

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรภายใต้กรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาถึงระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่
3. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่
4. เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของบุคลากรกับระดับสมรรถนะที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ กำหนด

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ประกอบด้วย 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ข้าราชการตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ จำนวน 83 คน และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มอำนวยการ ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ จำนวน 10 คน รวม 93 ชุด โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามได้นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีควมสถิติเชิงพรรณนาในรูปแบบของการหาค่าจำนวน ร้อยละ ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการ ในหน่วยงาน IPD1-2

2. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 - 4

2.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

1) ตารางเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะหลักกับผลการประเมินสมรรถนะตนเองของกลุ่มพยาบาล

ตารางที่ 5.1 ผลการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะหลักกับผลประเมินตนเองของกลุ่มพยาบาล

รายการสมรรถนะหลักของบุคลากร	ระดับเกณฑ์สมรรถนะหลัก	ผลการประเมินสมรรถนะหลักด้วยตนเอง	ผลการเปรียบเทียบ		
			สูง	เท่ากัน	ต่ำกว่า
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	2	37	38	8
ด้านการบริการที่ดี	2	2	30	44	9
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2	2	41	37	5
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	2	3	54	26	3
การทำงานเป็นทีม	2	2	48	32	3

จากตารางที่ 5.1 เมื่อวิเคราะห์จากการเปรียบเทียบระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักกับผลประเมินตนเองของกลุ่มพยาบาล พบว่า ผลประเมินตนเอง ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่สูงกว่าเกณฑ์ที่ถูกกำหนดของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ส่วนผลประเมินตนเอง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการทำงานเป็นทีม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่เท่ากับเกณฑ์ที่ถูกกำหนดของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

ตารางที่ 5.2 ผลการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะหลักกับผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักของกลุ่มพยาบาล

รายการสมรรถนะหลักของบุคลากร	ระดับเกณฑ์สมรรถนะหลัก	ผลการประเมินสมรรถนะหลักจากผู้บังคับบัญชา	ผลการเปรียบเทียบ		
			สูง	เท่ากัน	ต่ำกว่า
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	3	46	28	9
ด้านการบริการที่ดี	2	3	75	7	1

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

รายการสมรรถนะหลักของบุคลากร	ระดับเกณฑ์ สมรรถนะ หลัก	ผลการประเมิน สมรรถนะหลัก จากผู้บังคับบัญชา	ผลการเปรียบเทียบ		
			สูง	เท่ากัน	ต่ำกว่า
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2	3	50	26	7
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	2	3	56	25	2
การทำงานเป็นทีม	2	2	49	31	3

จากตารางที่ 5.2 เมื่อวิเคราะห์จากการเปรียบเทียบระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักกับผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักของกลุ่มพยาบาล พบว่า ผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่สูงกว่าเกณฑ์ที่ถูกกำหนดของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ส่วนผลประเมินตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่เท่ากับเกณฑ์ที่ถูกกำหนดของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

ตารางที่ 5.3 ผลการเปรียบเทียบระหว่างผลประเมินตนเองกับผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักของกลุ่มพยาบาล

รายการสมรรถนะหลักของ บุคลากร	ผลการประเมิน สมรรถนะหลัก ด้วยตนเอง	ผลการประเมิน สมรรถนะหลักจาก ผู้บังคับบัญชา	ผลการเปรียบเทียบ		
			สูง	เท่ากัน	ต่ำกว่า
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	3	9	-10	1
ด้านการบริการที่ดี	2	3	45	-37	-8
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2	3	9	-11	2
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	3	3	2	-1	1
การทำงานเป็นทีม	2	2	1	-1	

จากตารางที่ 5.3 เมื่อวิเคราะห์จากการเปรียบเทียบผลประเมินตนเองกับผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักของกลุ่มพยาบาล พบว่า ผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่สูงกว่าผลการประเมินสมรรถนะหลักด้วยตนเอง และผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่เท่ากับผลการประเมินสมรรถนะหลักด้วยตนเอง

2) ตารางเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะหลักกับผลการประเมินสมรรถนะตนเองของกลุ่ม อำนวยการ

ตารางที่ 5.4 ผลการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะหลักกับผลประเมินตนเองของกลุ่มอำนวยการ

รายการสมรรถนะหลักของ บุคลากร	ระดับเกณฑ์ สมรรถนะหลัก	ผลการประเมิน สมรรถนะหลักด้วย	ผลการเปรียบเทียบ	
		ตนเอง	สูง	ต่ำกว่า
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	3	10	
ด้านการบริการที่ดี	1	3	10	
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	1	3	10	
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบ ธรรมและจริยธรรม	1	3	10	
การทำงานเป็นทีม	1	3	10	

จากตารางที่ 5.4 เมื่อวิเคราะห์จากการเปรียบเทียบระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักกับผลการประเมินสมรรถนะหลักด้วยตนเองของกลุ่มอำนวยการ พบว่า ผลการประเมินสมรรถนะหลักด้วยตนเอง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่สูงกว่าเกณฑ์ทีู่กกำหนดของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

ตารางที่ 5.5 ผลการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะหลักกับผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ

รายการสมรรถนะหลักของ บุคคลากร	ระดับเกณฑ์ สมรรถนะหลัก	ผลการประเมิน สมรรถนะหลักจาก ผู้บังคับบัญชา	ผลการเปรียบเทียบ		
			สูง	เท่ากัน	ต่ำกว่า
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	2	9	1	
ด้านการบริการที่ดี	1	2	9	1	
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1	2	9	1	
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1	3	9	1	
การทำงานเป็นทีม	1	1	3	7	

จากตารางที่ 5.5 เมื่อวิเคราะห์จากการเปรียบเทียบระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักกับผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ พบว่า ผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่สูงกว่าเกณฑ์ที่ถูกกำหนดของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ส่วนผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่เท่ากับกับเกณฑ์ที่ถูกกำหนดของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

ตารางที่ 5.6 ผลการเปรียบเทียบระหว่างผลประเมินตนเองกับผลจากผู้บังคับบัญชาประเมิน
สมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ

รายการสมรรถนะหลักของ บุคคลากร	ผลการประเมิน สมรรถนะหลัก ด้วยตนเอง	ผลการประเมิน สมรรถนะหลักจาก ผู้บังคับบัญชา	ผลการเปรียบเทียบ		
			สูง	เท่ากัน	ต่ำกว่า
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3	2	-1		
ด้านการบริการที่ดี	3	2	-1		
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	3	2	-1		
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบ ธรรมและจริยธรรม	3	3	-1		
การทำงานเป็นทีม	3	1	-7		

จากตารางที่ 5.6 เมื่อวิเคราะห์จากการเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะหลักด้วยตนเองกับผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ พบว่า ผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่เท่ากับผลการประเมินสมรรถนะหลักด้วยตนเอง ส่วนผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการทำงานเป็นทีม มีระดับเกณฑ์สมรรถนะหลักที่ต่ำกว่าผลการประเมินสมรรถนะหลักด้วยตนเอง

2.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

จากการดำเนินการ โดยจากแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 มีทั้งหมด 4 โครงการ ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม สัมมนา โดยแบ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 5 ส่วน คือ

1) การอบรมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิบัติโดยการนำบุคลากร วิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านสายงานพยาบาล และการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการเสริมสร้างและคงไว้ซึ่งทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

2) การอบรมการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมตามมาตรฐานและกฎหมาย ซึ่งปฏิบัติโดยการนำเอาวิทยากรทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน ให้ความรู้ทางด้านการปฏิบัติงานพร้อมกับการแสดงตัวอย่างการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมซึ่งนำไปสู่การบริการที่น่าประทับใจแก่ประชาชน เพื่อเสริมสร้างและคงรักษาการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นความมีจริยธรรมตามสายงานวิชาชีพพยาบาล และการปฏิบัติงานทางด้านการอำนวยความสะดวกที่มีลำดับ ขั้นตอน กฎเกณฑ์ ระเบียบการตามข้อระบุในกฎหมาย

3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งปฏิบัติโดยนำบุคลากรในศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่เข้าร่วมการประชุมพร้อมทั้งมีการปฏิบัติงาน โดยแบ่งตามสายงานวิชาชีพ อันได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ และกลุ่มอำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากร ตลอดจนเป็นการแก้ไข หรือพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างของบุคลากรตามในแต่ละสายงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

4) การอบรมการปฏิบัติงานทางสารสนเทศ ปฏิบัติโดยการขอความร่วมมือจากวิทยากรผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะความรู้ทางด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้การบริการทางสุขภาพมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) การปฏิบัติธรรมในสถานธรรมประจำเดือน ปฏิบัติโดยนำบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ เข้าปฏิบัติธรรมในสถานธรรม เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยนำเอาธรรมะข้อใดข้อหนึ่งมาปฏิบัติปฏิบัติที่ดี ซึ่งนำไปสู่การให้บริการด้วยใจแก่ประชาชน

2. การรวบรวมประมวลความรู้ โดยแบ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) การประเมินผลการปฏิบัติการรายสัปดาห์ ปฏิบัติโดยขอความร่วมมือจากหัวหน้างาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการประเมินการปฏิบัติงาน โดยมีการนำเสนอให้

บุคลากรในแต่ละสายงานได้ทราบเป็นรายสัปดาห์ และมีการตัดสินใจให้เพื่อมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น หรือมีผลการปฏิบัติงานที่สูงเหนือบุคลากรในสายงานเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชน

2) การปรับปรุงระบบการบริการพยาบาล ปฏิบัติโดยนำผลการประเมินที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติการรายสัปดาห์ มาปรับปรุง แก้ไข ปรับเปลี่ยน ตลอดจนพัฒนาการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพื่อให้บริการทางด้านสุขภาพมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

3. การสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน โดยแบ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการภายในหน่วยงาน ปฏิบัติโดยนำเอกสาร ผลงานจากการศึกษา ผลงานทางวิชาการ ตลอดจนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ มาเผยแพร่ในรูปแบบวารสาร แผ่นพับ การจัดบอร์ด เพื่อเป็นรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติของบุคลากรแต่ละสายงานได้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรคนอื่นๆ ภายในหน่วยงานได้เรียนรู้ ตลอดจนเป็นการแลกเปลี่ยน หมุนเวียนความรู้ให้เกิดแก่ภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

2) การประชุมกลุ่มย่อยในแต่ละแผนก ปฏิบัติโดยขอความร่วมมือจากบุคลากรตามแต่ละแผนก มาร่วมประชุมกันในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการสอบถามความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันภายในแผนก ตลอดจนเป็นการแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การสร้างความเข้าใจระหว่างกันในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4. การศึกษาต่อ เรียนรู้ดูงาน โดยมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1) การเรียนรู้ดูงานจากหน่วยงานทั้งจากภายในและต่างประเทศ ปฏิบัติโดยนำบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะไปศึกษาดูงานในสถานพยาบาลที่มีระบบการทำงานในระดับสูง ซึ่งผู้ที่ได้ศึกษาสามารถนำความรู้ ตลอดจนระบบการทำงานในสถานที่ศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ เพื่อเสริมสร้างและยกระดับมาตรฐานการให้บริการทางด้านสุขภาพให้มีประสิทธิภาพที่สูงยิ่งขึ้น

และเมื่อนำโครงการการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ที่ได้กล่าวถึงในข้างต้น มาพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะขององค์การ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของแนวทางการพัฒนากับสมรรถนะของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

1) แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์การ ของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ

การดำเนินการโดยจากแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ที่ได้นำบุคลากรของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพเข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ส่งผลให้บุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ มีสมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการบริการที่เป็นไปตามสมรรถนะของศูนย์อนามัยที่ 10 และมีช่วงห่างระหว่างการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินที่เท่ากัน อย่างไรก็ตามกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ส่งผลให้ในบางสมรรถนะ ของกลุ่ม พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 10, 18, 20, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 44, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 73, 74, 75, 76, 77, 79 มีสมรรถนะที่ต่ำกว่าบุคลากรในกลุ่มเดียวกัน

และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน และการศึกษาต่อ เรียนรู้ดูงาน ส่งผลให้บุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ มีสมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการบริการที่สูงกว่าสมรรถนะของศูนย์อนามัยที่ 10 และมีช่วงห่างระหว่างการประเมินตนเองต่ำกว่าผู้บังคับบัญชาประเมิน ดังเห็นได้จาก พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 6, 9, 11, 12, 14, 15, 23, 25, 26, 29, 31, 32, 33, 35, 39, 40, 46, 47, 48, 56, 57, 59, 78, 80, 82, 83 ซึ่งมีสมรรถนะที่สูงกว่าบุคลากรในกลุ่มเดียวกัน

เมื่อจำแนกผลการศึกษาออกเป็นประเด็นสมรรถนะหลัก ได้พบว่า

1.1) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ส่วนกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 18, 20, 28, 29, 30, 44, 51, 52, 54, 55, 73, 74, 75, 76, 77, 79 และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน และ

การศึกษาต่อ เรียนรู้ดูงาน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 2, 6, 9, 15, 23, 25, 26, 31, 32, 35, 39, 40, 46, 57, 59, 82, 83 เพื่อเป็นการคงรักษาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ดียิ่งขึ้น โดยกลุ่มพยาบาลวิชาชีพได้มุ่งเน้นการให้บริการทางด้านสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการฟื้นฟูทางด้านสุขภาพและหายจากอาการที่เป็นอยู่อย่างรวดเร็ว ตลอดจนการเสนอแนะการดูแลรักษาตนเอง เพื่อเป็นภูมิคุ้มกันจากโรคในระดับเบื้องต้นโดยมาจากความรู้ความเข้าใจของผู้ป่วยเอง

1.2) สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ส่วนกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 20, 28, 30, 36, 44, 45, 52, 73, 74, 75, 76, 77, 79 และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน และการศึกษาต่อ เรียนรู้ดูงาน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 6, 23, 32, 46, 47, 48, 56, 78 เพื่อเป็นการคงรักษาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีและยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีให้ดียิ่งขึ้น โดยกลุ่มพยาบาลวิชาชีพได้มีการปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่มีจริยธรรม จรรยาบรรณ ตลอดจนจิตสำนึกทางการบริการ ซึ่งนำไปสู่การบริการที่มุ่งเน้นการบริการทางด้านสุขภาพที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ป่วยอย่างเท่าเทียมกัน

1.3) สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ส่วนกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 20, 28, 29, 30, 37, 51, 52, 54, 55, 73, 74, 75, 76, 77, 79 และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน และการศึกษาต่อ เรียนรู้ดูงาน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 2, 6, 9, 12, 14, 15, 23, 25, 26, 32, 39, 40, 57, 59, 78, 82, 83 เพื่อเป็นการคงรักษาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพให้ดียิ่งขึ้น โดยกลุ่มพยาบาลวิชาชีพได้มีการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่มีความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ และพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างต่อเนื่อง อันนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้การให้บริการทางด้านสุขภาพสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ

1.4) สมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ส่วนกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 20, 30, 43, 44, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 73, 74, 75, 76, 77, 79 และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน และการศึกษาต่อ เรียนรู้ดูงาน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 6, 11, 14, 23, 25, 26, 29, 31, 40, 57, 78, 82, 83 เพื่อเป็นการคงรักษาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมให้ดียิ่งขึ้น โดยกลุ่มพยาบาลวิชาชีพได้ประพฤติปฏิบัติตนในการรักษาจริยธรรมและจรรยาบรรณของพยาบาลอย่างเคร่งครัด และให้ความสำคัญด้วยการยึดมั่น อีกทั้งยังถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของผู้เป็นพยาบาลวิชาชีพต้องพึงสำนึกอยู่เสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพเป็นที่น่าเชื่อถือ สรรพคุณแก่ประชาชนที่เข้ามาใช้บริการทางด้านสุขภาพ

1.5) สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ส่วนกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 20, 28, 30, 34, 37, 44, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 73, 74, 75, 76, 77, 79 และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน และการศึกษาต่อ เรียนรู้ดูงาน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 6, 9, 11, 23, 25, 26, 31, 33, 40, 45, 71, 78, 80, 82, 83 เพื่อเป็นการคงรักษาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม และยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้น โดยกลุ่มพยาบาลวิชาชีพได้ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการให้บริการทางด้านสุขภาพแก่ผู้ป่วยที่ดี และเพื่อให้เกิดการประสานงาน และมีส่วนร่วมระหว่างกันในการทำงานที่ดี บุคลากรในสายงานพยาบาลวิชาชีพ จึงได้พึงสำนึกถึงการมีส่วนร่วมระหว่างของบุคลากรในองค์กร และปฏิบัติตนให้เป็นผู้สามารถทำงานร่วมกันผู้อื่นได้ดี ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพเกิดการประสานงานที่ดีระหว่างกัน ตลอดจนทำให้เกิดสายสัมพันธ์อันดีงามเพื่อในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความรักใคร่ ผูกพันกันในองค์กร

ดังนั้นกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 20, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 44, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 73, 74, 75, 76, 77, 79 ที่มีสมรรถนะต่ำกว่าบุคลากรในกลุ่มเดียวกัน จึงควรได้รับโอกาสเข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ โดยใช้กิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวลความรู้ เข้ามามีส่วนในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพให้มีระดับสมรรถนะที่เทียบเท่ากันต่อไป และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ระดับสมรรถนะที่เป็นไปตามสมรรถนะของศูนย์อนามัยที่ 10 และมีช่วงห่างระหว่างการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินที่เท่ากัน จึงควรได้รับโอกาสเข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ โดยใช้กิจกรรมการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน และการศึกษาต่อ เรียนรู้ดูงาน เพื่อให้มีสมรรถนะของบุคลากรที่สูงขึ้น และควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการรักษาสมรรถนะของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่มีระดับสมรรถนะสูงให้คงอยู่เช่นเดิม

2) แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์การ ของกลุ่มอำนวยการ

การดำเนินการโดยจากแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ที่ได้นำบุคลากรกลุ่มอำนวยการ เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา ส่งผลให้บุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ของกลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานการเงิน ลำดับที่ 1, 2, 3 เจ้าพนักงานธุรการ ลำดับที่ 1, 2, 3 เจ้าพนักงานพัสดุ ลำดับที่ 1, 2, 3 มีสมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม เป็นไปตามสมรรถนะของศูนย์อนามัยที่ 10 และมีช่วงห่างระหว่างการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินที่เท่ากันทุกตำแหน่ง

และกลุ่มอำนวยการ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการรวบรวมประมวลความรู้ ส่งผลให้บุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 ของกลุ่มอำนวยการ มีสมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการบริการที่สูงกว่าสมรรถนะของศูนย์อนามัยที่ 10 และมีช่วงห่างระหว่างการประเมินตนเองต่ำกว่าผู้บังคับบัญชาประเมิน ดังเห็นได้จาก เจ้าพนักงานการเงิน ลำดับที่ 3 ซึ่งมีสมรรถนะที่สูงกว่าบุคลากรในกลุ่มเดียวกัน

เมื่อจำแนกผลการศึกษาออกเป็นประเด็นสมรรถนะหลัก ได้พบว่า

2.1) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มอำนวยการทุกตำแหน่ง ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และกลุ่มอำนวยการ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการรวบรวมประมวลความรู้ ได้แก่ เจ้าพนักงานการเงิน

ลำดับที่ 3 เพื่อเป็นการคงรักษาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีให้ดียิ่งขึ้น โดยกลุ่มอำนาจการได้ปฏิบัติงานที่ทำให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่น โดยเป็นการสนับสนุนให้การบริการทางด้านสุขภาพเกิดความรวดเร็ว และประสานงานให้การปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพมีประสิทธิภาพที่สูงมากยิ่งขึ้น

2.2) สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี กลุ่มอำนาจการทุกตำแหน่ง ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา โดยกลุ่มอำนาจการได้ปฏิบัติงานเพื่อให้การบริการทางด้านสุขภาพได้เกิดความรวดเร็วทางด้านสุขภาพ เพื่อเป็นการคงรักษาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีและยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีให้ดียิ่งขึ้น โดยปรับลดขั้นตอนการให้บริการให้เกิดความกระชับ และเกิดการยืดหยุ่นที่ดี ซึ่งส่งผลต่อการเข้ารับบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว และประชาชนสามารถคาดหวังการบริการที่ดีจากศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ได้

2.3) สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ กลุ่มอำนาจการทุกตำแหน่ง ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา และกลุ่มอำนาจการ ที่ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการรวบรวมประมวลความรู้ ได้แก่ เจ้าพนักงานการเงิน ลำดับที่ 3 เพื่อเป็นการคงรักษาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพให้ดียิ่งขึ้น โดยกลุ่มอำนาจการปฏิบัติตนให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนศึกษากระบวนการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน หรือความรู้ความชำนาญในด้านนั้นๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นของบุคลากรในสายงานอำนาจการ ซึ่งทำให้การยกระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรดีมากยิ่งขึ้น

2.4) สมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม กลุ่มอำนาจการทุกตำแหน่ง ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเป็นการคงรักษาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ให้ดียิ่งขึ้น โดยกลุ่มอำนาจนำเอาหลักธรรมเข้ามาใช้ร่วมกับการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดการขัดเกลาพฤติกรรมของบุคลากรในสายงานอำนาจการมีความอ่อนน้อม ถ่อมตนอยู่เสมอ อีกทั้งยังมีความซื่อสัตย์ สุจริต สะท้อนความมีจิตสำนึกทางด้านการบริการที่ดี ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานเกิด

บรรยากาศของความให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ป่วยด้วยความเต็มใจ สร้างความประทับใจใน ตลอดจนทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจได้เป็นอย่างดี

2.5) สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม กลุ่มอำนวยการทุกตำแหน่ง ได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเป็นการรักษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะหลักในด้านการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้น โดยการเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้บุคลากรสายงานอำนวยการสามารถปฏิบัติงานที่เกิดจากการประสานงานระหว่างกัน อันนำมาสู่ความร่วมมือกันที่ดีมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นกลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานการเงิน ลำดับที่ 1, 2, 3 เจ้าพนักงานธุรการ ลำดับที่ 1, 2, 3 เจ้าพนักงานพัสดุ ลำดับที่ 1, 2, 3 ที่มีระดับสมรรถนะที่เท่ากันกับสมรรถนะที่ศูนย์อนามัยที่ 10 กำหนด กล่าวได้ว่า กลุ่มอำนวยการอาจมีข้อจำกัดบางประการ หรือขอบเขตของหน้าที่ที่แตกต่างกับกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ จึงไม่สามารถเข้าสู่โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีระดับสมรรถนะที่สูงขึ้นกว่าเดิม เช่นเดียวกับเจ้าพนักงานการเงิน ลำดับที่ 3 ซึ่งอาจมีหน้าที่ในรับผิดชอบในระดับสูงกว่าบุคลากรในกลุ่มอำนวยการจึงมีระดับสมรรถนะบางด้านที่สูงกว่าบุคลากรในกลุ่มเดียวกัน

จากผลการวิเคราะห์แนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ และ 2) กลุ่มอำนวยการ ดังเห็นได้จากตารางที่ 5.7 และตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.7 ผลการวิเคราะห์แนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ของ
กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ

ตำแหน่งของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ	สมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์ อนามัยที่ 10 เชียงใหม่	โครงการพัฒนาบุคลากร				
		การฝึกอบรม สัมมนา	การรวบรวมประมวล ความรู้	การสอนงาน ถ่ายทอด ประสบการณ์ทำงาน	การศึกษาค้นคว้าเรียนรู้	
พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 10, 18, 20, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 44, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 73, 74, 75, 76, 77, 79	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	✓			
	การบริการที่ดี	✓	✓			
	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	✓			
	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม	✓	✓			
	การทำงานเป็นทีม	✓	✓			
พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 13, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 27, 38, 41, 42, 43, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 81	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	✓	✓		
	การบริการที่ดี	✓	✓	✓		
	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	✓	✓		
	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม	✓	✓	✓		
	การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓		
พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 6, 9, 11, 12, 14, 15, 23, 25, 26, 29, 31, 32, 33, 35, 39, 40, 46, 47, 48, 56, 57, 59, 78, 80, 82, 83	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	✓	✓	✓	
	การบริการที่ดี	✓	✓	✓	✓	
	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	✓	✓	✓	
	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม	✓	✓	✓	✓	
	การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	

จากตารางที่ 5.7 พบว่า การวิเคราะห์แนวทางสามารถสรุปการวางแผนพัฒนา
สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ในอนาคตได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 10, 18, 20, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 44, 45, 46, 49,
50, 51, 52, 53, 54, 55, 73, 74, 75, 76, 77, 79 ควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักให้แก่พยาบาลวิชาชีพ
ที่ขาดสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ในแต่ละด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การ
บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ
จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ด้วยโครงการการฝึกอบรม สัมมนา และการรวบรวมประมวล

ความรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และยังเป็นการรักษาระดับสมรรถนะหลักให้ทัดเทียมกับบุคลากรในตำแหน่งงานเดียวกัน

2) พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 13, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 27, 38, 41, 42, 43, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 81 79 ควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักให้แก่พยาบาลวิชาชีพในแต่ละด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ด้วยโครงการการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และยังเป็นการรักษาระดับสมรรถนะหลักให้ทัดเทียมกับบุคลากรในตำแหน่งงานเดียวกัน

3) พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 6, 9, 11, 12, 14, 15, 23, 25, 26, 29, 31, 32, 33, 35, 39, 40, 46, 47, 48, 56, 57, 59, 78, 80, 82, 83 ควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักให้แก่พยาบาลวิชาชีพที่ขาดสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ในแต่ละด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ด้วยโครงการการศึกษาต่อ เรียนรู้ดูงาน เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และยังเป็นการรักษาระดับสมรรถนะหลักให้ทัดเทียมกับบุคลากรในตำแหน่งงานเดียวกัน

ตารางที่ 5.8 ผลการวิเคราะห์แนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ของ
กลุ่มอำนวยการ

ตำแหน่งของกลุ่ม อำนวยการ	สมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่	โครงการพัฒนาบุคลากร					
		การฝึกอบรม สัมมนา	การรวบรวมประมวลความรู้	การส่งงาน ถ่ายทอด	ประสานการทำงาน	การศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ดูงาน	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
นักจัดการงานทั่วไป	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓					
เจ้าพนักงานการเงิน	การบริการที่ดี	✓					
ลำดับที่ 1, 2, 3 เจ้า	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓					
พนักงานธุรการ ลำดับ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ	✓					
ที่ 1, 2, 3 เจ้าพนักงาน	จริยธรรม						
พัสดุ ลำดับที่ 1, 2, 3	การทำงานเป็นทีม	✓					
เจ้าพนักงานการเงิน	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	✓				
ลำดับที่ 3	การบริการที่ดี	✓	✓				
	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	✓				
	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ	✓	✓				
	จริยธรรม						
	การทำงานเป็นทีม	✓	✓				

จากตารางที่ 5.8พบว่า การวิเคราะห์แนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ของกลุ่มอำนวยการ สามารถสรุปการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ในอนาคตได้ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานการเงิน ลำดับที่ 1, 2, 3 เจ้าพนักงานธุรการ ลำดับที่ 1, 2, 3 และเจ้าพนักงานพัสดุ ลำดับที่ 1, 2, 3 ควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักให้แก่กลุ่มอำนวยการที่ขาดสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ในแต่ละด้าน อันได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ด้วยโครงการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเป็นการรักษาระดับสมรรถนะหลักให้ทัดเทียมกับบุคลากรในตำแหน่งงานเดียวกัน และยังสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) เจ้าพนักงานการเงิน ลำดับที่ 3 ควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักให้แก่กลุ่มอำนาจการที่ขาดสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ในแต่ละด้าน อันได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ด้วยโครงการการรวบรวมประมวลความรู้ เพื่อเป็นการคงรักษาระดับสมรรถนะหลักให้ และยังสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ผลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของบุคลากรกับระดับสมรรถนะที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ กำหนด

การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นด้านความเหมาะสมของสมรรถนะหลักขององค์กร พบว่า พยาบาลวิชาชีพและกลุ่มอำนาจการ มีความเห็นว่า สมรรถนะหลักทั้ง 5 ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 5) การทำงานเป็นทีม มีความเหมาะสมที่จะนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

จากการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ที่มีความคิดเห็นตรงกันในความเหมาะสมของสมรรถนะหลักขององค์กร จึงนำไปสู่การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักที่เกิดขึ้นกับระดับสมรรถนะที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ แบ่งตามแผนงาน พบว่า

กลุ่มการพยาบาล ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 3, 4, 5, 6 มีผลการประเมินตนเองเท่ากับที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น 0 ทั้งหมด และตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 2 มีผลการประเมินต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น +1

กลุ่มพัฒนาคุณภาพฯ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 2 มีผลการประเมินตนเองเท่ากับที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น 0 ทั้งหมด และตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 3 มีผลการประเมินต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น +1

กลุ่มอำนาจการ ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานการเงิน ลำดับที่ 1, 2, 3 เจ้าพนักงานธุรการ ลำดับที่ 1, 2, 3 และเจ้าพนักงานพัสดุ ลำดับที่ 1, 2, 3 มีผลการประเมินตนเองเท่ากับที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น 0 ทั้งหมด

แผนกคลินิกตรวจโรคทั่วไป ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1 มีผลการประเมินตนเองสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น -1 ทั้งหมด ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 2, 3 มีผลการประเมินตนเองเท่ากับที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น 0 และตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 2, 3 มีผลการประเมินต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น +1

แผนกห้องคลอด ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 2, 10 มีผลการประเมินตนเองสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น -2 ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 มีผลการประเมินตนเองสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น -1 ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 มีผลการประเมินตนเองเท่ากับที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น 0 และตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 4, 5, 6, 14, 15 มีผลการประเมินตนเองต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น +1

แผนกห้องผ่าตัด ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 2 มีผลการประเมินตนเองเท่ากับที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น 0 ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 2 มีผลการประเมินตนเองต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น +1

แผนก IPD1-2 ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17 มีผลการประเมินตนเองเท่ากับที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น 0 ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 11 มีผลการประเมินตนเองต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น +1 และตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 18 มีผลการประเมินตนเองต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น +2

แผนก NICU ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 3 มีผลการประเมินตนเองเท่ากับที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น 0 และตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 2 มีผลการประเมินตนเองต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น +1

แผนก WCC ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 2 มีผลการประเมินตนเองเท่ากับที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น 0 และตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ลำดับที่ 1, 2 มีผลการประเมินตนเองต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมิน ช่องว่างระดับสมรรถนะเป็น +1

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาในเรื่อง การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ที่ได้จากการผลประเมินในครั้งนี้ พบว่า

1) สมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ แบ่งตามการสมรรถนะของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ เป็น 2 กลุ่ม โดยมีผลการศึกษาเป็นไป ดังต่อไปนี้

1.1) สมรรถนะหลักของกลุ่มวิชาชีพพยาบาล ตามเกณฑ์ของสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 ส่วนใหญ่ มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริม

ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่ 2 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ในตำแหน่งชำนาญการ ผลดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึงการกำหนดกรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ที่กำหนดให้กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ 2 หรือมีสมรรถนะในตำแหน่งชำนาญการ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพต้องมีการดำเนินงานบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ จึงจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ สอดคล้องกับวรรณดา ตั้งสุกกิจกำจร (2544: 10) ที่ได้กล่าว สมรรถนะสิ่งทีบุคลากรจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลไปถึงความสำเร็จในงานหรือประสิทธิภาพมากหรือน้อยในงานนั้นๆ

สมรรถนะหลักตามผลประเมินผลตนเองของกลุ่มวิชาชีพพยาบาล ส่วนใหญ่มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่ 2 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ในตำแหน่งชำนาญการ ส่วนหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ก็ยังอยู่ในระดับที่ 3 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ในตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ผลดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึง กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ได้กำหนดผลการปฏิบัติงานของตนเองให้มีสมรรถนะในแต่ละด้านตามกรอบสมรรถนะของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ซึ่งอยู่ในระดับที่ 2 ยกเว้นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ซึ่งอยู่ในระดับที่ 3 ที่มีการประเมินตนเองในสมรรถนะหลักที่สูงกว่ากรอบสมรรถนะของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กลุ่มพยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่าตนเองมีการปฏิบัติงานที่ได้ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมีจริยธรรมตามสาขางานวิชาชีพที่สามารถสะท้อนการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนจนเกิดความพึงพอใจในการบริการอย่างแท้จริง ได้มากกว่าสมรรถนะหลักในด้านอื่นๆ สอดคล้องกับ แสงสุรีย์ ทศนพูนชัย (2548 อ้างใน มาฆมาส กาญจนกร, 2549: 10) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ สังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม ดังนั้นพฤติกรรมของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่ได้แสดงออกถึงการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมีจริยธรรม เป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ

สมรรถนะหลักตามผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักของกลุ่มวิชาชีพพยาบาล ส่วนใหญ่มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับที่ 3 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ในตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ส่วนสมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่ 2 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ในตำแหน่งชำนาญการ ผลดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึง ผลจากผู้บังคับบัญชา

ประเมินสมรรถนะหลักมีระดับสมรรถนะที่สูงกว่าการประเมินตนเองและเกณฑ์ของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ กำหนดไว้ ในสมรรถนะหลักทุกด้าน ยกเว้นการทำงานเป็นทีม ที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินสมรรถนะหลักเท่ากับกรอบสมรรถนะหลักที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนด กล่าวคือ กลุ่มพยาบาลวิชาชีพมีสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า ศูนย์อนามัยที่ 10 กำหนด หรือมีสมรรถนะในระดับ 3 ยกเว้นเพียงการทำงานเป็นทีมที่กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ มีสมรรถนะหลักที่เท่ากับศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนด หรือมีสมรรถนะหลักในระดับที่ 2

จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงทำให้ทราบว่า สมรรถนะหลักของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีสูงกว่าเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะหลักเท่ากับเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ มีสมรรถนะหลักในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ที่โดดเด่นซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถปฏิบัติงานที่สูงในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สอดคล้องกับ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549: 5-8) ที่ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้อุทิศสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้นความมีสมรรถนะหลักในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จึงทำให้กลุ่มพยาบาลวิชาชีพมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่โดดเด่นในองค์กร อย่างไรก็ตามในส่วนของการทำงานเป็นทีม พยาบาลวิชาชีพ มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนด แสดงให้เห็นว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานในลักษณะเป็นทีมได้ ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ส่วนระดับสมรรถนะหลักของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีสมรรถนะหลักในระดับที่ 3 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนด ซึ่งสมรรถนะหลักในระดับที่ 2 ยกเว้นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะหลักในระดับที่ 2 เท่ากันกับเกณฑ์ของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนด ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์สมรรถนะที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ได้กำหนด ซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการบริการที่ดี และมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่เสมอ ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาประเมินให้กลุ่ม

พยาบาลวิชาชีพมีระดับสมรรถนะหลักในด้านดังกล่าวสูงกว่าผลการประเมินตนเอง สอดคล้องกับ Ganesh Shermon, a Partner of KPMG ; Mirabile, 1995 อ้างใน พัชรา ถาวาระ, 2548: 10 และ อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547: 61 ที่ได้กล่าวว่า บุคลากรที่มีสมรรถนะ คือ ผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะอื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้นสมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร ยกเว้นการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ที่ผู้บังคับบัญชาได้เห็นว่ามีความสมรรถนะที่เท่ากับผลการประเมินตนเอง

1.2) สมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ ตามเกณฑ์ของสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่ 1 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ในตำแหน่งชำนาญงาน ผลดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึงการกำหนดเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ซึ่งได้กำหนดให้มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับพื้นฐาน หรืออยู่ในระดับที่ 1 เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มอำนวยการในระดับเบื้องต้นซึ่งง่ายต่อการผ่านการประเมิน สอดคล้องกับ

สมรรถนะหลักตามผลประเมินผลตนเองของกลุ่มอำนวยการ มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่ 3 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ในตำแหน่งชำนาญการ ผลดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึง กลุ่มอำนวยการที่ได้กำหนดสมรรถนะหลักในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ให้สูงกว่ากรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ เนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการอำนวยการมีลักษณะงานที่มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในลักษณะเดียวกัน จนเกิดเป็นความเคยชิน ส่งผลให้กลุ่มอำนวยการได้กำหนดในตนเองมีสมรรถนะหลักในทุกด้านสูงกว่าสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนด

สมรรถนะหลักตามผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับที่ 3 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ในตำแหน่งชำนาญการ รองลงมา มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับที่ 2 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ใน

ตำแหน่งชำนาญการ และมีสมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่ 1 ซึ่งมีสมรรถนะอยู่ในตำแหน่งชำนาญงาน ผลดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึง สมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการตามการประเมินของผู้บังคับบัญชาที่มี ที่มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมที่มีความโดดเด่น กว่าสมรรถนะหลักด้านอื่นๆ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนสมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะที่ต่ำกว่าด้านอื่น

จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงทำให้ทราบว่า สมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สูงกว่าเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะเป็นไปตามเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มอำนวยการ มีสมรรถนะหลักในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ที่โดดเด่นซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อันเป็นพื้นฐานของความมุ่งมั่นตั้งใจของกลุ่มอำนวยการ ในปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจของประชาชนด้วยการสนับสนุนการบริการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชนที่ดี ส่วนสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ที่กลุ่มอำนวยการมีในระดับพื้นฐานของเกณฑ์ประเมินของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของกลุ่มอำนวยการมีลักษณะหน้าที่การทำงานที่ต้องอาศัยบทบาทการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการทำงานในลักษณะทีม จึงมีสมรรถนะหลักในการทำงานเป็นทีมมีความโดดเด่นน้อยกว่าด้านอื่นๆ สอดคล้องกับ อานนท์ สักคีร์วิชัย (2547: 61) ที่ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ ดังนั้น กลุ่มอำนวยการ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้มีบทบาทการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น เช่นเดียวกับกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ที่มีบทบาทการทำงานในลักษณะเป็นทีมโดดเด่นน้อยกว่าสมรรถนะด้านอื่นๆ ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนด

ส่วนระดับสมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีสมรรถนะหลักในระดับที่ 3 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนด

ส่วนระดับสมรรถนะหลักในการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะในระดับที่ 1 ซึ่งเท่ากับเกณฑ์ของ ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่กำหนด ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มอำนวยการมีระดับสมรรถนะ หลักการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน การศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมีจริยธรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการบริการประชาชนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ อย่างไรก็ตามกลุ่มอำนวยการมีการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมช่วยเหลือกันในลักษณะเป็นทีมตามความเหมาะสมในสายงานของตนเอง เนื่องจาก บทบาทการดำเนินงานของกลุ่มอำนวยการมุ่งเน้นในส่วนของสัมฤทธิ์ผลขององค์กรจากผลการทำงาน ซึ่งทำให้สมรรถนะการทำงานเป็นทีมมีบทบาทน้อยกว่าสมรรถนะด้านอื่นๆ จึงมีผลที่อยู่ในระดับสมรรถนะพื้นฐานตามเกณฑ์ของศูนย์อนามัยที่ 10 กำหนด อย่างไรก็ตาม ราชันีวรรณ วิชัยธนอม (2548: 13-14) ยังได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคลากร ให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่น อย่างสมเหตุสมผล ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้บุคลากรในองค์กรมีบทบาทการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงระดับของสมรรถนะในแต่ละเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อนำผลการประเมินมาพิจารณาในภาพรวม ซึ่งทำให้ทราบว่า กลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่มีสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน อันประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการเชื่อมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีอยู่สูงกว่าเกณฑ์ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 กำหนด เนื่องจากบุคลากรกลุ่มพยาบาลวิชาชีพได้รับการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้านให้สามารถปฏิบัติงานทางด้านการบริการด้านสุขภาพให้แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ประโยชน์ต่อการดูแลรักษาผู้ป่วยให้กลับมามีสุขภาพพลานามัยที่แข็งแรง ตลอดจนสามารถสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชนได้สูงกว่าความคาดหวัง สอดคล้องกับ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541 :57- 58) และ กุลชน ธนาพงศธร (2544: 153) ที่ได้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศชาติ และการทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ซึ่งเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญนอกจากจะช่วยให้คงความมีสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยังส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งทำให้ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้

เช่นเดียวกันกับกลุ่มอำนวยการที่มี สมรรถนะหลักในแต่ละด้าน อันประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีอยู่สูงกว่าเกณฑ์ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 กำหนด เนื่องจากบุคลากรกลุ่มอำนวยการที่ได้เข้าสู่กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ทำให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี สะท้อนถึงความสามารถในที่สูงกว่าเกณฑ์กำหนด สอดคล้องกับ ธรรมนูญกษณ์ วีระสมบัติ (2546: 57) ที่ได้กล่าวว่า สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างสำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ จึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะหลักอันพึงจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

ในส่วนของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่มีสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน อันประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 กำหนด เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านการบริการทางสุขภาพให้แก่ผู้ป่วยของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ได้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยบุคลากรกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่มีสมรรถนะที่ต่ำอาจได้รับการโยกย้าย หรือการเข้าบรรจุเป็นราชการใหม่ ส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะหลักขาดความต่อเนื่อง หรืออาจยังมิได้เริ่มพัฒนาสมรรถนะหลักให้เป็นไปตามที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ที่ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลักมีประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาศักยภาพในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า ดังนั้นบุคลากรกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่ศูนย์อนามัยที่ 10 ได้กำหนดไว้ จึงควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักให้เป็นไปตามที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ได้กำหนดไว้ เช่นเดียวกันกับกลุ่มอำนวยการที่มี สมรรถนะหลักในแต่ละด้าน อันประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 กำหนด เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มอำนวยการได้มีปัญหาอุปสรรคในการรองรับให้บริการกับประชาชนที่เข้ามาใช้บริการมีจำนวนมากจึงทำให้การให้บริการ ตลอดจนการดูแลควบคุมกระบวนการบริการไม่ได้รับความสะดวกอย่างเท่าเทียม และทั่วถึง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจของประชาชนในการเข้ามาใช้บริการในศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ จึงทำให้สมรรถนะหลักของ

บุคลากรกลุ่มอำนวยการมีต่ำกว่าเกณฑ์ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึง การพัฒนาสมรรถนะซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเชื่อทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรของตนเอง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การดำเนินงานสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ภายใต้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก ได้เป็นอย่างดี

2) แนวโน้มของผลการประเมินตนเองที่เกิดขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีต่ำกว่าผลจากผู้บังคับบัญชาประเมิน เป็นผลมาจาก ความแตกต่างในเรื่องมุมมองของผู้ประเมินของทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นที่ทราบกันว่า การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวัดสมรรถนะซึ่งทำได้ยากหรือลำบากในการวัดผลที่เที่ยงตรง (เทือน ทองแก้ว, 2549: ระบบออนไลน์, รัชนิวรรณ วณิชยธนม, 2548: 19, มาฆมาส กาญจนกร, 2549: 21) จึงต้องใช้เครื่องมือ หรือวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาซึ่ง สมรรถนะที่เป็นจริงของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ จึงได้นำเอาผลประเมินตนเองของและผลจากผู้บังคับบัญชาประเมินเข้ามามีส่วนในการวิจัย ดังนั้นแนวโน้มที่เกิดขึ้นจึงประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมทั้งสองฝ่าย ดังนี้

2.1) ผู้ประเมินตนเอง เป็นบุคลากรในประชากรเป้าหมายของการศึกษาและการประเมินตนเอง เป็นการสอบถามด้วยแบบสอบถามจึงทำให้สามารถเสแสร้งแกล้งทำ อาจเกิดจากลักษณะนิสัย หรือบริบทภายในของแต่ละบุคคลผู้ที่ได้รับการประเมิน เช่น อาจผู้เป็นที่เกรงอกเกรงใจ ไม่กล้าแสดงออกถึงความโดดเด่นในสมรรถนะของตนเอง หรือไม่อยากแสดงตนเองให้เป็นที่สังเกต เพราะพอใจในสิ่งที่ตนเองเป็นอยู่ เป็นต้น สอดคล้องกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549: 27) ที่ได้กล่าวว่า ทัศนคติอุปนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นิสัยที่แท้จริงของคนๆ นั้นไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งแกล้งทำได้ชั่วครั้งชั่วคราว ดังนั้นผู้ประเมินอาจประเมินผลให้ตนเองมีสมรรถนะที่เทียบเท่ากับสมรรถนะที่องค์กรได้กำหนด หรือไม่สูงมากเกินไปจนความเป็นจริง เหตุผลดังกล่าว เปรียบเสมือนอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งทักษะ ความรู้ความสามารถที่แสดงให้เห็นได้ง่ายแตกต่างกับคุณลักษณะภายใต้ตัวของบุคคล ยากที่จะมองเห็นและยากต่อการพัฒนาซึ่งต้องอาศัยความต่อเนื่องและระยะเวลาที่นาน สอดคล้องกับ David C. McClelland ที่ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล เป็นส่วนที่ผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์ หรือเป้าหมายที่

กำหนดไว้ ดังนั้นผลประโยชน์ตนเองของประชากรเป้าหมาย จึงอาจไม่มีความเที่ยงตรง หรือเป็นจริงเสมอไป แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรก็เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งต้องใช้ความต่อเนื่องและระยะเวลา ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เป็นไปตามองค์การต้องการในลักษณะเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549 : 16) อีกทั้งยังก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ ที่ทำให้บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมที่เป็นไปในลักษณะเดียวกันต่อไป

2.2) ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของบุคลากรเป้าหมาย เพราะการสังเกตพฤติกรรมนั้นประกอบด้วยสมมุติฐาน 2 ประการ ที่จะทำให้วิธีการดังกล่าว มีความถูกต้องมากที่สุด คือ 1) ผู้ที่สังเกตและประเมินจะต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกตและประเมินจะต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ (เทียนทองแก้ว, 2549: ระบบออนไลน์, รัชนีวรรณ วิษย์ธอนม, 2548: 19, มาฆมาส กาญจนกร, 2549: 21) เพราะผู้บังคับบัญชาที่มีสามารถมองเห็นคุณลักษณะภายในส่วนลึก ที่ยากต่อการมองเห็น ทำให้การประเมินของผู้บังคับบัญชามีความเที่ยงตรง และถูกต้องมากกว่าการประเมินตนเอง ดังนั้นผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาจึงออกมามีแนวโน้มที่สูงกว่าการประเมินตนเองของบุคลากร อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเข้าใจในระดับสมรรถนะที่จะประเมิน และต้องคอยมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ โดยแบ่งสมรรถนะให้ผู้บังคับบัญชาตอบเป็นข้อๆ และถ้าหากแบบประเมินมีความยาว หรือมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน จะเป็นอุปสรรคต่อผลประเมินที่ออกมาไม่เที่ยงตรง

ผลจากการประเมินที่เกิดขึ้นในการวิจัย ยังได้สะท้อนให้เห็นถึง สมรรถนะของบุคลากรที่มีความเหมาะสมต่อการพัฒนา เพื่อเป็นการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้สูงขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อองค์การ ที่ได้มีบุคลากรที่มีสมรรถนะในปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีผลสัมฤทธิ์ผลที่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์การ

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ตามสมรรถนะกับแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมที่เกิดจากการศึกษา ซึ่งได้พบว่า

สมรรถนะที่เกิดขึ้นของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีสูงกว่าเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะหลักเท่ากันกับเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ส่งผลให้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ จึงควรมุ่งประเด็นหลักในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมปฏิบัติงานในผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมระหว่างกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้พยาบาล

วิชาชีพได้เกิดการประสานงานระหว่างกันในการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพมีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ

ในส่วนของสมรรถนะหลักในด้านอื่นที่กลุ่มพยาบาลวิชาชีพได้มีสมรรถนะในด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ที่สูงกว่าเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ จะต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปด้วยความต่อเนื่องไปในระยะยาว เพราะการมีบุคลากรคนที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถที่สูงก็ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าจะเป็นเช่นนั้นโดยตลอด ซึ่งในทางทฤษฎีจึงต้องเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะที่ต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และเป็นการลงทุนที่มีความคุ้มค่า ต่อการนำมาซึ่งความมีสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับ กุลธน ธนาพงศธร (2544: 153) และไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541: 57- 58) ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่นๆ ทั้งหมด และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรือง หรือความเสื่อมโทรมในขนาดเดียวกัน ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงเป็นประกอบแห่งความสำเร็จขององค์กรที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นแรงขับเคลื่อนให้ดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ

เช่นเดียวกันกับกลุ่มอำนวยการ สมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สูงกว่าเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะเป็นไปตามเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ส่งผลให้แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมมุ่งประเด็นหลักในการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม เนื่องด้วยการปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมกันเป็นทีม จะส่งผลไปถึงการประสานงานระหว่างกันในการปฏิบัติงานของกลุ่มอำนวยการเป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่งทำให้การดำเนินงานตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของ บรรยงค์ โตจินดา (2543: 188-189) ที่ได้มุ่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม เพราะผู้เข้ารับการอบรมต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร และกระบวนการที่มีระบบ เพราะบุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดคล้องที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

ในส่วนของสมรรถนะหลักในด้านอื่นที่กลุ่มอำนวยการได้มีสมรรถนะในด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ที่สูงกว่าเกณฑ์สมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

จะต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต้องมีความต่อเนื่องอย่างเสมอ เพราะสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรมีสูงอาจมีสมรรถนะที่ต่ำลง เนื่องจากขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ กุลธน ธนาพงศกร (2544: 160 – 161) ที่ได้กล่าวว่า องค์การมีความจำเป็นที่ต้องกระทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้จะสูญเสียเวลาและงบประมาณในการดำเนินการ แต่องค์การจะได้รับผลประโยชน์ที่คุ้มค่า เพราะประโยชน์ที่บุคลากรและองค์การจะได้รับนั้นมีมูลค่าที่สูงกว่างบประมาณที่ต้องสูญเสียไป

อย่างไรก็ตามการมุ่งประเด็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคุณลักษณะส่วนบุคคลให้มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่มีทิศทางเดียวกัน การดำเนินการในลักษณะดังกล่าว จำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคุณลักษณะส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากร อันประกอบด้วย บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แรงผลักดันเบื้องลึกสมรรถนะ มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะสังเกตได้ยาก และวัดได้ยาก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549: 16)

ดังนั้นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ โดยมีการฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) จะเน้นที่ตัวบุคคล และการพัฒนา (development) จะเน้นที่ตัวบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งเป็นระบบที่มีความต่อเนื่องจึงจะเกิดความสำเร็จ เนื่องจากการที่มีระบบและทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกัน จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2543: 188-189) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตามลักษณะของโมเดลน้ำแข็งซึ่งได้เป็นสมรรถนะของบุคลากรออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ความรู้ ทักษะ และ 2) คุณลักษณะภายในของบุคลากร (รัชนิวรรณ วริชย์ธนอม, 2548: 14) และมีนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (ม.ป.ป.,: 5) มาใช้ร่วมกับการพัฒนาตามโมเดลน้ำแข็ง จึงมีรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้ 1) การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ ได้แก่ การฝึกอบรมทางทักษะเฉพาะด้าน การศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น 2) การพัฒนาทางด้านคุณลักษณะภายในของบุคลากร ได้แก่ การสอนงาน การฝึกประสบการณ์เรียนรู้ การจำลองสถานการณ์ การสร้างแรงจูงใจภายใน การฝึกอบรมบำบัดทางจิตวิทยา การพัฒนาประสบการณ์เชิงบวก เป็นต้น อย่างไรก็ตามการพัฒนามูลฐานจำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะภายใน

บทสรุปจากการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรภายใต้กรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ที่ได้จากการเปรียบเทียบกันระหว่างระดับสมรรถนะหลักที่เกิดขึ้นกับระดับสมรรถนะที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ของทั้งสองสายงาน พบว่า

กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ มีจุดแข็งในสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงาน และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และมีจุดอ่อนในสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม เนื่องจากมีช่วงห่างของสมรรถนะหลักที่เกิดขึ้นกับระดับสมรรถนะที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงาน และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 0 ไปจนถึง +2 จึงกล่าวได้ว่า กลุ่มพยาบาลวิชาชีพมีสมรรถนะหลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงาน และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีสะท้อนถึงความมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ ที่กำหนดและสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งช่วยให้การบริการดูแลรักษาผู้ป่วยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะการให้สมรรถนะหลักถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งของพยาบาลวิชาชีพ ที่ต้องใช้ทักษะความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการให้บริการอย่างเร่งด่วน ซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้บริการทางด้านสุขภาพ ที่ต้องให้การดูแลรักษาช่วยเยียวยาผู้ป่วยเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับอานนท์ สักคีร์วิชัย (2547: 61) ที่ได้กล่าวว่า ถ้าหากได้ทราบถึงคุณลักษณะเด่นๆ หรือลักษณะที่สำคัญซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กรจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ อีกทั้งการมีสมรรถนะในระดับที่เหมาะสมหรือมีสูงเกินความคาดหวังขององค์กร จะช่วยปรับปรุงคุณภาพการบริการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ อีกทั้งยังส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่สามารถพอใจผู้รับบริการให้กลับมาใช้บริการซ้ำอีก อย่างไรก็ตามกลุ่มพยาบาลวิชาชีพก็ยังมีจุดอ่อนในสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม เนื่องจากมีช่วงห่างของสมรรถนะหลักที่เกิดขึ้นกับระดับสมรรถนะที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ในด้านทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่อยู่ที่ 0 จึงกล่าวได้ว่า กลุ่มพยาบาลวิชาชีพขาดความโดดเด่นในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดความมีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างกัน เกิดผลกระทบต่อการสร้างความร่วมมือในการดำเนินการร่วมกัน ดังนั้นควรมีการวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรทางสายงานพยาบาลวิชาชีพของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ในการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างกันในการทำงาน อันทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน เป็นผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมกันกับบุคลากร สอดคล้องกับ บรรยงค์ โตจินดา (2543: 188-189) ได้กล่าวถึง แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ควรมีองค์ประกอบของการประสานงานระหว่างกันที่ดีของคนในองค์กร โดยมุ่งเสริมการมีส่วนร่วมของ

ผู้เข้ารับการอบรม พัฒนาทั้งในด้านการเตรียมตัวการจัดหา เนื้อหา รูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา ต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร อีกทั้งยังจะต้องเป็นกระบวนการ การที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีงามที่ก่อให้เกิดความผูกพัน ระหว่างกันของคนในองค์กร

ดังนั้นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงควรเร่งดำเนินการวางแผนพัฒนา บุคลากรในสายงานพยาบาลวิชาชีพให้เกิดสมรรถนะหลักที่มีความเหมาะสม และก่อให้เกิด ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น โดยจัดกิจกรรมที่มีความต่อเนื่องในการคงรักษาระดับ สมรรถนะ และพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงเกินความ คาดหวังขององค์กร จะก่อให้เกิดผลประโยชน์อันมหาศาลต่อการพัฒนาทรัพยากรอันมีค่าให้มี สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น เห็นได้จาก ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541: 57- 58) และกุลธน ชนาพจร (2544: 153) ที่ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กร เกิดความรุ่งเรือง ตลอดจนมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นอีกด้วย โครงการที่มีอยู่จึงเป็น ประโยชน์ต่อการสนับสนุนให้กลุ่มพยาบาลวิชาชีพมีความโดดเด่นทางด้านการทำงานร่วมกันเป็น ทีม โดยก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการดำเนินการทางด้านพยาบาล ความสัมพันธ์อันดีงาม ระหว่างกันของคนในองค์กรซึ่งนำมาสู่ความผูกพันรักใคร่กลมเกลียวของคนในองค์กร ตลอดจน การดูแลรักษาผู้ป่วยที่มีการประสานความช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันของทุกฝ่ายในการ สนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

กลุ่มอำนวยการ มีจุดอ่อนในสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงาน เป็นทีม เนื่องจากมีช่วงห่างของสมรรถนะหลักที่เกิดขึ้นกับระดับสมรรถนะที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน และการยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งทั้งหมด 0 จึงกล่าวได้ว่า กลุ่ม อำนวยการ ขาดความโดดเด่นในความสามารถหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังพอเพียงพอต่อการดำเนินการประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ให้หน่วยงานภายในศูนย์ อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ สามารถดำเนินการจัดบริการรักษาพยาบาลที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้อง กับเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นจึงควรเร่งพัฒนาให้กลุ่มอำนวยการมีขีดความสามารถในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการยกระดับการอำนวยการสนับสนุน และประสานงานให้การ ดำเนินงานขององค์กรเกิดสัมฤทธิ์ผลที่สูงขึ้นกว่าเดิม สอดรับกับแนวคิดของ ก.พ.ร. ที่พยายามเพิ่ม ขีดความสามารถของข้าราชการในสังกัด โดยได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการ พลเรือนไทยเพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ข้าราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหาร

และการประเมินผลงานตลอดจนการพัฒนาศักยภาพในระยะยาว โดยวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรกลุ่มอำนวยการ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ และมีลักษณะต่อเนื่องกัน ประกอบด้วย การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development) ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของ บรรยงค์ โตจินดา (2543: 188-189) ประกอบด้วย 1) การเคารพในสิทธิของบุคคล 2) การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์กร 3) มุ่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาทั้งในด้านการเตรียมตัวการจัดหา เนื้อหา รูปแบบ และ 4) เป็นกระบวนการที่มีระบบ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นเน้นไปที่ตัวบุคคลเป็นหลัก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องกระทำการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบ และกระทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เนื่องจากการประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้ ซึ่งจะช่วยยกระดับสมรรถนะหลักของกลุ่มอำนวยการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งกว่าความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา อีกทั้งยังทำให้กลุ่มอำนวยการมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอำนวยการ สนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น

ดังนั้นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงควรดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรในสายงานอำนวยการ ในสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงาน และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอและต้องมีความต่อเนื่องอยู่เสมอ เพราะสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่อาจดำรงรักษาได้ถ้าหากขาดการพัฒนา สอดคล้องกับ กุลธน ธนาพงศกร (2544: 160 – 161) ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้จะสูญเสียเวลาและงบประมาณในการดำเนิน ก็มีความจำเป็นที่ต้องกระทำ เพราะองค์กรจะได้รับผลประโยชน์ที่คุ้มค่า และมีมูลค่าที่สูงกว่างบประมาณที่ต้องสูญเสียไป โครงการที่มีอยู่จึงเป็นผลดีต่อการสนับสนุน ประสานงานให้องค์กรพัฒนาสมรรถนะหลักจะเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะหลักที่เป็นจุดอ่อนในการปฏิบัติงานให้กลับเป็นสมรรถนะหลักที่มีความโดดเด่น และผลคืออย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีทรัพยากรที่มีคุณภาพช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันและก้าวทันต่อการแข่งขันทางด้านการให้บริการทางด้านสุขภาพได้ดีในกระแสโลกาภิวัตน์

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ประเด็นการกำหนดระดับสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่มีระดับสมรรถนะหลักต่ำเกินจริง ซึ่งจากผลการศึกษาบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ได้อยู่ในระดับสูง จึงไม่สามารถนำไปต่อยอดการพัฒนาบุคลากรได้ ซึ่งสมรรถนะหลักที่ได้นำมาใช้ในการศึกษามาจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้กำหนด ซึ่งไม่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรของศูนย์ฯ ดังนั้นจึงควรนำมาปรับใช้กับศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ โดยการประยุกต์ให้ระดับสมรรถนะหลักมีความเหมาะสมกับบริบทของบุคลากรภายในศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่

2. ประเด็นการประเมินผล

ควรมีการประเมินผลสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ได้สะท้อนผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง

3. ประเด็นแนวทางพัฒนาบุคลากร

ผลที่ได้จากการศึกษาทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ โดยที่กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ มีจุดอ่อนในสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม และกลุ่มอำนวยการ มีจุดอ่อนในสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม เนื่องจากสมรรถนะหลักขาดความโดดเด่น ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับที่สูงกว่าความคาดหวังขององค์กร ตลอดจนผู้บังคับบัญชา

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะหลักที่เป็นจุดอ่อนมีความโดดเด่น และทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร อีกทั้งยังเป็นการประหยัดงบประมาณที่จะนำไปจ่ายค่าจ้างให้แก่บุคลากรที่มีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถนำไปใช้ในส่วนอื่นที่ต้องกาสนับสนุนทางด้านงบประมาณอย่างแท้จริงต่อไป

จากการศึกษาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของสมรรถนะหลักศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ จึงควรมีการแบ่งแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 2 แนวทาง ตามสายงาน ได้แก่ พยาบาล และ อำนวยการ เพราะลักษณะงานของทั้งสองสายงานมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ดังนั้นควรมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ดังนี้

3.1 แนวทางพัฒนานุเคราะห์ของสายงานพยาบาล

สมรรถนะ	แนวทางการพัฒนานุเคราะห์						
	การฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้าน	การฝึกอบรมทางจิตวิทยา	การสับเปลี่ยนงานระหว่างกัน	การสอนงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์	การจำลองสถานการณ์จริง	การศึกษาต่อ ดูงานตามสายงาน	การพัฒนาอย่างต่อเนือง
	เสริมกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม						
สมรรถนะตามเกณฑ์							
ระดับที่ 1	✓	✓	✓	✓			✓
ระดับที่ 2	✓	✓	✓	✓	✓		✓
ระดับที่ 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

3.2 แนวทางพัฒนานุเคราะห์ของสายงานอำนวยการ

สมรรถนะ	แนวทางการพัฒนานุเคราะห์						
	การฝึกอบรมทักษะเฉพาะงาน	การฝึกอบรมทางสารสนเทศ	การฝึกอบรมการบริการ	การฝึกอบรมทางจิตวิทยา	การพัฒนาภาวะผู้นำ	การศึกษาต่อ ดูงานตามสายงาน	การพัฒนาอย่างต่อเนือง
	เสริมกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม						
สมรรถนะตามเกณฑ์							
ระดับที่ 1	✓	✓	✓	✓			✓
ระดับที่ 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ มีสมรรถนะสูงกว่าเกณฑ์ที่ศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ กำหนด เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่ส่งผลให้นุเคราะห์ของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่มีสมรรถนะต่ำกว่า และเป็นไปตามเกณฑ์ ตลอดจนมีสมรรถนะที่สูงกว่ากำหนด
2. ควรทำการศึกษาสมรรถนะเฉพาะของแต่ละกลุ่มสายงานวิชาชีพของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ซึ่งได้แก่ กลุ่มการพยาบาล กลุ่มพัฒนาคุณภาพการเงิน กลุ่มอำนวยการ คลินิกตรวจ

โรคทั่วไป คลินิกนมแม่ คลินิกให้คำปรึกษา คลินิกส่งเสริมสุขภาพ ตรวจสุขภาพเด็กดี ทารกแรกเกิดวิกฤต ANC วางแผนครอบครัว Day Care ห้องคลอด ห้องผ่าตัด IPD1-2 NICU และ WCC เพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาบุคลากรในรายละเอียดเชิงลึก ซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในอนาคต

3. ควรมีการเพิ่มระดับตัวชี้วัดสมรรถนะของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ และกลุ่มอำนวยการของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ ให้มีระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่ที่ได้มีการปฏิบัติงานในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

