริการตามแนวทางเวชศาสตร์ครอบครัว มีการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงกับการทำงาน

ในชุมชนและมีการจัดการบริการแบบประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม เช่น มีตัวแทนภาคประชาชนร่วมในการวางแผนกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างประชาชนกับหน่วยบริการ

เจ้าหน้าที่สาธารณสุข (Public Health Officer) หมายถึง บุคลากรทางสาธารณสุขที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิตและปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักที่กำหนดเป็นคุณลักษณะของเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ใช้ร่วมกันประกอบด้วย 5 ประการ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2550) ได้แก่

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนหน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
- การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของตนเองในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานตลอดจนบุคลากรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักการแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาคำศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่หัวหน้าทีม และสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สมรรถนะที่พึงประสงค์ (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ  
 เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ทุกคนพึงมี  
 ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) คือ

- การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อม  
 ทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน ด้วย  
 วิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่
- การคิดวิเคราะห์ (Analytic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการจำแนกแจกแจง  
 องค์ประกอบต่างๆของสิ่งใดสิ่งหนึ่งและหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบ  
 เหล่านั้น เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น
- การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มอง  
 ภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุป  
 รูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ
- การส่งเสริมด้านพลังอำนาจให้ผู้อื่น (Empowerment) หมายถึง ความเชื่อมั่นใน  
 ความสามารถของผู้อื่น โดยมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ผู้อื่นมี  
 อิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) หมายถึง  
 คุณลักษณะที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์  
 และรับผิดชอบการดำเนินงานในชุมชน ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบงาน  
 สาธารณสุขและการประเมินสุขภาวะของชุมชน การวิเคราะห์และวางแผนการแก้ไขปัญหาด้าน  
 สาธารณสุขชุมชน การบริการสาธารณสุขผสมผสานแก่บุคคล/ครอบครัว/ชุมชนและท้องถิ่นหรือ  
 บริบทพื้นที่การทำงานเป็นทีมและประสานเครือข่าย

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์” ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษารอบทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. หน่วยบริการปฐมภูมิและคุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ
3. บทบาทหน้าที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามที่ กพ. กำหนด
4. งานวิจัยบทบาทเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

#### 2.1 หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

##### ความหมายของ สมรรถนะ (Competency)

จากการศึกษาความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) พบว่านักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้คำจำกัดความแตกต่างกัน โดยให้ความหมายหรือคำจำกัดความสมรรถนะ หมายถึง ชีตความสามารถ ความสามารถ หรือ ศักยภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตามในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานแปลไทย-ไทย ระบุความหมายของสมรรถนะตรงกับความหมายคำว่า ความสามารถ ซึ่งตรงกับคำจำกัดความในภาษาอังกฤษมากมายหลายคำ อาทิเช่น Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันผู้วิจัยขอใช้คำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ตามสำนักงานสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

จากการศึกษาหลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะพบว่าในปี ค.ศ. 1960 - 1973 เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน และกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด โดย McClelland นำเสนอการศึกษาดังกล่าวในรูปแบบบทความทางวิชาการ ซึ่งในบทความวิชาการดังกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) สามารถวัดได้จากระดับทักษะ ความรู้

ความสามารถ โดยกล่าวว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพแต่ไม่สามารถสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลออกมา จึงทำการพัฒนาเครื่องมือที่วัด Behavioral Event Interview (BEI) ในปี ค.ศ. 1970 เครื่องมือชนิดนี้สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) วัดสมรรถนะของนักการทูต ผลการศึกษาพบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลางในเรื่อง ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-cultural Interpersonal Sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks) หลังจากประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ ปี ค.ศ.1973 เดวิด แมคเคลแลนด์ จึงได้เขียนบทความ “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ในวารสาร American Psychologist เผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและเรียกว่าผลการศึกษาที่ได้ว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ

อย่างไรก็ตามแนวคิดเรื่อง สมรรถนะของ McClelland ยังสามารถสะท้อนมุมมองด้าน IQ (Intelligence Quotient: IQ) ไม่ใช่เป็นตัวกำหนดสมรรถนะ หรือ ผลการเรียนรู้ที่ไม่ได้ทำนายผลสำเร็จในการประกอบอาชีพ แต่ McClelland ให้ความสำคัญกับ EQ (Emotional Quotient: EQ) ว่าเป็นตัวกำหนดสมรรถนะ ต่อมานักจิตวิทยาสองคนชื่อ Barrett, G.V. & Depinet, R.L. ส่งสัยข้อเท็จจริงที่ McClelland กล่าวในปี 1973 จึงทำการศึกษาข้อเท็จจริงเพิ่มเติม จนกระทั่งในปี 1991 Barrett, G.V. & Depinet, R.L. ได้ให้ความเห็นที่ขัดแย้งในบทความ "Reconsideration of testing for Competence Rather than for Intelligence" เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ทั้งสองคนศึกษาและผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ McClelland ทุกประเด็นสรุปได้ดังนี้ ผลการศึกษาค่าความสัมพันธ์ ระหว่างผลการเรียนกับความสำเร็จทางอาชีพมีค่าสหสัมพันธ์ = .53 กล่าวคือความฉลาดสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดและความสำเร็จในงานไม่ได้เป็นผลมาจากฐานะทางสังคมและที่สำคัญ McClelland ไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงว่าสมรรถนะทำนายผลการปฏิบัติงานได้ อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่น่าจะน่ากังวลระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดี กับผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ) แนวคิดของนักจิตวิทยาสองท่านนี้อาจจะอนุมานได้ว่า IQ (Intelligence Quotient: IQ) และ EQ (Emotional Quotient: EQ) ว่าเป็นตัวกำหนดสมรรถนะ กล่าวคือบุคคลต้องมีทั้ง “พฤติกรรมที่ดี

และทัศนคติเชิงบวก” ร่วมกับ “ทักษะ ความรู้ ความสามารถ” (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ,2004) ใน สัดส่วนที่เหมาะสมจะส่งผลให้เกิด สมรรถนะที่ดีส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต่อมา McClelland แสดงความเห็นต่อสิ่งที่ Barrett และ Depinet กล่าวถึงว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลง อะไรบางอย่างใน บทความ ความ Testing for Competence Rather than for Intelligence McClellandอธิบายว่า ความฉลาดเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่ผู้ทำงานทุกคน ทั้งที่มีผลงานโดดเด่นและผู้ ที่ผลงานปานกลางจำเป็นต้องมีเหมือนกันเมื่อทุกคนมีความฉลาดในระดับหนึ่งแล้วความฉลาดจะไม่ แสดงความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอีกต่อไป (McClelland, 1993)

ถึงแม้จะมีการศึกษาและงานวิจัยเชิงประจักษ์จากอดีตที่ผ่านมาที่แสดงให้เห็นว่า ความ ฉลาดไม่ได้เป็นตัววัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน แต่หลายหน่วยงานก็ยังคงให้ความสำคัญต่อการวัด ความฉลาดมาเป็นอันดับแรกในการคัดเลือก เพราะในขั้นแรกต้องเลือกผู้ที่มีความฉลาดก่อน แล้วจึง วัดคุณลักษณะอื่นๆ ต่อไป จากประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการวัด "สมรรถนะ" ไม่ได้ดีกว่าการวัด "ความฉลาด" แต่หลายอย่างย่อมดีกว่าอย่างเดียว การจะรู้ได้ว่าวัดอะไรดีกว่ากันนั้นทางวิชาการมอง ภาพจากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนน จากการวัดสิ่งที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน (เช่น ความฉลาด เป็นต้น) และคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากการวิจัยของ Frank Schmidt และ John Hunter เรียกว่า The Validity and Utility of Selection Methods in personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings ที่ ตีพิมพ์ในวารสารของสมาคมจิตวิทยาอเมริกัน Psychological Bulletin (vol. 124, No. 2, September 1998) สรุปค่าสหสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือชนิดต่างๆ และผลการปฏิบัติงานกล่าวคือ การวัดความสามารถทั่วไป (ความฉลาด) และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีค่าสหสัมพันธ์กับผลการ ปฏิบัติงาน .51 เท่ากันอย่างไรก็ตามถ้าหากใช้ทั้งสองวิธีร่วมกันในการคัดเลือก พบว่าทั้งสองมีค่า สหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเท่ากับ .63 ดังนั้นการวัดความรู้และวัดทัศนคติเชิงบวก พฤติกรรมมี ค่าความสัมพันธ์เชิงสถิติที่ไม่แตกต่างกันแต่ถ้าใช้การวัดทั้งสองแบบคือทั้งการวัดความฉลาด (IQ) และ การวัดทัศนคติเชิงบวก (EQ) มีค่าความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นก็อาจส่งผลให้มีสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นด้วย

ดังนั้นในการคัดเลือกพนักงานในปัจจุบันมักจะประเมินผู้สมัครด้วยแบบประเมิน ร่วมกับ วิธีการคัดเลือกหลายๆอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งหมดของผู้สมัคร (Whole Person Approach) อาจ เลือกใช้แบบประเมินที่มีความเที่ยงตรงในการทำนายผลการปฏิบัติงาน ร่วมกับกระบวนการคัดเลือก อื่นๆที่มักนิยมออกแบบให้มีลักษณะเป็นขั้นๆ หรือ Multiple Hurdle Approach ทุกขั้นตอนมี ลักษณะต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เพื่อลดจำนวนผู้สมัครลงจนเหลือผู้สมัครที่ดีที่สุด สำหรับในประเทศไทยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรในภาครัฐสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (2546) (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004) ระบุว่าสมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญ

ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สามารถนำสมรรถนะมากำหนดบทบาทการทำงานของบุคลากร ซึ่งถือว่ามีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ดังนั้นจึงใช้วิธีการวัดความฉลาด (IQ)และการวัดทัศนคติเชิงบวก(EQ) โดยการคัดกรองด้วยการสอบภาค ก. เป็นขั้นแรกผู้ที่ผ่านภาค ก. ไม่ใช่ผู้ที่เหมาะสมกับงานทุกคน (แต่ทุกคน มีความสามารถในระดับที่ยอมรับได้) จากนั้นผู้ที่สอบผ่านภาค ก. ก็ต้องสอบภาค ข. และผู้ที่สอบผ่านก็ยังไม่ใช่ว่าผู้ที่เหมาะสมกับงานทุกคนต้องสอบภาค ค. เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด (อานนท์ ศักดิ์วีระวิญญ์ ,2547)

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าจากการศึกษาข้างต้น พบว่าไม่สามารถระบุได้ว่าสิ่งสำคัญที่สุดอาทิเช่น การวัด "สมรรถนะ" ดีกว่าวัด "ความฉลาด" หรือว่าวัด"ความฉลาด" ดีกว่าวัด "สมรรถนะ" แต่บุคคลที่ทำการคัดเลือกควรเลือกใช้เครื่องมือหรือวิธีประเมินเพื่อคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสมกับงานและองค์การมากที่สุด อย่างไรก็ตามความหมายของคำว่า สมรรถนะ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันทำให้มองเห็นทิศทางของความหมายของคำว่า สมรรถนะที่ผู้วิจัยทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยต่างให้นิยามไว้หลากหลาย แต่อาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะของบุคคลนั้นมีลักษณะเป็นพฤติกรรมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน แต่ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ อย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานที่เกิดจากบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ การวิเคราะห์และคุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ อีกทั้งสมรรถนะของแต่ละบุคคลต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความสำเร็จขององค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์: 2547) ซึ่งสามารถจำแนกตามความหมายได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พฤติกรรมของบุคคลคือ สมรรถนะ โดยให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถสร้างสรรค์ผลงาน ผลการปฏิบัติงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมให้เกิดผลงานที่ดีตรงตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ได้แก่ เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland 1993 อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548), นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550), ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548), ลอยด์ และคูก (Lloyd&Cook.1993 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ซึ่งผู้วิจัยกลุ่มนี้มุ่งเน้นมุมมองเชิงสังคมให้ความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลคือ สมรรถนะ เช่น บุคคลที่มีทัศนคติ เจตคติ การปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมได้และการทำงานเป็นทีมได้ดี ถือว่าเป็นบุคคลมีพฤติกรรมดีเป็นตัวบ่งบอกถึงสมรรถนะที่ดีก่อให้เกิดผลงานที่ดีตามมา

**กลุ่มที่ 2** ความรู้และพฤติกรรมของบุคคลคือ สมรรถนะ โดยให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ คือคุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อัน

ได้แก่ ค่านิยมจริยธรรมบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร ได้แก่ Boyatzis (1982), อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547), กมล สุดประเสริฐ และคณะ (2526 อ้างถึงในอรทิพา ส่องศิริ, 2545), เดลมองต์ (Delmont. 2002), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ซึ่งผู้วิจัยกลุ่มนี้มีความเห็นที่ขัดแย้งกับกลุ่มแรกที่มีมองว่าพฤติกรรมคือ สมรรถนะ ผู้วิจัยกลุ่มนี้ให้ความสำคัญความหมายของสมรรถนะว่าจะดีไม่ดียังต้องเกิดจากระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) บุคคลนั้นต้องมีความรู้เป็นองค์ประกอบไม่ใช่เกิดจากพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว

**กลุ่มที่ 3** ความรู้ พฤติกรรม และความสามารถในการปรับขบวนการคิด ของบุคคลคือ สมรรถนะโดยให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร ได้แก่ อุลริช และคณะ (Ulrich et al., 1995 cited in Brewster, Ferndale, and Ommeren, 2000), สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005), ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547), วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547), รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2548), สุดา ทองทรัพย์ (2549), ศศิธร เตชะมวลไววิทย์ และรัชนีวรรณ วณิชยธนอม (2551) ผู้วิจัยกลุ่มนี้ให้ความหมายที่แตกต่างออกไปในด้านการใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์และสมรรถนะของบุคคลควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ไม่ได้มีการกล่าวถึงประเด็นดังกล่าวไว้ในงานวิจัย

### ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะนั้นมีนักวิชาการหลายท่าน (ศุภชัย ยาวะประภาษ 2546; ชัชวรินทร์ ชวนวัน 2547; สำนักงาน ก.พ. 2548; รัชนีวรรณ วณิชยธนอม 2547) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competencies) เป็นสมรรถนะร่วมที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายโดยสมรรถนะหลักของบุคคลนั้นจะสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กรด้วย

2. สมรรถนะประจำลักษณะงานหรือสายงาน (Functional competencies) เป็นสมรรถนะที่บุคคลในแต่ละลักษณะงานหรือสายงานต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก โดยแตกต่างกันไปตามลักษณะงานหรือสายงาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดยเด่นกว่าคนทั่วไป

4. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific functional competency) เป็นขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะด้านวิชาชีพของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่ง นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการทบทวนความหมายของสมรรถนะ และทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ของต่างประเทศพบว่าผู้วิจัย เน้นการพัฒนาคุณภาพหรือการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลว่าสามารถพัฒนาได้ แต่การที่จะบอกได้ว่าต้องมีการพัฒนาบุคคลดังกล่าวด้านใด อย่างไร คงต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่จำเป็นที่แต่ละบุคคลควรมีไว้เป็นมาตรฐานกลาง ซึ่งในอดีตในปี ค.ศ. 1994 มีนักวิจัยได้แก่แกรี แฮเมล และ ซี.เค.พาราฮาราด (Gary Hamel and C.K Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competency for the Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญในการกำหนดมาตรฐาน คือ Core Competencies ที่บุคคลแต่ละบุคคลควรมีถือเป็นมาตรฐานองค์กรหรือเป็นสมรรถนะที่ทุกคนควรต้องมีร่วมกันในองค์กร โดยมุ่งเน้นสมรรถนะหลักที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติ โดยแบ่งเป็นระดับของความสามารถตามประสบการณ์การทำงาน เพื่อเป็นมาตรฐานกลางที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถแต่ละบุคคลให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตรงกับความต้องการขององค์กรซึ่งมีความเห็นตรงกับ David C. McClelland ได้กล่าวไว้ในปี ค.ศ 1973 ว่าองค์ประกอบ 5 สมรรถนะหลักที่ควรมี สมรรถนะแรกคือความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ สมรรถนะต่อมาคือทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว สมรรถนะต่อมาคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง สมรรถนะต่อมาคือ บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ และสมรรถนะสุดท้ายคือ แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ซึ่งมีความตรงกันกับผลการการประชุมนานาชาติว่าด้วยสมรรถนะครั้งที่ 1 ณ กรุงโยฮานเนสเบิร์ก ประเทศแอฟริกาใต้ เดือนตุลาคม ค.ศ. 1995 ได้มีการร่วมกันกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญของ

สมรรถนะไว้ 5 ประการที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรพอสรุปได้ดังนี้คือ (Cooper. 2000; อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. ม.ป.ป.) แต่มีประเด็นที่แตกต่างไปนั้นคือ ในการประชุมมุ่งเน้นสามารถวัดและประเมินโดยการเทียบเคียงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีข้อความเชิงพฤติกรรมที่บ่งถึงความสำเร็จปานกลาง ดี และดีมาก ที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและการตกลึกเป็นแนวคิด เป็นค่านิยมที่ดีขององค์กร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) จากการทบทวนยังพบมุมมองที่เกิดประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบนพื้นฐานความแตกต่างของบุคคลากร เมื่อนำไปทำการเชื่อมโยงกับแนวคิดในอดีตพบที่มีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีหรือแนวคิดในของ David C. McClelland ได้กล่าวไว้ในปี ค.ศ 1973 ว่าการเปรียบบุคลิกลักษณะของคนเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Ice berg Model) ดังภาพประกอบ(สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบต่างๆ ของสมรรถนะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

จากแนวคิดความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายโดยการศึกษาค้นคว้าคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือ องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะต่าง ๆ (Skills) ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ Motive) คุณลักษณะภายในหรืออุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาท ทางสังคม (Social Role) ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากมาก (สำนักงาน ก.พ. ,2546) ดังนั้น ในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่มีอยู่ทั้งในส่วนเหนือน้ำและใต้น้ำ โดยในส่วนเหนือน้ำนั้นในแต่ละ

บุคคลมีปริมาณที่ไม่แตกต่างกันเนื่องจากสามารถพัฒนาได้ง่าย แต่ในส่วนที่อยู่ได้นั้นบุคคลใดที่มีปริมาณมากก็จะได้เปรียบและสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีปริมาณอยู่น้อย หรืออาจสรุปได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญและสามารถพัฒนาได้จริง

ต่อมาอุลริช และคณะ (Ulrich et al., 1995 cited in Brewster, Ferndale, and Ameren, 2000) เกิดแนวคิดว่าการกำหนดสมรรถนะหลัก 5 ประการที่ McClelland ได้กล่าวไว้ในปี ค.ศ. 1973 ว่าจริงหรือไม่ที่สมรรถนะหลักดังกล่าวเพียงอย่างเดียวจะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มีปัจจัยอื่นอีกหรือไม่ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะอุลริชและคณะจึงได้ทำการสำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะ โดยในการวิจัยครั้งนี้ใช้ เป็นกลุ่มผู้บริหารสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (specific competencies) เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางสำหรับการเปรียบเทียบ (benchmarking standards) โดยจะต้องเน้นที่กระบวนการที่จะนำสมรรถนะมาใช้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจ เพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนและการจะบรรลุเป้าประสงค์อย่างนี้ได้องค์กรจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัว (uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์กรที่ไม่เหมือนสมรรถนะขององค์กรอื่น กล่าวคือการค้นหาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานหรือความสามารถเฉพาะสาขาอาชีพ ความชำนาญ ความถนัด ซึ่งมีผลการวิจัยที่ตรงกันกับสถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (broad management skill and knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดการ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนาและการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (personnel management skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการเวลา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) เป็นต้น

อย่างไรก็ตามสมรรถนะของผู้บริหารในด้านความเชี่ยวชาญหรือสมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ประกอบด้วยด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลและสุดท้ายสมรรถนะระดับนโยบาย (governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่องค์กร

คาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กรและ4)การกำกับติดตาม รวมทั้ง การสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมาและผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ข้อสรุปที่สำคัญคือ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าประสงค์นั้น แต่ละองค์กรต้องมีสมรรถนะหลัก (Core competencies) และสมรรถนะในแต่ละสาขาอาชีพ หรือสมรรถนะตรงกับการทำงาน ซึ่งหมายถึง สมรรถนะประจำลักษณะงานหรือสายงาน (Functional competencies) นั้นเอง (อานนท์ ศักดิ์วีระชัย, 2547; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2004)

จากการทบทวนงานวิจัยในประเทศไทยพบว่าแนวคิดเรื่องสมรรถนะ เป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจจากคนหลายระดับในองค์กร ทำให้มีผู้สนใจศึกษาเรื่องสมรรถนะจำนวนมากในการทบทวนครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษางานวิจัยที่มุ่งเน้นการกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของแต่ละวิชาชีพเป็นหลักจากการทบทวนงานวิจัยของ สุดา ทองทรัพย์ (2549) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัด กรณีศึกษาโรงพยาบาลราชวิถีแบ่งการศึกษาเป็น 2 ระยะ ระยะแรกคือ การสร้างแบบประเมินสมรรถนะ โดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบและรายการสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้รูปแบบของการสนทนากลุ่ม(Focus Group)และสร้างแบบประเมินสมรรถนะพร้อมกับกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมที่จำเป็นในข้อรายการสมรรถนะ ด้วยเกณฑ์แบบรูบรีค (Rubric) ส่วนระยะที่ 2 เป็นการสร้างแบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลที่พึงประสงค์ 6 ด้าน คือ ด้านการบริการทางคลินิก ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการพยาบาล ด้านภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม ด้านการวิจัยและการถ่ายทอดความรู้ทางการพยาบาล ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี และด้านสุดท้ายการสื่อสาร ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิธร เตชะมวไลวิทย์ (2549) ซึ่งทำการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะ โดยใช้กรณีศึกษาพยาบาลหัวหน้าห้องผ่าตัดในสังกัดโรงพยาบาลของรัฐ งานวิจัยนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับ Core Competency แต่เน้น Functional Competency ซึ่งพบข้อขัดแย้งกับงานวิจัยของ สุชีรา มะณีเมือง และคณะ (2548) ที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง Core Competency มากกว่า Functional Competency จากข้อแตกต่างที่สำคัญของทั้ง 2 งานวิจัยทำให้ไม่สามารถนำมาใช้กับระบบข้าราชการไทยได้แบบสมบูรณ์ ซึ่งต่อมาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) สนใจหลักแนวคิดเรื่องสมรรถนะว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) จึงนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ซึ่งเมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ทำให้เกิด

การยอมรับในหน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) จึงได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะของระบบราชการไทยร่วมกับบริษัทเฮย์ กรุ๊ปจำกัด โดยการใช้วิธีการจัดทำ Competency Expert Panel Workshops โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงาน และการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละรายที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident นอกจากนี้ทำ Competency Expert Panel Workshops ยังมีการสำรวจข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทดังซึ่งเป็นข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะ (Competency Best Practice) ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะของประเทศไทยประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วนคือ สมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้แยกผู้ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) การบริการที่ดี (service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) จริยธรรม (integrity) และความร่วมมือร่วมใจ (teamwork) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่างของแต่ละบุคคลซึ่งใช้ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มีโดยสมรรถนะที่แยกความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้ จะพบในสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) จึงนำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานมาใช้ในทุกหน่วยงาน โดยที่สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน ได้มีการจำแนกตามลักษณะงานคล้ายคลึงกันเข้าไปในกลุ่มเดียวกันจำนวน 18 กลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้งหมด 20 ด้าน ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าทุกกลุ่มงานต้องมีสมรรถนะทั้ง 20 ด้าน แต่เป็นเพียงการกำหนดสมรรถนะภาพรวมที่พึงมี ส่วนการเลือกสมรรถนะไปใช้แต่ละกลุ่มงานจะต้องเลือกสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจ บทบาท หน้าที่ของกลุ่มงานโดยกำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานอย่างน้อยกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้วข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)

นอกจากนี้งานวิจัยของรัตนารณ ศรีพยัคฆ์. (2548) และ รัชนีวรรณ วณิชยธนม. (2551). ซึ่งเป็นบุคลากรจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ทำการศึกษาและจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐไทย โดยกล่าวถึงสมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทย และเสนอเพิ่มเติมไว้ด้วยว่าสมรรถนะทั้งหมดข้างต้นกำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่าง ๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือระดับระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ (K1) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้นคือ ข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่างๆในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้นหากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของค่าตอบแทนน้อยกว่าคนที่มียุทธนะตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นั้นหมายถึงการวิจัยของรัตนารณ และรัชนีวรรณ นำผลงานหรือที่เรียกว่า Performance มาใช้เป็นตัวกำหนดระดับความสามารถที่สูงกว่ามาตรฐานกำหนด หรือสูงกว่า Common Functional Competency นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่าข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด

สรุปจากการศึกษาที่ผ่านมา มีการแปลความหมายหรือการตีความคำว่าสมรรถนะไว้หลากหลายในการศึกษานี้จะมุ่งเน้นเฉพาะสมรรถนะที่เกี่ยวกับคนและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น ซึ่งความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของคนและสมรรถนะของงาน กล่าวคือสมรรถนะของงาน หมายถึง สิ่งที่คุณต้องทำในการทำงานหรือการที่คนได้นำความรู้และทักษะที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียนมาใช้ในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของคนหรือความสามารถ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี โดยใช้ระดับความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทัศน เพื่อให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สามารถบ่งบอกความแตกต่างของแต่ละบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่มีทั้งส่วนที่มองไม่เห็นที่อยู่ใต้น้ำคือส่วนที่เป็นอุปนิสัยและอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล และส่วนที่สามารถมองเห็นเหนือผิวน้ำคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำคือคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) สมรรถนะด้านความรู้และทักษะสามารถมองเห็นและพัฒนาได้ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงาน ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้ กำหนดเอาไว้สมรรถนะ (Competency) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความ

รับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการนั้น คือการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าประสงค์นั้น แต่ละองค์กรต้องมีสมรรถนะหลัก (Core competencies) และสมรรถนะในแต่ละสาขาอาชีพ หรือสมรรถนะตรงกับการทำงาน ซึ่งหมายถึง สมรรถนะประจำลักษณะงานหรือสายงาน (Functional competencies) รวมถึงการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลกรก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการ อาจสามารถทำได้โดยนำหลักการของการนำเอาระบบสมรรถนะ (competency) มาผูกไว้กับค่าตอบแทนเพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะ使人ในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้นเพราะสมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย ดังนั้นไม่ว่าจะประเมินอย่างไรก็ต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและชัดเจน เช่น สมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่หนึ่งกำหนดว่าเป็นการแสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลามีความรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง ถ้าพฤติกรรมในการทำงานทำได้ตามนี้ผลการประเมินถือว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ส่วนด้านเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อนำมากำหนดสมรรถนะนั้น นับได้ว่าเป็นเครื่องมือในเชิงสถิติอย่างหนึ่งที่ได้รับคามนิยมอย่างแพร่หลายในการนำมาประยุกต์หรือเป็นแนวทางหลักในการศึกษาสมรรถนะเพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญาของบุคคลเท่านั้นแต่จะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ ทักษะ หรือวุฒิภาวะทางอารมณ์

### การสร้างรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model)

แนวทางการสร้างรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) นอกจากการนำแนวคิดหลักการหรือข้อมูลในเชิงทฤษฎีแล้ว การสร้างรูปแบบของสมรรถนะควรเริ่มจากการนำ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ มาเป็นตัวตั้งในการกำหนดสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ: ออนไลน์) การจัดทำระบบสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

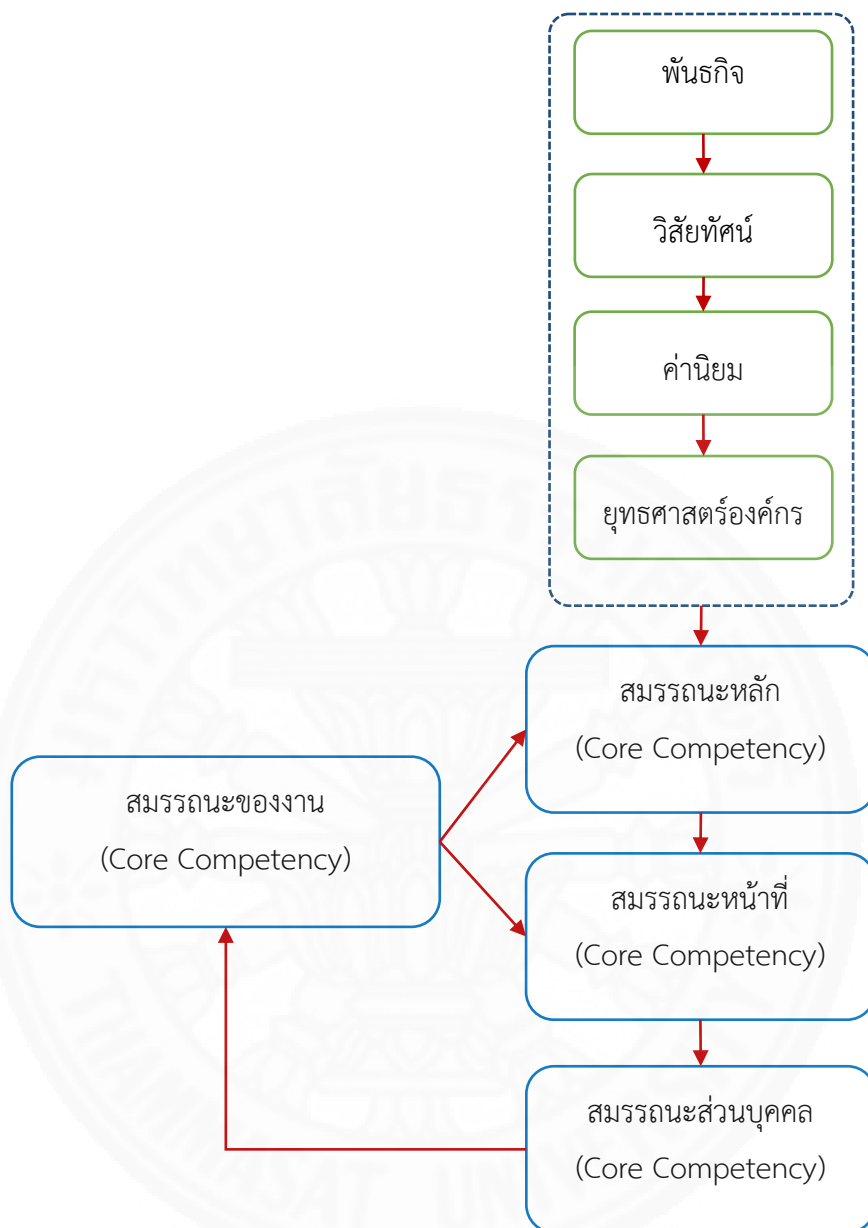
- วิเคราะห์หน้าที่ และผลที่คาดหวังของตำแหน่งงาน เพื่อหาสมรรถนะ ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่
- กำหนดนิยาม ขีดความสามารถและพฤติกรรมหลัก แต่ละระดับของสมรรถนะที่ทำได้

- กำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงาน
- ประเมินสมรรถนะของพนักงานเปรียบเทียบกับสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงาน
- กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลตามผลการประเมิน

### วิธีการกำหนดสมรรถนะ

วิธีการกำหนดสมรรถนะมีวิธีการที่หลากหลาย พอสรุปได้ดังต่อไปนี้ (เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. 2546; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2547; อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. 2547)

**วิธีที่ 1** วิธีการกำหนดโดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) วิธีการนี้ใช้หลักเหตุผลในการแตกต่อ ส่งต่อ รับลูกลงมาเป็นขั้นๆ มาเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยเริ่มจากพันธกิจ (Mission) หรือวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรแตกต่อมาเป็นเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรหลังจากนั้นก็มีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) โดยแยกเป็น 3 ระดับ คือ Corporate strategy Business strategy และ Functional strategy เพื่อจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จและมีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจะต้องกำหนดขึ้นหรือต้องสร้างขึ้นหรือธำรงรักษา หรือสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น หลังจากนั้นต้องแตกต่อมายังระดับ Business Unit ซึ่งเรียกว่า Business Unit competency และแตกต่อมายังระดับ Business Functional ซึ่งเรียกว่า Functional competency และแตกต่อมายังระดับ บุคลากรซึ่งเรียกว่า Personal competency ซึ่งอาจประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะเฉพาะงาน (Functional competency) และสมรรถนะตามบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่ (Role/Job competency) โดยความเชื่อมโยงในแต่ละส่วนแสดงได้ดีดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 2 การกำหนดสมรรถนะ

**ข้อดีของวิธีการนี้** จะเห็นได้ชัดเจนว่ามีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังมีความลดหล่นประกอบกันอย่างเหมาะสมกับระดับของกลยุทธ์ ส่วนข้อเสียของวิธีการนี้คือ ในแง่ของวิธีการวิจัยที่ไม่แกร่ง และที่สำคัญองค์กรส่วนใหญ่ควรทำแต่ไม่ทำ เนื่องจากไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าสมรรถนะนั้นๆ ไม่สามารถจำแนกแยกแยะได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือที่เรียกว่า ไม่มีการตรวจสอบความตรงของสมรรถนะ (Validity of competency)

**วิธีที่ 2 วิธีการประเมินสมรรถนะของงาน** (Job Competency Assessment Methodology: JCA) วิธีการนี้ McClelland ได้พัฒนาขึ้นหลังจากได้เข้ามาทำงานให้กับบริษัท Mcber and company โดยวิธีการนี้มีอยู่ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นภววิสัย เช่น ยอดขายผลผลิตภาพ กำไรหรือข้อมูลอัตวิสัย เช่น การประเมินโดยหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีมากกว่าปกติ (High Performer) กับบุคคลที่ทำงานได้โดยเฉลี่ย (Average Performer)

ขั้นตอนที่ 3 นำมาเก็บข้อมูล โดยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น Behavioral Event Interview ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์วิธีหนึ่ง ซึ่ง McClelland ได้พัฒนาขึ้นมาเองโดยใช้ Thematic Apperception Test และ Critical Incident Techniques อันจะช่วยระบุเหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่ง วิธีการ Panels ของผู้เชี่ยวชาญการประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องทำและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความตรงของ Competency Model ซึ่งอาจจะทำได้โดยวัด Competency นั้นๆ มาโดยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อทดสอบดูว่า Competency นั้น สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีมากกว่าปกติกับบุคคลที่ทำงานได้โดยเฉลี่ยออกจากกันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

ขั้นตอนที่ 6 นำ Competency Model ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ เช่น การคัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

**ข้อดีของวิธีการนี้** คือมีการพิสูจน์อย่างเป็นเหตุเป็นผลว่า Competency ที่ได้มานั้น มีความสามารถที่จะจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีมากกว่าปกติ (High Performer) กับบุคคลที่ทำงานได้โดยเฉลี่ย (Average Performer) ได้อย่างแท้จริง และยังเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธีการ

**วิธีที่ 3 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ** (SME: Subject Matter Expert) ซึ่งวิธีการนี้เป็นการใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้กำหนด สมรรถนะ (Competency) ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในตำแหน่งนั้นจริง ๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียง วิธีนี้เป็นวิธีการสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกันเพื่อระดมสมอง (Brainstorming) การใช้ Nominal Group Technique หรือการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นต้น หลักสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการหา Competency เรียกว่า Interrater/ Interjudge Reliability

**ข้อดีของวิธีการนี้** ประการแรกคือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหากทำการวิจัยกับคนในองค์กร ประการที่สองคือ สามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงานหรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนด Competency มาก่อน ประการที่สามคือ เป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีกว่าวิธีการอื่น ๆ และมีค่าใช้จ่ายและเวลาไม่มากนัก

**วิธีที่ 4 วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)** เป็นการวิเคราะห์หาสมรรถนะจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Competency เช่น วารสารทางวิชาการทั้งในและนอกประเทศ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ หนังสือที่เกี่ยวกับ Competency หรือข้อมูลในองค์กรเอง แล้วทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้ Competency ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

**ข้อดีของวิธีการนี้คือ** ใช้เวลาน้อย Competency ที่ได้มีการอธิบายเหตุผลและทฤษฎีรองรับ ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบความตรง และมีโอกาสที่จะได้ค่าความตรงที่ดี

**วิธีที่ 5 วิธีการผสมผสาน (Combined Method)** เป็นวิธีการที่ใช้หลายวิธีผสมกัน ซึ่งแต่ละวิธีก็มีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันไป โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการหาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ เพราะเป็นการวิเคราะห์ขั้นต้นที่ดี ประหยัดเวลา และไม่ต้องใช้คนมากนัก

ขั้นตอนที่ 2 ควรใช้ Strategic Management Process Approach เพื่อให้ Competency ที่ได้มีความเชื่อมโยง และมี Alignment กับกลยุทธ์และบริษัท

ขั้นตอนที่ 3 ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารรวมตัวกัน เพื่อระดมสมองเพื่อลดหรือเพิ่มเติม Competency ตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 จัดลำดับความสำคัญของ Competency และอาจต้องมีการจับกลุ่มจัดเรียงลำดับ กำหนดน้ำหนักของ Competency แต่ละตัว เพื่อให้มีจำนวน Competency ลดลง แต่มีความเป็นตัวแทนเท่าเดิม

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความตรงร่วมสมัย (Concurrent Validity) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงเบื้องต้น โดยมีการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ หรือสามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีมากกว่าปกติกับบุคคลที่ทำงานได้

ขั้นตอนที่ 6 สร้างเครื่องมือที่เหมาะสมกับ Competency ที่ต้องการวัด

ขั้นตอนที่ 7 นำ Competency ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การคัดเลือกบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 ควรมีการทบทวนหรือปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยน Competency ที่ยังไม่เหมาะสม หรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายในพัฒนาในแต่ละ Competency ให้สูงขึ้น แล้วย้อนกลับไปขั้นตอนที่หนึ่งใหม่

**วิธีการที่ 6 การวิเคราะห์จากคำบรรยายงาน (Job Description) ศิริชัย กาญจนวาสี (2546)** ได้กล่าวถึง วิธีการกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์คำบรรยายงาน โดยได้ระบุไว้ในขั้นตอนการพัฒนาศูนย์วัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดคุณภาพในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและกรอบแนวคิดในการพัฒนาศูนย์วัดคุณภาพให้มีทิศทางสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการ หรือแผนงานที่ปรารถนา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาคำบรรยายงาน (Job description) และการวิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อให้ทราบถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดมาตรฐานของคุณภาพในการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ร่วมกันจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ จะช่วยให้การพัฒนามาตรฐานซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณภาพที่พึงประสงค์อันเป็นที่พึงพอใจขององค์กรทางวิชาชีพและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 ระบุสมรรถนะหลัก (Core competency) อันเป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และบุคลิกลักษณะ (Personal characteristics) ที่จำเป็นต่อความพึงพอใจและความสำเร็จของการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง จากนั้นสมรรถนะหลักแต่ละด้านมา กำหนดนิยามเชิงทฤษฎีและนิยามเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 5 ระบุสมรรถนะย่อย (Sub competency) ของแต่ละสมรรถนะหลักพร้อมทั้งนิยามเชิงปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม เพื่อนำมาใช้สร้างตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 6 ร่างตัวชี้วัดของแต่ละสมรรถนะย่อย นำร่างตัวชี้วัดย่อยมาพิจารณาความซ้ำซ้อน ความร่วมและความต่าง แล้วจัดกลุ่มตัวชี้วัดเพื่อความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบความตรงของตัวชี้วัด เป็นการทบทวนและตรวจสอบในเชิงทฤษฎีหรือตรรกะว่า ตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถใช้บ่งชี้ได้ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำเพียงใด เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขตัวชี้วัดในเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 8 นำตัวชี้วัดและเครื่องมือไปทดสอบภาคสนาม โดยพิจารณาถึงความครอบคลุม น้ำหนักความสำคัญ ความเป็นไปได้ของการเก็บรวบรวมข้อมูล และประโยชน์ของการนำไปใช้

สรุปวิธีการกำหนดสมรรถนะ มีวิธีการที่หลากหลายมีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันออกไป แต่ที่ได้รับการยอมรับและนิยมใช้มากในปัจจุบันคือวิธีที่ 5 วิธีการผสมผสาน (Combined Method) นำมาใช้ในการกำหนด core competency หรือสมรรถนะหลักและ วิธีที่ 6 การวิเคราะห์จากคำบรรยายงาน (Job Description) เป็นการกำหนด Functional competency หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยใช้ข้อมูลจากบทบาทการปฏิบัติงานจริงมากำหนดจึงทำให้เกิดมาตรฐานที่ตรงกับเนื้อหาที่ปฏิบัติได้จริง และนำไปใช้ในกระบวนการกำหนดสมรรถนะ รวมถึงใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่บุคลากรควรมีในการสรรหาหรือรับสมัครงานให้ตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติจริงได้จริง

## 2.2 หน่วยบริการปฐมภูมิและคุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ

หน่วยบริการปฐมภูมิ หมายถึง หน่วยบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข ที่ประยุกต์ความรู้อย่างผสมผสานทั้งทางด้านทางการแพทย์ จิตวิทยาและสังคม เพื่อให้บริการทั้งที่เป็นการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาโรค และการฟื้นฟูสภาพ เป็นบริการที่ดูแลประชาชนอย่างต่อเนื่องให้แก่บุคคล ครอบครัว และชุมชนด้วยแนวคิดแบบองค์รวม โดยมีระบบการส่งต่อและเชื่อมโยงกับโรงพยาบาลอย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประสานกับองค์กรชุมชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาความรู้ของประชาชนในการดูแลตนเองได้ในยามเจ็บป่วย รวมถึงส่งเสริมสุขภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุสู่การมีสุขภาพที่ดีได้ต่อไป (สุพัตรา ศรีวาณิชชากร และคณะ, 2553)

### ลักษณะสำคัญของบริการปฐมภูมิ

หน่วยบริการปฐมภูมิเป็นหน่วยบริการสุขภาพที่มีลักษณะสำคัญในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ (สุพัตรา ศรีวาณิชชากร และคณะ, 2553)

- เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านสุขภาพที่ผสมผสานทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค การรักษา และฟื้นฟูสภาพ โดยพิจารณาปัญหาอย่างเป็นองค์รวม
- เป็นบริการสุขภาพด่านแรกที่ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย ทั้งในด้านภูมิศาสตร์ จิตวิทยา และด้านเศรษฐกิจ
- เน้นบทบาทการให้บริการสุขภาพในเชิงรุกเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการเพิ่มศักยภาพการพึ่งตนเองของประชาชน

- ร่วมดูแลสุขภาพกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อนป่วย ขณะป่วย และช่วงฟื้นฟูสภาพ พร้อมกับการจัดทำระบบข้อมูลของประชาชนตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิต
- ทำหน้าที่ประสานกับหน่วยบริการอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บริการที่ต่อเนื่อง รอบด้าน อาทิ สถานพยาบาลเฉพาะด้านต่างๆ หน่วยงานสังคมสงเคราะห์ และหน่วยงานปกครองท้องถิ่น

### คุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ ควรมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีลักษณะเด่นด้านทัศนคติที่ดี มีศักยภาพในการให้บริการที่ผสมผสาน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของประชาชนอย่างเป็นองค์รวม สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และชุมชนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถประเมินสภาพความจำเป็นด้านสุขภาพของประชาชน และให้บริการหรือดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมดังนั้นบุคคลกรในหน่วยบริการปฐมภูมิควรมีความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้ (สุพัตรา ศรีวานิชชากกร และคณะ, 2553)

1. มีความเข้าใจแนวคิดแบบองค์รวมในการประเมินสภาวะสุขภาพ และกำหนดกลวิธีการดำเนินการแก้ไข มีลักษณะประสานการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนและส่วนที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
2. มีความสามารถในการประเมินสภาวะสุขภาพของบุคคล ครอบครัว และชุมชนในมิติต่างๆ ได้อย่างรอบด้านครอบคลุม และสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้
3. สามารถให้บริการเบื้องต้นทั้งในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพได้อย่างผสมผสาน สามารถดูแลผู้รับบริการที่ยังไม่แสดงอาการชัดเจนได้ดี
4. สามารถดำเนินการเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ที่ประยุกต์วิธีการให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. สามารถส่งต่อและประสานงานให้กับองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม
6. มีทักษะในการสอนให้ความรู้ และการฝึกทักษะการดูแลสุขภาพให้แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. สามารถวางแผนระดับปฏิบัติการ และการประเมินผลเฉพาะในระดับพื้นที่ได้

## 2.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ตาม กพ. กำหนด

จากการทบทวนเอกสารข้างต้นพบว่า มีความสอดคล้องกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตาม กพ. กำหนดดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานด้านวิชาการสาธารณสุข ภายใต้การกำกับ แนะนำตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

### ด้านการปฏิบัติการ

- ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย สืบค้น รวบรวม ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข เช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้งการดูแลรักษาพยาบาล การจัดบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพ อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและการบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการเสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี
- สรุปรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการด้านสาธารณสุขเสนอผู้บังคับบัญชา เพื่อประกอบการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- ติดตามผลการศึกษา วิเคราะห์และวิจัยงานด้านสาธารณสุข เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ
- ร่วมพัฒนาเนื้อหา องค์ความรู้ คุณภาพมาตรฐานเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขและระบบบริการสุขภาพ โดยบูรณาการแบบองค์รวมว่าด้วยการคุ้มครองและส่งเสริมภูมิปัญญาเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขและระบบบริการสุขภาพและจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติ เอกสารวิชาการ สื่อสุขศึกษา ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ สามารถป้องกันตนเองจากโรคและภัยสุขภาพ
- ปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ อนามัยสิ่งแวดล้อม การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค รักษาเบื้องต้น และติดตามฟื้นฟูสุขภาพในชุมชนดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่พร้อมใช้งาน เพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง

- ช่วยจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสาธารณสุข เช่น ข้อมูลของผู้ป่วย กลุ่มเสี่ยง บุคลากรทางด้านบริการสุขภาพ ประชากร สถานะสุขภาพ ระบาดวิทยา สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ สถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรภาคีเครือข่ายเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ในการปรับปรุงระบบงานสาธารณสุขให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- ให้บริการคัดกรอง ตรวจวินิจฉัย รักษาเบื้องต้น สอบสวนสืบสวนโรค ติดตามผู้ป่วย ผู้สัมผัส เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ รวมทั้งส่งเสริมสุขภาพ และฟื้นฟูสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี
- ร่วมประเมินสิ่งแวดล้อมการทำงาน ประเมินสถานประกอบการ สถานบริการ สาธารณะ สถานที่สาธารณะทางด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ
- ช่วยปฏิบัติงานส่งเสริม ควบคุม กำกับมาตรฐาน การบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการแพทย์และสาธารณสุขและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภค ด้านบริการและผลิตภัณฑ์สุขภาพ

#### ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

#### ด้านการประสานงาน

- ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้
- ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ด้านการบริการ

- ตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพและเหมาะสมแก่การนำไปใช้งานอยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางสาธารณสุข เพื่อให้การบริการดังกล่าวเป็นไปอย่างราบรื่น

- สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยี แก่บุคคลภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นความรู้และให้สามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
- ให้บริการทางวิชาการ เช่น การจัดทำเอกสาร ตำรา คู่มือ เอกสารสื่อ เผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้และความเข้าใจในระดับต่างๆ ในงานด้านสาธารณสุข
- ร่วมปฏิบัติการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และองค์กร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความชำนาญ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- นิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

#### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

1. ได้รับปริญญาตรีหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชาการพยาบาล สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาเวชศาสตร์การกีฬา สาขาวิชาแพทยศาสตร์ สาขาวิชาทันตแพทยศาสตร์ สาขาวิชาเภสัชศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ ทางวิศวกรรมสุขาภิบาล ทางวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม หรือสาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ หรือสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลายสาขาดังกล่าว ในทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

2. ได้รับปริญญาโทหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชาการพยาบาล สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาเวชศาสตร์การกีฬา สาขาวิชาแพทยศาสตร์ สาขาวิชาทันตแพทยศาสตร์ สาขาวิชาเภสัชศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ ทางวิศวกรรมสุขาภิบาล ทางวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม หรือสาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ หรือสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลายสาขาดังกล่าว ในทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

3. ได้รับปริญญาเอกหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชาการพยาบาล สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาเวชศาสตร์การกีฬา สาขาวิชาแพทยศาสตร์ สาขาวิชาทันตแพทยศาสตร์ สาขาวิชาเภสัชศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยา

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ ทางวิศวกรรม สุขภาพ ทางวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม หรือสาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ หรือสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง หรือหลายสาขาดังกล่าว ในทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

4. ได้รับปริญญาหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

1. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

จากบทบาทที่ ก.พ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) กำหนดพบ ปัญหาด้านการกำหนดตำแหน่งในสายงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุข กรอบภาระงาน รูปแบบที่ไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุมบทบาททางวิชาชีพ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขไม่มีคุณภาพ ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดการด้านสมรรถนะบุคคลากรก็เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่สาธารณสุข สามารถกล่าวได้ว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก แต่ไม่เคยได้รับการดูแลและพัฒนาศักยภาพในเชิงเป็นนามธรรมให้เห็นอย่างชัดเจน ทั้งที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิเป็นบุคคลที่มีหน้าที่หลักในการสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ให้คนในชุมชนได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างเต็มที่จนประชาชนเหล่านั้นสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตน ในการดูแลสุขภาพและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองรวมถึงคนในครอบครัว ชุมชนต่อไป ดังนั้นการพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพ จึงเป็นงานที่จะต้องกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

1. การพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ทำให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีสมรรถภาพในการทำงาน มีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น

2. การพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ช่วยทำให้เกิดการประหยัดเวลาและลดความสูญเสียทางวิชาการเพราะเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีคุณภาพนั้นย่อมไม่ทำสิ่งใดผิดพลาดง่าย ๆ สามารถใช้สื่อการสอนด้านสุขภาพ ทักษะการทำงานชุมชน

วิเคราะห์ชุมชน ตลอดจนค้นหาปัญหาทางสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ปฏิบัติงานได้ผลเต็มที่ และตรงตามจุดประสงค์ ส่วนประชาชนก็มีความรู้ความสามารถดูแลสุขภาพของตนเองได้

3. การพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ช่วยทำให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขได้เรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่เพิ่งได้รับการบรรจุให้เข้าทำงานใหม่ๆ และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ย้ายไปทำงาน ณ ที่ทำงานแห่งใหม่ (สาขาอื่นในเครือ)

4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในสายงานต่างๆ เพราะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีและอย่างต่อเนื่องจะมีความเข้าใจงานประจำและงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

5. การพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ช่วยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน กล่าวคือ ทำให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง/วิทยฐานะที่สูงขึ้น

6. การพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ช่วยทำให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเป็นบุคคลที่ทันสมัย อยู่เสมอทั้งในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งหลักการปฏิบัติงานและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมาจะเห็นว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/ นักวิชาการสาธารณสุขส่วนใหญ่ คือ เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชนที่มีโอกาสมีความมานะพยายามไขว่คว้าหาความรู้จนได้รับวุฒิปริญญาตรีและสอบ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/ นักวิชาการสาธารณสุขนั่นเองอาจจะเป็นด้วยเหตุนี้เองที่ทำให้ (บางครั้ง) เจ้าหน้าที่สาธารณสุข/นักวิชาการสาธารณสุขไม่สามารถแสดงบทบาทของนักวิชาการ หรือแสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์ออกมาชัดเจน แต่ทั้งนี้บทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/นักวิชาการสาธารณสุขย่อมแตกต่างกันไป ตามแต่โอกาสและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างอื่นอีกหลายประการ เช่น การศึกษาของพรเจริญ บัวพุ่ม เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงานตามบทบาทเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/ นักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสถานอนามัยเขต 2 จำนวน 290 คน เมื่อปี 2543 พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/ นักวิชาการสาธารณสุขมีความพึงพอใจในงานรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางบทบาทที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข/ นักวิชาการสาธารณสุขส่วนใหญ่ปฏิบัติได้แก่ การอำนวยความสะดวกและประสานการดำเนินงานการฝึกอบรมและสอนการวินิจฉัยปัญหาสาธารณสุข การวางแผนงานสาธารณสุขการให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการ การประมวลผลปัญหาสาธารณสุข ในส่วนบทบาทที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข/ นักวิชาการสาธารณสุขส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุขกับการวิจัยเกี่ยวกับสถานะสุขภาพซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชัย เลิศหลาย ที่ได้ศึกษาเรื่องการ

ปฏิบัติ งานตามบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/ นักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานใน สอ. เขต 4 จำนวน 198 คน เมื่อปี 2543 สอดคล้องกับงานวิจัยของไพรัช สุวรรณเนกซ์ ศึกษาเรื่องการประเมิน การปฏิบัติงานสาธารณสุขของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/ นักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบลในเขต 8 จำนวน 141 คน เมื่อปี 2542 พบว่าผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/นักวิชาการ สาธารณสุข มีความสัมพันธ์กับภาระงาน และความคาดหวังต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งมี ผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับข้อมูล (สำนักวิจัยและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ, 2552) ในเดือน มิถุนายน – สิงหาคม 2553 ซึ่งศึกษาในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวปฏิบัติงานนักวิชาการสาธารณสุขพบอัตรา การลาออกสูง จากเหตุผลด้านภาระงานและการปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจน ไม่มีโอกาสก้าวหน้า รวมทั้งไม่มีแนวทางการกำหนดสมรรถนะ ตามลักษณะงานที่ชัดเจนในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล ส่งผลให้นักวิชาการสาธารณสุขมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพัทธ์ เอี่ยมรอด และคณะ, 2555 วิจัยเรื่องสมรรถนะของนักวิชาการ สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้ประเมินสมรรถนะของนักวิชาการสาธารณสุขใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดตากพบว่าสมรรถนะหลักโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง จากผลการอภิปรายข้อเสนอแนะงานวิจัยเรื่องสภาพขวัญกำลังใจ และความต้องการในการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กรมศึกษาเครือข่ายบริการสุขภาพที่ 9 (2555) และงานวิจัยของกิตติพัทธ์ เอี่ยมรอด และคณะ, 2555 วิจัยเรื่องสมรรถนะของนักวิชาการสาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้ประเมินสมรรถนะ ของนักวิชาการสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดตาก มีข้อเสนอแนะที่ตรงกัน ด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิ เป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญในการ พัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนา แต่ขาดปัจจัยและระบบส่งเสริม สนับสนุนจูงใจ ระบบประเมินสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขยังไม่ชัดเจน รูปแบบและวิธีการพัฒนา เจ้าหน้าที่สาธารณสุขหลายแหล่งยังใช้วิธีการเดิม อีกทั้งจากงานวิจัยยังมีการเสนอปัญหาการพัฒนา สมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขไว้หลายประการ โดยสรุปได้ดังนี้

1. ขาดปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนในการจูงใจ
2. การพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ขาดความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและแผน
3. รูปแบบและวิธีการพัฒนาไม่มีความหลากหลาย
4. มาตรฐานของสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ยังขาดความชัดเจน
5. การพัฒนามีความซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบและขาดประสิทธิภาพ
6. หลังจากพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ไม่ได้รับการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยทั้ง 6 เรื่องเน้นย้ำด้านการพัฒนาวิชาชีพและวิชาการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/นักวิชาการสาธารณสุขจะเห็นได้จากความสำคัญ ความจำเป็นและปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร เพราะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องใช้ความรู้ ความสามารถของตน ในการดูแลสุขภาพของคนในชุมชน ด้านการพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/นักวิชาการสาธารณสุขประจำการในปัจจุบันนั้น พบว่ายังไม่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน เพื่อพัฒนางานในความรับผิดชอบตามบทบาทของนักวิชาการ และการจะพัฒนาในเรื่องการทำวิจัยได้นั้น สสอ. คปสอ. สสจ. ศูนย์วิชาการเขต วิทยาลัยการสาธารณสุข วิทยาลัยพยาบาล สถาบันพระบรมราชชนก และรวมถึงมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคต่างๆ ควรจะมีบทบาทในส่วนนี้ เพื่อช่วยแนะนำการศึกษาวิจัยรวมทั้งสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร งบประมาณ และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันอีกด้วย

สรุปการจะกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสำคัญคือผู้บริหาร เพราะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเหล่านั้น จึงต้องมีสมรรถนะที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนเพื่อดูแลสุขภาพของคนในชุมชนต่อไป ผู้บริหารระดับต้นในหน่วยบริการปฐมภูมิในฐานะผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลักดันให้บุคลากรดังกล่าว ได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเจตนารมณ์ของการจัดการระบบบริการสุขภาพแบบองค์รวม จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ให้มีรูปแบบ หรือวิธีการที่เหมาะสม ส่วนด้านเอกสารงานวิจัยสนับสนุนข้อมูล ในปัจจุบันงานวิชาการ งานวิจัยต่างๆ ที่เป็นผลงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข/นักวิชาการสาธารณสุขระดับสถานีนอมนามัย/ หน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนมีน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย และที่มีบ้างก็เป็นเรื่องของการทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนระดับที่สูงขึ้นหรือการทำวิทยานิพนธ์เพื่อปริญญาของผู้ที่ลาศึกษาต่อ ซึ่งไม่ใช่เกิดจากความต้องการค้นหาปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่เลย ส่งผลให้ผู้ที่ทำการวิจัยมีเอกสารการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขค่อนข้างน้อย ทำให้การศึกษาครั้งอาจไม่ครอบคลุมสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขพึงมี

## บทที่ 3

### วิธีการวิจัย

#### 3.1 รูปแบบงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบวิธีการศึกษาแบบ Mixed-Method เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมกับการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ผู้บริหารของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ผู้บริหารโรงพยาบาลนวมินทร์ รวมถึงผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานที่หน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ 11 แห่งจาก 14 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาเกณฑ์ศักยภาพหน่วยบริการปฐมภูมิ On top payment เนื่องหน่วยบริการที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าวมีการปฏิบัติงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพทั้งในหน่วยบริการและนอกหน่วยบริการ โดยมีองค์ประกอบ 2 ประการดังนี้ 1. หน่วยบริการที่มีการดำเนินงานเชิงรุกและงานสร้างเสริมสุขภาพในชุมชน 2. มีคณะกรรมการภาคประชาชนร่วมบริหารหน่วยบริการ ดังนี้

- 1) นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา รามอินทรา กม 8
- 2) นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา สะพานสูง
- 3) นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา เคซีรามอินทรา
- 4) นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา มีนบุรี
- 5) นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา รัตนบัณฑิต
- 6) นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา หัวตะเข้
- 7) นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา ลำผักชี
- 8) นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา เคหะร่มเกล้า
- 9) นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา คันนายาว
- 10) วัชรพลเวชกรรมคลินิก
- 11) นวมินทร์การแพทย์ สาขาน้ำนาคมนอุตสาหกรรมลาดกระบัง

**กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลนวมินทร์แต่ละ 1 คน รวม 2 คน

2) บุคลากรทุกคนทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิในเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ 11 แห่ง จำนวน 99 คน แบ่งกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษาเป็น 2 กลุ่ม บุคลากรที่หน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ ได้แก่

2.1.) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ ได้แก่ กลุ่มบริหารระดับต้น แพทย์ประจำหน่วยบริการ 1 คน พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการ 2 คน ที่ปฏิบัติงานในโชนรามอินทรา และโชนลาดกระบัง รวม 11 หน่วยบริการ จำนวน 33 คน

2.2.) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ ได้แก่ กลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 6 คน ที่ปฏิบัติงานในโชนรามอินทรา และโชนลาดกระบัง รวม 11 หน่วยบริการ เนื่องจากเป็นหน่วยบริการที่มีความพร้อมแลครอบคลุมด้านการบริการของหน่วยบริการปฐมภูมิทุกด้าน จำนวน 66 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนตัวอย่างจำแนกตามหน่วยบริการปฐมภูมิ

หน่วยบริการปฐมภูมิในเครือข่าย โรงพยาบาลนวมินทร์	แพทย์	พยาบาล	เจ้าหน้าที่ สาธารณสุข	รวม
นวมินทร์สหคลินิก สาขารามอินทรา กม 8	1	2	6	9
นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา สะพานสูง	1	2	6	9
นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา เคซีรามอินทรา	1	2	6	9
นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา มีนบุรี	1	2	6	9
นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา รัตนบัณฑิต	1	2	6	9
นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา หัวตะเข้	1	2	6	9
นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา ลำผักชี	1	2	6	9
นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา เคหะร่มเกล้า	1	2	6	9
นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา สะพานสูง	1	2	6	9
นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา คันนายาว	1	2	6	9
วัชรพลเวชกรรมคลินิก	1	2	6	9
นวมินทร์การแพทย์สหคลินิก สาขา หน้านิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง	1	2	6	9
<b>รวม</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>66</b>	<b>99</b>

**ขั้นตอนการศึกษา** การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา การสร้างรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) โดยเลือกวิธีการกำหนดสมรรถนะที่หลากหลายรูปแบบมาผสมผสานมีวิธีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน และเริ่มเก็บข้อมูลหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรม

การวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ 2 วันที่ 10 มีนาคม 2558 ตามเอกสารเลขที่ 171/2557 รหัสโครงการ 153/2557 ดังนี้

**Flow ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุข**



**ขั้นตอนที่ 1** ผู้วิจัยทำการศึกษาบทบาทการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ โดยผู้วิจัยเลือกวิธีการการกำหนดสมรรถนะวิธีที่ 5 วิธีการผสมผสาน (Combined Method) ประกอบด้วยวิธีที่ 1 โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) มาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ โดยเริ่มจากพันธกิจ (Mission) หรือวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรแตกต่อมาเป็นเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร มาเป็นตัวตั้งในการกำหนดสมรรถนะ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรด้านสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยบริการและนอกหน่วยบริการ(ชุมชน) เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จและมีความสามารถเชิงแข่งขัน ซึ่งจากขบวนการนี้ผู้วิจัยจะทราบว่าองค์กรมีแผนกลยุทธ์ในการสร้างเสริมสุขภาพอยู่แล้ว หรือจะต้องสร้างขึ้น หรือต้องธำรงรักษา หรือสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งศึกษาโครงสร้างหน่วยงาน สายงาน และสมรรถนะตามบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่ (Role/Job competency) ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข หลังจากนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้ วิธีที่ 4 วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) โดยผู้วิจัยค้นคว้าศึกษาวิเคราะห์มาตรฐานการกำหนดบทบาทนักวิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) กำหนดมาใช้ในเป็นกรอบในการจัดทำแบบสอบถาม และวิธีที่ 6 การวิเคราะห์จากคำบรรยายงาน (Job Description) โดยผู้วิจัยศึกษาคำบรรยายงาน (Job description) และการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ของในองค์กรตัวเอง เพื่อให้ทราบถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน หลังจากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม ที่นำมาตราฐานการกำหนดบทบาทนักวิชาการสาธารณสุข 4 ด้านตามกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) ที่พัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** ผู้วิจัยประเมินความต้องการของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ ภาคเอกชน เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ โดยผู้วิจัยเลือกวิธีการการกำหนดสมรรถนะวิธีที่ 5 วิธีการผสมผสาน (Combined Method) ประกอบด้วยวิธีที่ 1 โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) มาเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากพันธกิจ (Mission) หรือวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรแตกต่อมาเป็นเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดสมรรถนะ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรด้านสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยบริการและนอกหน่วยบริการ(ชุมชน) เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จและมีความสามารถเชิงแข่งขัน ซึ่งจากขบวนการนี้ผู้วิจัยจะทราบว่าองค์กรมีแผนกลยุทธ์ในการสร้างเสริมสุขภาพอยู่แล้ว หรือจะต้องสร้างขึ้น หรือต้องธำรงรักษา หรือสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้ง

ศึกษาโครงสร้างหน่วยงาน สายงาน และสมรรถนะตามบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่ (Role/ Job competency) ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข หลังจากนั้นผู้วิจัยเลือกใช้วิธีที่ 4 วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) โดยผู้วิจัยค้นคว้าศึกษาวิเคราะห์มาตรฐานการกำหนดบทบาทหน้าที่วิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) กำหนดมาใช้ในเป็นกรอบในการจัดทำแบบสอบถาม และ วิธีที่ 6 การวิเคราะห์จากคำบรรยายงาน (Job Description) โดยผู้วิจัยศึกษาคำบรรยายงาน (Job description) และการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ของในองค์กรตัวเอง เพื่อให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน หลังจากนั้นนำผลลัพธ์ที่ได้จากแบบสอบถามชุดที่ 1 ส่วนที่ 4 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นในงานสายงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มากำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ วิธีที่ 3 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (SME : Subject Matter Expert) วิธีการนี้เป็นการใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้กำหนด สมรรถนะ (Competency) หลังจากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่นำมาตรฐานการกำหนดบทบาทหน้าที่วิชาการสาธารณสุข 4 ด้านตามกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) ที่พัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

**ขั้นตอนที่ 3** ผู้วิจัยทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ โดยนำข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติพื้นที่กรุงเทพมหานครและผู้บริหารโรงพยาบาลนวมินทร์ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้งสองท่านในหัวข้อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ: มุมมองของผู้บริหารสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติพื้นที่กรุงเทพมหานคร มุมมองผู้กำหนดนโยบายหลักในงานประกันสุขภาพและผู้บริหารโรงพยาบาลนวมินทร์มุมมองผู้กำหนดนโยบายหลักของหน่วยงาน (โรงพยาบาลแม่ข่าย) และมุมมองในด้านการบทบาทในการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน โดยผู้วิจัยเลือกวิธีการการกำหนดสมรรถนะวิธีที่ 1 โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) มาเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากพันธกิจ (Mission) หรือวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรแตกต่อมาเป็นเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร มาเป็นตัวตั้งในการกำหนดสมรรถนะ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรด้านสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยบริการและนอกหน่วยบริการ(ชุมชน) เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จและมีความสามารถแข่งขัน ซึ่งจากขบวนการนี้ผู้วิจัยจะทราบว่าองค์กรมีแผนกลยุทธ์ในการสร้างเสริมสุขภาพอยู่แล้วหรือจะต้องสร้างขึ้น หรือต้องธำรงรักษาหรือสนับสนุน

ส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น หลังจากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ (Interview Form) ที่นำมา มาตรฐานการกำหนดบทบาทนักวิชาการสาธารณสุข 4 ด้านตามกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) ที่พัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาด้านสมรรถนะของบุคลากรหน่วยบริการปฐมภูมิ ในเครือข่าย โรงพยาบาลนวมินทร์มี 2 แบบคือแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาตาม กรอบแนวคิดของการวิจัย โดยในการสร้างเครื่องมือครั้งนี้ได้รับคำแนะนำ ตรวจสอบและปรับปรุงจาก ผู้เชี่ยวชาญ หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จนได้เครื่องมือฉบับสมบูรณ์ มีลำดับ ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการออกแบบ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า เพื่อ ใช้ประโยชน์ในการสร้างแบบสัมภาษณ์
2. กำหนดจุดมุ่งหมายและนิยามเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่แสดง ให้เห็น ถึงลักษณะสำคัญที่บ่งชี้ให้เห็นว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรและคุณลักษณะขององค์กร แห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับจัดสร้างแบบสำรวจข้อมูลทั่วไป แบบสัมภาษณ์
3. ร่างแบบสำรวจข้อมูลทั่วไป แบบสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสาร นิพนธ์เพื่อตรวจสอบด้านเนื้อหาสาระ ความถูกต้องในการใช้ภาษาและสำนวนคำ ตลอดจนความ สอดคล้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของเรื่องที่วิจัย เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในขั้นต้น แล้วนำมา ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
4. นำร่างแบบสำรวจข้อมูลทั่วไป แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบ รายการที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์แล้ว นำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมของร่างเครื่องมือแบบต่างๆ จำนวน 3 ท่าน
5. นำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อคุณภาพของเครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสิ่ง สำคัญมาก เพราะเครื่องมือที่มีคุณภาพ จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ผู้วิจัยสร้างและเลือกเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากที่ผู้อื่นสร้างไว้ พัฒนาปรับปรุงเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่ตรงกับ งานวิจัยของตนเอง และส่งเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วย โดยเครื่องมือ

ที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ ผ่านการทดสอบเครื่องมือ ด้านมีความตรง ความเที่ยง อำนาจจำแนกและความยากเหมาะสม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**เครื่องมือชุดที่ 1** แบบสอบถามการปฏิบัติงานจริงและกำหนดความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ ประกอบด้วย 4 ส่วน

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป

**ส่วนที่ 2** แบบสำรวจความถี่ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทหน้าที่วิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) ได้แก่

(1) ด้านการปฏิบัติการ จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 มี 9 ข้อย่อย ซึ่งเป็นข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน การจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้น สรุปรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ รวมถึงพัฒนาเนื้อหา องค์ความรู้ คุณภาพมาตรฐานเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข เช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การจัดการบริการสุขภาพ การสุศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพิบาล อนามัยสิ่งแวดล้อม

(2) ด้านการวางแผน จำนวน 1 ข้อ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับวางแผนการทำงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการด้านสาธารณสุข

(3) ด้านการประสานงานจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 3 มี 2 ข้อย่อย ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน

(4) ด้านการบริการ จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 4 มี 5 ข้อย่อย ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีแก่บุคคลภายในหน่วยงานและการนิเทศงานด้านสาธารณสุขชุมชน แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบเพียงข้อเดียว ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ดังนี้

บ่อยที่สุด	หมายถึง	การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติเป็นประจำหรือทุกวัน
บ่อย	หมายถึง	ในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมา การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติ 3 วันต่อสัปดาห์
น้อย	หมายถึง	ในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติหลายๆ ครั้ง เช่น < 1 ครั้ง/เดือน
ไม่เคยปฏิบัติ	หมายถึง	ในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามไม่เคย

## ปฏิบัติงานในหัวข้อดังกล่าวเลย

**ส่วนที่ 3** การกำหนดสมรรถนะที่ต้องการและจำเป็น (สมรรถนะหลัก) โดยให้เลือกสมรรถนะที่จำเป็น 10 สมรรถนะจากสมรรถนะทั้งหมด 26 สมรรถนะ (ตามกรอบ ก.พ. กำหนดสมรรถนะของกลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพใช้เพียง 26 สมรรถนะจากสมรรถนะทั้งหมด 32 สมรรถนะ)

**ส่วนที่ 4** ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นในงานสายงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (สมรรถนะประจำกลุ่มงาน) เป็นแบบสอบถามที่ให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเขียนบทบาทการปฏิบัติงานจริงของตนเองจากงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ และเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เหมาะสมกับงานของตนเอง

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 4 สมบูรณ์จะได้ข้อมูลส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลส่วนที่ 2 ข้อมูลความถี่ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขส่วนที่ 3 ข้อมูล สมรรถนะที่จำเป็น 10 สมรรถนะ ส่วนที่ 4 สมรรถนะประจำกลุ่มงานตามการปฏิบัติงานตามจริง

**เครื่องมือชุดที่ 2** แบบสำรวจคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ ประกอบด้วย 3 ส่วน

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป

**ส่วนที่ 2** แบบสำรวจระดับความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทหน้าที่วิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) ได้แก่

(1) ด้านการปฏิบัติการ จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 มี 9 ข้อย่อย ซึ่งเป็นข้อมูลทางวิชาการ เบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน การจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้น สรุปรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงาน ปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ รวมถึงพัฒนาเนื้อหา องค์ความรู้ คุณภาพมาตรฐานเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข เช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การจัดการบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพบาล อนามัยสิ่งแวดล้อม

(2) ด้านการวางแผน จำนวน 1 ข้อ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับวางแผนการทำงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการด้านสาธารณสุข

(3) ด้านการประสานงานจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 3 มี 2 ข้อย่อย ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน

(4) ด้านการบริการ จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 4 มี 5 ข้อย่อย ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีแก่บุคคลภายในหน่วยงานและการนิเทศงานด้านสาธารณสุขชุมชน แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบเพียงข้อเดียว ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ความต้องการคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ความต้องการคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ความต้องการคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ความต้องการคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

**ส่วนที่ 3** การกำหนดสมรรถนะที่ต้องการและจำเป็น (สมรรถนะหลัก) โดยให้เลือกสมรรถนะที่จำเป็น 10 สมรรถนะจากสมรรถนะทั้งหมด 26 สมรรถนะ (ตามกรอบ ก.พ. กำหนดสมรรถนะของกลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพใช้เพียง 26 สมรรถนะจากสมรรถนะทั้งหมด 32 สมรรถนะ)

**ส่วนที่ 4** ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นในงานสายงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (สมรรถนะประจำกลุ่มงาน) โดยกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานจากแบบสอบถามที่ให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเขียนบทบาทการปฏิบัติงานจริงของตนเองจากงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ และเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เหมาะสมกับงานของตนเองมาใช้ในการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 4 สมบูรณ์จะได้ข้อมูล ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ข้อมูลความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ส่วนที่ 3 ข้อมูลสมรรถนะที่จำเป็น 10 สมรรถนะ ส่วนที่ 4 สมรรถนะประจำกลุ่มงานตามการปฏิบัติงานตามจริง

**เครื่องมือชุดที่ 3** แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับนโยบายที่สอดคล้องสมรรถนะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ประกอบด้วย 2 ส่วน

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย ชื่อหน่วยงาน/ องค์กร วิทยาลัยศึนขององค์กร

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับด้านบริหารงาน นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบทบาทและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 มี 5 ข้อย่อย ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับด้านการบริหารที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ดังนี้

(1) ความโดดเด่นด้านการบริหาร จำนวน 1 ข้อ มี 3 ข้อย่อย ได้แก่ คำถามข้อที่ 1-3 ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับบทบาทขององค์กร ภารกิจหลัก การจัดระบบงานและการสื่อสารในองค์กร

(2) การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่งาน จำนวน 1 ข้อ มี 4 ข้อย่อย ได้แก่ คำถามข้อที่ 4-7 ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับ การกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การสรรหา ว่าจ้าง การธำรงรักษาและความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร

(3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 1 ข้อ มี 2 ข้อย่อย ได้แก่ คำถามข้อที่ 8-9 ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(4) การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ จำนวน 1 ข้อ มี 5 ข้อย่อย ได้แก่ คำถามข้อที่ 10-14 ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

(5) การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 1 ข้อ มี 3 ข้อย่อย ได้แก่ คำถามข้อที่ 15-17 ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

### 1. การหาค่าความตรง (Validity)

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค (Index of Item Objective Congruence: IOC) ให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์อย่างน้อย 3 คน ช่วยประเมินเป็นรายบุคคลว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ จากผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทั้ง 3 ชุดวิจัยนี้ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านได้ลงความเห็นตรงกันเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จากการใช้เครื่องมือทั้ง 3 ชุดเชื่อถือได้สามารถใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ และมีคำแนะนำให้ปรับการภาษาที่ใช้เพียงเล็กน้อย เมื่อดำเนินการปรับภาษาให้เหมาะสมแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืออีกครั้ง ผลการตรวจเครื่องมือเรื่องความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) มีค่า IOC ในช่วง  $IOC = 0.67 - 1$

จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามชุดที่ 1 ข้อคำถามที่มีค่า IOC=0.67 มาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ เรื่องปรับคำหรือประโยคคำในแบบสอบถามให้เข้าใจง่าย และนำไปตรวจสอบกับผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้ง เพื่อให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนก่อนนำไปใช้

แบบสอบถามชุดที่ 2 ข้อคำถามที่มีค่า IOC = 1 และแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 3 ข้อคำถามที่มีค่า IOC = 1

## 2. ความเชื่อมั่น (Reliability)

หลังจากปรับปรุงเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว จึงนำแบบสอบถามชุดที่ 1 กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 33 คน และแบบสอบถามชุดที่ 2 ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน จากคลินิกชุมชนอบอุ่นจำนวน 6 แห่งในเครือเรือพระร่วง แบ่งเป็น เจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 33 คน และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 6 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจตรงกันในเนื้อหาของข้อคำถามแต่ละข้อ และทดสอบความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cranach's Alpha Coefficient) ในเครื่องมือแบบมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) และใช้สูตรคูเดอร์ริชาร์ดสัน 2 (Kuder Richardson 21 หรือ KR-21) ในเครื่องมือแบบให้ค่าคะแนน 2 ค่า (Dichotomous) (บุญใจ ศรีสถิตยน์รานุรักษ์, 2547)

สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

$\alpha$  = ค่าความสอดคล้องภายใน

n = จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$  = ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

**แบบสอบถามชุดที่ 1** สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ ผลค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cranach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ = Coefficient) เท่ากับ 0.9764

**แบบสอบถามชุดที่ 2** สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในหน่วยบริการปฐมภูมิ ผลค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับของ โดยการใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์

แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cranbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ = Coefficient) เท่ากับ 0.9929

สูตรคูเดอริชาร์ดสัน 21

$$r_t = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\bar{X}(n-\bar{X})}{ns_t^2} \right\}$$

$r_t$	=	ค่าความสอดคล้องภายใน
$n$	=	จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม
$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้งฉบับ
$S^2$	=	ค่าความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น มีผลดังนี้

**แบบสอบถามชุดที่ 1** สมรรถนะจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากสูตร KR - 21 = 0.9749 เป็นค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้

**แบบสอบถามชุดที่ 2** สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากสูตร KR - 21 = 0.9991 เป็นค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้

### 3.4 การจัดเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัย ได้กำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ประสานกับโรงพยาบาลนวมินทร์เพื่อขอรายชื่อกลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยทั้ง 3 กลุ่ม
2. ขอความร่วมมือจากโรงพยาบาลและหน่วยบริการในการส่งแบบสอบถามไปให้ประชากรทั้ง 3 กลุ่มตอบประเด็นคำถาม และเก็บรวบรวมให้คณะผู้ศึกษาวิจัย
3. สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานหลักประกันสุขภาพเขต 13 กรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการโรงพยาบาลนวมินทร์/รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลนวมินทร์
4. อุปกรณ์เสริมในการจัดเก็บข้อมูล ได้แก่ โทรศัพท์มือถือ กล้องถ่ายภาพทั้งแบบภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหวเพื่อใช้สำหรับบันทึกภาพบรรยากาศในการจัดกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานต่างๆ โทรศัพท์มือถือใช้ในการติดต่อประสานงานและการสัมภาษณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ในการสืบค้นข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้ถูกต้องครบถ้วนแล้ว มาลงรหัสและทำการวิเคราะห์ทางสถิติใช้สถิติวิเคราะห์ดังนี้

1. ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) วิเคราะห์ด้วยสถิติร้อยละ จำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และบรรยายข้อมูลตัวแปรแต่ละตัวแปร

2. จากนั้นนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 3 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์รวมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1, ขั้นตอนที่ 2 มากำหนดสมรรถนะที่มีมาตรฐานที่ตรงกับเนื้อหาที่ปฏิบัติได้จริง โดยกำหนดเป็นคุณลักษณะความรู้และกำหนดทักษะที่ต้องการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เพื่อสู่การกำหนดเป็น core competency & functional competency ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและอภิปรายผล

#### 4.1 ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสอดคล้องของสมรรถนะที่กำหนด โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ได้แก่ แพทย์ พยาบาลวิชาชีพ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ผู้อำนวยการโรงพยาบาลนวมินทร์ และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ โดยเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ในระหว่างเดือนมีนาคม 2558 – มิถุนายน 2558 นำเสนอผลการศึกษาเป็น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

- 4.1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ
- 4.1.2 ความต้องการของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่จำเป็นในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์
- 4.1.3 บทบาทในการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์
- 4.1.4 สมรรถนะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์
- 4.1.5 ความสอดคล้องของสมรรถนะที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์
- 4.1.6 ความสอดคล้องของสมรรถนะที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ด้านนโยบายขององค์กรต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

##### 4.1.1. คุณลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ จำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ แพทย์ จำนวน 11 คน พยาบาล จำนวน 22 คน และเจ้าหน้าที่สาธารณสุข อีกจำนวน 66 คน

**ผู้บริหารระดับต้น** 4 ใน 5 เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 27-57 ปี และมีอายุเฉลี่ย 35.3 ปี สำหรับสถานภาพสมรสของผู้บริหารระดับต้น ครึ่งหนึ่งเป็นโสด และอีกประมาณ 1 ใน 3 เป็นหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า 2 ใน 3 สำเร็จการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี 3 ใน 4 เป็นพยาบาลวิชาชีพ และครึ่งหนึ่งของจำนวนนี้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการคลินิก ในส่วนของประสบการณ์ในการทำงานมีตั้งแต่ 4-16 ปี โดยมีอายุงานเฉลี่ย 7.1 ปี สำหรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม พบว่า 1 ใน 3 ของผู้บริหารระดับต้นผ่านการอบรมหลักสูตรผู้จัดการคลินิก และอีก 1 ใน 3 ผ่านการอบรมหลักสูตรแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว

**กลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข** 4 ใน 5 เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-35 ปี โดยมีอายุเฉลี่ย 25.4 ปี สำหรับสถานภาพสมรสของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่า 4 ใน 5 เป็นโสด เกือบทั้งหมดสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่รับผิดชอบงานบริการสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยบริการ มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 4-6 ปี เมื่อพิจารณาด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า 2 ใน 3 ของบุคลากรเคยผ่านการฝึกอบรม และหลักสูตรที่มีการฝึกอบรมมากที่สุด คือหลักสูตรโครงการการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่สาธารณสุข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	33	100.0	61	100.0
ชาย	7	21.2	5	8.2
หญิง	26	78.8	56	91.8
อายุ (ปี)	33	100.0	59	100.0
21 – 25	0.0	25	41.0	41.0
26 – 30	30.3	31	50.8	50.8
31 – 35	30.3	3	4.9	4.9
36 – 40	18.1	0	0.0	0.0
มากกว่า 40	21.2	0	0.0	0.0
ค่าเฉลี่ย $\pm$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ปี)	35.3 $\pm$ 7.4		25.4 $\pm$ 0.5	
อายุต่ำสุด-อายุสูงสุด (ปี)	27 - 57		21 - 35	

ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วย  
บริการปฐมภูมิฯ (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่สาธารณสุข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพสมรส	33	100.0	59	100.0
โสด	7	10.6	53	89.8
สมรส	15	45.4	5	8.5
หม้าย / หย่า / แยกกันอยู่	11	33.3	1	1.7
ระดับการศึกษา	33	100.0	66	100.0
ปริญญาตรี	16	48.8	62	93.9
สูงกว่าปริญญาตรี	17	51.1	4	6.1
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	33	100.0	55	100.0
ผู้จัดการคลินิก / พยาบาล แพทย์	22	66.6		
งานบริการผู้ให้คำปรึกษา			7	41.8
งานบริการสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยบริการ			42	76.4
งานบริการสร้างเสริมสุขภาพในชุมชน			6	10.9
ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)	33	100.0	66	100.0
< 1			15	22.7
1 – 3			26	39.4
4 – 6	18	54.5	12	18.2
7 – 9	6	18.2	4	6.1
10 +	9	27.3	9	13.6
ค่าเฉลี่ย±ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(ปี)		7.1±0.8		3.3±0.9
ระยะเวลาต่ำสุด-ระยะเวลาสูงสุด (ปี)		4 – 16		0.6 – 9
การฝึกอบรมเพิ่มเติม	33	100.0	54	100.0
ยังไม่ได้รับการอบรม			19	35.2
แพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว	11	33.3		
ผู้จัดการคลินิก	11	33.3		
พยาบาลเวชปฏิบัติระยะสั้น 7 วัน	6	18.2		

ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่สาธารณสุข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พยาบาลเวชปฏิบัติระยะยาว 4 เดือน	5	15.2		
หลักสูตร โครงการการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม			34	63.0
IC (การเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล)			1	1.9

#### 4.1.2. ความต้องการของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่จำเป็นในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

มุมมองของผู้บริหารระดับต้นต่อคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิตามกรอบมาตรฐานของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการบริการ

##### ➤ ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท

บทบาทสำคัญ 8 ด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในด้านการปฏิบัติตามบทบาท ได้แก่ ด้านข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน ด้านสรุปรายงานเกี่ยวข้องและนำเสนอผล ด้านความต่อเนื่องในการกำกับติดตามงาน ด้านพัฒนางานด้านสาธารณสุข ด้านปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ ด้านบริการคัดกรองสุขภาพ ร่วมประเมินสิ่งแวดล้อมการทำงานควบคุม กำกับมาตรฐาน การบังคับใช้กฎหมาย

- ด้านข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทด้านการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลทางวิชาการในระดับมากและมากที่สุดใกล้เคียงกัน ร้อยละ 54.5, 54.6 และ 51.6 ตามลำดับ สำหรับด้านการวิเคราะห์และสำรวจข้อมูล ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญในระดับมากและมากที่สุดเพียง ร้อยละ 48.5 และ 36.4 ตามลำดับ
- ด้านสรุปรายงานเกี่ยวข้องและนำเสนอผล ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญกับการเสนอรายงานและการสรุปรายงานที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านสาธารณสุขต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการวางแผนในการปฏิบัติงานในระดับมากและมากที่สุดใกล้เคียงกัน ร้อยละ 54.6 และ 54.5 ตามลำดับ
- ด้านความต่อเนื่องในการกำกับติดตามงาน ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านสุขภาพถือเป็นบทบาทที่มีความสำคัญในระดับมากและมากที่สุด ร้อย

ละ 72.7 และด้านติดตามผลการศึกษาค่าข้อมูลด้านสุขภาพให้ความสำคัญในระดับมากและมากที่สุด ร้อยละ 63.7

- การวิจัยงานด้านสาธารณสุข ร้อยละ 12.1 ของผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ มองว่าการวิจัยงานด้านสาธารณสุขเป็นบทบาทเสริมไม่มีความสำคัญจึงเลือกบทบาทดังกล่าวในระดับน้อย

- ด้านพัฒนางานด้านสาธารณสุข ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญกับจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติ เอกสารวิชาการ สื่อสุขภาพศึกษาประชาสัมพันธ์ การพัฒนางานและร่วมพัฒนาเนื้อหาองค์ความรู้ คุณภาพมาตรฐานเกี่ยวกับงานให้ความสำคัญในระดับมากและมากที่สุดใกล้เคียงกัน ร้อยละ 69.7 และ 63.7 ตามลำดับ

- ด้านปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญในระดับมากและมากที่สุดกับการติดตามฟื้นฟูสุขภาพผู้รับบริการ หรือประชาชนในชุมชนและการจัดเตรียมเครื่องมือให้พร้อมใช้งาน ร้อยละ 75.8 และ 63.7 ตามลำดับ ส่วนด้านการให้ความช่วยเหลือในการจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสาธารณสุข ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญในระดับมากและมากที่สุดเพียง ร้อยละ 48.5

- ด้านบริการคัดกรองสุขภาพ ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและฟื้นฟูสุขภาพเป็นบทบาทสำคัญที่สุดที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องปฏิบัติ จึงให้ความสำคัญในระดับมากถึงมากที่สุดถึง ร้อยละ 75.8 และ 75.7 สำหรับด้านสอบสวนสืบสวนโรคและติดตามผู้ป่วยผู้สัมผัส ความสำคัญรองลงมา โดยให้ความสำคัญในระดับมากและมากที่สุด ร้อยละ 69.7 และ 67.9 ตามลำดับ

- ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มองว่าด้านการรักษาเบื้องต้นไม่ใช่บทบาทที่สำคัญของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จึงเลือกบทบาทดังกล่าวในระดับน้อยถึง ร้อยละ 12.1

- ร่วมประเมินสิ่งแวดล้อมการทำงาน สถานที่สาธารณะทางด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญกับบทบาทนี้ในระดับมากและมากที่สุด ร้อยละ 60.7

- ช่วยปฏิบัติงานส่งเสริม ควบคุม การบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการแพทย์และสาธารณสุข และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้านบริการและผลิตภัณฑ์สุขภาพ ผู้บริหารระดับต้นมองว่ามีหลายหน่วยงานเป็นรับผิดชอบหลัก จึงให้ความสำคัญกับบทบาทนี้ในระดับมากและมากที่สุดเพียง ร้อยละ 39.4

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นต้องการให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานที่หน่วยบริการปฐมภูมิมีสมรรถนะด้านการปฏิบัติตามบทบาทในระดับมากถึงมากที่สุด 5 อันดับแรก ดังนี้ บทบาทด้านฟื้นฟูสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีร้อยละ 75.8 ในลำดับต่อมาเป็นวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านสุขภาพร้อยละ 72.7 ในลำดับต่อมา เป็นการแสดงบทบาทด้าน

สอบสวนสืบสวนโรค เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพร้อยละ 69.7 และบทบาทด้านติดตามผู้ป่วยผู้สัมผัส เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพร้อยละ 66.7 ประการสุดท้ายเป็นบทบาทด้านดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่พร้อมใช้งานร้อยละ 63.7 ส่วนบทบาทด้านควบคุม การบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการแพทย์และสาธารณสุข และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้านบริการและผลิตภัณฑ์สุขภาพ ซึ่งไม่แตกต่างจากบทบาทการพัฒนาวิจัยงานด้านสาธารณสุขผู้บริหารระดับต้นมองว่ามีหลายหน่วยงานเป็นรับผิดชอบหลัก จึงให้ความสำคัญกับบทบาทนี้ค่อนข้างน้อยร้อยละ 39.4 และ 30.3 ตามลำดับ เพราะผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติหรือผลลัพธ์การให้บริการเป็นสำคัญ

#### ➤ ด้านการวางแผน

บทบาทในการร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิพบว่าผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อบทบาทด้านนี้ในระดับมากและมากที่สุดถึง ร้อยละ 78.7

#### ➤ ด้านการประสานงาน

บทบาทสำคัญ 2 ด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในด้านการประสานงานคือ ด้านการประสานงานทั้งภายในและภายนอก และด้านชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริงผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อบทบาทด้านการประสานงานเป็นอย่างมาก มองว่าเป็นบทบาทหลักที่มีความสำคัญ ส่งผลต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจะเป็นผู้ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งสามารถชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับมากและมากที่สุด ร้อยละ 84.8 และ 78.8 ตามลำดับ

#### ➤ ด้านการบริการ

บทบาทสำคัญ 5 ด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในด้านการบริการ คือ ด้านตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ด้านสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีด้านให้บริการทางวิชาการ ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กร ด้านนิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำชุมชน

- ด้านตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อบทบาทนี้ในระดับมากและมากที่สุด ร้อยละ 72.7 เนื่องจากเป็นการเตรียมความพร้อมของเครื่องมือก่อนการนำไปใช้งานบริการทางสาธารณสุข

- ด้านสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยี ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญในระดับมากและมากที่สุด ร้อยละ 60.6
- ด้านให้บริการทางวิชาการและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญกับบทบาทด้านนี้ในระดับมากและมากที่สุดร้อยละ 63.6 และ 63.7 ตามลำดับ
- นิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำชุมชน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญน้อยที่สุด ร้อยละ 33.3

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 72.7 ต้องการให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ มีสมรรถนะด้านการบริการและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดเตรียมและตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพเหมาะสมแก่การนำไปใช้งานอยู่เสมอเป็นอันดับแรก ส่วนการปฏิบัติงานด้านให้บริการทางวิชาการ และร่วมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และองค์กร ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญที่ใกล้เคียงกันมากร้อยละ 60.8 และ 60.7 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 33.3 มองว่าการนิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำชุมชน เป็นบทบาทที่ความสำคัญน้อยที่สุด (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ตามทัศนะของผู้บริหารระดับต้น 33 คน

คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ด้านการปฏิบัติตามบทบาท</b>								
<b>ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข</b>								
• ศึกษา	1	3.0	17	51.5	15	45.5	0	0.0
• ค้นคว้า	2	6.1	16	48.5	15	45.5	0	0.0
• วิเคราะห์	3	9.1	13	39.4	17	51.5	0	0.0
• สืบรวจ	3	9.1	9	27.3	21	63.6	0	0.0
• รวบรวม	2	6.1	15	45.5	16	48.5	0	0.0
<b>สรุปรายงานเกี่ยวข้องและนำเสนอผล</b>								
• สรุปรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงานการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการด้านสาธารณสุข	4	12.1	14	54.5	15	45.5	0	0.0
• เสนอรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการวางแผนในการปฏิบัติงาน	3	9.1	15	54.6	15	45.5	0	0.0
<b>ความต่อเนื่องในการกำกับติดตามงาน</b>								
• การกำกับติดตามข้อมูลด้านสุขภาพ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	6	18.2	15	63.7	11	33.3	1	3.0
• วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านสุขภาพ	6	18.2	18	72.7	6	18.2	3	9.1

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ตามทัศนะของผู้บริหารระดับต้น 33 คน (ต่อ)

คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>การพัฒนางาน</b>								
• การวิจัยงานด้านสาธารณสุขเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ	1	3.0	9	27.3	19	57.6	4	12.1
• การพัฒนาและร่วมพัฒนาเนื้อหา องค์ความรู้ คุณภาพมาตรฐานเกี่ยวกับงาน	6	18.2	15	45.5	12	36.4	0	0.0
<b>ปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ</b>								
• จัดทำคู่มือ แนวทางปฏิบัติ เอกสารวิชาการ สื่อสุขภาพประชาสัมพันธ์	9	27.3	14	42.4	10	30.3	0	0.0
• ดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ ที่พร้อมใช้งาน	6	18.2	15	45.5	10	30.3	0	0.0
• ช่วยจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสาธารณสุข	7	21.2	9	27.3	15	45.5	2	6.1
<b>ให้บริการคัดกรองสุขภาพการเฝ้าระวังควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ</b>								
• รักษาเบื้องต้น	6	18.2	11	33.3	12	36.4	4	12.1
• สอบสวนสืบสวนโรค	7	21.2	16	48.5	9	27.3	1	3.0
• ติดตามผู้ป่วยผู้สัมผัส	6	18.2	16	48.5	9	27.3	1	3.0
• ส่งเสริมสุขภาพ	7	21.2	18	54.5	8	24.2	0	0.0
• ฟื้นฟูสุขภาพ	6	18.2	19	57.6	7	21.2	1	3.0
• ร่วมประเมินสิ่งแวดล้อมการทำงาน ประเมินการป้องกันภัยสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ	5	15.2	15	45.5	10	30.3	1	3.0

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ตามทัศนะของผู้บริหารระดับต้น 33 คน (ต่อ)

คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่วยปฏิบัติงานส่งเสริม ควบคุม กำกับมาตรฐาน การบังคับใช้กฎหมาย คุ้มครองผู้บริโภคด้านบริการและผลิตภัณฑ์สุขภาพ</li> </ul>	8	24.2	5	15.2	18	54.5	2	6.1
<b>ให้บริการคัดกรองสุขภาพการเฝ้าระวังควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</li> </ul>	8	24.2	18	54.5	7	21	0	0.0
<b>ด้านประสานงาน</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>การทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิด ความร่วมมือและสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้</li> </ul>	7	21.2	21	63.6	5	15.2	0	0.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย</li> </ul>	6	18.2	20	60.6	7	21.2	0	0.0
<b>ด้านการบริการ</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพและเหมาะสมแก่การ นำไปใช้งานอยู่เสมอ</li> </ul>	4	12.1	20	60.6	9	27.3	0	0.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีแก่บุคคลภายใน หน่วยงาน</li> </ul>	7	21.2	13	39.4	13	39.4	0	0.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการทางวิชาการในงานด้านสาธารณสุข เช่น คู่มือการทำงาน เพื่อ เผยแพร่ความรู้แก่บุคลากร</li> </ul>	4	12.1	17	51.5	11	33.3	1	3.0

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ตามทัศนะของผู้บริหารระดับต้น 33 คน (ต่อ)

คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
• ร่วมปฏิบัติการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้เป็นบุคลากรที่มีความชำนาญ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	6	18.2	15	45.5	11	33.3	1	3.0
• นิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่ อสส.เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ	1	3	10	30.3	19	57.6	3	9.1

#### 4.1.3. บทบาทในการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

จากการประเมินตนเองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิโดยใช้คุณลักษณะที่สอดคล้องตามกรอบมาตรฐานของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการบริการ

##### ➤ ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท

การปฏิบัติงานที่สำคัญ 8 ด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในด้านการปฏิบัติตามบทบาท ได้แก่ ด้านข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน ด้านสรุปรายงานเกี่ยวข้องและนำเสนอผล ด้านความต่อเนื่องในการกำกับติดตามงาน ด้านพัฒนางานด้านสาธารณสุข ด้านปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ ด้านบริการคัดกรองสุขภาพ ร่วมประเมินสิ่งแวดล้อมการทำงาน ควบคุม กำกับมาตรฐานการบังคับใช้กฎหมาย

- การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาค้นคว้าข้อมูลวิชาการและการคัดกรองสุขภาพในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอและปฏิบัติ 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 95.5 และ 89.4 ตามลำดับ และบทบาทด้านการรวบรวมและการสำรวจข้อมูลในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอและปฏิบัติ 1 ครั้ง/เดือน ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 84.9 และ 81.8 ส่วนด้านการวิเคราะห์ข้อมูลวิชาการบทบาทดังกล่าวยังไม่ชัดเจนพบเพียง ร้อยละ 10.6 เท่านั้น ที่ปฏิบัติด้านการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ
- การสรุปรายงานและการนำเสนอข้อมูลหรือผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานการสรุปรายงานในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอและปฏิบัติ 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 83.3 อย่างไรก็ตามอีก ร้อยละ 4.5 ไม่เคยปฏิบัติงานด้านนี้เลย
- การกำกับติดตามข้อมูลด้านสุขภาพ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอและปฏิบัติ 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 84.9 อย่างไรก็ตามพบว่าเกือบ 1 ใน 3 แทบจะไม่เคยทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสุขภาพ
- การพัฒนางานและร่วมพัฒนาเนื้อหา องค์ความรู้ คุณภาพมาตรฐานเกี่ยวกับงาน พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอและปฏิบัติ 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 60.6 ส่วนการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสุขภาพเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประมาณ 1 ใน 3 แทบจะไม่เคยทำและเกือบครึ่งไม่เคยทำงานวิจัยด้านสุขภาพ
- การจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้น การติดตามฟื้นฟูสุขภาพผู้รับบริการหรือประชาชนในชุมชนและการจัดเตรียมอุปกรณ์ให้พร้อมใช้ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 83.3 และร้อยละ 80.3 ตามลำดับ

- การบริการส่งเสริมและการฟื้นฟูสุขภาพเป็นงานที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในปฏิบัติสม่ำเสมอทุกเดือน มากถึงร้อยละ 91.0 และ 77.3 ตามลำดับ
- สอบสวนสืบสวนโรค และติดตามผู้ป่วยผู้สัมผัสเชื้อ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเกือบครึ่งไม่เคยสอบสวนสืบสวนโรค และติดตามผู้ป่วยผู้สัมผัสเชื้อ
- ร่วมประเมินสิ่งแวดล้อมการทำงาน สถานที่สาธารณะทางด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมพบว่า 1 ใน 3 แห่งจะไม่เคยปฏิบัติงานการเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ
- ปฏิบัติงานส่งเสริม ควบคุม การบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการแพทย์และสาธารณสุข และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้านบริการและผลิตภัณฑ์สุขภาพพบว่า 1 ใน 3 แห่งจะไม่เคยปฏิบัติงานเลย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากผลการประเมินตนเองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติเป็นประจำหรืออย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง 5 อันดับ ดังนี้ อันดับแรก การศึกษาข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติมาก ร้อยละ 95.6 ต่อมาเป็นการปฏิบัติงานค้นคว้า ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขบริการคัดกรองสุขภาพเพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกันโรคและภัยสุขภาพและตรวจวินิจฉัย เพื่อวินิจฉัยปัญหาและภัยสุขภาพที่มีผลต่อสุขภาพร้อยละ 89.4 และ 87.9 ลำดับ ลำดับต่อมาเป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับรวบรวมและกำกับติดตามข้อมูลด้านสุขภาพ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอ ร้อยละ 84.9 และด้านการสรุปรายงานและการดูแลตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์เป็นงานที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานสม่ำเสมอใกล้เคียงกัน ร้อยละ 83.3 ส่วนการพัฒนางานเกี่ยวกับการวิจัยทางสาธารณสุข การส่งเสริม ควบคุม การบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการแพทย์และสาธารณสุข พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขยังแสดงบทบาทไม่ชัดเจน หรือ แทบไม่เคยปฏิบัติเลย

#### ➤ ด้านการวางแผน

การวางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ และร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด ร้อยละ 83.3 ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในด้านนี้อย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน

#### ➤ ด้านการประสานงาน

การปฏิบัติงานที่สำคัญ 2 ด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในด้านการประสานงานคือ ด้านการประสานงานทั้งภายในและภายนอก ด้านชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง

- การประสานงานทั้งภายในและภายนอก เป็นบทบาทหลักที่มีความสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขร้อยละ 86.3 ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติสม่ำเสมออย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน
- การชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 86.3 และ 80.0 ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ต้องการให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ปฏิบัติงานการประสานงานทั้งภายในและภายนอกและชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ เนื่องจากเป็นบทบาทหลักที่มีความสำคัญทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผลการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 86.3 และ 80.0 ตามลำดับ

#### ➤ ด้านการบริการ

การปฏิบัติงานที่สำคัญ 5 ด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในด้านการบริการคือ ด้านตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ด้านสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยี ด้านให้บริการทางวิชาการ ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และองค์กร ด้านนิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำชุมชน

- การตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆและร่วมปฏิบัติการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความชำนาญ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานด้านนี้ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 69.6 และ 66.6 9 ตามลำดับ
- การสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีและการปฏิบัติงานทางวิชาการพบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติอย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือนใกล้เคียงกัน ร้อยละ 72.8 และ 71.2 ตามลำดับ
- นิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขชุมชน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพพบว่า ร้อยละ 27.3 ไม่เคยนิเทศงานให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขชุมชน (ตารางที่ 4.3)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าจากผลการประเมินตนเองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเกี่ยวกับปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านการบริการที่ปฏิบัติเป็นประจำหรือปฏิบัติอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง พบว่าให้บริการทางวิชาการ และสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยี แก่บุคคลภายใน

หน่วยงานเป็นงานที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติเป็นอันดับแรก ซึ่งปฏิบัติงานสม่ำเสมอใกล้เคียงกัน ร้อยละ 72.8 และ 71.2 ตามลำดับ ส่วนด้านการตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ และร่วมปฏิบัติการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กร พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานด้านนี้ใกล้เคียงกัน ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 69.6 และ 66.6 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามพบว่า ร้อยละ 27.3 ไม่เคยนิเทศงานให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขชุมชน



ตารางที่ 4.3 ความถี่ของการปฏิบัติตามบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 66 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ

ด้านการปฏิบัติตามบทบาท	สม่ำเสมอ		1 ครั้ง/เดือน		< 1 ครั้ง/เดือน		ไม่เคยปฏิบัติ		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
<b>ด้านการปฏิบัติตามบทบาท</b>									
<b>ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข</b>									
• ศึกษา	12	18.2	51	77.3	3	4.5	0	0.0	
• ค้นคว้า	16	24.2	43	65.2	7	10.6	0	0.0	
• วิเคราะห์	7	10.6	39	59.1	20	30.3	0	0.0	
• สืบค้น	18	27.3	36	54.5	11	16.7	1	1.5	
• รวบรวม	19	28.8	37	56.1	9	13.6	1	1.5	
<b>สรุปรายงานเกี่ยวข้องและนำเสนอผล</b>									
• สรุปรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงานการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการด้านสาธารณสุข	27	40.9	28	42.4	9	13.6	2	3.0	
• เสนอรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการวางแผนในการปฏิบัติงาน	15	22.7	30	45.5	18	27.3	3	4.5	
<b>ความต่อเนื่องในการกำกับติดตามงาน</b>									
• การกำกับติดตามข้อมูลด้านสุขภาพ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	10	25.8	39	59.1	17	25.8	0	0.0	
• วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านสุขภาพ	8	12.1	38	57.6	16	24.2	4	6.1	

ตารางที่ 4.3 ความถี่ของการปฏิบัติตามบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 66 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ (ต่อ)

ด้านการปฏิบัติตามบทบาท	สม่ำเสมอ		1 ครั้ง/เดือน		< 1 ครั้ง/เดือน		ไม่เคยปฏิบัติ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>การพัฒนางาน</b>								
• การวิจัยงานด้านสาธารณสุขเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ	6	9.1	26	39.4	18	27.3	14	21.2
• การพัฒนาและร่วมพัฒนาเนื้อหา องค์ความรู้ คุณภาพมาตรฐานเกี่ยวกับงาน	5	7.6	35	53	24	36.4	2	3.0
<b>ปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ</b>								
• จัดทำคู่มือ แนวทางปฏิบัติ เอกสารวิชาการ สื่อสุขภาพประชาสัมพันธ์	18	27.3	22	33.3	18	27.3	8	12.1
• ดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ ที่พร้อมใช้งาน	29	43.9	26	39.4	10	15.2	1	1.5
• ช่วยจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสาธารณสุข	17	25.8	36	54.5	9	13.6	3	4.5
<b>ให้บริการคัดกรองสุขภาพการเฝ้าระวังควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ</b>								
• รักษาเบื้องต้น	15	18.2	26	19.7	13	39.4	12	22.7
• สอบสวนสืบสวนโรค	15	18.2	21	31.8	20	30.3	10	15.2
• ติดตามผู้ป่วยผู้สัมผัส	15	18.2	25	37.9	19	28.8	7	10.6
• ส่งเสริมสุขภาพ	30	45.5	30	45.5	3	4.5	3	4.5
• ฟื้นฟูสุขภาพ	21	31.8	30	45.5	12	18.2	3	4.5
• ร่วมประเมินสิ่งแวดล้อมการทำงาน ประเมินการป้องกันภัยสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ	11	16.7	31	47	15	22.7	9	13.6

ตารางที่ 4.3 ความถี่ของการปฏิบัติตามบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 66 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ (ต่อ)

ด้านการปฏิบัติตามบทบาท	สม่ำเสมอ		1 ครั้ง/เดือน		< 1 ครั้ง/เดือน		ไม่เคยปฏิบัติ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่วยปฏิบัติงานส่งเสริม ควบคุม กำกับมาตรฐาน การบังคับใช้กฎหมาย คุ้มครองผู้บริโภคด้านบริการและผลิตภัณฑ์สุขภาพ</li> </ul>	13	19.7	29	43.9	18	27.3	6	9.1
<b>ด้านการวางแผน</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของ หน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ที่กำหนด</li> </ul>	22	33.3	33	5.	10	15.2	1	1.5
<b>ด้านประสานงาน</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>การทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิด ความร่วมมือและสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้</li> </ul>	26	39.4	29	43.6	9	13.6	1	1.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย</li> </ul>	23	34.8	34	51.5	8	12.1	1	1.5
<b>ด้านการบริการ</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพและเหมาะสมแก่การ นำไปใช้งานอยู่เสมอ</li> </ul>	29	43.9	26	39.4	10	15.2	1	1.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีแก่บุคคลภายในหน่วยงาน</li> </ul>	17	25.8	36	54.5	9	13.6	3	4.5

ตารางที่ 4.3 ความถี่ของการปฏิบัติตามบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 66 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ (ต่อ)

ด้านการปฏิบัติตามบทบาท	สม่ำเสมอ		1 ครั้ง/เดือน		< 1 ครั้ง/เดือน		ไม่เคยปฏิบัติ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
• ให้บริการทางวิชาการในงานด้านสาธารณสุข เช่น คู่มือการทำงาน เพื่อเผยแพร่ความรู้แก่บุคลากร	23	34.8	23	34.8	19	28.8	1	1.5
• ร่วมปฏิบัติการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้เป็นบุคลากรที่มีความชำนาญ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	13	19.7	34	51.5	15	22.7	4	6.1
• นิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่ อสส. เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	17	25.8	31	47	17	25.8	1	1.5

#### 4.1.4. สมรรถนะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในหน่วยบริการปฐมภูมิภาค เอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

สมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ ในมุมมองของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่าผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกสมรรถนะด้านการบริการที่ดีร้อยละ 85.5 สมรรถนะที่ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญรองลงมาใกล้เคียงกันเป็นสมรรถนะที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพของคนและงานควบคู่กับความถูกต้องในการแสดงออกทั้ง กายวาจา และใจของแต่ละบุคคล ซึ่งยึดมั่นไว้เป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติจนเกิดเป็นนิสัย จึงเลือกสมรรถนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับสมรรถนะคุณธรรมและจริยธรรม ร้อยละ 78.8 และ 75.8 ตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่เลือกสมรรถนะที่เน้นผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก จึงเลือกสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์และความถูกต้องของงานถึง ร้อยละ 83.3 และ 81.89 ตามลำดับ มองข้ามสมรรถนะการพัฒนาคุณภาพของตนเองและงานที่รับผิดชอบ จึงเลือกสมรรถนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาศักยภาพของคนและคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง เพียงร้อยละ 47.0 และ 36.4 ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะความเข้าใจผู้อื่นผู้บริหารระดับต้นมองว่าไม่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ซึ่งไม่สอดคล้องกับมุมมองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษาและการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ใช้บริการที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะดังกล่าวถึง ร้อยละ 57.6 (ตารางที่ 4.4)

จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกำหนดสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น 5 อันดับ ดังนี้ อันดับแรกผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกที่ตรงกัน กล่าวคือสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ร้อยละ 85.5 ลำดับต่อมาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกที่ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 54.5 และ 51.5 อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าในลำดับต่อไปผู้บริหารระดับต้น และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีมุมมองด้านการเลือกที่แตกต่างกัน อาทิเช่นสมรรถนะที่สมรรถนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับสมรรถนะคุณธรรมและจริยธรรม ร้อยละ 78.8 และ 75.8 ตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่เลือกสมรรถนะที่เลือกสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์และความถูกต้องของงานถึง ร้อยละ 83.3 และ 81.89 ตามลำดับ และ สมรรถนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาศักยภาพของคนและคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเพียง ร้อยละ 47.0 และ 36.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 สมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ตามทัศนะของผู้บริหารระดับต้น 33 คน และเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 66 คน

สมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็น	ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่สาธารณสุข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
บริการที่ดี	27	81.8	58	87.9
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	26	78.8	31	47.0
จริยธรรม	25	75.8	51	77.3
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	22	66.7	55	83.3
ความร่วมมือแรงร่วมใจ	21	63.6	49	74.2
ความถูกต้องของงาน	20	60.6	54	81.8
การพัฒนาศักยภาพคน	20	60.6	24	36.4
การคิดวิเคราะห์	18	54.5	38	57.6
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	18	54.5	34	51.5
ความเข้าใจผู้อื่น	12	36.4	38	57.6

#### 4.1.5. ความสอดคล้องของสมรรถนะที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

##### ➤ การปฏิบัติงานตามบทบาท

สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานการ 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน 4 ด้านโดยใช้ข้อมูลการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 66 คน และจากการพิจารณาของผู้บริหารระดับต้นจำนวน 33 คน เพื่อกำหนดสมรรถนะที่ต้องการและจำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ตามกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน โดยนำข้อมูลชุดดังกล่าวมากำหนดสมรรถนะที่จำเป็นประจำกลุ่มงาน จำแนกตามการปฏิบัติงาน 9 งานหลัก ดังนี้ งานอนามัยมารดาและทารก งานส่งเสริมสุขภาพเด็กดี งานอนามัยวัยเจริญพันธุ์ งานส่งเสริมสุขภาพผู้ป่วยโรคเรื้อรัง งานผู้สูงอายุ งานผู้พิการ งานด้านคัดกรองความเสี่ยงโรคเมตาบอลิกกลุ่มอายุ 15 ปีขึ้นไป งานสร้างเสริมสุขภาพนอกหน่วยบริการ และ งานอนามัยโรงเรียน

เมื่อพิจารณาการเลือกกำหนดสมรรถนะที่ต้องการ และจำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามเกณฑ์การกำหนดสมรรถนะของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ) ของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ด้านการ

วิเคราะห์ รวบรวมและสืบค้นข้อมูล เป็นการจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การตรวจสอบสิทธิ การช้กประวัติการเจ็บป่วย ข้อมูลสุขภาพครอบครัว ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกสมรรถนะที่ตรงกัน คือการสืบเสาะหาข้อมูลในด้านการให้บริการคัดกรองสุขภาพ ส่งเสริมสุขภาพ และปฏิบัติการในด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อการเฝ้าระวังควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ เช่น การประเมินสภาพผู้รับบริการ การดูแลหญิงหลังคลอด ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกสมรรถนะที่ตรงกัน คือ ความถูกต้องของงาน และ ความสัมพันธ์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สำหรับกิจกรรมการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าเป็นสมรรถนะด้านการประสานงาน เนื่องจากสมรรถนะดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ตรงกับคำนิยามของสมรรถนะ มีความสามารถด้านบริการวิชาการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับมุมมองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทตามมุมมองของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ

สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานตามบทบาท	ผู้บริหารระดับต้น	เจ้าหน้าที่สาธารณสุข
<b>การสืบเสาะหาข้อมูล</b>		
ตรวจสอบสิทธิผู้รับบริการ	✓	✓
การสืบค้นและบันทึกเวชระเบียน	✓	✓
การช้กประวัติการเจ็บป่วย/ประวัติการได้รับวัคซีน	✓	✓
ข้อมูลสุขภาพครอบครัว	✓	✓
บันทึกข้อมูลในแบบประเมินสุขภาพตามช่วงวัย	✓	✓
การเขียนแผนที่เดินดิน	✓	✓
การลงบันทึกทะเบียนตามกลุ่มเป้าหมาย	✓	✓
ตรวจสอบสิทธิผู้รับบริการ	✓	✓
<b>การสืบเสาะหาข้อมูล</b>		
การประเมินสภาพผู้รับบริการ	✓	✓
การดูแลสุขภาพช่องปากหญิงตั้งครรภ์	✓	✓
การดูแลหญิงตั้งครรภ์ตามเกณฑ์ครรภ์คุณภาพ	✓	✓
การดูแลหญิงหลังคลอด	✓	✓

ตารางที่ 4.5 สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทตามมุมมองของผู้บริหารระดับต้นและ  
เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ (ต่อ)

สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานตามบทบาท	ผู้บริหาร ระดับต้น	เจ้าหน้าที่ สาธารณสุข
การคัดกรองภาวะพร่องไทรอยด์ฮอร์โมน	✓	✓
การดูแลส่งเสริมสุขภาพปากและฟันเด็ก	✓	✓
การเลี้ยงลูกด้วยนมแม่	✗	✓
ตรวจร่างกาย 10 ท่า อย่างถูกวิธี	✓	✓
การตรวจวัดการได้ยิน	✓	✓
การตรวจวัดสายตา	✓	✓
<b>ความสัมสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>		
การคัดกรองความเสี่ยงโรคทางพันธุกรรมในหญิงตั้งครรภ์	✓	✓
การประเมินความเสี่ยงหญิงตั้งครรภ์และการส่งต่อ	✓	✓
การตรวจคัดกรองพัฒนาการเด็ก	✓	✓
การประเมินความเสี่ยงในเด็ก 0-5 ปีและการส่งต่อ	✓	✓
ประเมินภาวะโภชนาการในเด็ก	✓	✓
การตรวจคัดกรองสุขภาพช่องปากในผู้สูงอายุ	✓	✓
การคัดกรองความเสี่ยงต่อโรคกลุ่มเมตาบอลิกในผู้สูงอายุ	✓	✓
การตรวจคัดกรองและเฝ้าระวังภาวะซึมเศร้าในผู้สูงอายุ	✓	✓
การจำแนกประเภทผู้พิการ	✓	✓
การตรวจคัดกรองความสามารถในการประกอบกิจวัตรประจำวัน (ADL) ในผู้พิการ	✓	✓
การตรวจคัดกรองและเฝ้าระวังภาวะซึมเศร้าในผู้พิการ	✓	✓
ทักษะการประเมินความเสี่ยงผู้ป่วยโรคเรื้อรังและการส่งต่อ	✓	✓
การคัดกรองความเสี่ยงโรคทางพันธุกรรมในหญิงตั้งครรภ์	✓	✓
การประเมินภาวะแทรกซ้อนระยะสั้นและระยะยาวในผู้ป่วยเรื้อรัง	✓	✓

✓ = สมรรถนะที่ได้รับการเลือก ✗ = สมรรถนะที่ไม่ได้รับการเลือก

### ➤ ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบและดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด เช่น คติวิเคราะห์เชิงระบบ การจัดทำโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม การติดตามและการประเมินผลโครงการหรือการนำข้อมูลต่างๆมาใช้ในการวางแผนในการจัดกิจกรรมผู้บริหารระดับต้น และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีมุมมองต่อสมรรถนะด้านการวางแผนเหมือนกัน กล่าวคือ เป็นสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 สมรรถนะด้านการวางแผนงานตามบทบาทตามมุมมองของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ

สมรรถนะด้านการวางแผน	ผู้บริหารระดับต้น	เจ้าหน้าที่สาธารณสุข
<b>การคิดวิเคราะห์</b>		
คติวิเคราะห์เชิงระบบ	✓	✓
การจัดทำโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	✓	✓
การติดตามและการประเมินผลโครงการ	✓	✓
ส่งข้อมูลรายงานต่างๆ	✓	✓
บันทึกข้อมูลการตรวจสุขภาพในสมุดบันทึกสุขภาพประจำตัวนักเรียน	✓	✓
การบันทึกข้อมูลการให้บริการเยี่ยมบ้านในโปรแกรม HHC Refer	✓	✓
การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการเจ็บป่วยของผู้ป่วยและวางแผนแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	✓	✓

✓ = สมรรถนะที่ได้รับการเลือก ✗ = สมรรถนะที่ไม่ได้รับการเลือก

### ➤ ด้านการประสานงาน

เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีหน้าที่ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น การให้ความรู้/คำแนะนำเรื่องสุขภาพจิตศึกษาแก่ผู้สูงอายุและผู้ดูแล การให้คำปรึกษาเรื่องการวางแผนครอบครัว/โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ หรือการติดต่อประสานงานด้านสิทธิประโยชน์สำหรับผู้พิการ รวมถึงการเป็นผู้ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกที่มงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกสมรรถนะที่ตรงกัน คือ ศิลปะการสื่อสารจูงใจและมีความสามารถด้านบริการ

วิชาการ มีประเด็นการเลือกสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกัน คือการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ สมรรถนะดังกล่าว เป็นกิจกรรมที่ตรงกับค่านิยมของสมรรถนะ มีความสามารถด้านบริการวิชาการ (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 สมรรถนะด้านการประสานงานตามบทบาทตามมุมมองของผู้บริหารระดับต้นและ  
เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ

สมรรถนะด้านการประสานงาน	ผู้บริหาร ระดับต้น	เจ้าหน้าที่ สาธารณสุข
<b>ศิลปะการสื่อสารจูงใจ</b>		
การดูแล/ส่งต่อ หญิงวัยเจริญพันธุ์ที่ตรวจพบมะเร็งปากมดลูก และมะเร็งเต้านม	✓	✓
การให้คำปรึกษาเรื่องการวางแผนครอบครัว/โรคติดต่อทาง เพศสัมพันธ์	✓	✓
การติดต่อประสานงานด้านกายอุปกรณ์สำหรับผู้พิการ	✓	✓
การติดต่อประสานงานด้านสิทธิประโยชน์สำหรับผู้พิการ	✓	✓
การดูแลเด็ก 0-5 ปีต่อเนื่องตรงตามนัด	✓	✓
การสื่อสาร/การประสานงาน	✓	✓
การดูแลหญิงตั้งครรภ์ต่อเนื่องตามนัด	✓	✓
<b>ความสามารถด้านบริการวิชาการ</b>		
ควบคุมกำกับบริหารโครงการ นำผลงานไปใช้ เผยแพร่ผลงาน สอนสุขศึกษาในเด็กแต่ละช่วงวัย	✓	✓
การให้ความรู้/คำแนะนำเรื่องสุขภาพจิตศึกษาแก่ผู้สูงอายุ และผู้ดูแล	✓	✓
การให้ความรู้และคำแนะนำตามหลัก 7 อ. แก่ผู้สูงอายุ/ผู้ดูแล	✓	✓
การให้ความรู้/คำแนะนำเรื่องสุขภาพจิตศึกษาแก่ผู้พิการและ ผู้ดูแล	✓	✓
การสอนตรวจเต้านมด้วยตนเองในหญิงวัยเจริญพันธุ์	✓	✓
การให้ความรู้และคำแนะนำ กลุ่มเสี่ยงต่อมะเร็งปากมดลูก และมะเร็งเต้านม	✓	✓

ตารางที่ 4.7 สมรรถนะด้านการประสานงานตามบทบาทตามมุมมองของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ (ต่อ)

สมรรถนะด้านการประสานงาน	ผู้บริหารระดับต้น	เจ้าหน้าที่สาธารณสุข
การดูแลและป้องกันการเกิดโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง	✓	✓
การให้ความรู้/คำแนะนำเรื่องสุขภาพจิตศึกษาแก่ผู้ป่วยเรื้อรังและผู้ดูแล	✓	✓
การเลี้ยงลูกด้วยนมแม่	✓	✗

✓ = สมรรถนะที่ได้รับการเลือก ✗ = สมรรถนะที่ไม่ได้รับการเลือก

### ➤ ด้านการบริการ

การตรวจสอบสภาพความพร้อมใช้ของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพและเหมาะสมแก่การนำไปใช้งานอยู่เสมอ เป็นบทบาทพื้นฐานที่สำคัญเนื่องจากการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงสนับสนุนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางสาธารณสุข และสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยี แก่บุคคลภายในหน่วยงานเพื่อเป็นความรู้ให้สามารถดำเนินงาน ผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกสมรรถนะที่ตรงกัน คือ บริการที่ดีและการดำเนินงานเชิงรุก มีประเด็นการเลือกสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกัน คือการดูแลและป้องกันการเกิดโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง สมรรถนะดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ตรงกับคำนิยามของสมรรถนะด้านบริการที่ดี (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 สมรรถนะด้านบริการตามมุมมองของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ

สมรรถนะด้านบริการ	ผู้บริหารระดับต้น	เจ้าหน้าที่สาธารณสุข
<b>บริการที่ดี</b>		
การบริการส่งเสริมสุขภาพ/การคัดกรองความเสี่ยงโรคเมตาบอลิก	✓	✓
การส่งต่อผู้รับบริการไปโรงพยาบาลที่มีศักยภาพสูงกว่า	✓	✓
ให้การรักษายาบาลเบื้องต้นให้ความรู้เรื่องสุขภาพ	✓	✓
การดูแลหญิงวัยเจริญพันธุ์ตามชุดสิทธิประโยชน์	✓	✓
การดูแลหญิงตั้งครรภ์	✓	✓

ตารางที่ 4.8 สมรรถนะด้านบริการตามมุมมองของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขใน  
หน่วยบริการปฐมภูมิฯ (ต่อ)

สมรรถนะด้านบริการ	ผู้บริหาร ระดับต้น	เจ้าหน้าที่ สาธารณสุข
การส่งเสริมเด็ก 0-5 ปีได้รับบริการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค ตามมาตรฐาน EPI program	✓	✓
การดูแลและป้องกันการเกิดโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง	✓	✗
<b>การดำเนินงานเชิงรุก</b>		
การดูแลผู้ป่วยต่อเนืองที่บ้าน	✓	✓
วิเคราะห์/วินิจฉัยชุมชน ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ คนในชุมชน	✓	✓
การประเมินผู้สูงอายุที่ต้องได้รับการจัดกิจกรรมเพื่อแก้ไข ปัญหาในชุมชนตามบริบทแต่ละพื้นที่	✓	✓
การประเมินและส่งต่อผู้พิการที่ต้องได้รับการดูแลต่อเนืองที่ บ้าน	✓	✓

✓ = สมรรถนะที่ได้รับการเลือก ✗ = สมรรถนะที่ไม่ได้รับการเลือก

#### 4.1.6. ความสอดคล้องของสมรรถนะที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ด้านนโยบาย ขององค์กรต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่าย โรงพยาบาลนวมินทร์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและผู้บริหารองค์กร  
โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบทบาท  
และสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 7 ด้านดังนี้ วิสัยทัศน์ขององค์กร การบริหารงาน การจ้างงาน  
และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การเรียนรู้ของ  
บุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

##### ➤ ด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่าสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) และโรงพยาบาล  
นวมินทร์เป็นองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.  
2545 ซึ่งมีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นให้ประชาชน ได้รับความคุ้มครองหลักประกันสุขภาพอย่างถ้วนหน้าด้วย  
ความมั่นใจซึ่งมีภารกิจหลักในการมุ่งเน้นการจัดการสุขภาพแบบบูรณาการแบบองค์รวม ทำงานเชิงรุก

มากกว่าเชิงรับมีการจัดการเชิงโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการ แบ่งหน่วยงานออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง สำหรับผลงานที่สร้างความโดดเด่นของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ คือการบริหารจัดการเงินกองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน จึงได้รับรางวัลทุนหมุนเวียนดีเด่น จากกระทรวงการคลังอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2551 นอกจากนี้ สปสช.ยังมีความโดดเด่นในเรื่องการคุ้มครองสิทธิให้กับผู้รับบริการ กรณีได้รับความเสียหายจากการเข้ารับการรักษาพยาบาลตามมาตรา 41 ใดๆก็ตามโรงพยาบาลนวมินทร์ความสัมพันธ์แบบ Partnership ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ มีการพัฒนาระบบบริการด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค พัฒนาคุณภาพบริการจนเป็นที่ยอมรับของภาครัฐ เช่น การได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ และยังคงดำเนินการปรับโครงสร้างการบริหารของหน่วยงานให้เกิดความสอดคล้องกับการทำงานที่สนองต่อนโยบายและตามยุทธศาสตร์หลักของสำนักงานหลักประกันสุขภาพ ทั้งนี้เพื่อก้าวไปให้ถึงจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ มีระบบหลักประกันสุขภาพที่ประชาชนเข้าถึงด้วยความมั่นใจและผู้ให้บริการมีความสุข

### ➤ ด้านบริหารงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับบทบาทการนำองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรที่ผ่านมาข้างต้น เป็นการบริหารภาพรวมทั้งหมดของแต่ละองค์กร ส่วนด้านบริหารงานของที่สอดคล้องกับบทบาทและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีแนวทางการบริหารดังนี้

เมื่อสอบถามถึงความโดดเด่นในการบริหารที่เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขพบว่าในมุมมองของผู้บริหารสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและผู้บริหารโรงพยาบาลนวมินทร์มีภารกิจที่สอดคล้องกันอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นที่สิทธิของประชาชนในด้านการดูแลสุขภาพแบบยั่งยืน ยึดหลักการทำงานที่มีการวางแผนอย่างละเอียด รอบครอบ สามารถที่จะเลือกตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้างและสถานการณ์ที่บีบบังคับ มีสติตอบสนองต่อความการเปลี่ยนแปลงด้วยสติ โดยใช้แนวคิด หลักการ การทำงานเชิงรุกและการจัดบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เพื่อเพิ่มการเข้าถึงบริการทางการแพทย์ของประชาชนให้ได้รับบริการตามสิทธิประโยชน์ที่ประชาชนพึงมี ส่วนในด้านการจัดระบบงานและวิธีการบริหารงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ มีความคิดริเริ่ม รวมทั้งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าผู้บริหารองค์กรกำหนดหน้าที่ของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การทำงานและ

ภารกิจหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ มีการกำหนดโดยผู้ที่ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบงานอย่างแท้จริงมีการจัดสรรแบ่งงานที่แยกกันหรือรวมงานที่มีลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน และควบคุมผลการดำเนินงานโดยใช้ ค่านิยมองค์กรเป็นตัวเชื่อมโยงปลุกฝังให้พนักงานทุกระดับ ทุกคนในองค์กรเข้าใจ จดจำ และยึดถือปฏิบัติ ซึ่งถ้าหากพนักงานเข้าใจถึงความสำคัญและข้อดีของการปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้ความร่วมมือและยึดมั่นเป็นทิศทางในการทำงาน เพื่อให้ทุกแผนก ทุกภาคส่วนขององค์กรนั้นมุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

“สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติมีโครงสร้างการบริหารงาน แบ่งการบริหารเป็นสำนักแบ่งเป็น 5 Culture มีกลไกที่สำคัญในการบริหารและทำให้เกิดความร่วมมือโดยใช้ Core Value มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดหลักค่านิยมขององค์กร คือ ACCEPT”

“โรงพยาบาลนวมินทร์ บริหารงานโดยใช้ Core Value เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับเกิดความตระหนักในการการสร้างเสริมสุขภาพ จนเกิดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร จึงนำสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ มาปรับเป็นคำที่กระชับง่ายต่อการสื่อสารและการรับรู้ของบุคลากร “ซื่อสัตย์ ประหยัด ปลอดภัย มีใจให้บริการ ทำงานเป็นทีม CQI ใส่ใจสุขภาพ”

ส่วนกลวิธีหรือขั้นตอนการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาลนวมินทร์ ให้ความสำคัญในการสื่อสารว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทาง และจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทักษะคน และค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

### ➤ การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่งาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับแนวทางการจ้างงานและความก้าวหน้า มีขั้นตอนและแนวทางการจัดการ ดังนี้

เมื่อผู้วิจัยสอบถามถึงขั้นตอนและวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง การกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มุ่งเน้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ เป็นผู้กำหนดเองและนำเข้าคณะกรรมการบริหารที่เรียกว่า HR พิจารณาอีกครั้งตามความเหมาะสมและกำหนดไว้เป็นเอกสาร

บรรยายลักษณะงาน (Job Description) เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและเอกสารระบุเฉพาะของงาน (Job Specification) เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ในหน้าที่นั้นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของผู้ปฏิบัติงานในการนำไปใช้ปฏิบัติในการทำงานให้เกิดมาตรฐานแบบเดียวกัน ส่วนแนวคิดด้านการสรรหาว่าจ้าง รวมถึงขั้นตอนการสรรหา และรักษาอัตรากำลังบุคลากร ในปฏิบัติงานในองค์กรได้นานนั้น พบว่าของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาลนวมินทร์ มีวิธีการสรรหาว่าจ้างที่คล้ายคลึงกันโดยใช้ทีม HRM (Human Resource Management) เป็นผู้ดำเนินงาน สรรหาบุคลากรในมุมมองโรงพยาบาลเอกสารให้ความสำคัญกับเรื่องการสรรบุคลากรเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นด่านแรกที่จะพิจารณาคนที่เข้ามาทำงานกับองค์กร ถ้าเลือกคนผิดเข้ามาทำงานในองค์กรก็จะเกิดผลกระทบกับองค์กรหลายประการ เช่น เกิดของเสียเพิ่มขึ้น กระบวนการผลิตไร้ประสิทธิภาพ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้การสรรหาพนักงาน (Recruitment) เข้ามาปฏิบัติงานเป็นบทบาทที่สำคัญมากในด้านการพัฒนาบุคลากรและการธำรงรักษา จะเห็นได้ชัดเจนในภาคเอกชนมีความประสงค์ให้พนักงานมีความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้น เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนและวิธีการใหม่ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้รายละเอียดและลักษณะของงานเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานนอกจากบอกรายละเอียดของงานแล้ว ยังมีเรื่องคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเมื่อใดก็ตามที่องค์กรไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งงานได้ครบถ้วนร้อยเปอร์เซ็นต์ การฝึกอบรมและหรือการพัฒนาจะเข้ามามีบทบาททันที เพื่อเพิ่มเติมในความรู้และทักษะที่จำเป็นหรือขาดหายไป ข้อมูลเหล่านี้ฝ่ายบุคคลจะนำมาจัดทำแผนหรือโครงการฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป ในงานที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน การสร้างขวัญกำลังใจ ไม่ว่าจะเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่บุคคลนั้นๆ รับผิดชอบและปฏิบัติอยู่รวมทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล จะมีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งจะให้ค่าตอบแทนแก่บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานตามระดับของความรู้แตกต่างกันไป มีการใช้ระบบสวัสดิการและการพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษ เช่น โบนัสประจำปีมาช่วยในการสร้างแรงจูงใจไม่ให้เกิดบุคลากรลาออกหรือที่เรียกว่ากลวิธีในการธำรงรักษาบุคลากร

อย่างไรก็ตามด้านกลวิธีวางแผนในสร้างบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหาร และการวางแผนการรองรับกรณี รอยต่อช่วงผู้บริหารแต่ละรุ่นหมดวาระหรือการเตรียมบุคลากรทดแทนในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน ผู้บริหารทั้งสองหน่วยงานกล่าวว่า

“บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานที่แตกต่างกัน อีก 2 ปี ข้างหน้า พบว่าบุคลากรระดับสูง เกษียณพร้อมกันหลายท่านละรุ่นต่อไปก็ห่างจากรุ่นนี้ประมาณ 10 ปี เช่นตัวผมเอง และผู้บริหารรุ่นต่อไปทำให้เกิด Gap ด้านการบริหารงานปัญหาดังกล่าวทำให้ต้องมีการหาบุคลากรทดแทน เพื่อมาสืบทอดภารกิจทางออกที่สามารถทำได้คือเพิ่มประธานกลุ่มภารกิจ เข้ามาช่วยในการบริหาร แนวทางการจัดการให้ชัดเจน ต้องมีจุดยึดหลัก เตรียมบุคลากรที่มาทดแทนที่จะเกษียณไม่ปิดกั้นคนรุ่นใหม่จะเข้ามา เช่น วางทิศทางอนาคตไม่จำเป็นต้องเป็นแพทย์ที่จะต้องมาเป็นผู้บริหาร แต่มุ่งเน้นการมองภาพรวมมากกว่าเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง”

“ถ้าเห็นแววเราจะให้เข้าโครงการผู้บริหารมือรองและมีจัดการเรียนการสอน MINI MBA ให้ว่าที่ผู้บริหารมือรองในอนาคต ได้เรียนรู้หลักการเพิ่มเติมและนำไปปฏิบัติให้เกิดกระบวนการจริง และนำผลงานมาพิจารณาว่ามีความสามารถหรือไม่กับตำแหน่งบริหารในอนาคต ถ้าใช้ก็จะพิจารณาอีกว่าเหมาะสมกับงานไหน และส่งผู้บริหารระดับสูงประกบ training ตัวต่อตัว เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการบริหาร”

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าของ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนมมินทร์ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะเตรียมความพร้อม เตรียมบุคลากรที่จะขึ้นมาทดแทนคนเก่า

ที่จะหมุนเวียนหมดวาระลงอย่างมีระบบ ชัดเจนมีการเตรียมความพร้อมตั้งแต่คนเก่ายังคงปฏิบัติงานอยู่เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเรียนรู้แนวทางหรือกระบวนการการทำงานไปแบบคู่ขนาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นองค์กรจะไม่เกิดการขาดช่วงของทีมบริหาร ในทางกลับกันสามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ➤ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากการสอบถามถึงวิธีการสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร เกี่ยวกับความก้าวหน้าหน้าที่หรือโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร ทั้งทั้งหน่วยงานผู้บริหารทั้งสององค์กรกล่าวว่า

“เราทุกคนรู้ว่าตนเองอยู่ตรงจุดไหนมีความก้าวหน้าอย่างไร ด้านการสร้างควมก้าวหน้า มุ่งเน้นการกระตุ้นโปรโมทบุคลากรให้มีโอกาสได้แสดงความก้าวหน้า และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนอยากมีความก้าวหน้า เมื่อทำงานมาระยะหนึ่งพบว่าบุคลากรบางคนไม่มีความต้องการเงินเดือนขึ้น ไม่ต้องการความก้าวหน้า ก็จะทำงานไปแบบไม่สนใจเรื่องต่างๆไม่มีการพัฒนา เมื่อถึงจุดนี้เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานต้องพิจารณาในการดำเนินงานต่อ เช่น ทำงานมา 5 ปีโดยเงินเดือนไม่ขึ้นเลย

สปสข. มีมาตรการในการโปรโมทและลงโทษ กรณีไม่สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร โดยองค์กรจะเริ่มถามตัวเองแล้วว่าพร้อมให้คนอย่างคุณทำงานต่อได้ไหม”

“การพัฒนา Career path แต่ละตำแหน่งแต่ยังไม่ชัดเจน เรามุ่งเน้นการกระตุ้นบุคลากรให้มีโอกาสได้แสดงความก้าวหน้า และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนอยากมีความก้าวหน้า ให้บุคลากรทราบว่าเราเริ่มต้นทำงานใน ตำแหน่งใด จากตำแหน่งนี้เราจะเติบโตไปเป็นอะไรได้บ้าง สูงสุดแล้วเราอยากเป็นอะไร อยากไปถึงไหน”

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาล นวมินทร์ เป็นองค์กรแห่งการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน เน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพและความพร้อมของแต่ละคนที ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับพนักงานและองค์กร คือบุคลากรได้ทำงานตรงกับความถนัด ความรู้ ความสามารถของตน องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การ ยอมรับในผลการประเมินทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ ในการทำงานทำให้ทำงานเต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถ ช่วยลดปัญหาการออกจากงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้เป็นองค์กร แห่งการสะสมทุนทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มากด้วย ความสามารถมีประสิทธิภาพและศักยภาพการแข่งขัน ทำให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จโดยมี วัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวพนักงานและองค์กร

### ➤ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการสอบถามถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และกล วิธีในการการแจ้งผลเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล ผู้บริหารกล่าวว่า

“สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติมีระบบประเมินปีละ 2 ครั้ง มีแบบฟอร์มการ ประเมินแบ่งเป็น 3 ส่วน แบ่งเป็น ส่วนแรก 80% = วัดผลการทำงาน ส่วนที่สอง 20%=พิจารณาตาม ค่านิยมองค์กร และส่วนที่สาม มีเกณฑ์คะแนนให้ Competency มี 10 ข้อ ได้แก่ 1. ความชำนาญใน สาขาอาชีพ 2. ความคิดเชิงระบบขององค์กร 3. การจัดทำแผนงานโครงการ 4. การจัดการความรู้ 5. การเรียนรู้และการนำเสนอ 6. การบริหารจัดการ 7. การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ 8. การนำทีม 9. การสื่อสารและ 10. การแก้ไขปัญหาเป็นหัวข้อ Competency ที่ไม่ใช้ประเมินในการขึ้นเงินเดือน แต่ใช้ประเมินเลื่อนลำดับ”

“โรงพยาบาลนวมินทร์ มีระบบประเมินปีละ 1 ครั้ง มีแบบฟอร์มการประเมินแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนแรก วัดผลการทำงาน = 80% ส่วนที่ 2 Competency = 20% และ ส่วนที่ 3 พิจารณาจะ ตามค่านิยมองค์กร”

จากการศึกษาพบว่าสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาลนวมินทร์มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลักการประเมินที่ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลักการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลักและการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงานและมาตรฐานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนนและแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

### ➤ วิธีการประเมินประสิทธิผลของบุคลากร

จากการสอบถามถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และกลวิธีในการการจูงใจผลเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรโดยรวม แต่ละแผนกหรือฝ่าย ผู้บริหารกล่าวว่าสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ“แนวทางในการประเมินของหน่วยงานใช้วิธีการประเมินตนเอง แต่ละคนจะต้องประเมินตนเองมาก่อน ช่องที่ 2 ระดับหัวหน้างานช่องที่ 3 ระดับสำนัก O3,O4 หัวหน้างานจะประเมินให้สำนักงานแต่ละสำนักงาน และการประเมินให้ระดับเขต โดยผู้อำนวยการเขตแต่ละเขตจะเห็นคะแนนการประเมินของทุกสำนักเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันมีการกำหนดหรือเพิ่มเงินเดือนตามผลการดำเนินงานใช้ KPI ( Key Performance Indicator) เป็นตัวกำหนดภาพรวมและนำมาพิจารณาเงินเดือนแตกต่างกันไปตามผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันในแต่ละที่จะไม่เท่ากัน จะขึ้นเงินเดือนเท่าไร ขึ้นอยู่กับแต่ละผลงานของสำนัก การประเมินได้เกรดเท่าใดกับเงินเดือนที่ขึ้นจะมีความสัมพันธ์กัน”

โรงพยาบาลนวมินทร์ “ใช้วิธีการประเมินตนเองร่วมกับผลการดำเนินงาน โยใช้ KPI (Key Performance Indicator) เป็นตัวกำหนดภาพรวมและนำมาพิจารณาเงินเดือน”

จากการศึกษาพบว่าสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดตามผลการดำเนินงานใช้ KPI (Key Performance Indicator) เป็นตัวกำหนดภาพรวมและนำมาพิจารณาเงินเดือนแตกต่างกันไปตามผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันในแต่ละที่จะไม่เท่ากันจะขึ้นเงินเดือนเท่าไรขึ้นอยู่กับแต่ละผลงานของบุคลากรประเมินได้เกรดเท่าใดกับเงินเดือนที่ขึ้นจะมีความสัมพันธ์กัน

### ➤ การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ

จากการสอบถามถึงขั้นตอนและหลักการในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงานกับความต้องการของบุคลากรในด้านการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้า

ในหน้าที่การงาน พบว่า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาลนวมินทร์ มีระบบการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) ของตำแหน่งงานและมีการประเมินหาช่องว่าง และนำผลที่ได้มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งให้บรรลุผลสำเร็จได้ ในการพัฒนาทั้งสองหน่วยงานมุ่งเน้นการพัฒนาตามสายงานเท่านั้น ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร แต่ใช้วิธีพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นหลัก

ส่วนด้านการสร้างการสร้างความขวัญและกำลังใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์กร และมีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มีวิธีการอย่างไรในการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามในด้านการจัดการด้านพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ พบว่า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาลนวมินทร์ มีวิธีการดำเนินงานที่เหมือนกัน คือ แนวทางในการอบรมหรือมีการให้คำแนะนำกับบุคลากรใหม่ในเวทีปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยทั้งสองหน่วยงานมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตั้งแต่ระดับบริหารและนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในการสร้างสัมพันธภาพกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในค่านิยมต่างๆขององค์กรยึดถือและปฏิบัติต่อไปในอนาคต ส่วนเรื่องผลักดันให้บุคลากรที่มีความรู้ความสร้างได้แสดงศักยภาพที่มีและร่วมวางแผนการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรอื่นเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบนั้น พบว่า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มีวิธีการดำเนินงานที่เหมือนกันคือการใช้ระบบงานคุณภาพและใช้ระบบการนำ Competency มาช่วยในการเพิ่มและค้นหาส่วนขาดของบุคลากร เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงต่อความต้องการของบุคลากรและเป้าหมายขององค์กร

ส่วนวิธีส่งเสริมให้มีบุคลากรในหน่วยงานนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานพบว่า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์มีวิธีการดำเนินงานมีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมและมีทุนให้เข้ารับการศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้น โดยหลักสูตรที่จัดส่งไปจะเป็นหลักสูตรที่เอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานผู้ที่เข้าอบรมต้องได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการจากหลักสูตรที่เข้าฝึกอบรม หลังจากครบหลักสูตรแล้วต้องนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานที่หน่วยงานและสื่อสาร รวมถึงถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นได้ โดยทั้งสองหน่วยงาน มีเวทีให้บุคลากรได้ถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น เวทีประชุมประจำปีในระดับองค์กร เป็นต้น

### ➤ การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากการสอบถามถึงวิธีการเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาลนวมินทร์ มีวิธีการดำเนินงานมีการพัฒนาบุคลากร ด้วยระบบการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) ตามผลการดำเนินงานใช้ KPI (Key Performance Indicator) เป็นตัวกำหนดภาพรวม การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานโดยใช้ Career path เพื่อผลักดันให้ขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้น ส่วนบทบาทผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์นั้นพบว่าสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มีวิธีการดำเนินงานที่เหมือนกันคือ การพัฒนาตนเองผ่านการเรียนผู้บริหารจะมีทุนในการอบรมตามหลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดชั่วโมงต่อปีที่บุคลากรควรจะได้รับการพัฒนาขั้นต่ำ ถ้าพบว่ามีโอกาสผลักดันในระดับที่สูงขึ้นจะใช้วิธีการ ให้มีส่วนร่วมในเวทีประชุมสำคัญขององค์กร เพื่อให้คุ้นเคยและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะวิธีการต่างๆ ในการพัฒนางานในอนาคต ประเด็นต่อมาผู้วิจัยต้องการทราบถึงสิ่งที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และข้อเสนอแนะการพัฒนาด้านสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่าสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาลนวมินทร์ มีวิธีการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขได้แสดงบทบาท หน้าที่ ตามความเหมาะสมตรงกับสิ่งที่ได้ศึกษามา มุ่งเน้นด้านความชัดเจนในแต่ละงาน แยกความทับซ้อนของงานแต่ละวิชาชีฟมุ่งเน้นทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องหลักในการทำงานของทั้งสององค์กร ส่วนด้านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ต้องมีการปลูกจิตสำนึกด้านการทำงานเพื่อสังคมในวิชาชีพนี้ต่อไป

## 4.2 การกำหนด Competency เจ้าหน้าที่สาธารณสุข

เมื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการกำหนด core competency หรือสมรรถนะหลัก และนำข้อมูลดังกล่าวมารวมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 เป็นการกำหนด Functional competency หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยใช้ข้อมูลจากบทบาทการปฏิบัติงานจริง มากำหนดจึงทำให้เกิดมาตรฐานที่ตรงกับเนื้องานที่ปฏิบัติได้จริงกำหนดเป็นคุณลักษณะ ความรู้และกำหนดทักษะที่ต้องการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เพื่อนำไปสู่การกำหนด core competency & functional competency ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ อย่างไรก็ตามการกำหนดสมรรถนะดังกล่าว เป็นกรอบสมรรถนะที่ยังไม่มีการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขว่าควรมีความแตกต่างกันตามระดับตำแหน่งงาน หรือระยะเวลา/ประสบการณ์

ในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ทำงานมากกว่า 3-5 ปีควรมีพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับที่ยากและสลับซับซ้อนกว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ทำงานเพียง 1 ปี ซึ่งเรารู้จักและเรียกพฤติกรรมที่คาดหวังนี้ว่า Behavior Indicators โดยกำหนดพฤติกรรมแยกตามระดับความสามารถของแต่ละบทบาทตำแหน่งงานที่ต่างกัน (Proficiency Level) (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร, 2556) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือเพื่อกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเท่านั้น

จากการศึกษาความต้องการของผู้บริหาร เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเชื่อมโยงกับบทบาทในการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ทำให้ผู้วิจัยทราบข้อมูลเกี่ยวกับความสอดคล้องของสมรรถนะที่จำเป็นที่ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้น และผลการผู้ปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในมุมมองผู้บริหาร ผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และนำมากำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ แต่อย่างไรก็ตามข้อมูลด้านความสอดคล้องของสมรรถนะที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับนโยบายขององค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ เมื่อทำการสังเคราะห์ และนำมาพิจารณาถึงความสอดคล้องของสมรรถนะที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกับความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในมุมมองผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

สมรรถนะที่พึงประสงค์	ผู้บริหารระดับสูง สปสช.	ผู้บริหารระดับสูง โรงพยาบาล	ผู้บริหารระดับต้น	เจ้าหน้าที่สาธารณสุข
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✗	✓	✓
ทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	✓	✓	✓
บริการที่ดี	✓	✓	✓	✓
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✗	✓	✓	✓
จริยธรรม	✓	✓	✓	✓
การสืบเสาะหาข้อมูล	✗	✗	✓	✓
ความถูกต้องของงาน	✗	✗	✓	✓

สมรรถนะที่พึงประสงค์	ผู้บริหารระดับ สูง สปสช.	ผู้บริหารระดับสูง โรงพยาบาล	ผู้บริหาร ระดับต้น	เจ้าหน้าที่ สาธารณสุข
การคิดวิเคราะห์	✓	✗	✓	✓
ความเข้าใจผู้อื่น	✗	✗	✓	✓
มีความสามารถด้านบริการวิชาการ	✗	✗	✓	✓
การดำเนินงานเชิงรุก	✗	✗	✓	✓
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	✗	✗	✓	✓
การพัฒนาศักยภาพคน	✗	✗	✓	✓

✓ = สมรรถนะที่ได้รับการเลือก ✗ = สมรรถนะที่ไม่ได้รับการเลือก



สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

Competencies	ระยะเวลาปฏิบัติงาน				
	0-1 ปี	>1-2 ปี	>2-3 ปี	>3-5 ปี	>5 ปี
<b>Core</b>					
มีคุณธรรมและจริยธรรม					
มุ่งผลสัมฤทธิ์					
การบริการที่ดี					
การทำงานเป็นทีม (ความร่วมมือแรงร่วมใจ)					
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ					
<b>skill</b>					
ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์					
การบริหารจัดการฐานข้อมูล					
<b>Functional</b>					
การสืบเสาะหาข้อมูล					
ความถูกต้องของงาน					
การคิดวิเคราะห์					
ความเข้าใจผู้อื่น					
มีความสามารถด้านบริการวิชาการ					
การดำเนินงานเชิงรุก					
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ					
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
การพัฒนาศักยภาพคน					

การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้มีสมรรถนะเหมาะสมการปฏิบัติงาน  
นโยบายของผู้บริหาร

จากการศึกษาบทบาทในการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ ภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ร่วมกับความต้องการของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่จำเป็นในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ เมื่อพิจารณาบทบาทจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่ายังมีสมรรถนะหลายข้อที่ปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามบทบาทที่ผู้บริหารสูงและระดับต้นต้องการ และบางสมรรถนะต้องใช้ทักษะ ความรู้ เป็นพื้นฐาน

ในการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้นจึงมีการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพหรือหลักสูตรเพื่อพัฒนาให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของผู้บริหาร และตรงกับกรอบบทบาทการปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจึงจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการ โดยใช้หลักสูตรของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นแม่แบบในการจัดกิจกรรมใช้ระยะเวลาในการประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 สัปดาห์ โดยแบ่งกลุ่มเป็น 8 กลุ่มตามสมรรถนะที่กำหนด ได้แก่สมรรถนะที่ 1 การพัฒนาศักยภาพคน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมรรถนะที่ 2 บริการที่ดีสมรรถนะที่ 3 การคิดวิเคราะห์ สมรรถนะที่ 4 ความถูกต้องของงาน สมรรถนะที่ 5 การสืบเสาะหาข้อมูล สมรรถนะที่ 6 มีความสามารถด้านบริการวิชาการและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะที่ 7 การดำเนินงานเชิงรุก สมรรถนะที่ 8 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ หลังจากนั้นร่วมกันประชุมงานเพื่อวางแผนกำหนดงานต่างๆ ในประเด็นหัวข้อ หน้าที่หลัก ความรู้/ทัศนคติ หลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อ และวิธีการพัฒนา หลังจากนั้นนำเสนอทีละกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มอื่นช่วยเพิ่มเติมสิ่งที่ยังไม่ครอบคลุมสมรรถนะ หลังจากกำหนดหลักสูตรการอบรมเบื้องต้นแล้ว เพื่อร่วมกันพิจารณาบทบาทหรือหน้าที่หลักที่จำเป็นต้องใช้ ความรู้ ทักษะดังนี้ (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

หน้าที่หลัก	ความรู้/ทักษะ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
<b>สมรรถนะที่ 1 การพัฒนาศักยภาพคน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>			
<p><b>ดำเนินโครงการ /แผนงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ ในการดำเนินงาน</li> <li>- วางแผนงาน โครงการกิจกรรม</li> <li>- วิเคราะห์ พัฒนา ปรับปรุง แผนงานโครงการ กิจกรรม จัดทำโครงการ</li> <li>- มีความรู้ ความเข้าใจในการ จัดทำโครงการ กิจกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้ และทักษะในการจัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรม</li> <li>- กำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ในการดำเนินแผนงาน โครงการ กิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบาย โรงพยาบาล</li> <li>- การวางแผน ควบคุม กำกับการปฏิบัติงานตามแผน</li> <li>- วิเคราะห์สภาพปัญหา พัฒนา ปรับปรุง แผนงาน โครงการ กิจกรรม</li> <li>- เขียนแผนงาน โครงการ กิจกรรมเบื้องต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ในการ จัดทำและดำเนินโครงการ</li> <li>- การวิเคราะห์และประเมินผล โครงการ</li> <li>- เทคนิคการเขียนโครงการ</li> <li>- เทคนิคการเขียนโครงการ</li> <li>- เทคนิคการเขียนโครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นผู้บริหารโครงการ เป็นที่ ปรีชาโครงการ ศึกษาดูงาน</li> <li>- อบรมเป็นผู้สอนการเขียน โครงการ</li> <li>- การมอบหมายงาน (OJT Project assignment)</li> <li>- การพัฒนาและสังเคราะห์ข้อมูล ระบบการจัดเก็บข้อมูล</li> <li>- การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)</li> </ul>
<b>สมรรถนะที่ 1 บริการที่ดี</b>			
<p><b>การบริการส่งเสริมสุขภาพ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้และทักษะในการบริการส่งเสริมสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาดูงาน/อบรม</li> </ul>

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ต่อ)

หน้าที่หลัก	ความรู้/ทักษะ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
<b>การบริการส่งเสริมสุขภาพ</b>			
- กำหนดยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บท	- กำหนดยุทธศาสตร์ ตามแผนแม่บท เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาสุขภาพ	- นโยบายสาธารณสุขสาธารณะ	การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน On the Job Training (OJT) / การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)/ เป็นผู้สอนงาน (Coaching)
- พัฒนาระบบการจัดเก็บฐานข้อมูล	- ความรู้และทักษะ การพัฒนาระบบการจัดเก็บฐานข้อมูล	- การพัฒนาระบบสุขภาพขั้นสูง	การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) / เป็นผู้สอนงาน (Coaching)
- ผู้นำด้านสุขภาพ และประสานเครือข่ายสหวิชาชีพ	- ความรู้และทักษะ การเป็นผู้นำด้านสุขภาพ การนำปัญหาจากฐานข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงพัฒนาบริการทางการส่งเสริมสุขภาพ	- การพัฒนาและสังเคราะห์ข้อมูลระบบการจัดเก็บข้อมูล	สัมมนาเชิงปฏิบัติการ/ เป็นผู้สอนงาน (Coaching)
- คิวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข	- เข้าใจถึงพยาธิสภาพ สาเหตุซึ่งเป็นกระทบต่อภาวะสุขภาพ	- การวิเคราะห์ข้อมูล	เป็นผู้สอนงาน (Coaching)
- ให้การรักษาพยาบาลเบื้องต้น ให้ความรู้เรื่องสุขภาพ	- ทักษะการรักษาพยาบาลเบื้องต้น ความรู้เรื่องสุขภาพ และการเยี่ยมบ้านประชาชนเพื่อค้นหาปัญหาและคัดกรองความเสี่ยงต่อการเกิดโรค	- โรคที่เกิดจากกระบวนการเผาผลาญอาหาร (Metabolism)	การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) / เป็นผู้สอนงาน (Coaching)
- การดูแลตามชุดสิทธิประโยชน์ตามกลุ่มเป้าหมาย	- ความรู้และทักษะ การพัฒนาระบบการจัดเก็บฐานข้อมูล	- การพัฒนาและสังเคราะห์ข้อมูลระบบการจัดเก็บข้อมูล	เป็นผู้สอนงาน (Coaching)

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ต่อ)

หน้าที่หลัก	ความรู้/ทักษะ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
- การบริการส่งเสริมสุขภาพ/การคัดกรองความเสี่ยงโรคเมตาบอลิก	- ทักษะการรักษาพยาบาลเบื้องต้น ความรู้เรื่องสุขภาพ และการเยี่ยมบ้านประชาชนเพื่อค้นหาปัญหาและคัดกรองความเสี่ยงต่อการเกิดโรค	- โรคที่เกิดจากกระบวนการเผาผลาญอาหาร (Metabolism)	เป็นผู้สอนงาน (Coaching)
<b>สมรรถนะที่ 3 การคิดวิเคราะห์</b>			
<b>การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ</b>	- ทักษะในการคิดเชิงระบบ	- เทคนิคการวิเคราะห์หลายรูปแบบ	ศึกษาดูงาน/อบรม
- เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงาน	- การวิเคราะห์ การแยกประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนและให้คำปรึกษา แนะนำในการวางแผนงาน	- การจัดการเชิงระบบเพื่อพัฒนาองค์กร	On The Job Training การฝึกอบรม ในขณะปฏิบัติงาน/ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)/เป็นผู้สอนงาน (Coaching)
- วิเคราะห์ วางแผนงานที่ซับซ้อน	- เข้าใจประเด็นปัญหา และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัญหาและสถานการณ์	- การประเมินสถานการณ์ และการคาดหมายสถานการณ์	On The Job Training การฝึกอบรม ในขณะปฏิบัติงาน/ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)/
- เชื่อมโยง วางแผน คาดการณ์	- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยของสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ ได้กำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ	- การคิดเชิงระบบ	On The Job Training การฝึกอบรม ในขณะปฏิบัติงาน/ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)/
- มีความเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุและผล	- ระบุเหตุและผลแต่ละสถานการณ์ต่างๆ วางแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือเร่งด่วน	- การคิดเชิงวิเคราะห์	การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop)

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ต่อ)

หน้าที่หลัก	ความรู้/ทักษะ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
- แยกแยะประเด็น	- แยกประเด็นปัญหา วางแผนงาน โดยนำประเด็น มากำหนดกิจกรรมต่างๆ	- การคิดเชิงวิเคราะห์	การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop)
<b>การติดตามประเมินผล (M&amp;E)</b>	- ความรู้และทักษะในการติดตามและประเมินผล	- กำหนดกรอบ แนวทางการติดตาม ประเมินผล	การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert briefing)
- กำหนดยุทธศาสตร์	- กำหนดระบบการติดตามประเมินของโครงการ กิจกรรมด้านสุขภาพ	- พัฒนาระบบการติดตามประเมินผล	ศึกษาดูงาน / เป็นผู้สอนงาน (Coaching)
<b>สมรรถนะที่ 4 ความถูกต้องของงาน</b>			
- ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน	- นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการ ดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมด้านสุขภาพ	- การติดตามประเมินผลโครงการ	อบรม / การเรียนรู้ด้วยตนเอง self-learning
- ประเมิน และให้ข้อเสนอแนะ	- วิเคราะห์ประเมินผล การดำเนินงานของโครงการ กิจกรรม	- การติดตามประเมินผลโครงการ	อบรม / การเรียนรู้ด้วยตนเอง self-learning
- นิเทศติดตาม	- ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล ของโครงการ กิจกรรม	- การติดตามประเมินผลโครงการ	อบรม / การเรียนรู้ด้วยตนเอง self-learning
- มีความรู้ด้านการติดตาม ประเมินผล	- ดำเนิน ติดตาม ประเมินผล ของโครงการกิจกรรม	- การติดตามประเมินผลโครงการ	อบรม / การเรียนรู้ด้วยตนเอง self-learning

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ต่อ)

หน้าที่หลัก	ความรู้/ทักษะ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
<b>สมรรถนะที่ 5 การสืบเสาะหาข้อมูล</b>			
<b>การจัดทำฐานข้อมูลทะเบียนและ เวชระเบียน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้และทักษะด้านสืบเสาะปัญหาหรือสถานการณ์อย่างลึกซึ้งกว่าการตั้งคำถามตามปกติ ธรรมดาสืบเสาะจากผู้ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ หรือ ประเด็นปัญหามากที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บท</li> <li>- พัฒนาระบบการจัดเก็บฐานข้อมูล การสืบค้นและบันทึกเวชระเบียน/การซักประวัติ การเจ็บป่วย/การรับวัคซีน/ข้อมูลสุขภาพ ครอบครัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้/ทักษะการเก็บข้อมูลที่จำเป็นในช่วงเวลาหนึ่งๆอย่างเป็นระบบ</li> <li>- เทคนิคการสื่อสาร / ความรู้ในการซักประวัติอาการสำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายสาธารณสุขสาธารณะ</li> <li>- การพัฒนาและสังเคราะห์ข้อมูลระบบการจัดเก็บข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมการสอนงาน/การเรียนรู้ด้วยตนเอง (OJT/Self learning)</li> <li>- อบรมการสอนงาน/การเรียนรู้</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำด้านสุขภาพ และประสานเครือข่ายสหวิชาชีพ</li> <li>- คิทธิวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข</li> <li>- ตรวจสอบสิทธิผู้รับบริการและการคุ้มครองสิทธิ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้ข้อมูลสุขภาพครอบครัว/ บันทึกข้อมูลในรูปแบบประเมินสุขภาพตามช่วงวัย</li> <li>- ความรู้/ทักษะการเก็บข้อมูลที่จำเป็นในช่วงเวลาหนึ่งๆ อย่างเป็นระบบ</li> <li>- ความรู้/ทักษะการเก็บข้อมูลที่จำเป็นในช่วงเวลาหนึ่งๆอย่างเป็นระบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสุขภาพ</li> <li>- การจัดการข้อมูล/การรักษาความลับ</li> <li>- เทคนิคการสื่อสารเพื่อค้นหาข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้วยตนเอง (OJT/Self learning)</li> <li>- อบรมการสอนงาน/การเรียนรู้</li> <li>- อบรมการสอนงาน/การเรียนรู้</li> </ul>

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ต่อ)

หน้าที่หลัก	ความรู้/ทักษะ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
<b>สมรรถนะที่ 6 มีความสามารถด้านบริการวิชาการและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง</b>			
<b>การศึกษาข้อมูลทางวิชาการ เพื่อพัฒนางาน</b>	- ความรู้และทักษะในการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนา งาน	- การศึกษาวิจัยและพัฒนางานสู่ งานประจำ	สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ด้านวิชาการ เช่น การทำวิจัยสู่ งานประจำ	- ควบคุมกำกับบริหารโครงการ นำผลงานไปใช้ เผยแพร่ผลงานวิชาการ	- การพัฒนางานศึกษาวิจัย	อบรม / ศึกษาดูงาน
- ปรับปรุง พัฒนางาน	- พัฒนารูปแบบการวิจัย ให้คำปรึกษา แนะนำด้าน การดำเนินงานวิจัยสู่งานประจำ	- เทคนิคการวิจัยเฉพาะด้าน	การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- การประยุกต์ใช้งาน	- ประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ ข้อมูล	- การศึกษาวิจัยเบื้องต้น	
- มีความรู้ ความเข้าใจด้าน วิชาการสาธารณสุข	- ใช้ความรู้พื้นฐานทางสถิติในการวิจัยและการ สืบค้นข้อมูลเบื้องต้น	- เป็นที่ปรึกษา ในการศึกษาวิจัย และพัฒนางาน	
<b>สมรรถนะที่ 7 การดำเนินงานเชิงรุก</b>			
<b>การดำเนินงานในชุมชน</b>	- วิเคราะห์/วินิจฉัยชุมชน ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับสุขภาพคนในชุมชน	- การกำหนดยุทธศาสตร์ตามแผน แม่บท	สัมมนาเชิงปฏิบัติการ(Workshop)
- กำหนดยุทธศาสตร์การสร้าง สุขภาพโดยเฉพาะในส่วนของ การควบคุมป้องกันโรคสำหรับ กลุ่มเสี่ยง	- การวิเคราะห์ การแยกประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และให้คำปรึกษา แนะนำในการวางแผนงาน	- การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสุขภาพ	การศึกษาดูงาน

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ต่อ)

หน้าที่หลัก	ความรู้/ทักษะ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
- พัฒนาแผนงานโครงการที่ใช้วิชาการในการพัฒนามาตรการทางสังคม รวมถึงการพัฒนาประชาชนในชุมชนให้มีความรับผิดชอบต่อสุขภาพของตนเอง	- เข้าใจประเด็นปัญหา และเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ของปัญหาและสถานการณ์	- การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสุขภาพในชุมชน	ฝึกอบรม (Training)
- การสำรวจชุมชน/เยี่ยมบ้าน	- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยของสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ ได้กำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ	- การพูดโน้มน้าว และสร้างแรงจูงใจ	ฝึกอบรม (Training) เป็นผู้สอนงาน (Coaching)
- การจัดกิจกรรมเพื่อแก้ไขในชุมชนตามบริบทแต่ละพื้นที่	- ความรู้และทักษะในการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องเหมาะสม	- วินิจฉัยชุมชน/การสร้างแรงจูงใจ	ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- การเสริมพลังชุมชนให้เกิดการดูแลตนเองได้	- การบริหารจัดการสร้างความต่อเนื่องยั่งยืนของโครงการ	- วินิจฉัยชุมชน/การสร้างแรงจูงใจ	ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- การเขียนแผนที่เดินดิน	- การบูรณาการสนับสนุนจากภาคส่วนต่างๆ และการติดตามประเมินผล	- วินิจฉัยชุมชน/การสร้างแรงจูงใจ	ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- การดูแลผู้ป่วยต่อเนื่องที่บ้าน/ส่งต่อเยี่ยมบ้าน	- ทักษะการรักษาพยาบาลเบื้องต้น ความรู้เรื่องสุขภาพ และการเยี่ยมบ้านประชาชนเพื่อค้นหาปัญหาและคัดกรองความเสี่ยงต่อการเกิดโรค	- วินิจฉัยชุมชน/การสร้างแรงจูงใจ	ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- การจัดกิจกรรมตรวจสุขภาพประจำปีให้กับผู้สูงอายุ	- การส่งเสริมการใช้สื่อสารมวลชนให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของครอบครัวและชุมชน	- วินิจฉัยชุมชน/การสร้างแรงจูงใจ	การเป็นที่ปรึกษา (counseling)

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ต่อ)

หน้าที่หลัก	ความรู้/ทักษะ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
- การประเมินผู้สูงอายุที่ต้องได้รับการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน	- - มาตรการทางเทคนิคเพื่อใช้ในการกำหนด ยุทธศาสตร์การสร้างสุขภาพโดยเฉพาะในส่วนของ การควบคุมป้องกันโรค สำหรับกลุ่มเสี่ยง	- วินิจฉัยชุมชน/การสร้างแรงจูงใจ	ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- การประเมินผู้พิการที่ต้องได้รับการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน	- การพัฒนาแผนงานโครงการที่ใช้วิชาการในการ พัฒนามาตรการทางสังคม รวมถึงการพัฒนา ประชาชนในชุมชนให้มีความรับผิดชอบต่อสุขภาพ ตนเอง	- วินิจฉัยชุมชน/การสร้างแรงจูงใจ	การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูกและมะเร็งเต้านม	- การพัฒนาแผนงานโครงการที่ใช้วิชาการในการ พัฒนามาตรการทางสังคม รวมถึงการพัฒนา ประชาชนในชุมชนให้มีความรับผิดชอบต่อสุขภาพ ตนเอง	- วินิจฉัยชุมชน/การสร้างแรงจูงใจ	ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
<b>สมรรถนะที่ 8 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ</b>			
<b>การสื่อสาร และถ่ายทอดเทคโนโลยี(นำเสนอ)</b>	- ความรู้ และทักษะการนำเสนอด้านการสื่อสาร และถ่ายทอดเทคโนโลยีการนำเสนอ	- รูปแบบการสื่อสารและถ่ายทอดเทคโนโลยี	อบรม ศึกษาดูงาน บริหารจัดการ ศูนย์การเรียนรู้ สัมมนา
- กำหนดตัวแบบการสื่อสารและถ่ายทอดเทคโนโลยี	- สร้างตัวแบบการสื่อสาร และถ่ายทอดเทคโนโลยี	- การสื่อสารและถ่ายทอดเทคโนโลยี	ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- วางแผนงานสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ให้ข้อเสนอแนะ และพัฒนารูปแบบการสื่อสาร หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้	- เทคนิคการสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์เทคนิคการผลิตสื่อ	ฝึกปฏิบัติ ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะ หน้าที่หลัก ความรู้ ทักษะ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ต่อ)

หน้าที่หลัก	ความรู้/ทักษะ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
- พัฒนา ปรับปรุงความรู้ และ ทักษะการสื่อสาร	- ให้คำปรึกษาเพื่อการปรับปรุง พัฒนาสื่อ	- เทคนิคการสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์	ฝึกปฏิบัติ ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- ผลิตสื่อด้านการสื่อสาร	- กำหนดเนื้อหา รูปแบบ และการนำเสนอความรู้ ได้เหมาะสมและถูกต้อง	- เทคนิคการผลิตสื่อ	ฝึกปฏิบัติ ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)
- มีความรู้ ความเข้าใจด้านการ สื่อสาร	- ถ่ายทอด เลือกใช้เครื่องมือหรือช่องทางในการ สื่อสารได้อย่างเหมาะสม	- เทคนิคการผลิตสื่อและเลือกใช้สื่อ ที่เหมาะสม	ฝึกปฏิบัติ ฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (counseling)

### 4.3 อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็น “การศึกษาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์” ผลการวิเคราะห์ร่วมกับการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

#### คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ผู้บริหารพึงประสงค์ตามมาตรฐานคุณลักษณะ

##### 4 ด้าน ของ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) ดังนี้

**ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท** บทบาทในการควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เป็นบทบาทที่ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญอย่างมากสอดคล้องกับความต้องการ นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขได้แสดงบทบาท หน้าที่ ตามความเหมาะสม ตรงกับสิ่งที่ได้ศึกษามา มุ่งเน้นด้านความชัดเจนในแต่ละงาน แยกความทับซ้อนของงานแต่ละวิชาชีพ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเป็นบทบาทขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อวางแผนการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนาริตา ธรรมจันทร์ (2554) ที่พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีความสำคัญต่อการสร้างเสริมสุขภาพเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านสาธารณสุข ประชาชนให้ความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขสม่ำเสมอ มีผลต่อการสร้างเสริมสุขภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสัญญา สิงห์อยู่ (2553) ที่พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในระดับ รพ.สต เป็นผู้มีบทบาทมากต่อการสร้างเสริมสุขภาพ เนื่องจากเป็นผู้ให้การรักษาและให้ความรู้แก่ประชาชน

**ด้านการวางแผน** ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญอย่างมากในการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด ทั้งนี้การวางแผนที่ดีนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทางการทำงานและการประสานงานที่ชัดเจนสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงาน ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ โดยมีบทบาทที่สำคัญคือมุ่งเน้นที่สิทธิของประชาชนในด้านการดูแลสุขภาพแบบยั่งยืน ยึดหลักการดำเนินงานที่มีการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ มีสติตอบสนองต่อวางแผนและวิธีการที่เหมาะสมผลที่องค์กรจะได้รับคือ การปฏิบัติการและการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ส่วนด้านการทำงานเชิงรุกเป็นการเพิ่มการเข้าถึงบริการทางการแพทย์ของประชาชน ให้ได้รับบริการตามสิทธิประโยชน์ที่ประชาชนพึงมี อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานเท่าที่กล่าวมานั้น สามารถคาดคะเนเป้าหมาย ความสำเร็จและผลลัพธ์ขององค์กรในอนาคตได้สอดคล้องกับมาลีจิตร ชัยเนตร(2552) ได้สรุปบทบาทการส่งเสริมสุขภาพและการทำงานเชิงรุกในชุมชน เป็นการสนับสนุนให้คนในชุมชน

สามารถดูแลสุขภาพตนเองและครอบครัวได้ ทำให้เกิดเครือข่ายสุขภาพในครอบครัวและชุมชน ซึ่งสามารถพัฒนาไปเป็นแกนนำสุขภาพครอบครัว ผู้ป่วยที่จำหน่ายออกจากโรงพยาบาลก็จะรู้สึกอุ่นใจที่มีพยาบาลไปดูแลที่บ้าน ญาติพี่น้องก็จะเข้าใจภาวะความเจ็บป่วยให้ความสนใจดูแลผู้ป่วยมากขึ้น ผู้ป่วยและครอบครัวให้ความร่วมมือในการรักษาทำให้ฟื้นหายเร็ว การรักษาได้ผลดี ผู้ป่วยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ถึงแม้ว่าจุดเริ่มต้นของการส่งเสริมสุขภาพมีที่มาแตกต่างกัน แต่ถ้ามีวางแผนงานที่เหมาะสมและมีกิจกรรมที่ตอบสนองปัญหาในแต่ละพื้นที่แล้ว ก็สามารถขยายเป้าหมายไปสู่การเน้นการส่งเสริมสุขภาพได้เพราะถ้าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีความรู้ ความสามารถในการวางแผนงานและจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับชุมชน และส่งเสริมให้ชุมชนมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ก็สามารถพัฒนาสุขภาพและแก้ปัญหาสุขภาพของคนในชุมชนได้

**ด้านการประสานงาน** บทบาทด้านการประสานงานเป็นอีกบทบาทที่ผู้บริหารระดับต้นต้องการให้ความสำคัญ เนื่องจากบทบาทดังกล่าวเป็นพื้นฐานการทำงานที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขพึงมี อาทิเช่น บทบาทการเป็นผู้ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนดไว้ รวมถึงการประสานงาน ชี้แจงข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตรงตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ จากการศึกษาสามารถกล่าวได้ว่าทั้งสององค์กรให้ความสำคัญในการสื่อสารว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ส่งผลให้นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับประจักษ์ ก๊กก้อง และคณะ (2555) เรื่องสมรรถนะด้านการสื่อสารสุขภาพของอาสาสมัครสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น ที่พบว่านักวิชาการสาธารณสุขมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารสุขภาพ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของอาสาสมัครสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น กล่าวคืออาสาสมัครสาธารณสุขส่วนใหญ่แสวงหาความรู้จากการฟังผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการสาธารณสุข จากการนำเสนอ/อภิปราย/การทำกิจกรรมกลุ่มในวาระการประชุมต่างๆ อาทิเช่น การอบรมสัมมนา การฟังจากสื่อต่างๆ และการอ่านเอกสารความรู้ทุกประเภทโดยไม่จำกัดเนื้อหา และนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักวิชาการสาธารณสุข ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นการพัฒนากระบวนการคิด เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารสุขภาพในชุมชน

**ด้านการบริการ** ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญด้านการเตรียมความพร้อมก่อนการลงมือปฏิบัติงาน เนื่องจากทุกกิจกรรมบริการล้วนแล้วแต่ต้องมีการเตรียมการแทบทั้งสิ้นซึ่งแต่ละขั้นตอนการเตรียมการจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ อาทิเช่น การลงปฏิบัติงานในชุมชน ต้องมีการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพพร้อมใช้

งานตอบสนองต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเทคนิคสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีแก่บุคคลภายในหน่วยงาน เช่น การจัดทำเอกสาร ตำรา คู่มือ เอกสารสื่อ เผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ ล้วนแต่เป็นการเตรียมการก่อนการให้บริการแทบทั้งสิ้น เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้ของทุกคนในองค์กร นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นเกิดความชำนาญและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ยังเป็นประเด็นสำคัญอีกหนึ่งประเด็นที่ทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรต้องการให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและใช้ศักยภาพที่พึงมี ให้เกิดประโยชน์สูงสุดบนข้อจำกัดของแต่ละองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาบริการของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ ที่เตรียมความพร้อมตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเนื่องจากเป็นด่านแรก มุ่งเน้นการสรรหาคนให้เหมาะกับงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรตามบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร มุ่งเน้นให้ตรงกะสายงานและงานที่รับผิดชอบหลัก มุ่งเน้นสื่อสารที่เป็นระบบรวมถึงถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของประจักษ์ กิกก้อง และคณะ (2555) เรื่องสมรรถนะด้านการสื่อสารสุขภาพของอาสาสมัครสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น โดยนักวิชาสาธารณสุขถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีด้านสุขภาพต่างๆ แก่ประชาชน มุ่งเน้นทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารการโน้มน้าวให้อาสาสมัครสาธารณสุขแสวงหาความรู้จากการฟังใน การประชุม การอบรมสัมมนา การฟังจากสื่อต่างๆ และการพัฒนากระบวนการคิดอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีกระบวนการติดตามนิเทศงานอย่างมีระบบแบบแผนส่งผลให้การดำเนินงานต่อเนื่องบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

**การปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ ตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทนักวิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน)**

**ด้านการปฏิบัติการ** การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ในการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน จนถึงการสรุปรายงานต่างๆ และการบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานตามบทบาท ตามความรู้ที่ได้ศึกษามา เพื่อให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขจัดบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ยังขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอรายงานทางวิชาการ ตลอดจนการติดตามความต่อเนื่องของงาน การพัฒนาคู่มือและงานวิจัยด้านสุขภาพรวมถึงการสอบสวนโรค เป็นการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์และแจกแจงข้อมูล ซึ่งพบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขยังขาดการนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ ซึ่งบทบาทดังกล่าวมีความจำเป็นในการทำงานด้านสุขภาพตามมาตรฐานของสำนักงานข้าราชการพลเรือน และเป็นความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงและระดับต้น ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาการทำงานตาม

สมรรถนะที่เป็นจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลสุขภาพของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานหลักประกันสุขภาพ และโรงพยาบาลนวมินทร์ ที่มุ่งเน้นด้านการปฏิบัติงานตามบทบาท เพื่อให้เกิดความชัดเจนในแต่ละงาน แยกความทับซ้อนของงานแต่ละวิชาชีพ อาทิเช่น การประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการเกิดโรคของประชาชนในปัจจุบัน ซึ่งต้องใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์รวมถึงการนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวประกอบการพิจารณาของผู้บริหาร และวางแผน/กลยุทธ์/นโยบาย ลดปัญหาโรคที่เกิดจากพฤติกรรม/สิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น ซึ่งบทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโดยตรง ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีสมรรถนะที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ และต้องมีการปลูกจิตสำนึกด้านการทำงานเพื่อสังคมเพราะงานส่วนใหญ่จะเป็นงานด้านชุมชน สังคมเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของสงครามชัยสิทธิ์ทองดี, ธิษณามดี ใจงาม (2551) เรื่อง สภาพปัญหาและสมรรถนะที่เป็นจริงของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิตในการปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กรณี ศึกษาเครือข่ายบริการสุขภาพที่ 9 ด้านการประเมินตนเองในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสาธารณสุขที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเครือข่ายบริการสุขภาพที่ 9 พบว่าการปฏิบัติงานของนักวิชาการสาธารณสุขต้องความรู้ การจัดการระบบและทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ส่งผลโดยตรงต่อบทบาทของนักวิชาการสาธารณสุขและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะที่สำคัญที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการทำงาน

**ด้านการวางแผน** เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีบทบาทที่สำคัญอีกประการที่ปฏิบัติต่อเนื่องสม่ำเสมอ กล่าวคือบทบาทในการร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการ รวมถึงการประมวลผลปัญหาสาธารณสุข และนำผลที่ได้มาวางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตามบทบาทด้านการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุขและการวิจัยเกี่ยวกับสุขภาพ เป็นบทบาทที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนแทบไม่เคยปฏิบัติ เนื่องจากข้อจำกัดของหน่วยบริการภาคเอกชนที่ไม่สามารถทำการศึกษาวิจัยในมนุษย์ได้ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับด้านการทำวิจัยในคน มีเพียงกฎหมายที่รองรับให้ภาคเอกชนสามารถทำวิจัยในคนได้ต้องผ่านภาครัฐในลักษณะของการให้ทุนวิจัยเท่านั้น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขภาคเอกชนขาดทักษะปฏิบัติงานในบทบาทดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร เนื่องจากการวางแผนงาน หรือบริหารโครงการเป็นบทบาทหลักของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถที่มีของแต่ละคน เขียนแผนแก้ปัญหาให้ตรงกับสถานการณ์ และบริบทของพื้นที่ให้มากที่สุด หลายครั้งที่การเขียนแผนหรือโครงการต้องทำการศึกษาที่เจาะลึก

หรือต้องทำการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่แท้จริงและผลลัพธ์ที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับกิตติศัพท์ เอี่ยมรอดและคณะ (2555) ที่ทำการศึกษาศมรรถนะของนักวิชาการ สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนการแก้ไขปัญหา ด้าน สาธารณสุขของชุมชน การวางแผนโครงการด้านสุขภาพโดยใช้เทคนิคที่เหมาะสมและหัวข้อการ วางแผนแก้ไขปัญหา กรณีฉุกเฉินได้นักวิชาการสาธารณสุขร้อยละ 77.7 และร้อยละ 70.6 ประเมินใน ระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับชูชัย ศุภวงศ์ และคณะ(2552) ที่ศึกษารูปแบบการทำงานเชิงรุกที่ กระทรวงสาธารณสุขมอบหมายนโยบายให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล การจัดบริการทั้งใน หน่วยงานและในชุมชนที่เน้นการให้บริการแบบครบวงจรทั้งด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริม สุขภาพและป้องกันโรคแบบองค์รวม และยังสอดคล้องกับวันเพ็ญ ศิวารมย์ (2552) ที่ศึกษาเรื่องการ พัฒนาตัวบ่งชี้มาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า สามารถสกัดปัจจัยได้ 5 ตัวบ่งชี้คือ ด้าน กระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและชุมชน ด้านการ นำองค์กร ด้านการจัดการสารสนเทศและ องค์ความรู้และด้านบุคลากรและสอดคล้องปริญญา จิต อร่าม (2554) เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ การจัดการความรู้ด้านสุขภาพในชุมชนของสถานีนามัย พบว่าตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ด้านสุขภาพใน ชุมชนของสถานีนามัย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ด้านบุคลากร ได้แก่ ภาวะ ผู้นำ การเสริมพลังอำนาจและการจูงใจ องค์ประกอบที่ 2 ด้านกระบวนการในการจัดการความรู้การได้ ความรู้ใหม่ การดำเนินการใช้ความรู้ ใหม่และการประเมินผลการใช้ความรู้ขององค์ประกอบที่ 3 ด้าน องค์กร ได้แก่ โครงสร้างของสถานีน อนามัย วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงาน องค์ประกอบที่ 4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสถานีนามัยทั่วประเทศมีการจัดการความรู้ ด้านสุขภาพอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อจำแนกตามองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ องค์ประกอบด้านบุคลากรมีการจัดการความรู้อยู่ในระดับสูงสุด เมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ และ ประเด็นการส่งเสริมสุขภาพในชุมชน อย่างไรก็ตามในด้านข้อจำกัดทางกฎหมาย ผู้บริหารองค์กร ทราบข้อจำกัดทางกฎหมายที่ไม่รองรับการทำวิจัยในคนของสถานพยาบาลภาคเอกชนเป็นอย่างดี และผู้บริหารมองว่าการวิจัยเกี่ยวกับสุขภาพมีหลายหน่วยงานเป็นรับผิดชอบหลัก จึงให้ความสำคัญ กับบทบาทนี้ค่อนข้างน้อยแต่มุ่งเน้นให้ทำการศึกษ ทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบ บริการสุขภาพแทนการทำวิจัย อีกทั้งผู้บริหารยังแสวงหาแนวทางการลดปัญหาความเสี่ยงทาง กฎหมาย โดยทำการผลักดันให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุข รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางสุขภาพ ได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระดับปริญญาโทหรือปริญญาตรี เพื่อเป็นพัฒนาทักษะด้านการวิจัยในคนโดยไม่ เกิดความเสี่ยงทางกฎหมาย และผู้บริหารยังมีความคาดหวังอีกว่า เมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับ มหาบัณฑิตแล้ว ต้องนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการวางแผนการทำงาน หรือโครงการ เนื่องจากเป็น พื้นฐานที่จำเป็นและมีความสำคัญ ส่วนผลการดำเนินโครงการจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น

ขึ้นอยู่กับขั้นตอนการวางแผนงานและกำหนดโครงการในการแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชน ที่ผ่าน มาปัญหาสุขภาพของประชาชนมีจำนวนมาก ถ้าวางแผนไม่ดี ไม่จัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของ ปัญหา ส่งผลให้เกิดการเสียทรัพยากร และเวลาไปไม่คุ้ม ดังนั้นการวางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ จนถึงร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการ เปรียบเสมือนส่วนของสมองที่ ต้องกลั่นกรอง และทบทวน วิเคราะห์ จนได้เป็นแผนโครงการที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย และมีผลตอบแทนคุ้มค่า คุ้มทุน ตรงตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดของหน่วยงานหรือโรงพยาบาล

**ด้านการประสานงาน** บทบาทด้านการประสานงานเป็นอีกบทบาทที่ผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญ เนื่องจากบทบาทดังกล่าวเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กรที่ สามารถส่งผลได้ทั้งด้านบวกและลบ แต่จะเกิดผลอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับผู้ประสานงานสามารถสร้าง ความเข้าใจและโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย จนกระทั่ง สัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนดไว้ จากการศึกษาบทบาทการประสานงานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและ ภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติเป็นประจำ สอดคล้องกับความ ต้องการของผู้บริหารที่ว่ากระบวนการสื่อสารสุขภาพมีความสำคัญเป็นจุดเริ่มต้นของการดูแลสุขภาพ ดังนั้นบทบาทด้านการประสานงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องมีการกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลเห็น ความสำคัญและเล็งเห็นโอกาสของการใช้ช่องทางการสื่อสารนี้ในการสร้างความเข้าใจ และสื่อสาร เกี่ยวกับปัญหาด้านสุขภาพและสาธารณสุขต่างๆ ในชุมชนสอดคล้องกับกิตติพิพัทธ์ เอี่ยมรอด (2555) เรื่องสมรรถนะของนักวิชาการสาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลสรุปผลในหัวข้อการ ติดตาม/ประเมินผล/สรุปผลการประสานงานนักวิชาการสาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ส่วน ทักษะในการทำงานร่วมกับทีมสุขภาพและองค์กรชุมชน รวมทั้งแหล่งประโยชน์บุคคลในชุมชนได้ อย่างมีประสิทธิภาพนักวิชาการสาธารณสุขอยู่ในระดับต่ำ แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันพบว่าบทบาท ดังกล่าวยังไม่มีความชัดเจน หรือเด่นชัด ทั้งที่การประสานงานทั้งในและนอกหน่วยงาน มีส่วนช่วยให้ การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว เพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น อีกทั้งการ ประสานงานยังก่อให้เกิดความกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีและสามัคคี ช่วยลดข้อขัดแย้งในการ ทำงาน ป้องกันการก้าวก่ายหน้าที่ ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน ส่งผลให้เกิดการ ทำงานเป็นทีมสร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงเข้าใจถึงข้อเท็จจริงและปัญหาของ หน่วยงานอื่น นำไปสู่การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสู่ทางการปรับปรุงงาน ดังนั้นจึงควรมีการ พัฒนาสมรรถนะหรือทักษะด้านการประสานงาน การสื่อสารด้านสุขภาพที่จำเป็นให้เจ้าหน้าที่ สาธารณสุข เพื่อเพิ่มทักษะด้านการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพ

**ด้านการบริการ** บทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขไม่ใช่แต่เพียงการรักษา ส่งเสริมและ ฟื้นฟูสุขภาพเท่านั้น การบริการงานตรวจสอบคุณภาพและการบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อม

ใช้งานอยู่เสมอ ถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของระบบบริการสุขภาพ ที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกคนในหน่วยบริการปฐมภูมิฯพึงปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอ ส่วนด้านการสนับสนุนถ่ายทอดความรู้และการให้บริการด้านวิชาการ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรให้เกิดความชำนาญในวิชาชีพนั้นพบว่ายังเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างมาก เนื่องจากบทบาทด้านการบริการงานวิชาการเป็นงานหลักที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วนผลการปฏิบัติงานจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสมรรถนะและความชำนาญของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ส่วนการนิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำชุมชน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพนั้น พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิแทบจะไม่เคยปฏิบัติงานด้านนี้เลยส่งผลให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขขาดทักษะการปฏิบัติงานด้านนี้ สอดคล้องกับนาริตา ธรรมจันทร์ (2554) ที่ศึกษาการสร้างเสริมสุขภาพของประชาชนในเขตพื้นที่เทศบาลนครอ้อมน้อย อำเภอกะทู้มูแบน จังหวัดสมุทรสาคร ในด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างเสริมสุขภาพของประชาชน ได้สรุปการศึกษาไว้ว่า ด้านบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในกิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาพของประชาชนในภาพรวมพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีผลต่อการสร้างเสริมสุขภาพเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านสาธารณสุขประชาชนให้ความเชื่อมั่น ต่อการปฏิบัติหน้าที่ และปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขสม่ำเสมอ มีผลต่อการสร้างเสริมสุขภาพและยังสอดคล้องกับสัญญา สิงห์อยู่ (2553) ที่ว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเป็นผู้มีบทบาทมากต่อการสร้างเสริมสุขภาพ เนื่องจากเป็นผู้สื่อสารความรู้ทางวิชาการแก่ประชาชน ส่วนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการงานตรวจสอบคุณภาพ การบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ถือเป็นปัจจัยสำคัญ 1 ใน 4 อย่าง (4M ซึ่งประกอบด้วย คน เครื่องจักร วัตถุดิบ และวิธีการ) ของการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิต/ผลลัพธ์ออกมาดี ตรงตามสมรรถนะด้านบริการ เนื่องจากความพร้อมในการใช้งานของเครื่องมืออุปกรณ์มีความจำเป็นอย่างมากเป็นพื้นฐานของการให้บริการ จึงจำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเครื่องมือบกพร่องหรือใช้ไม่ได้นั้น จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบในการทำงานไม่สมบูรณ์หรือไม่ครบถ้วน ผลผลิตที่ต้องการก็จะไม่สามารถผลิตออกมาได้หรือได้ก็ไม่ดี ฉะนั้นเครื่องมือพร้อมใช้งานจึงเป็นปัจจัยอีกด้านหนึ่งของการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ออกมาดี แต่ก็ขึ้นอยู่กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอีกด้วย จึงควรพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้เกิดความชำนาญหรือมีสมรรถนะที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนการปฏิบัติงานสนับสนุนถ่ายทอดความรู้และการให้บริการด้านวิชาการ ที่พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขยังปฏิบัติงานได้ไม่เต็มความสามารถ จึงควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาหรือต่อเติมองค์ความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขอย่างสม่ำเสมอและมีแบบแผนที่ชัดเจน เนื่องจากในการบริหารงานไม่ว่าภาครัฐ หรือเอกชนผู้บริหารทุกคนล้วนมีความต้องการให้บุคลากรของตนได้รับการพัฒนาหรือพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา นั้นจะมีความ

พร้อมต่อการแข่งขัน และจะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่บุคลากรเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์กรแล้ว การพัฒนาตนเองของบุคลากรยังส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย

### **สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทตามมุมมองของผู้บริหารระดับต้น และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ**

จากข้อมูลการเลือกกำหนดสมรรถนะหลักที่ต้องการ และจำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โดยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและผู้บริหารระดับต้นวิเคราะห์จากคำบรรยายงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ เมื่อพิจารณาตามลำดับความสำคัญจากที่จำเป็นมากไปถึงจำเป็นน้อยที่สุด 10 อันดับและนำข้อมูลความถี่ที่ได้การเลือกกำหนดสมรรถนะที่ต้องการและจำเป็น มากำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยการใช้ตาราง Matrix ได้ข้อมูลที่มีความสอดคล้อง 10 อันดับ ดังนี้ บริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม ความถูกต้องของงาน ความร่วมแรงร่วมใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น และการพัฒนาศักยภาพคน ทั้งนี้สามารถอภิปรายได้ว่า การกำหนดสมรรถนะด้วยวิธีดังกล่าวถือว่าการกำหนดสมรรถนะ ที่สามารถนำมาใช้ได้จริงเนื่องจากผ่านกระบวนการวิเคราะห์จากคำบรรยายงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นเพียงการกำหนดกรอบสมรรถนะในภาพรวม ยังคงขาดข้อมูลในส่วนของสมรรถนะที่เป็นกระบวนการทำงาน ในขณะที่เดียวกันประเด็นสมรรถนะที่ได้จะเน้นผลลัพธ์ของการทำงานเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากผู้กำหนดสมรรถนะมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ต้องการจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข อย่างไรก็ตามในการกำหนดสมรรถนะในมุมมองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โดยการเลือกกว้างที่กำหนดในคำบรรยายงาน (Job Description) ในหน่วยบริการปฐมภูมิฯ ต้องมีสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นอย่างไร พึงสังเกตว่าในทางปฏิบัติ บุคลากรจะเลือกประเด็นคุณลักษณะสมรรถนะที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นส่วนใหญ่และเห็นว่ามีควมจำเป็น สอดคล้องกับ มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย(2551)ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี จริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และ ความร่วมแรงร่วมใจและสมรรถนะประจำงานให้บริการห้องสมุดจำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การสืบเสาะหา

ข้อมูล ความถูกต้องของงาน จรรยาบรรณวิชาชีพ และความเข้าใจผู้อื่น ส่วนช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ และความร่วมแรงร่วมใจ

### สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตาม

#### มาตรฐานการ 4 ด้าน

การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานการ 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) แบ่งออกตามบทบาทการปฏิบัติงานได้เป็น 9 งานหลักดังนี้ งานอนามัยมารดาและทารก งานส่งเสริมสุขภาพเด็กดี งานอนามัยวัยเจริญพันธุ์ งานส่งเสริมสุขภาพผู้ป่วยโรคเรื้อรัง งานผู้สูงอายุ งานผู้พิการ งานด้านคัดกรองความเสี่ยงโรคเมตาบอลิกกลุ่มอายุ 15 ปีขึ้นไป งานสร้างเสริมสุขภาพนอกหน่วยบริการ และงานอนามัยโรงเรียน โดยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและผู้บริหารระดับต้น โดยใช้ข้อมูลการปฏิบัติงานจริง มากำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และนำข้อมูลความถี่ในการเลือกกำหนดสมรรถนะที่ได้ มากำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยใช้ตาราง Matrix ได้ข้อมูลที่มีความถี่ตรงกัน 10 อันดับ ดังนี้ การสืบเสาะหาข้อมูล การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีความสามารถด้านบริการวิชาการ การคิดวิเคราะห์ ความถูกต้องของงาน ความร่วมแรงร่วมใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การดำเนินการเชิงรุก ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ผลการศึกษาพบว่าเมื่อมีการนำคำบรรยายงาน (Job Description) ร่วมกับข้อมูลการปฏิบัติงานจริงที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขบรรยายในแบบสอบถามมากำหนดสมรรถนะ เป็นที่น่าสังเกตว่าเกิดความแตกต่างของการเลือกสมรรถนะ อาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะที่ได้ครั้งนี้จะเน้นกระบวนการของการทำงานและผลลัพธ์ภาพรวมที่เหมาะสม สามารถวัดได้ เนื่องจากวิเคราะห์จากคำบรรยายงาน (Job Description) ร่วมกับข้อมูลการปฏิบัติงานจริงที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขบรรยายในแบบสอบถาม เป็นวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานได้นำข้อมูลการทำงานหรือปฏิบัติงานจริงในทุกวันมากำหนดให้เกิดสมรรถนะที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำอยู่ทำให้ข้อมูลการกำหนดสมรรถนะเชื่อถือได้ ส่งผลให้ในอนาคตผู้บริหารทุกระดับสามารถนำสมรรถนะที่ได้มาใช้ในการสรรหา และพัฒนาบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ให้เกิดศักยภาพ ตรงต่อการปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับสมบุรณ์ ศรีสมานวัตร (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยสมรรถนะ(Competency-based HRD) ผลการวิจัยพบว่า การนำ

แนวทางสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการระบุถึงความรู้ความสามารถ และอุปนิสัยใจคอของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำมาประยุกต์ใช้งานในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามที่บริษัทได้คาดหวังไว้ในการพัฒนาสมรรถนะขอพนักงานนั้น ได้นำเทคโนโลยีเว็บ (Web Technology) เข้ามาประยุกต์ใช้งานเพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับพนักงานในองค์กรได้อย่างทั่วถึง



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบ Mixed-Method เป็นการศึกษาทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมกับการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน เครือข่ายโรงพยาบาลนวนมินทร์

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาลนวนมินทร์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 33 คน และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวนมินทร์ จำนวน 66 คน เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1 เมษายน -31 พฤษภาคม 2558 โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 คุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวนมินทร์ จำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ แพทย์ จำนวน 11 คน พยาบาล จำนวน 22 คน และเจ้าหน้าที่สาธารณสุข อีกจำนวน 66 คน

**ผู้บริหารระดับต้น** 4 ใน 5 เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 27-57 ปี และมีอายุเฉลี่ย 35.3 ปี สำหรับสถานภาพสมรสของผู้บริหารระดับต้น ครึ่งหนึ่งเป็นโสด และอีกประมาณ 1 ใน 3 เป็นหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาสูงสุดพบว่า 2 ใน 3 สำเร็จการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี 3 ใน 4 เป็นพยาบาลวิชาชีพ และครึ่งหนึ่งของจำนวนนี้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการคลินิก ในส่วนของการประสบการณ์ในการทำงานมีตั้งแต่ 4-16 ปี โดยมีอายุงานเฉลี่ย 7.1 ปี สำหรับการฝึกอบรมเพิ่มเติมพบว่า 1 ใน 3 ของผู้บริหารระดับต้นผ่านการอบรมหลักสูตรผู้จัดการคลินิกและอีก 1 ใน 3 ผ่านการอบรมหลักสูตรแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว

**กลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข** 4 ใน 5 เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-35 ปี โดยมีอายุเฉลี่ย 25.4 ปี สำหรับสถานภาพสมรสของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่า 4 ใน 5 เป็นโสด เกือบทั้งหมดสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่รับผิดชอบงานบริการสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยบริการ มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 4-6 ปี เมื่อพิจารณาด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า 2 ใน 3 ของบุคลากรเคยผ่านการฝึกอบรมและหลักสูตรที่มีการฝึกอบรมมากที่สุด คือหลักสูตรโครงการการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

### 5.1.2 คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในหน่วยบริการปฐมภูมิ เครือข่ายโรงพยาบาลนวนินทร์

มุมมองของผู้บริหารระดับต้นต่อคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิตามกรอบมาตรฐานของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการบริการ

#### ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท

สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นต้องการให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานที่หน่วยบริการปฐมภูมิ มีสมรรถนะด้านการปฏิบัติตามบทบาทในระดับมากถึงมากที่สุด 5 อันดับแรกดังนี้ บทบาทด้านฟื้นฟูสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี ร้อยละ 75.8 ในลำดับต่อมาเป็นวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านสุขภาพ ร้อยละ 72.7 ลำดับต่อมาการแสดงบทบาทด้านสอบสวนสืบสวนโรค เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพร้อยละ 69.7 และบทบาทด้านติดตามผู้ป่วยผู้สัมผัส เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพร้อยละ 66.7 ประการสุดท้ายเป็นบทบาทด้านดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ ที่พร้อมใช้งานร้อยละ 63.7 ส่วนบทบาทด้านควบคุม การบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการแพทย์และสาธารณสุขและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภค ด้านบริการและผลิตภัณฑ์สุขภาพ ซึ่งไม่แตกต่างจากบทบาทการพัฒนาวิจัยงานด้านสาธารณสุข ร้อยละ 39.4 และ 30.3 ตามลำดับ

#### ด้านการวางแผน

บทบาทในการร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงาน หรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ เครือข่ายฯ พบว่าผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อบทบาทด้านนี้ในระดับมากและมากที่สุดถึงร้อยละ 78.7

#### ด้านการประสานงาน

บทบาทสำคัญ 2 ด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในด้านการประสานงานคือ ด้านการประสานงานทั้งภายในและภายนอกและด้านชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมทั้งสามารถชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับมากและมากที่สุด ร้อยละ 84.8 และ 78.8 ตามลำดับ

### ด้านปฏิบัติการบริการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 72.7 ต้องการให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ มีสมรรถนะด้านการบริการและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดเตรียมและตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพเหมาะสมแก่การนำไปใช้งานอยู่เสมอเป็นอันดับแรก ส่วนการปฏิบัติงานด้านให้บริการทางวิชาการ และร่วมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และองค์กร ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญที่ใกล้เคียงกันมาก ร้อยละ 60.8 และ 60.7 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 33.3 ให้ความสำคัญกับการนิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำชุมชนน้อยที่สุด

#### 5.1.3 การปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

จากการประเมินตนเองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิ โดยใช้คุณลักษณะที่สอดคล้องตามกรอบมาตรฐานของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการบริการ

#### ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากผลการประเมินตนเองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติเป็นประจำหรืออย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง 5 อันดับ ดังนี้ อันดับแรก การศึกษาข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติมาก ร้อยละ 95.6 ต่อมาเป็นการปฏิบัติงานค้นคว้า ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขบริการคัดกรองสุขภาพ เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกันโรคและภัยสุขภาพและตรวจวินิจฉัย ร้อยละ 89.4 และ 87.9 ลำดับ ลำดับต่อมาเป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับรวบรวมและกำกับติดตามข้อมูลด้านสุขภาพ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอ ร้อยละ 84.9 และด้านการสรุปรายงานและการดูแลตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์เป็นงานที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานสม่ำเสมอใกล้เคียงกัน ร้อยละ 83.3 ส่วนการพัฒนางานเกี่ยวกับการวิจัยทางสาธารณสุข การส่งเสริม ควบคุม การบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการแพทย์และสาธารณสุข พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขยังแสดงบทบาทไม่ชัดเจนหรือแทบไม่เคยปฏิบัติเลย

### ด้านการวางแผน

การวางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ และร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด ร้อยละ 83.3 ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในด้านนี้อย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน

### ด้านการประสานงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ต้องการให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ปฏิบัติงานการประสานงานทั้งภายในและภายนอก และชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 86.3 และ 80.0 ตามลำดับ

### ด้านการบริการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าจากผลการประเมินตนเองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเกี่ยวกับปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านการบริการที่ปฏิบัติเป็นประจำหรือปฏิบัติอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง พบว่าให้บริการทางวิชาการ และสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยี แก่บุคคลภายในหน่วยงานเป็นงานที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติเป็นอันดับแรก ซึ่งปฏิบัติงานสม่ำเสมอใกล้เคียงกัน ร้อยละ 72.8 และ 71.2 ตามลำดับ ส่วนด้านการตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆและร่วมปฏิบัติการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และองค์กร พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานด้านนี้ใกล้เคียงกัน ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน ร้อยละ 69.6 และ 66.6 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามพบว่า ร้อยละ 27.3 ไม่เคยนิเทศงานให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขชุมชน

#### 5.1.4 การกำหนดสมรรถนะหลักที่ต้องการ และจำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามเกณฑ์การกำหนดสมรรถนะของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ) ของผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

สรุปได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกำหนดสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น 5 อันดับ ดังนี้ อันดับแรกผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกที่ตรงกัน กล่าวคือสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ร้อยละ 85.5 ลำดับต่อมาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกที่ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 54.5 และ 51.5 อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าในลำดับต่อไปผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีมุมมองด้านการเลือกที่แตกต่างกัน อาทิเช่นสมรรถนะที่สมรรถนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับสมรรถนะคุณธรรมและจริยธรรม ร้อยละ 78.8 และ 75.8 ตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่เลือกสมรรถนะที่เลือกสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์และความถูกต้องของงานถึง ร้อยละ

83.3 และ 81.89 ตามลำดับ และ สมรรถนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาศักยภาพของคน และคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เพียงร้อยละ 47.0 และ 36.4 ตามลำดับ

### 5.1.5 การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานจากวิเคราะห์การปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและผู้เชี่ยวชาญในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลวชิรพยาบาล

สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) 4 ด้าน โดยใช้ข้อมูลการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและการเลือกจากผู้บริหารระดับต้น ตามกิจกรรมการให้บริการ 9 งานหลัก ดังนี้ งานอนามัยมารดาและทารก งานส่งเสริมสุขภาพเด็กดี งานอนามัยวัยเจริญพันธุ์ งานส่งเสริมสุขภาพผู้ป่วยโรคเรื้อรัง งานผู้สูงอายุ งานผู้พิการ งานด้านคัดกรองความเสี่ยงโรคเมตาบอลิก กลุ่มอายุ 15 ปีขึ้นไป งานสร้างเสริมสุขภาพนอกหน่วยบริการ งานอนามัยโรงเรียน ดังนี้

#### ด้านการปฏิบัติตามบทบาท

เมื่อพิจารณาการเลือกกำหนดสมรรถนะที่ต้องการ และจำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามเกณฑ์การกำหนดสมรรถนะของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ) ของผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ด้านการวิเคราะห์ รวบรวม และสืบค้นข้อมูล เป็นการจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การตรวจสอบสิทธิ การซักประวัติการเจ็บป่วย ข้อมูลสุขภาพครอบครัว ผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกสมรรถนะที่ตรงกัน คือการสืบเสาะหาข้อมูล ในด้านการให้บริการคัดกรองสุขภาพส่งเสริมสุขภาพ และปฏิบัติการในด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อการเฝ้าระวังควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ เช่น การประเมินสภาพผู้รับบริการ การดูแลหญิงหลังคลอด ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกสมรรถนะที่ตรงกัน คือ ความถูกต้องของงาน และ ความสัมพันธ์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนกิจกรรมที่เลือกไม่สอดคล้องกันคือการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่

#### ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ และดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ที่กำหนด เช่น คิดวิเคราะห์เชิงระบบ การจัดทำโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม การติดตามและการประเมินผลโครงการ หรือการนำข้อมูลต่างๆมาใช้ในการวางแผนในการจัดกิจกรรม ผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีมุมมองต่อสมรรถนะด้านการวางแผนเหมือนกัน กล่าวคือ เป็นสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์

### ด้านการประสานงาน

เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีหน้าที่ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น การให้ความรู้/คำแนะนำเรื่องสุขภาพจิตศึกษาแก่ผู้สูงอายุและผู้ดูแล การให้คำปรึกษาเรื่องการวางแผนครอบครัว/โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ หรือการติดต่อประสานงานด้านสิทธิประโยชน์สำหรับผู้พิการ รวมถึงการเป็นผู้ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกสมรรถนะที่ตรงกัน คือ ศิลปะการสื่อสารสูงใจและ มีความสามารถด้านบริการวิชาการ มีประเด็นการเลือกสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกัน คือการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่

### ด้านการบริการ

การตรวจสอบสภาพความพร้อมใช้ของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพและเหมาะสมแก่การนำไปใช้งานอยู่เสมอ รวมถึงสนับสนุนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางสาธารณสุข และสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีแก่บุคคลภายในหน่วยงาน ผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเลือกสมรรถนะที่ตรงกัน คือ บริการที่ดี และการดำเนินงานเชิงรุก มีประเด็นการเลือกสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกัน คือการดูแลและป้องกันการเกิดโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง

#### 5.1.6 ข้อมูลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารเกี่ยวกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบทบาทและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

เมื่อพิจารณาตามบริบทของทั้งสององค์กรพบว่า สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาลนวมินทร์ มีการจัดการดังนี้

**ด้านโครงสร้างขององค์กร** สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มีการจัดการเชิงโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการ บทบาทหน้าที่ฝ่ายบริหารระดับสูงทั้งสององค์กรทำหน้าที่เพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้างๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดได้น้อยมาก ส่วนรูปแบบการจัดการองค์กรทั้งสององค์กรมีการจัดองค์กร แบบแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ แบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงานมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน/แผนกไว้อย่างชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละหน่วยงาน/แผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถมาทำงานในแผนกนั้นๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้นๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานที่ตนรับผิดชอบ อีกประการหนึ่งการแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อย/แผนกนั้นก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เมื่อพนักงานทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ ย่อมก่อให้เกิดการ

ประสานงานได้ง่าย เพราะแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาการสื่อสารในที่ทีมงานด้วยภาษาเดียวกันทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี นอกจากนี้ การบริหารงานก็เกิดความประหยัดและคล่องตัว เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างงานได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย

**ด้านนโยบาย** สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานสร้างเสริมสุขภาพป้องกันโรค มีหน่วยงานที่รองรับด้านงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคทั้งในหน่วยบริการและนอกหน่วยบริการ มีภารกิจ แนวคิด หลักการ การทำงานเชิงรุก และการจัดบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มุ่งเน้นการคุ้มครองสิทธิ และส่งเสริมให้ประชาชนเข้าบริการทางการแพทย์ตามสิทธิประโยชน์ที่ประชาชนพึงมี นโยบายและการบริหารสามารถร่วมกันทำนุบำรุงการปฏิบัติงานของนักวิชาการสาธารณสุขได้

**ด้านบุคลากร** สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มีระบบการบริหารบุคลากรที่ไม่แตกต่างกันการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การทำงานและภารกิจ หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีการกำหนดโดยผู้ที่ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบงาน มีการจัดสรรแบ่งงานที่แยกกันหรือรวมงานที่มีลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน และควบคุมผลการดำเนินงานโดยใช้ ค่านิยมองค์กร เป็นตัวเชื่อมโยงปลุกฝังให้พนักงานทุกระดับ ทุกคนในองค์กรเข้าใจ จดจำ และยึดถือปฏิบัติ ซึ่งถ้าหากพนักงานเข้าใจถึงความสำคัญและข้อดีของการปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้ความร่วมมือและยึดมั่นเป็นทิศทางในการทำงาน เพื่อให้ทุกแผนกทุกภาคส่วนขององค์กรนั้นมุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

**ด้านการพัฒนาบุคลากร** สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อผู้บริหารและองค์กร ตลอดจน พัฒนาให้บุคลากรทุกระดับเกิดทักษะความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรไว้รองรับความเจริญเติบโตขององค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือเตรียมความพร้อมในการรับกับสภาพปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้บริหารระดับสูงใช้ค่านิยมขององค์กรคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม เชื่อมต่อการทำงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของผู้ปฏิบัติงานในการนำไปใช้ปฏิบัติในการทำงานให้เกิดมาตรฐานแบบเดียวกัน ตามผลการดำเนินงาน ใช้ KPI (Key Performance Indicator) เป็นตัวกำหนดภาพรวม

**ด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน** สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและโรงพยาบาลนวมินทร์ มีระบบการบริหารค่าตอบแทนหรือรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้นไป รวมถึงพัฒนาสู่ความก้าวหน้าในงานโดยใช้ Career path เพื่อผลักดันให้ขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้น ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน อีกทั้งยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบการปรับเงินเดือน อันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร อีกทั้งยังมีเทคนิคเพิ่มแรงจูงใจในรูปแบบค่าตอบแทนพิเศษ เช่น โบนัสประจำปีมาช่วยในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรลาออก มีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะประจำตัวและผลงานและการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

## 5.2 ข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้

### การศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่ามีข้อจำกัดดังนี้

- แบบสำรวจระดับความต้องการสมรรถนะที่จำเป็น และแบบสำรวจความถี่ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทหน้าที่วิชาการสาธารณสุข 4 ด้าน ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) ในหัวข้อคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ด้านการวางแผนพบข้อคำถาม 1 ข้อ มีหลายประเด็น เช่น วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด พบว่าด้านการวางแผนหน่วยงานและการวางแผนโครงการ ทำให้ไม่สามารถระบุคุณลักษณะว่าปฏิบัติงานหรือต้องการในประเด็นใด
- ช่วงเก็บข้อมูลในการวิจัยพบว่าเป็นช่วงที่มีการลาออกของบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและมีการรับบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ประกอบกับการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขไม่ชัดเจน ไม่ได้ระบุประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงานเพียง 6 เดือนให้ข้อมูล ส่งผลให้การให้ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานจริงไม่ครบถ้วน

## 5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

- ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าประกอบการบริหารงานบุคคล เพื่อหาแนวทางพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพให้แก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เพื่อให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความรู้ความสามารถที่ตรงกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น แผนการพัฒนาหรือแผนการอบรมประจำปี

- ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิ ควรมีการพัฒนาทักษะด้านวิเคราะห์ข้อมูล เสนอรายงานทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน การติดตามความต่อเนื่องของงาน การพัฒนาฝีมือ งานวิจัยด้านสุขภาพรวมถึงการสอบสวนโรค เพื่อเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานด้านสุขภาพ ซึ่งทาง กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) ได้มีการกำหนดไว้ในมาตรฐานการกำหนดบทบาทนักวิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานด้านสุขภาพไว้ ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาการทำงานตามสมรรถนะที่เป็นจริงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลสุขภาพของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ

- ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิ ควรมีการพัฒนาระบบการคิดวิเคราะห์ การวางแผนการทำงานการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา รวมถึงทักษะคิดต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานและการประมวผล เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย และมีผลตอบแทนคุ้มค่า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดของหน่วยงานหรือโรงพยาบาล

- ควรส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ได้ปฏิบัติงานบทบาทจริงให้เกิดศักยภาพในการทำงานในชุมชนก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไปในอนาคต

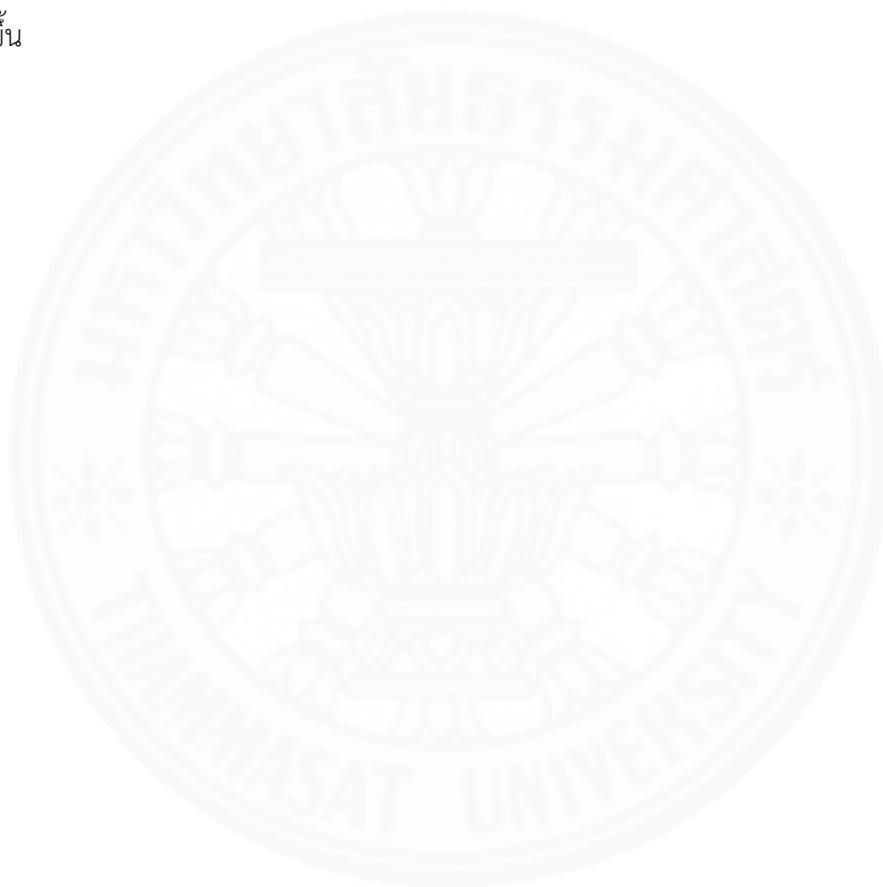
- ควรมีการการแบ่งระดับของ Competency แต่ละตัวแบ่งออกเป็นกี่ระดับ (จากต่ำสุดถึงสูงสุด)และการกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับให้ชัดเจน เนื่องจากการแบ่งระดับ Competency จะก่อให้เกิดประโยชน์คือ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างระดับของตำแหน่งงานที่มี Competency ตัวเดียวกันเกิดประสิทธิภาพในการประเมิน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมได้

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- เนื่องจากการศึกษาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีข้อจำกัดเรื่องหลักสูตรการศึกษาที่มีความหลากหลาย ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่แตกต่างกันไปและไม่

ตรงกับสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น อาทิเช่น สาขาที่กลุ่มตัวอย่างศึกษามา จึงควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในด้านหลักสูตรการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ที่ใช้ในการปรับพื้นฐานของพนักงานในแต่ละหน่วยบริการให้มีความรู้ ความสามารถเบื้องต้นที่ตรงกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะที่ต้องการ

- ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงผลการใช้แบบประเมินสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้มาแก้ไข้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาและมีการศึกษาซ้ำหลังจากที่ได้ดำเนินการแก้ไข้แล้วระยะหนึ่ง เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตลอดจนปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น



## รายการอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข. (2552). แผนยุทธศาสตร์ทศวรรษ กำลังคนด้านสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 - 2559 (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: เดอะกราฟิโกซิสเต็มส์.กระทรวงสาธารณสุข. (2553).
- คู่มือการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: วี.พรีนท์ (1991).
- ดาวรุ่ง ดอนสมจิตร. (2551). แรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านสุขภาพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ตะวัน สาดแสง. (2548). *สร้างคน สร้างองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- ทัศนีย์ บัวคำ. กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (คัดเลือกบางส่วนจากวารสารบริหารงานสาธารณสุข ฉบับที่ 2 ปีที่ 14 กรกฎาคม-ธันวาคม 2552)
- ธารนา ธงชัย. (2552). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านเภสัชกรรมของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย คณะสาธารณสุขศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญถม ชัยฉนวน. (2553). ปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพรัช สุวรรณเนกซ์. (2542). การประเมินการปฏิบัติงานสาธารณสุขของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบลในเขต 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- พรเจริญ บัวพุ่ม. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงานตามบทบาทนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสถานีนอามัย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรชัย เลิศหลาย. (2543). การปฏิบัติงานตามบทบาทของนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสถานีนอามัย เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มัลลิกา เทพอ่อน. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับ ตำบล เขตสาธารณสุขที่ 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- รัชนิวรรณ วิษย์ถนอม.** (2551). **สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย(competency).**  
(ออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2551. ได้จาก <http://president.swu.au.th/content/e925/e1066/e1068/competency.doc>.
- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์.** (2548). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ . สำนักงานข้าราชการพลเรือน. เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548.
- รองศาสตราจารย์ ดร.สุรชาติ ฌ หนองคาย** ผู้อำนวยการโครงการบริการวิชาการด้านการบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาองค์กรสุขภาพ ภาควิชาบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. **บทความ (ฉบับย่อ).**
- วารสารหมออนามัย ปีที่ 5 ฉบับ 3** (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2538) . หมออนามัยกับการทำผลงานวิชาการ (ขึ้น ว), หน้า 9-14.
- วิฑูรย์ อึ้งประพันธ์.** (2541). **นโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: โครงการตำรา สำนักพิมพ์สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- ศศิวิมล ทองฟ้า.** (2548). **ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชน เขตการสาธารณสุข 6.** วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรเกียรติ์ อาชานานภาพ.** (2541). **วิวัฒนาการการส่งเสริมสุขภาพระดับนานาชาติ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: โครงการตำรา สำนักพิมพ์สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- สุดารัตน์ เกยุราพันธ์.** **นโยบายสร้างเสริมสุขภาพตามนโยบายสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า.** เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง แนวทางดำเนินการสร้างเสริมสุขภาพแบบบูรณาการของกรมอนามัย ปี 2545.
- สุทัศน์ ดวงตะวงษ์.** (2551). **แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานรักษาพยาบาลนอกเวลาราชการและวันหยุดราชการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน อำเภอแม่จวนจาศรีและอำเภอโคกโพธิ์ไชย จังหวัดขอนแก่น.** รายงานการศึกษาอิสระปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.** (2546). **กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่ควรจะเป็นข้าราชการ.** กรุงเทพฯ: สำนักงาน.สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเพชรบูรณ์. (2554). **คู่มือประเมิน Competency ปี 2554.** เพชรบูรณ์: สำนักงาน. (เอกสารอัดสำเนา).
- สัมฤทธิ์ ศรีธำรงค์สวัสดิ์ และ คณะ.** **ระบบหลักประกันสุขภาพไทย.** (2555).
- สัมพันธ์ บัณฑิตเสน.** (2551). **แรงจูงใจที่มีผลต่อการดำเนินงานตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย.** รายงานการศึกษาอิสระปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM. : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยพื้นฐานสมรรถนะ. การงบประมาณ, 4(12), 37-45.
- อรุณ จิรวัดน์กุล. (2548). ชีวสถิติสำหรับงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ. ขอนแก่น: ภาควิชาชีวสถิติและประชากรศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรรถพร พงษ์วาทและสมโชค อ่องสกุล , บรรณาธิการ. (2532). การพัฒนาการอาจารย์ในบทบาทนักวิชาการ: รวมบทความว่าด้วยความเป็นนักวิชาการ. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- แอนนา สุ่มะโน. (2550) ผลของโปรแกรมการเยี่ยมบ้านต่อการปฏิบัติตามแผนการดูแลสุขภาพผู้ป่วยวัณโรคปอด อำเภอศรีราชา ชลบุรี วิทยานิพนธ์ (พย.ม.) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Becker B.E., Huselid M.A. และ Ulrich D.(2001). The HR Scorecard: Linking people strategy and performance. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Best, J.W. & Kahn. 2006. Research in Education. Boston: Allyn and Bacon.
- Elifson, W K. 1990. Fundamentals of social statistics. 2<sup>nd</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence, American Psychologist.
- Rosemary Boam & Paul Sparrow (1992). Designing & Achieving Competency: A competency-based approach to developing people and organizations. McGraw-hill Training Series.
- Spencer & Spencer (1993). Competence at Work: Model for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ 2





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ .....งานวางแผนและบริหารงานวิจัย.....กองบริหารการวิจัย.....โทร. ๑๘๐๔.....  
 ที่ ศธ ๐๕๑๖.๕๖/(EC)๑๕๙.....วันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๕๘.....  
 เรื่อง.....แจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มธ. ชุดที่ ๒.....

เรียน นางจิราพร สร้อยมุกดา

ตามที่ท่านได้เสนอโครงร่างการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ ๒ โครงการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน (หรือข่ายโรงพยาบาล นวมินทร์)” รหัสโครงร่างการวิจัยที่ ๑๕๓/๒๕๕๗ นั้น

บัดนี้ คณะอนุกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ ๒ ได้พิจารณาอนุมัติด้านจริยธรรมการวิจัยในคน ให้กับโครงการวิจัยดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว โดยแนบเอกสารใบรับรองผลการพิจารณาพร้อมนี้แล้ว ทั้งนี้ข้อกำหนดของการดำเนินงานด้านจริยธรรมการวิจัยในคน ผู้วิจัยต้องรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานวิจัย เมื่อครบระยะเวลา ๖ เดือน นับจากวันที่ได้รับอนุมัติ (ภายในวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๕๘) ส่งมาที่คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มธ.ชุดที่ ๒ งานวางแผนและบริหารงานวิจัย กองบริหารการวิจัย อาคารสำนักงานอธิการบดี ชั้น ๓ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และโปรดดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าวด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร. พันเอก ฤวัลย์ ฤกษ์งาม)  
 ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มธ.ชุดที่ ๒



หนังสือรับรองการพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในคน  
 คณะอนุกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ 2  
 99 หมู่ที่ 18 ถ.พหลโยธิน ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12121  
 โทร. 0-2564-4440-79 ต่อ 1804, โทรสาร 0-2564-3151

หนังสือรับรองเลขที่..... 171 /2557.....

รหัสโครงการ ..... 153/2557.....

ชื่อโครงการวิจัย..... สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชน  
 ..... เครือข่ายโรงพยาบาลนวนินทร์.....

ชื่อผู้วิจัยหลัก ..... นางจิราพร สร้อยมุกดา.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ ..... คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.....

#### เอกสารที่รับรอง

1. โครงร่างการวิจัย ฉบับแก้ไข ครั้งที่ 2 (วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558).....
2. เอกสารชี้แจงข้อมูลแก่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Information Sheet).....
3. หนังสือแสดงเจตนายินยอม เข้าร่วมการวิจัย (Consent Form).....

คณะอนุกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ 2 ได้พิจารณาอนุมัติด้านจริยธรรมการทำวิจัยในคนให้ดำเนินการวิจัยข้างต้นได้ ตามมติการพิจารณาแบบ Expedited Review

ระยะเวลาที่อนุมัติ ..1.. ปี (เอกสารอนุมัติฉบับนี้มีผลตั้งแต่วันที่ 10 มีนาคม 2558 ถึง  
 วันที่ 10 มีนาคม 2559)

ถ้าหากผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการทันตามกำหนดของอายุใบรับรอง โครงการวิจัย (1 ปี) ให้ผู้วิจัยดำเนินการยื่นเรื่องขอต่ออายุขยายเวลา ก่อนครบกำหนดอย่างน้อย 30 วัน

ลงชื่อ.....  
 (รองศาสตราจารย์ ดร. พันเอก ถวัลย์ ฤกษ์งาม)  
 ประธานคณะอนุกรรมการ

ลงชื่อ.....  
 (อาจารย์ ดร. วิมลพัทธ์ ศรีไวย์)  
 อนุกรรมการและเลขานุการ

อนุมัติ ณ วันที่ 10 มีนาคม 2558

หมดอายุ วันที่ 10 มีนาคม 2559

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม





## โครงสร้างแบบสัมภาษณ์สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในหน่วย บริการปฐมภูมิภาคเอกชน เครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษานโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบทบาทและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
  - 1) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 2) แบบสัมภาษณ์ของผู้บริหารเกี่ยวกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบทบาทและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข
3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการเผยแพร่ต่อท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ในการกระบวนการทำงานของบุคลากรของหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิ์ที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยหรือข้ามข้อคำถามข้อใดข้อหนึ่งนี้เมื่อใดก็ได้ ถ้าผู้เข้าร่วมวิจัยปรารถนาโดยไม่มีผลกระทบใดใดเกิดขึ้นตามมาในโอกาสต่อไป

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

1. ชื่อหน่วยงาน/องค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กร โครงสร้างขององค์กร
2. เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านใด

**ด้านบริหารงาน** ความโดดเด่นที่สุดในการบริหารที่เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

**คำถาม 1** หน่วยงานของท่านมีบทบาท หรือเป้าหมายอย่างไรต่อการดูแลสุขภาพของประชาชน และท่านมีวิธีการหรือกลวิธีการบริหารงานอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

**คำถาม 2** ในการจัดระบบงานดังกล่าว หน่วยงานของท่านมีวิธีการบริหารงานอย่างไร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม รวมทั้งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ

**คำถาม 3** ทำอย่างไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ

### การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่งาน

- คำถาม 4** มีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร
- คำถาม 5** มีวิธีการสรรหาว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้อย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชนที่หน่วยงานตั้งอยู่อย่างไร
- คำถาม 6** มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของหน่วยงานอย่างไร
- คำถาม 7** มีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งหน่วยงาน

### ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- คำถาม 8** มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีการแจ้งผล เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร
- คำถาม 9** มีวิธีการประเมินประสิทธิผลของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานโดยรวม

### การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ

- คำถาม 10** มีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงานกับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- คำถาม 11** มีวิธีการอย่างไรในการยกย่องชมเชยการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- คำถาม 12** มีวิธีการอย่างไรในการให้ฝึกอบรม แนะนำ บุคลากรโดยให้เกิดความครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ
- คำถาม 13** มีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร

**คำถาม 14** มีวิธีส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

**การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

**คำถาม 15** มีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างไร

**คำถาม 16** ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

**คำถาม 17** สิ่งที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรประกอบด้วยอะไรบ้าง (เช่น บุคลากรรายคน การทำงานเป็นทีม หรือการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ เป็นต้น)

1. ขั้นตอนหรือกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข
2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาด้านสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข



## แบบสอบถามการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วย บริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานโดยการใช้ความรู้ ทักษะที่ได้ในการทำงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบทบาทและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 2) แบบสำรวจความถี่ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทหน้าที่วิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน)
  - 3) แบบกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทหน้าที่วิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน)
  - 4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการ
3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ในการกระบวนการทำงานของบุคลากรของหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิ์ที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยหรือข้ามข้อคำถามข้อใดข้อหนึ่งนี้เมื่อใดก็ได้ ถ้าผู้เข้าร่วมวิจัยปรารถนาโดยไม่มีผลกระทบใดใดเกิดขึ้นตามมาในโอกาสต่อไป

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

1. ชื่อ-นามสกุลผู้รับการประเมิน.....
2. เพศ  ชาย  หญิง
3. อายุ  21 – 25 ปี  26 – 30 ปี  
 31 – 35 ปี  36 – 40 ปี  มากกว่า 40 ปี
4. สถานภาพสมรส  
 โสด  สมรส  หม้าย / หย่า / แยกกันอยู่
5. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี  อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. ท่านจบการศึกษาสูงสุดเมื่อปี พ.ศ.....
7. สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน
  - หน่วยบริการปฐมภูมิในโรงพยาบาลนวมินทร์
  - หน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์
  - นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา รามอินทรา กม 8
  - นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา สะพานสูง
  - นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา เคซีรามอินทรา
  - นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา มีนบุรี
  - นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา รัตนบัณฑิต
  - นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา หัวตะเข้
  - นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา ลำผักชี
  - นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา เคหะร่มเกล้า
  - นวมินทร์คลินิกเวชกรรม สาขา คันนายาว
  - วัชรพลเวชกรรมคลินิก
  - นวมินทร์การแพทย์ สาขาน้ำหนักมอุตสาหกรรมลาดกระบัง

## 8. งานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

- งานบริการผู้ให้คำปรึกษา
- งานบริการสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยบริการ
- งานบริการสร้างเสริมสุขภาพในชุมชน (นอกหน่วยบริการ)

## 9. ประสบการณ์ทำงานในการทำงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

- น้อยกว่า 1 ปี       1 - 3 ปี       4 - 6 ปี
- 7 - 9 ปี       10 ปีขึ้นไป

10. เคยได้รับการได้รับการฝึกอบรมอื่นๆเพิ่มเติมหรือไม่ เช่น อบรมโครงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม  
โครงการผู้ให้คำปรึกษา

- ยังไม่ได้รับการอบรม
- ได้รับการอบรมหลักสูตร

ระบุ..... ปี พ.ศ.....

## ส่วนที่ 2 คำชี้แจง

แบบสอบถามการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะประจำสายงาน  
เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์นี้ จัดทำขึ้น  
โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความถี่ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในการปฏิบัติงานใน  
หน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์ **โดยการตอบแบบประเมินของท่านจะไม่มีผล  
ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด** แต่จะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาของ  
เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในการปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์อย่าง  
เป็นระบบในภาพรวมของโรงพยาบาลต่อไป

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นต่อ  
ข้อความนั้นอย่างไร โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกเพียงข้อละ 1 แห่ง โดย

- 4 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ ในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติเป็นประจำ  
สม่ำเสมอหรือปฏิบัติทุกครั้ง
- 3 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติเป็น  
บางครั้งไม่สม่ำเสมอ
- 2 หมายถึง ปฏิบัตินานๆครั้ง ในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัตินานๆครั้ง  
เช่น < 1 ครั้ง/เดือน
- 1 หมายถึง ไม่เคยปฏิบัติ หมายถึง ในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมาผู้ตอบแบบสอบถามไม่เคย  
ปฏิบัติงานในหัวข้อดังกล่าว

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
<b>1. ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท</b>				
- ศึกษา ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การจัดการบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพภิบาล อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและการบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการเสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
- ค้นคว้า ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การจัดการบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพภิบาล อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและการบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการเสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
- วิเคราะห์ ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การจัดการบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพภิบาล อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและการบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการเสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
- สำรวจ ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการ				

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
ฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การ จัดบริการสุขภาพ การสุศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพ อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและ การบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการ เสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
- รวบรวม ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน เกี่ยวกับ งานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้า ระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการ ฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การ จัดบริการสุขภาพ การสุศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพ อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและ การบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการ เสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
1.1. สรุปรายงานเกี่ยวข้องและนำเสนอผล				
1.1.1. สรุปรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงาน การรวบรวมข้อมูลทางวิชาการด้านสาธารณสุข				
1.1.2. เสนอรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อ ผู้บังคับบัญชา เพื่อประกอบการวางแผนในการ ปฏิบัติงาน				
1.2. ความต่อเนื่องในการกำกับติดตามงาน				
1.2.1. ติดตามผลการศึกษาข้อมูลด้านสุขภาพ เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ				
1.2.2. วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านสุขภาพ เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ				
1.2.3. และวิจัยงานด้านสาธารณสุข เพื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ				
1.3. การพัฒนางาน				
1.3.1. ร่วมพัฒนาเนื้อหา องค์ความรู้ คุณภาพมาตรฐาน				

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข และระบบบริการ สุขภาพ โดยบูรณาการแบบองค์รวมว่าด้วยการ คุ้มครองและส่งเสริมภูมิปัญญา เกี่ยวกับงานด้าน สาธารณสุขและระบบบริการสุขภาพ				
1.3.2. จัดทำคู่มือ แนวทางปฏิบัติ เอกสารวิชาการ สื่อสุข ศึกษาประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชน มีความรู้ สามารถ ป้องกันตนเองจากโรคและภัยสุขภาพ				
1.4. ปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ อนามัยสิ่งแวดล้อม การ ควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค รักษา เบื้องต้น				
1.4.1. ติดตามฟื้นฟูสุขภาพผู้รับบริการหรือประชาชนใน ชุมชน				
1.4.2. ดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ ที่พร้อมใช้ งาน เพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขอย่างมี ประสิทธิภาพและทั่วถึง				
1.5. ช่วยจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน สาธารณสุข เช่น ข้อมูลของผู้ป่วยกลุ่มเสี่ยง บุคลากร ทางด้านบริการสุขภาพ ประชากร สถานะสุขภาพพระบาท วิทยา สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ สถานประกอบการทั้ง ภาครัฐและเอกชน องค์กรภาคีเครือข่าย เพื่อนำมาใช้ใน การวิเคราะห์ ในการปรับปรุงระบบงานสาธารณสุขให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น				
1.6. ให้บริการคัดกรองสุขภาพ เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกัน โรคและภัยสุขภาพ				
1.6.1. ตรวจวินิจฉัย เพื่อวินิจฉัยปัญหาและภัยสุขภาพที่มี ผลต่อสุขภาพ				
1.6.2. รักษาเบื้องต้น เพื่อให้การรักษาโรคและภัยสุขภาพ				
1.6.3. สอบสวนสืบสวนโรค เพื่อ การเฝ้าระวัง ควบคุม				

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
ป้องกันโรคและภัยสุขภาพ				
1.6.4. ติดตามผู้ป่วยผู้สัมผัส เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกันโรคและภัยสุขภาพ				
1.6.5. ส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกันโรค และภัยสุขภาพ				
1.6.6. ฟื้นฟูสุขภาพ เพื่อให้ประชาชน มีสุขภาพที่ดี				
1.7. ร่วมประเมินสิ่งแวดล้อมการทำงาน ประเมินสถาน ประกอบการ สถานบริการสาธารณสุขสถานที่สาธารณะ ทางด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ				
1.8. ช่วยปฏิบัติงานส่งเสริม ควบคุม กำกับมาตรฐาน การบังคับ ใช้กฎหมายเกี่ยวกับการแพทย์และสาธารณสุข และ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้าน บริการและผลิตภัณฑ์สุขภาพ				
<b>2. ด้านการวางแผน</b>				
2.1. ท่านได้วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการวางแผน แผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ที่กำหนด				
<b>3. ด้านการประสานงาน</b>				
3.1. ท่านเป็นผู้ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและ ภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้				
3.2. ท่านปฏิบัติหน้าที่ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมาย				
<b>4. ด้านการบริการ ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทตั้งต่อไปนี้ มาก น้อย อย่างไร</b>				

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
4.1. ตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพและเหมาะสมแก่การนำไปใช้งานอยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางสาธารณสุข เพื่อให้การบริการดังกล่าวเป็นไปอย่างราบรื่น				
4.2. สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยีแก่บุคคลภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นความรู้และให้สามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ				
4.3. ให้บริการทางวิชาการ เช่น การจัดทำเอกสาร ตำรา คู่มือ เอกสารสื่อ เผยแพร่ในรูปแบบ ต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และความเข้าใจในระดับต่าง ๆ ในงานด้านสาธารณสุข				
4.4. ร่วมปฏิบัติการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และองค์กร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความชำนาญ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
4.5. นิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำชุมชนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ				

### ส่วนที่ 3 สมรรถนะที่ต้องการและจำเป็น

1. **สมรรถนะหลัก (ทุกคนต้องมี)** คือ คุณลักษณะร่วมของบุคลากรทั้งระบบเพื่อหล่อหลอม ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

**คำชี้แจง** ให้ท่านใส่ลำดับจากสมรรถนะที่สำคัญมากที่สุด ถึงน้อยที่สุด (1- 10)

.....	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	.....	ความถูกต้องของงาน
.....	บริการที่ดี	.....	ความมั่นใจในตนเอง
.....	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	.....	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
.....	จริยธรรม	.....	ศิลปะการสื่อสารสูง
.....	ความร่วมมือแรงร่วมใจ	.....	ภาวะผู้นำ
.....	การคิดวิเคราะห์	.....	สุนทรียภาพทางศิลปะ
.....	การมองภาพองค์รวม	.....	วิสัยทัศน์
.....	การพัฒนาศักยภาพคน	.....	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
.....	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	.....	ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
.....	การสืบเสาะหาข้อมูล	.....	การควบคุมตนเอง
.....	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	.....	การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
.....	ความเข้าใจผู้อื่น	.....	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการ
.....	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	.....	พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
.....	การดำเนินการเชิงรุก	.....	อื่นๆ โปรดระบุ

2. **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)** คือ สมรรถนะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาภารกิจ หรือลักษณะงานตามหน้าที่ หรือกิจกรรมที่ดำเนินการในตำแหน่ง ของท่านว่ามีกิจกรรมใดบ้าง แต่ละกิจกรรมต้องใช้สมรรถนะใดบ้างและเขียนลงในตาราง โดยสมรรถนะสามารถดูจากเอกสารรายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ ในการกำหนด สมรรถนะ

ลักษณะงานที่ทำ/กิจกรรมหลัก	สมรรถนะที่ต้องการและจำเป็นสำหรับตำแหน่ง (ความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะส่วนบุคคล) ที่ทำให้งานสำเร็จ
1. .... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
2. .... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
3. .... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....

ลักษณะงานที่ทำ/กิจกรรมหลัก	สมรรถนะที่ต้องการและจำเป็นสำหรับตำแหน่ง (ความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะส่วนบุคคล) ที่ทำให้งานสำเร็จ
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. ....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>5. ....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ความเห็นเพิ่มเติม .....

.....

.....

.....

.....



**แบบสำรวจคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในหน่วยบริการ  
ปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์**

ชื่อหน่วยบริการ.....

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ทักษะที่ได้ในการทำงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบทบาทและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 2) แบบสำรวจความถี่ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทนักวิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน)
  - 3) แบบกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทนักวิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน)
  - 4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการ
3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ในการกระบวนการทำงานของบุคลากรของหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิ์ที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยหรือข้ามข้อคำถามข้อใดข้อหนึ่งนี้  
เมื่อใดก็ได้ ถ้าผู้เข้าร่วมวิจัยปรารถนาโดยไม่มีผลกระทบใดใดเกิดขึ้นตามมาในโอกาสต่อไป

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

1. ชื่อ-นามสกุลผู้รับการประเมิน.....
2. เพศ  ชาย  หญิง
3. อายุ โปรดระบุ.....ปี
4. ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่าน  
 ผู้จัดการคลินิก  แพทย์  พยาบาล  
 อื่น ๆ (ระบุ).....
5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานของท่านตามข้อ 4  
 1- 5 ปี  6 - 10 ปี  10 ปี

### ส่วนที่ 2 แบบสำรวจคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

#### คำชี้แจง

แบบสำรวจคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทหน้าที่วิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) กำหนดได้แก่ (1) ด้านการปฏิบัติการ (2) ด้านการวางแผน (3) ด้านการประสานงาน (4) ด้านการบริการแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ โดย

- 4 หมายถึง ความต้องการคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
- 3 หมายถึง ความต้องการคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในระดับมาก
- 2 หมายถึง ความต้องการคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
- 1 หมายถึง ความต้องการคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
<b>1. ด้านการปฏิบัติการตามบทบาท</b>				
- ศึกษา ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การจัดการบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพภิบาล อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและการบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการเสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
- ค้นคว้า ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การจัดการบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพภิบาล อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและการบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการเสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
- วิเคราะห์ ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การจัดการบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพภิบาล อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและการบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการเสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
- สืบค้น ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการ				

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
ฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การ จัดบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพ อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและ การบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการ เสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
- รวบรวม ข้อมูลทางวิชาการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน เกี่ยวกับ งานด้านสาธารณสุขเช่น การส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้า ระวังโรค การควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ และการ ฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การดูแลรักษาพยาบาล การ จัดบริการสุขภาพ การสุขศึกษาและพฤติกรรมสุขภาพ การสุขภาพ อนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบกลไกและ การบังคับใช้กฎหมายสาธารณสุข เพื่อช่วยในการ เสริมสร้างระบบการสาธารณสุขที่ดี				
1.1. สรุปรายงานเกี่ยวข้องและนำเสนอผล				
1.1.1. สรุปรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงาน การรวบรวมข้อมูลทางวิชาการด้านสาธารณสุข				
1.1.2. เสนอรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อ ผู้บังคับบัญชา เพื่อประกอบการวางแผนในการ ปฏิบัติงาน				
1.2. ความต่อเนื่องในการกำกับติดตามงาน				
1.2.1. ติดตามผลการศึกษาข้อมูลด้านสุขภาพ เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ				
1.2.2. วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านสุขภาพ เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ				
1.2.3. และวิจัยงานด้านสาธารณสุข เพื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ				

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
1.3. การพัฒนางาน				
1.3.1. ร่วมพัฒนาเนื้อหา องค์ความรู้ คุณภาพมาตรฐาน เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข และระบบบริการ สุขภาพ โดยบูรณาการแบบองค์รวมว่าด้วยการ คุ้มครองและส่งเสริมภูมิปัญญา เกี่ยวกับงานด้าน สาธารณสุขและระบบบริการสุขภาพ				
1.3.2. จัดทำคู่มือ แนวทางปฏิบัติ เอกสารวิชาการ สื่อสุข ศึกษาประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชน มีความรู้ สามารถ ป้องกันตนเองจากโรคและภัยสุขภาพ				
1.4. ปฏิบัติการในการส่งเสริมสุขภาพ อนามัยสิ่งแวดล้อม การ ควบคุมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ การเฝ้าระวังโรค รักษา เบื้องต้น				
1.4.1. ติดตามฟื้นฟูสุขภาพผู้รับบริการหรือประชาชนใน ชุมชน				
1.4.2. ดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ ที่พร้อมใช้ งาน เพื่อพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขอย่างมี ประสิทธิภาพและทั่วถึง				
1.5. ช่วยจัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน สาธารณสุข เช่น ข้อมูลของผู้ป่วยกลุ่มเสี่ยง บุคลากร ทางด้านบริการสุขภาพ ประชากร สถานะสุขภาพพระบาท วิทยา สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ สถานประกอบการทั้ง ภาครัฐและเอกชน องค์กรภาคีเครือข่าย เพื่อนำมาใช้ใน การวิเคราะห์ ในการปรับปรุงระบบงานสาธารณสุขให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น				
1.6. ให้บริการคัดกรองสุขภาพ เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกัน โรคและภัยสุขภาพ				
1.6.1. ตรวจวินิจฉัย เพื่อวินิจฉัยปัญหาและภัยสุขภาพที่มี ผลต่อสุขภาพ				

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
1.6.2. รักษาเบื้องต้น เพื่อให้การรักษาโรคและภัยสุขภาพ				
1.6.3. สอบสวนสืบสวนโรค เพื่อ การเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกันโรคและภัยสุขภาพ				
1.6.4. ติดตามผู้ป่วยผู้สัมผัส เพื่อการเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกันโรคและภัยสุขภาพ				
1.6.5. ส่งเสริมสุขภาพ การเฝ้าระวัง ควบคุมป้องกันโรค และภัยสุขภาพ				
1.6.6. พัฒนาสุขภาพ เพื่อให้ประชาชน มีสุขภาพที่ดี				
1.7. ร่วมประเมินสิ่งแวดล้อมการทำงาน ประเมินสถานประกอบการ สถานบริการสาธารณสุขที่สาธารณะ ทางด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ				
1.8. ช่วยปฏิบัติงานส่งเสริม ควบคุม กำกับมาตรฐาน การบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการแพทย์และสาธารณสุข และ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้าน บริการและผลิตภัณฑ์สุขภาพ				
<b>2. ด้านการวางแผน</b>				
2.1. ท่านได้วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ที่กำหนด				
<b>3. ด้านการประสานงาน</b>				
3.1. ท่านเป็นผู้ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้				
3.2. ท่านปฏิบัติหน้าที่ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย				

รายการประเมิน	ระดับความถี่ในการปฏิบัติงาน			
	4	3	2	1
<b>4. ด้านการบริการ ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทดังต่อไปนี้ มาก น้อย อย่างไร</b>				
4.1. ตรวจสอบสภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพ และเหมาะสมแก่การนำไปใช้งานอยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุน งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางสาธารณสุข เพื่อให้การบริการดังกล่าวเป็นไปอย่างราบรื่น				
4.2. สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการหรือเทคโนโลยี แก่บุคคลภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นความรู้และให้สามารถ ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ				
4.3. ให้บริการทางวิชาการ เช่น การจัดทำเอกสาร ตำรา คู่มือ เอกสารสื่อ เผยแพร่ในรูปแบบ ต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และ ความเข้าใจในระดับต่าง ๆ ในงานด้านสาธารณสุข				
4.4. ร่วมปฏิบัติการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ องค์กร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความชำนาญ และ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
4.5. นิเทศงานด้านสาธารณสุขให้แก่อาสาสมัครสาธารณสุข ประจำชุมชนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่าง ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ				

### ส่วนที่ 3 สมรรถนะที่ต้องการและจำเป็น

1. **สมรรถนะหลัก (ทุกคนต้องมี)** คือ คุณลักษณะร่วมของบุคลากรทั้งระบบเพื่อหล่อหลอม ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

**คำชี้แจง** ให้ท่านใส่ลำดับจากสมรรถนะที่สำคัญมากที่สุด ถึงน้อยที่สุด (1- 10)

.....	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	.....	ความถูกต้องของงาน
.....	บริการที่ดี	.....	ความมั่นใจในตนเอง
.....	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	.....	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
.....	จริยธรรม	.....	ศิลปะการสื่อสารสูง
.....	ความร่วมมือแรงร่วมใจ	.....	ภาวะผู้นำ
.....	การคิดวิเคราะห์	.....	สุนทรียภาพทางศิลปะ
.....	การมองภาพองค์รวม	.....	วิสัยทัศน์
.....	การพัฒนาศักยภาพคน	.....	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
.....	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	.....	ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
.....	การสืบเสาะหาข้อมูล	.....	การควบคุมตนเอง
.....	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	.....	การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
.....	ความเข้าใจผู้อื่น	.....	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการ
.....	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	.....	พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
.....	การดำเนินการเชิงรุก	.....	อื่นๆ โปรดระบุ

**ส่วนที่ 4** แบบกำหนดคุณลักษณะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่พึงประสงค์ตามความบทบาทการปฏิบัติงานของผู้เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ตามมาตรฐานการกำหนดบทบาทนักวิชาการสาธารณสุข 4 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณลักษณะที่ กพ. (สำนักงานข้าราชการพลเรือน) กำหนด และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิภาคเอกชนเครือข่ายโรงพยาบาลนวมินทร์

2. **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)** คือ สมรรถนะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น



ลักษณะงานที่ทำ/กิจกรรมหลัก	สมรรถนะที่ต้องการและจำเป็นสำหรับตำแหน่ง (ความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะส่วนบุคคล) ที่ทำให้งานสำเร็จ
4. .... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
5. .... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

ความเห็นเพิ่มเติม .....

.....

.....

.....

.....

## รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ ในการกำหนดสมรรถนะ

### คำอธิบายสมรรถนะตามหน้าที่

#### 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation -ACH)

คำจำกัดความ: ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

#### 2. บริการที่ดี (Service Mind-SERV)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการบริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

คำจำกัดความ : ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

#### 4. จริยธรรม (Integrity-ING)

คำจำกัดความ: การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)

คำจำกัดความ: พฤติกรรมที่แสดง 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กรโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีมและ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

#### 6. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT)

คำจำกัดความ : การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัด

หมวดหมู่ปัญหา หรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

### 7. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT)

คำจำกัดความ: การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

### 8. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

### 9. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA)

คำจำกัดความ: เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

### 10. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF)

คำจำกัดความ: ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลังประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

### 11. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS)

คำจำกัดความ: ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

### 12. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)

คำจำกัดความ: ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ติดต่อด้วย

### 13. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA)

คำจำกัดความ: ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเอง และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลกระทบต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

### 14. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness-PROAC)

คำจำกัดความ: การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

### 15. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO)

คำจำกัดความ: ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ

### 16. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence-SCF)

คำจำกัดความ: ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจาร์ณญาณการตัดสินใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

### 17. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX)

คำจำกัดความ: ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

### 18. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูดโดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าว บุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

### 19. สภาวะผู้นำ (Leadership-LEAD)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 20. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ)

คำจำกัดความ: ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

## 21. วิสัยทัศน์ (Visioning-VIS)

คำจำกัดความ: ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือแรงร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

## 22. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO)

คำจำกัดความ: ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

## 23. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

## 24. การควบคุมตนเอง (Self-Control-SCT)

คำจำกัดความ: การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

## 25. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others-EMP)

คำจำกัดความ: ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

## 26. มีความสามารถด้านการวางแผนการเรียนการสอน (Teaching & Course Planning Skills - TCPS)

คำจำกัดความ: มีความสามารถในการวางแผนการเรียนการสอนทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการติดตามและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแผนการเรียนการสอน มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

## 27. มีความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน (Teaching & Course Design Skills – TCDS)

คำจำกัดความ: มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนด้วยรูปแบบ วิธีการและเครื่องมือ ที่เหมาะสมกับผู้เรียน มีการติดตามและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้หรือพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

## 28. มีความสามารถด้านการประเมินผลการเรียนการสอน (Teaching & Course Evaluation Skills – TCES)

คำจำกัดความ: มีความสามารถในการกำหนดและใช้เกณฑ์การประเมินผลให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน มีการปรับปรุงเกณฑ์และวิธีการประเมินอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการประเมินผลการเรียนการสอน และมีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการประเมินผลการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

## 29. มีความสามารถด้านการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง (Academic Advancement Updating Skills – AAUS)

คำจำกัดความ: มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าขององค์ความรู้ในวิชาชีพด้วยวิธีการและรูปแบบต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในเนื้อหาและนวัตกรรมการเรียนการสอนในสาขาที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

## 30. มีความสามารถด้านการทำวิจัย (Research Skills - RS)

คำจำกัดความ: มีความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสนอมาตรการป้องกัน/แก้ไขปัญหาหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

## 31. มีความสามารถด้านบริการวิชาการ (Academic Services Skills – ASS)

คำจำกัดความ: มีความสามารถรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ และพร้อมที่จะให้บริการแก่สังคม

## ประวัติการศึกษา

ชื่อ	นางจิราพร สร้อยมุกดา
วันเดือนปีเกิด	8 กันยายน 2519
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2540: พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี, สถาบันสมทบ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ตำแหน่ง	ผู้จัดการคลินิกเครือข่ายและผู้จัดการฝ่ายประกันสุขภาพ โรงพยาบาลนวมินทร์
ประสบการณ์ทำงาน	2540 - 2543: พยาบาลวิชาชีพ 3 โรงพยาบาลโพธาราม 2544 - 2546: พยาบาลวิชาชีพ 4 โรงพยาบาลเจ็ดเสมียน 2547 - 2549: พยาบาลวิชาชีพ 5 โรงพยาบาลศูนย์ราชบุรี 2550 - 2551: พยาบาลวิชาชีพ 6 (ลาออกจากราชการ) 2551 - ปัจจุบัน: ผู้จัดการคลินิกเครือข่ายและผู้จัดการ ฝ่ายประกันสุขภาพโรงพยาบาลนวมินทร์ (โรงพยาบาลเอกชน)