

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวสมรรถนะด้านการบริหารงานสาธารณสุขของ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ผอ.รพ.สต.) ซึ่งผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ รวบรวม สรุป เรียบเรียง เนื้อหา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา เรียงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และสมรรถนะด้านการบริหารงานสาธารณสุข
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านการบริหารงานสาธารณสุข

1. แนวคิดเกี่ยวโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ภายใต้แนวคิดใหญ่ขององค์การอนามัยโลกที่มีต่องานสาธารณสุขมูลฐาน ซึ่งมุ่งเน้น การทำให้ประชาชนมีสุขภาพดี พึ่งตนเองได้ สามารถเข้าถึงบริการ และยอมรับได้ทั้งในด้านสังคม และเศรษฐกิจ ระบุว่าบริการปฐมภูมิ หรือ Primary care มิใช่บริการรักษาพยาบาลที่เป็นการคัดกรอง โรคเบื้องต้น แต่เป็นบริการผสมผสานที่อยู่ใกล้บ้าน ใกล้ที่ทำงาน ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับประชาชน ในการดูแลสุขภาพที่สอดคล้องกับความต้องการด้วยแนวคิดแบบองค์รวม คำจำกัดความของบริการ ปฐมภูมิ หมายถึง การให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุข ที่ประยุกต์ความรู้อย่างผสมผสานทั้ง ทางด้านการแพทย์ จิตวิทยา และสังคม เพื่อให้บริการทั้งที่เป็นการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาโรค และการฟื้นฟูสภาพ เป็นบริการที่ดูแลประชาชนอย่างต่อเนื่อง ให้แก่บุคคลครอบครัว และชุมชน ด้วยแนวคิดแบบองค์รวม โดยมีระบบการส่งต่อและเชื่อมโยงกับโรงพยาบาลอย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประสานกับองค์กรชุมชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาความรู้ ของประชาชนในการดูแลตนเอง ได้ในยามเจ็บป่วย รวมถึงส่งเสริมสุขภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุสู่การมีสุขภาพที่ดีได้ต่อไป สุพัตรา ศรีวนิชชากร และคณะ (2551) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของบริการปฐมภูมิ ในฐานะหน่วยบริการที่เป็น บริการด่านแรกซึ่งโดยธรรมชาติจะต้องมีความใกล้ชิดกับชุมชนทั้งในแง่สถานที่ตั้ง และความสัมพันธ์ ที่มีต่อผู้ใช้บริการบริการปฐมภูมิจึงมีหน้าที่เสมือนเป็น ที่ปรึกษาและช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน สุขภาพให้แก่ประชาชนและชุมชนในลักษณะผสมผสาน ทำหน้าที่ส่งต่อ หรือประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อการดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่องต่อไปนอกจากด้านร่างกายแล้ว บริการปฐมภูมิจะต้องสามารถให้คำปรึกษาทางด้านจิตใจและสังคมแก่ผู้มาใช้บริการในระดับต้นที่ผสมผสานกับบริการทางกาย หรือเป็นบริการเฉพาะ ใดด้วย เนื่องจากหน่วยบริการปฐมภูมิจึงมีความใกล้ชิดกับประชาชน มีข้อมูลและเข้าใจในวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนดีกว่าหน่วยบริการระดับอื่น บริการปฐมภูมิจึงควรมีหน้าที่ประเมินสภาพชุมชนอย่างรอบด้านแล้วนำมาวางแผนการพัฒนาบริการให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการและปัญหาของประชาชนทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพการป้องกันโรค การรักษาโรค และการฟื้นฟูสภาพ ควรสนับสนุนให้ประชาชน พึ่งตนเองด้านสุขภาพ รวมถึงให้ความรู้ทางเทคนิคการแพทย์ และฝึกทักษะในการดูแลสุขภาพบางอย่าง รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการมีสุขภาพดีนอกจากนี้บริการปฐมภูมิจะต้อง สามารถให้การดูแลบริบาลผู้ที่มีปัญหาสุขภาพเรื้อรัง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง ด้วยการประยุต์หรือปรับวิธีการดูแลนี้ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่และวิถีการดำเนินชีวิตของผู้ป่วยอย่างเหมาะสมท้ายที่สุดบริการปฐมภูมิต้องมีหน้าที่ ประสานบริการกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการอย่างต่อเนื่องและผสมผสาน รวมถึงการรับผิดชอบส่งต่อผู้ป่วยไปรับบริการที่หน่วยบริการระดับอื่นในระยะเวลาและภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม การให้บริการจะเน้นการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และรักษาพยาบาล ซึ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ดำเนินการจะอยู่ภายใต้มาตรฐานการนิเทศงาน และการสนับสนุนทางวิชาการจากโรงพยาบาลชุมชน (สำนักงานนโยบายและแผนสาธารณสุข 2539)

1.1 ลักษณะสำคัญของบริการปฐมภูมิ หน่วยบริการปฐมภูมิควรเป็นหน่วยบริการสุขภาพที่มีลักษณะสำคัญในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1.1.1 เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านสุขภาพที่ผสมผสาน ทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค การรักษา และฟื้นฟูสภาพ โดยพิจารณาปัญหาอย่างเป็นองค์รวม

1.1.2 เป็นบริการสุขภาพด่านแรกที่ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย ทั้งในด้านภูมิศาสตร์ จิตวิทยา และด้านเศรษฐกิจ

1.1.3 เน้นบทบาทการให้บริการสุขภาพในเชิงรุก เพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคและการเพิ่มศักยภาพการพึ่งตนเองของประชาชน

1.1.4 ร่วมดูแลสุขภาพกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อนป่วย ขณะป่วย และช่วงฟื้นฟูสภาพ พร้อมกับการจัดทำระบบข้อมูลของประชาชนตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิต

1.1.5 ทำหน้าที่ประสานกับหน่วยบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริการที่ต่อเนื่องรอบด้าน อาทิ สถานพยาบาลเฉพาะด้านต่าง ๆ หน่วยงานสังคมสงเคราะห์ และหน่วยงานปกครอง

ท้องถิ่น การให้บริการด้านสุขภาพที่ผสมผสานทั้งบทบาทการทำงานในหน่วยปฐมภูมิ และบทบาทการทำงานในระดับพื้นที่

1.2 บทบาทการทำงานในระดับพื้นที่ หรือ ชุมชน จากบทบัญญัติของพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.2545 มาตรา 13 (3) มาตรา 18 (8) มาตรา 47 และมาตรา 48 (4) (สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ 2553) ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนและกำหนดหลักเกณฑ์ให้องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน และภาคเอกชนที่ไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไร ดำเนินงาน และบริหารจัดการเงินทุนในระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ได้ตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการ โดยส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างหลักประกันสุขภาพแห่งชาติให้แก่บุคคลในพื้นที่ ให้คณะกรรมการสนับสนุนและประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้้องค์กรดังกล่าวเป็นผู้ดำเนินงานและบริหารจัดการระบบหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ โดยให้ได้รับค่าใช้จ่ายจากกองทุน จากบทบัญญัติฯ ดังกล่าว สำนักงานหลักประกันสุขภาพ (สปสข.) จึงสนับสนุนงบประมาณ ให้มีการจัดตั้งกองทุนหลักประกันสุขภาพในระดับพื้นที่เป็นรูปแบบของการทำงานที่ เกิดการมีส่วนร่วมของทั้ง 3 ภาคส่วนที่อยู่ในพื้นที่ คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต.หรือเทศบาล) ประชาชน และสถานีนอามัย ซึ่งควรมีการปรึกษาหารือและกำหนดบทบาทหน้าที่ ให้ชัดเจนระหว่างกองทุนหลักประกันสุขภาพ และ รพ.สต. ตัวอย่างรูปแบบการดำเนินงานร่วมกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2.1 มีการยกร่างแผนพัฒนาสุขภาพของตำบลร่วมกัน การยกร่างแผนเน้นการมีส่วนร่วมของ ทั้งท้องถิ่น ชุมชนและรพ.สต. เพื่อให้แผนพัฒนาสุขภาพมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ควรต้องผลักดันให้เข้าไปอยู่ในแผนงบประมาณของท้องถิ่นในรอบปีงบประมาณ เพื่อมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนาสุขภาพของตำบล ที่มีความต่อเนื่องและปฏิบัติได้จริง

1.2.2 การดำเนินงานผ่านกองทุนหลักประกันสุขภาพในพื้นที่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เช่น ท้องถิ่นดูแลเรื่องการควบคุมและป้องกันโรค รพ.สต.ดูแลเรื่องการให้บริการรักษาพยาบาล และกองทุนหลักประกันสุขภาพดูแลเรื่องการส่งเสริมสุขภาพโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยกิจกรรมทั้งหมดอยู่ภายใต้แผนพัฒนาสุขภาพของตำบล

1.2.3 การจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนา รพ.สต. โดยมีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ผู้แทนของ อบต. ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน เจ้าหน้าที่สาธารณสุขและผู้แทนของชุมชนในพื้นที่ คณะกรรมการพัฒนา รพ.สต. ควรต้องมีบทบาทในการสนับสนุนการทำงานของ รพ.สต. ทั้งในด้านการบริหารและการบริการ ด้านการบริหาร เช่น การจัดหาทุนสนับสนุนการดำเนินงานของ รพ.สต.ในรูปแบบการรับบริจาคทั่วไป การจัดทอดผ้าป่า การขอรับการสนับสนุนงบประมาณจาก อบต. การมีบทบาทในการคัดเลือกเยาวชนในชุมชนที่จะรับทุนของท้องถิ่นเพื่อไปเรียนพยาบาลและ

กลับมาทำงานในชุมชน ด้านการบริการ เช่น การสนับสนุนให้มีการค้นหาคนที่มิจิตอาสาในชุมชน ให้เข้ามาร่วมเป็นอาสาสมัครดูแลผู้สูงอายุ หรือผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้าน ซึ่งในบางพื้นที่สามารถหาอาสาสมัครได้หมู่บ้านละ 2-3 คน จะทำให้ รพ.สต. มีบุคลากรช่วยงานได้เพิ่มขึ้นจากเดิมที่มี อสม.ช่วยทำงานอยู่เดิมแล้ว

1.2.4 การเป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนข้อมูลสถานะสุขภาพหรือข้อมูลทางวิชาการอื่นที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลสถานะสุขภาพของพื้นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการพัฒนาระบบสุขภาพของพื้นที่ เจ้าหน้าที่ของ รพ.สต. ควรต้องหาเงื่อนไขและโอกาสในการนำเสนอข้อมูล สถานะสุขภาพของประชาชนในตำบลให้แก่ท้องถิ่น เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาระบบสุขภาพชุมชนต่อไป

1.2.5 การทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและเชื่อมโยงการทำงานกับภาคีต่างๆ ที่ทำงานเรื่องสุขภาพ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม พัฒนาชุมชน พัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์จังหวัด (พมจ.) ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมจังหวัด (ทสจ.) เจ้าหน้าที่ รพ.สต. ควรพัฒนาบทบาทของตนเองให้เป็นนักจัดการสุขภาพระดับพื้นที่ (Local health manager) คือ ทำหน้าที่ประสานเชื่อมโยงภาคีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสุขภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ ให้มีการสานพลังร่วมกันของทุกภาคีในตำบล อำเภอ และจังหวัด โดยมีเป้าหมายสุดท้าย คือ สุขภาวะของประชาชนในตำบล

1.3 บทบาทการบริการระดับปฐมภูมิแนวใหม่ (สถาบันวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพชุมชน 2552) การส่งเสริมสุขภาพแนวใหม่ (ส่งเสริมสุขภาพแบบมีส่วนร่วม อปท.ชุมชน ส่วนราชการต่าง ๆ) และการเพิ่มคุณภาพบริการสุขภาพแบบเชิงรุก (เข้าถึง-ต่อเนื่อง-องค์กรร่วม-ประสานบริการ) โดยเฉพาะบริการการแพทย์ฉุกเฉิน การดูแลโรคเรื้อรัง และดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้าย ด้วยระบบจัดการแบบมีส่วนร่วม (บริหารเชิงกลยุทธ์ และสร้างการมีส่วนร่วม) นำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญให้ประชาชนมีสุขภาพดีและสามารถพึ่งตนเองทางสุขภาพได้ ขอบเขตบริการ รพ.สต. เน้น 5 กลุ่มเป้าหมายหลัก โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมาย ความรู้สึก นึกคิด ค่านิยม ปัญหาสุขภาพ การจำแนกออกเป็นกลุ่ม ปกติ-เสี่ยง-ป่วยศักยภาพแต่ละกลุ่ม และความต้องการ ความช่วยเหลือในแต่ละกลุ่มออกแบบบริการบทบาทตามพันธกิจสำคัญ ได้แก่

1.3.1 บทบาทด้านงานเชิงรุก คือ การสร้างการเข้าถึงบริการ เข้าหาประชาชนในรูปแบบบริการในสำนักงาน/นอกสำนักงาน และหมายรวมถึงการมุ่งจัดการปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุปัญหาสุขภาพ ด้วยมุมมองของผู้ป่วย/ผู้รับบริการ (Humanized health care) การเพิ่มคุณภาพบริการสุขภาพแบบเชิงรุกโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไม่ใช่โรงพยาบาลชุมชนย่อส่วน แต่เป็นหน่วย

บริการที่เน้นคุณลักษณะบริการที่ต่างออกไป โดยมีครัวเรือนและประชาชนทุกคนเป็นเป้าหมาย และใช้แนวความคิดงานเวชปฏิบัติครอบครัวมาเพิ่มคุณภาพบริการ ซึ่งมีคุณลักษณะบริการที่ดี ตัวอย่างรูปธรรม ทีมเยี่ยมบ้าน (ทีมสุขภาพประจำครอบครัว ประชาชนทุกครัวเรือนมีเบอร์โทรศัพท์ของทีมสุขภาพ ประจำครอบครัว โทรปรึกษาได้ตลอด) มีข้อมูลสภาพปัญหา เข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

1.3.2 บทบาทด้านการเชื่อมโยง คือ การเชื่อมโยงบริการกับหน่วยงานสาธารณสุข (โรงพยาบาลชุมชน รพศ./รพท.) หน่วยงานราชการอื่นที่เกี่ยวข้องปัญหา (พม.ศธ.อปท.ฝ่ายปกครอง) องค์กรเอกชน ภาคธุรกิจ/เอกชน NGOs ที่จะมาร่วมคิด ร่วมดำเนินการแก้ปัญหาสุขภาพด้วยกัน ตัวอย่างรูปธรรม ระบบให้คำปรึกษาและส่งต่อในอำเภอ ในการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รพศ.ต้องเข้าใจ อปท. คืออะไร องค์กรประกอบ บทบาทหน้าที่ กระบวนการทำงาน และสุดท้าย เข้าใจความต้องการของคนท้องถิ่น เข้าใจวัฒนธรรมของการทำงานแบบคนไทย ความเป็นเครือญาติ พวกพ้อง อปท. มาจากการเลือกตั้งของชาวบ้าน องค์กรประกอบเหมือนทำงาน คณะรัฐบาลน้อยในพื้นที่ มีนายก อบต. (นายกเทศมนตรี) มีสภา อบต. (สภาเทศบาล) พิจารณางบประมาณควบคุมทีมบริหาร และมีฝ่ายราชการประจำมีปลัดเป็นหัวหน้า มีหัวหน้าฝ่ายสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม รพ.ศด. การกิจ คือ ทำให้เกิดสุขภาวะของชุมชน เป้าหมายสุดท้ายชุมชนเข้มแข็งสามารถจัดการสุขภาพตนเองได้ แต่ รพ.ศด.มีข้อจำกัดเรื่องกำลังคนและงบประมาณ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นและชุมชน เช่น ศูนย์ให้คำปรึกษาและส่งต่อ มีทีมสุขภาพของรพ.ที่รับผิดชอบในการให้คำปรึกษา และมีบทบาท ในการพัฒนาศักยภาพของ รพ.ศด.ที่เฉพาะ สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงการทำงานกับภาคีที่เกี่ยวข้อง

1.3.3 บทบาทด้านงานชุมชน คือ การเสริมพลังชุมชน ให้ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน จะเข้ามาเรียนรู้ปัญหาสุขภาพตนเอง และสามารถจัดการปัญหาสุขภาพในระยะยาวได้อย่างไร (ร่วมคิด วางแผน ระดมทุน ดำเนินการและติดตาม) เป้าหมายการทำงานกับท้องถิ่นไม่ใช่เพื่อของงบประมาณ มาทำงานเอง แต่อย่างไรจะให้ท้องถิ่นเข้มแข็งเข้าใจงานสาธารณสุข วิเคราะห์จัดการปัญหาได้เอง ติดตามประเมินงานได้ โดยการทำงานร่วมกัน ท้องถิ่น/ชุมชนเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนงานและมี รพ.ศด. เป็นฝ่ายสนับสนุนวิชาการ/องค์ความรู้ความต้องการแต่ละฝ่ายต้องเข้าใจ และได้รับการ ตอบสนอง ในการทำงานแบบภาคีเครือข่ายอปท. ต้องการนโยบายที่ดี ส่งผลต่อฐานเสียงในชุมชน มีงบประมาณและเครื่องมือทางนโยบาย รพ.ศด. ต้องการผลงานด้านสาธารณสุขที่ต้องรายงานต่อระบบ มีองค์ความรู้สุขภาพและทรัพยากรการบริการปฐมภูมิ

โดยสรุปได้มีการดำเนินการมานานแล้ว เพียงแต่มีการแยกการจัดบริการที่ต่างกรรม ต่างวาระกัน โดยสังคมทั่วไปจึงขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ อาทิ การจัดบริการปฐมภูมิ ตั้งแต่สุขศาลา สถานีอนามัย ศูนย์สุขภาพชุมชน (Primary care unit) และ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

ตำบล (รพ.สต.) เพื่อรองรับหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ดังนั้นบุคลากรสาธารณสุขในทุกพื้นที่จึงควรเรียนรู้ ทำความเข้าใจ เพื่อนำไปดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ให้ได้

จากที่ได้กล่าวข้างต้นจะพบว่ามีประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น จะเป็นตัวบ่งชี้กระบวนการทำงานและปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการนำไปสู่การขับเคลื่อนกระบวนการและการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพต่อความสำเร็จของการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 รพ.สต. มีสมรรถนะและมีบรรยากาศเอื้ออำนวย

1.1 มีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับงาน (1 : 1,250)

1.2 มีพยาบาลเวชปฏิบัติ 1:5,000 (ทีมละ 2-3 คนต่อประชากร 10,000

คน)

1.3 ทีมงานมีการเรียนรู้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (SRM) และการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

1.4 ทีมงานมีขวัญกำลังใจและมีความสามารถสร้างจริยธรรมในการทำงานร่วมกัน

1.5 ทีมงานมีความรู้ ทักษะและพัฒนาต่อเนื่อง

1.6 มีระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (โทรศัพท์ติดต่อประชาชน การใช้

Web Cam)

1.7 สร้างกระบวนการจัดการข้อมูลที่ทันสมัยใช้ในการดูแล สุขภาพ

ประชาชน

1.8 ทีมสหวิชาชีพ (แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัช) เป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือ

ประเด็นที่ 2 รพ.สต. มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2.1 ปฏิบัติงานเชิงรุก “ใช้บ้านเป็นทำงาน”

2.2 ประสาน “การส่งต่อเอื้ออาทร”

2.3 สนับสนุนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมบริการวิธีการและผลผลิต

2.4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 มีการพัฒนาระบบสื่อสารสาธารณะเข้าถึงประชาชน

2.6 มีระบบการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ 3 ภาาทุทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจขับเคลื่อนและสนับสนุน

3.1 อปท. ประชาคม มวลนิธิ ชมรม ร่วมขับเคลื่อนทำแผน ทำประชาคมให้เกิดการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

3.2 มีกองทุนสุขภาพร่วมแก้ไขปัญหาในพื้นที่

3.3 องค์กรต่างๆ ร่วมเป็นเจ้าภาพดูแล “สุขภาพะ”

3.4 ผู้นำชุมชน อสม. ร่วมงานแข่งขันจุญติมิตร

3.5 มี ร.ร. อสม. เพื่อพัฒนาให้ชุมชนพึ่งตนเอง รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการของ ร.ร.อสม.ในระยะยาว

ประเด็นที่ 4 ชุมชนเข้มแข็งโดยประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้

4.1 มีการสร้างแกนนำเฝ้าระวังปัญหาสุขภาพในชุมชน

4.2 ชุมชนกำหนดมาตรการทางสังคมอย่างมีส่วนร่วม

4.3 ชุมชนทำแผนชุมชนเอง

การประเมินเป็นเครื่องมือเพื่อให้ รพ.สต. และผู้สนับสนุนรัฐภาพของ รพ.สต. แต่ละแห่งเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา การจัดระดับผลการดำเนินการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตามเกณฑ์การประเมิน 4 ประเด็น ได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ ดี	โดยมีกิจกรรมการประเมินครบอย่างน้อย 14 ข้อย่อย ใน 22 ข้อย่อย
ระดับ ดีมาก	ผ่านการประเมินระดับ “ดี” โดยต้องผ่านประเด็นที่ 4 ข้อย่อย 1) ด้วย คือ “มีการสร้างแกนนำเฝ้าระวังปัญหาสุขภาพในชุมชน”
ระดับ ดีเยี่ยม	ผ่านการประเมินระดับ “ดี” โดยต้องผ่านประเด็นที่ 4 ในทุกข้อย่อย ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเข้มแข็งของชุมชน ประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่พึงประสงค์ได้

1.4 โครงสร้างการบริหารในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

กระทรวงสาธารณสุข (2555) กำหนดการบริหารอัตรากำลังในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยมีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอับภาระงาน (นับรวมข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างเงินบำรุง) เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งเป็นนโยบายเร่งด่วน โดยแบ่งโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตามภาระงานเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยคิดสัดส่วนเจ้าหน้าที่ต่อประชากร 1 : 1,250 คน หลักเกณฑ์ในการกำหนดขนาดดัง ตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงขนาดของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อจำนวนประชากรที่รับผิดชอบ

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

การจัดสรรอัตราากำลังคน ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแต่ละขนาด ประกอบด้วยอัตรากำลัง ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงอัตรากำลังคนต่อขนาดของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

สายงาน	ใหญ่ (คน)	กลาง (คน)	เล็ก (คน)
- ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	1	1	1
- เจ้าพนักงานธุรการ	1	-	-
- พยาบาลเวชปฏิบัติ/พยาบาลวิชาชีพ	1	1	1
- นักวิชาการสาธารณสุข	1	-	-
- เจ้าพนักงานสาธารณสุข	1	1	-
- เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข		1	1
- นักวิชาการทันตสาธารณสุข	1	-	-
- นักการแพทย์แผนไทย	1	1	-
รวม	7	5	3

ที่มา: กระทรวงสาธารณสุข (2555: 2)

1.5 บทบาทผู้บริหาร

ในฐานะผู้บริหารควรจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร นันทนา โรจนานุกุลพงศ์ (2550: 10) กล่าวว่า การบริหารงานสาธารณสุขเป็นการนำเอาหลักการ วิธีการ และเทคนิคของการจัดการเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ มาประยุกต์ให้เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานสาธารณสุขเพื่อให้ประชาชนมีอนามัยสมบูรณ์พร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ และมีความเป็นอยู่ที่ดีในสังคม ด้วยการจัดบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพให้ครอบคลุมทุกกลุ่มชน ซึ่งความสำคัญของการบริหารสาธารณสุขนั้นก็เหมือนกับการบริหารงานประเภทอื่น คือ ช่วยทำให้งานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง แต่การบริหารสาธารณสุขมุ่งเน้นเรื่องการจัดบริการสาธารณสุขที่ดีให้ครอบคลุมทุกกลุ่มชน ทำให้ประชาชนดำรงชีพอยู่ในสภาพที่ดีมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ ความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารนั้นก็ เนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของสังคม คือเมื่อสมาชิกของสังคมเพิ่มขึ้น ความต้องการด้านต่างๆ ก็มีมากขึ้น ทำให้องค์การที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องขยายขอบเขตของงานบริการต่างๆ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกตามลักษณะของบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของสังคมที่มีต่อสมาชิก การบริหารสาธารณสุขเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบงานสาธารณสุขทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับจังหวัด ระดับตำบลจนถึงระดับหมู่บ้าน สรุปแล้วก็หมายความว่าผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารองค์การ สาธารณสุขทุกประเภทจะต้องเข้าใจหลักการ ขั้นตอนและวิธีการบริหารและจัดการเป็นอย่างดีจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานสาธารณสุขให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น ฉะนั้นความรู้และความสามารถในการบริหารสาธารณสุขจึงมีส่วนช่วยให้ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลสามารถศึกษาและลำดับความสำคัญของปัญหาสาธารณสุขในชุมชนได้อย่างถูกต้องกำหนดนโยบายและตั้งเป้าหมายของหน่วยงานได้เหมาะสมวางแผนการใช้ทรัพยากรสาธารณสุขที่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควบคุมการดำเนินการสาธารณสุขได้ทุกระดับ พร้อมทั้งตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การสาธารณสุขได้อย่างสมเหตุสมผล สามารถกำหนดมาตรฐานและปรับปรุงคุณภาพของบริการสาธารณสุขให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน และสามารถพัฒนากำลังคนให้ตรงต่อความต้องการของหน่วยงานสาธารณสุขทั้งรัฐและเอกชน และ (MintZberg, 1973 อ้างถึงใน ฉันทวุฒิ อันตระกูล 2554: 14 -15) ได้พัฒนาประเภทบทบาทการบริหารจัดการ โดยผนวกเข้ากับกิจกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยกำหนดบทบาทในการทำกิจกรรมผู้บริหารเอาไว้ 10 ประการ ดังนี้

1.5.1 บทบาทในฐานะตัวแทน (สัญลักษณ์) ขององค์กร (Figurehead role) ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนต้องทำงานตามภาระหน้าที่ในปัจจุบันโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย หรือลักษณะของสังคม ผู้บริหารจึงมีอำนาจอย่างเต็มที่ในการบริหารงาน จึงต้องเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลดีและสอดคล้องกับการบริหารจัดการ

1.5.2 บทบาทในฐานะเป็นผู้นำ (Leader role) ต้องปลุกฝังบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ทำให้สภาวะการทำงานที่ดี ผู้บริหารต้องทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ

1.5.3 บทบาทการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ (Liaison role) เป็นผู้บริหารมีหน้าที่รักษาเครือข่ายของการสื่อสารจากภายนอก เพื่อจัดสร้างความพึงพอใจและจัดหาข้อมูลตลอดจนมีบทบาทที่ต้องสร้างเสริมและธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.5.4 บทบาทในการติดตามผลหรือตักเตือน (Monitor role) เป็นผู้บริหารต้องรับรู้ในความหลากหลายของข้อมูลเป็นศูนย์กลางทั้งในและนอกต้องแสวงหาข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ อยู่เสมอ และเข้าร่วมสังเกตการณ์ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารได้รับมาก็จะได้แจกจ่ายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับทราบ

1.5.5 บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator role) เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ส่งข้อมูลที่รับจากภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังสมาชิกองค์กร เพื่อจะได้ใช้เป็นหลักการในการทำงาน

1.5.6 บทบาทของการเป็นโฆษก (Spoke man role) ในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กรนั้นคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการให้ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นหลักประกันในความถูกต้องของการแจ้งข่าวแทนองค์กร

1.5.7 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur role) เป็นผู้บริหารในการทำหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดองค์การคิดริเริ่มโครงการ เพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ตลอดจนดำเนินการเพื่อความอยู่รอดและก้าวหน้าขององค์กร

1.5.8 บทบาทในการแก้ไขปัญหา (Disturbance handler role) เป็นผู้บริหารในการทำหน้าที่ในความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาที่สำคัญหรือไม่ได้คาดไว้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการรวมพลังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อต่อสู้กับวิกฤตการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

1.5.9 บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (Resource allocator role) เป็นผู้บริหารในการทำหน้าทีเป็นผู้จัดการและปรับปรุงการตัดสินใจในองค์การที่สำคัญ โดยผู้บริหาร (ผู้นำ) ได้รับมอบหมายหน้าที่จากองค์การ จึงมีหน้าที่จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานในความรับผิดชอบของตนเอง เช่น บุคลากร การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหารให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.5.10 บทบาทในการเจรจาต่อรอง (Negotiator role) เป็นผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการเป็นตัวแทนองค์การสำหรับการเจรจาที่สำคัญ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถคลี่คลายข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์การสามารถใช้อำนาจและอิทธิพลที่มีอยู่เข้าระงับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสาเหตุภายในและภายนอก องค์การสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ให้อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้

จากกรอบการประเมิน รพ.สต. ทั้ง 4 ประเด็นจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่นั้น หัวหน้าสถานบริการหรือผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญที่จะนำเอานโยบายของรัฐบาลไปบริหารจัดการ เพื่อบรรลุตามเจตนารมณ์ คือสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพในทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งยังต้องอาศัยความรู้ ทักษะต่างๆ ในการเข้าพัฒนาคนอื่น การเข้าไปชี้แนะเพื่อให้กิจกรรมทั้งในองค์กรเอง และในชุมชน ซึ่งก็รวมถึงความรู้ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และยังต้องมีภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรเดินสู่เป้าหมายก็คือ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรง สามารถจัดการปัญหาและสามารถพึ่งตนเองได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะด้านการบริหารงานสาธารณสุข

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

ในช่วงต้นปี ค.ศ.1970 ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้พัฒนาแบบทดสอบ เพื่อใช้วัดว่าทัศนคติ และนิสัยอะไรบ้าง ที่ผู้ที่ประสบความสำเร็จมี (Antoinette D. Lucia, 1999; อ้างถึงใน ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2547) และได้แสดงแนวคิดไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Intelligence ว่า “IQ.(ประกอบด้วยความถนัด หรือ ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะ (Competency) สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า”

ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ 2547)

Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager: A Model of Effective Performance” ในปี ค.ศ. 1982 และได้นิยามคำว่า Competency หรือสมรรถนะในงานว่าเป็น คุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะ ไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนด หรือมีเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน (ดนัย เทียนพุฒ 2546)

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

1) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2531) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ หรือการมีคุณสมบัติ เหมาะแก่การจัดทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Ability แปลว่า ความสามารถ แต่ยังมีคำเฉพาะว่า Competency ซึ่งแปลว่าความสามารถ ในการกระทำบางสิ่ง บางอย่าง ได้อย่างดี หรือมีประสิทธิภาพ

2) David McClelland (1970 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ 2546) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง คุณลักษณะและสมรรถนะที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดยอด (Superior Performance) ที่เราต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

3) Lyle M. Spencer (1990 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ 2546) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่สามารถวัดได้ หรือที่เชื่อได้ว่าบ่งบอกถึงความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ

4) Spencer & Spencer (1993 อ้างถึงใน ศศิวิมล ทองพั้ว 2548) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ซึ่งบ่งชี้ หรือแสดงถึงวิธีของบุคคลในการกระทำ และในการคิด ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะของบุคคลในรูปของ The Iceberg Model of Competency (โมเดลภูเขาน้ำแข็ง)

5) Richard Boyatzis (1996 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ 2546) ได้กล่าวว่า สมรรถนะในงาน (Job competency) เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่าคุณลักษณะภายในเป็นทักษะ ไม่ใช่พฤติกรรม เพราะสิ่งที่กำหนด

ซึ่งอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนด หรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

6) Scott B. Parry (1998 อ้างถึงใน เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ 2547)

ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) คุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานของตำแหน่งงาน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับมาตรฐานของงาน และสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการพัฒนา

7) คนัย เทียนพุด (2546) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือ พฤติกรรม รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ หรือเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด และเป็นสิ่งที่เป็นความเชี่ยวชาญ ในสมรรถภาพของผลิตภัณฑ์ หรือ บริการที่ธุรกิจมีอยู่ และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มี ไม่อาจลอกเลียนได้

8) อริยญา สมแก้ว (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ (Job Roles) เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และทรงคุณค่า โดยคำว่า คุณลักษณะในที่นี้ หมายถึง พฤติกรรม (Behavior) บุคลิกภาพ (Personality) ที่มองเห็นได้ และค่านิยม (Value) ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ (Trait) ที่ไม่อาจเห็นได้ แต่จำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ

9) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

10) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ ความสามารถ หรือ สมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะ พฤติกรรม แต่มองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของตัวด้วย

11) สุภารัตน์ ลิ้มปะพันธ์ และคณะ (2549) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ระดับความสามารถในการใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และบุคลิกภาพของบุคคล (Characteristics) รวมกันเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยแสดงผ่าน พฤติกรรม (Attributes) ในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวผลักดัน (Driver) ผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามวัตถุประสงค์ ที่ต้องการ

12) อารมณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2547) กล่าวว่า ลักษณะทั่วไปของสมรรถนะ คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ตลอดจน คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

13) สุรชาติ ฌ หนองคาย (2540) ได้แปล “Competency” เป็นภาษาไทยว่า “ศักยภาพองค์การ” หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม คุณลักษณะ และทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

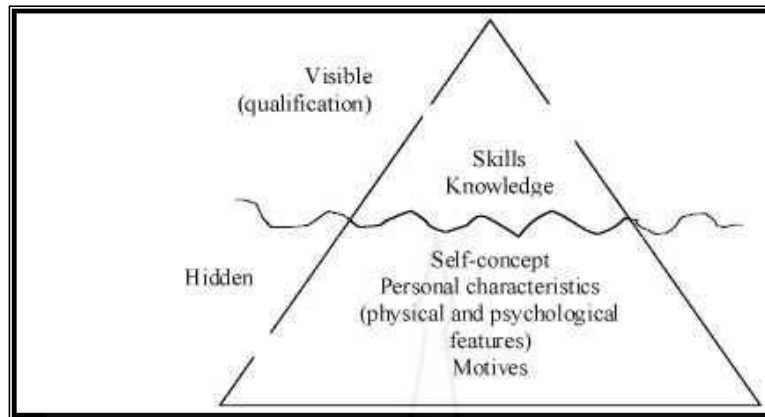
14) ชำรงศักดิ์ คงทาสวัสดิ์ (2548) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ หรือพูดแบบง่ายก็คือ ในทุกตำแหน่งนั้นจะต้องมีการกำหนดไว้ล่วงหน้าอยู่แล้วว่าจะต้องทำอะไร มีลักษณะงานความรับผิดชอบ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ในตำแหน่งนั้น ซึ่งหากคนที่มาดำรงตำแหน่งสามารถทำได้ดี ไม่มีข้อบกพร่องก็เรียกว่า คนนั้นมีสมรรถนะเหมาะกับงานในตำแหน่งงานนั้น แต่ถ้าทำแล้วมีความบกพร่องมีปัญหา ก็เรียกว่าขาดสมรรถนะ

15) ประยูร แก้วพัฒน์ (2551) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วยส่วนของสมรรถนะหลักในแต่ละบุคคล และส่วนของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำงานมีประสิทธิภาพโดยคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบขึ้นจากความรู้ ทักษะ ความสามารถบุคลิกภาพของบุคคล และลักษณะภายในบุคคล ซึ่งเป็นส่วนที่ไม่แสดงออกของแต่ละบุคคลด้วย

สรุปแล้ว สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยอาศัย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ออกมาเป็นผลการดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบส่งผลให้ผลงานขององค์กรโดดเด่นกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

David McClelland ได้เปรียบเทียบสมรรถนะไว้ในหนังสือ The Competency Foundation โดยอธิบายบุคลิกลักษณะของคน เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ (The Iceberg Model) ตามแนวคิดของ Spencer & Spencer (1993) โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งส่วนนี้ได้แก่ องค์ความรู้ หรือข้อมูลความรู้ ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เขาเรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นส่วนที่สังเกตและพัฒนาได้ง่าย ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกต และพัฒนาได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า กล่าวคือ การที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น หรือแรงกระตุ้น อุปนิสัย ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง The Iceberg Model of Competency (Spencer & Spencer, 1993:11)

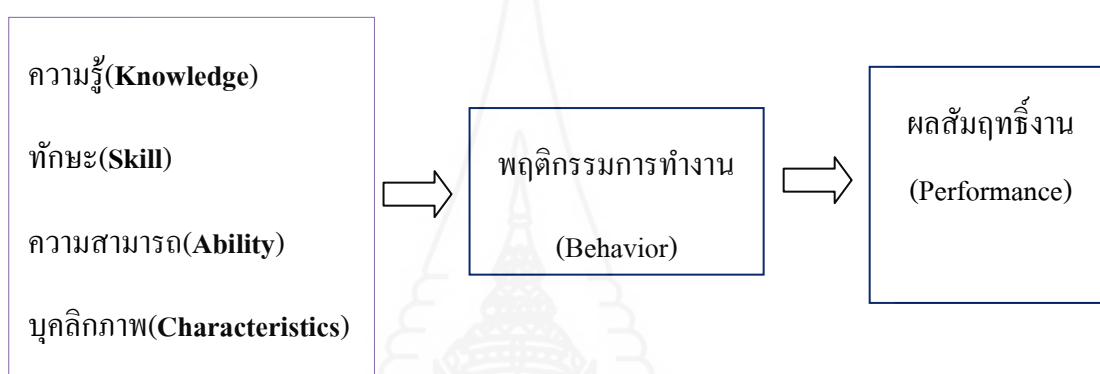
ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการจับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่

1. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่า ตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
2. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
3. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
4. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

ดังนั้น การใช้สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการ ในการดึงความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคคล (Human Talent) ออกมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นพฤติกรรมการทำงาน และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ของงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานหลาย ๆ งานรวมกัน จะก่อให้เกิดผลสำเร็จ (Results) ตามเป้าหมายของ องค์กร ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของความสามารถเชิงสมรรถนะ (เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค 2546)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพ หมายถึง สิ่งที่หล่อหลอมเป็น ลักษณะนิสัย ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแสดงออกของบุคคลนั้นพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การแสดงออกในการปฏิบัติงาน ในเชิงสร้างสรรค์(Positive) หรือในเชิง ลบ (Negative) ซึ่งในความคาดหวังขององค์กรนั้น ต้องการให้บุคคลแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์ ผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานบุคคล ที่เป็นผลมาจากพฤติกรรมเชิง สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานหลายๆ งาน ก็จะส่งผลถึงความสำเร็จ (Results) ขององค์กร

2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ

1) ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) ได้แบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามความจำเป็นขององค์กรนั้นๆ คือ

(1) Core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะต้องมีให้เห็น ถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

(2) Job competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะทอนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้น สามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

(3) Personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะทอนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้น มีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล และแบ่งตามความหมาย ก็สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ

ก. แบ่งตามบุคลิกภาพของบุคคล หมายถึง บุคลิกของบุคคลที่จะทอนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belife) และอุปนิสัย (Trait)

ข. แบ่งตามพฤติกรรมในการทำงาน หมายถึง กลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งทอนให้เห็นจากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตได้

2) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กล่าวถึงโมเดลสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย โดยแบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

(1) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งในระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก คือ

ก. การมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ข. การบริการที่ดี (Service Mind)

ค. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

ง. จริยธรรม (Integrity)

จ. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

(2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรม ที่เหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่และส่งเสริมข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นสมรรถนะกลุ่มงานระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมี ทั้งหมด 20 สมรรถนะ ด้วยกันคือ

ก. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ข. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

ค. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others)

- ง. การสั่งสมตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- จ. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- ฉ. การเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culture Sentivity)
- ช. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- ซ. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organization Awarness)
- ฌ. การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)
- ญ. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- ฎ. ความมั่นใจตนเอง (Self Confidence)
- ฏ. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- ฐ. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)
- ฑ. สภาวะผู้นำ (Leadership)
- ฒ. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- ณ. วิสัยทัศน์ (Visioning)
- ด. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- ต. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- ถ. การควบคุมตนเอง (Self Control)
- ท. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

3) สเปนเซอร์ ได้นำเสนอเพื่อให้เห็นสมรรถนะชัดขึ้น ตามกลุ่มต่างๆ รวมเป็น 6 กลุ่ม สมรรถนะ ดังนี้ (อ้างถึงใน เรชา ชูสุวรรณ 2550: 36)

- (1) การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (Achievement and Action) ประกอบด้วย ดังนี้
 - ก. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
 - ข. การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพและความถูกต้อง (Connection for order , Quality and accuracy)
 - ค. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
 - ง. การแสวงหาข่าวสาร (Information seeking)
- (2) การบริหารคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human service) ประกอบด้วย ดังนี้
 - ก. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding)
 - ข. การมุ่งบริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

(3) การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วย
สมรรถนะ ดังนี้

- ก. การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence)
- ข. การตระหนักถึงองค์กร (Organization Awareness)
- ค. การสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)

(4) การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วย ดังนี้

- ก. การพัฒนาคนอื่น (Developing Others)
- ข. การชี้นำ : การใช้อำนาจที่มีอยู่และการขึ้นกราน (Directiveness : Assertiveness and Use of position power)

- ค. การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation)
- ง. ทักษะการนำกลุ่ม (Team Leadership)

(5) การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วย ดังนี้

- ก. การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)
- ข. การคิดรวบยอด (Conceptual thinking)
- ค. ความชำนาญการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค (Managerial Expertise/ Professional/Technical)

(6) ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal effectiveness) ประกอบด้วย ดังนี้

- ก. การควบคุมตนเอง (Self Control)
- ข. ความมั่นใจตนเอง (Self - Confidence)
- ค. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
- ง. ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organization Commitment)

สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวข้างต้นบางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น อาทิ สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางด้านก็ช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะ เช่น การควบคุมตนเอง จะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่นๆ Spencer และ Spencer (1993) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล เมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใด และแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิผลของสมรรถนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน สิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. การควบคุมตนเอง (Self – Control) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกขู่ข่ม และอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือไม่เป็นมิตรจากผู้อื่น หรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียด พฤติกรรมของความสามารถนี้ ได้แก่ เป็นคนที่ไม่มียุทธศาสตร์หุนหันพลันแล่น ต่อต้านการขู่ข่มจากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม สงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด การควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่นๆ บางครั้งอาจรวมกับการให้คำแนะนำ (Directiveness) เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ และสัมพันธ์กับการมีผลกระทบและสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีม เมื่อต้องขึ้นนำการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self – Confidence) เป็นความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตน ประกอบด้วย การแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเสนอตัวเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุภาพ แสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเอง แสดงจุดยืนของตนเองอย่างเด่นชัด เมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถด้านความมั่นใจในตนเองและจัดการกับความล้มเหลวนี้ ไม่ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะอื่นๆ แต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุนการใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ บุคคลและกลุ่มที่หลากหลาย เป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ได้แก่ การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้าม ปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงาน ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและส่งอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการ

4. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลในการปรับพฤติกรรมของตนเอง กับเป้าหมายขององค์กร และแสดงในวิธีทางที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พฤติกรรมที่เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่สังเกตเห็น ได้แก่ ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงาน ทำงานให้สำเร็จ ปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เข้าใจในความต้องการในความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าที่จะปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเชื่อของตนเอง

4) *Boyatzis (1999)* ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ จากงานวิจัยของ Goleman (1998) Boyatzis (1982) Spencer และ Spencer (1993) Rosier (1994 -1997) Jacobs(1997) และจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้(อ้างถึงใน เรชา ชูสุวรรณ 2550: 38-45)

(1) ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self - Awareness) ประกอบด้วย ความตระหนักรู้ในอารมณ์ (Emotional Awareness) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self - Assessment) และความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence)

(2) การมีกฎในตนเอง (Self - Regulation) ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง (Self - Control) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Trustworthiness) การปรับตัว (Adaptability) ความระมัดระวัง (Conscientiousness) และนวัตกรรม (Innovation)

(3) แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Drive) ความมุ่งมั่น (Commitment) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

(4) การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Empathy) ประกอบด้วย ความเข้าใจในผู้อื่น (Understanding Others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การมีจิตมุ่งบริการ (Service Orientation) อำนาจการจัดการกับความแตกต่าง (Leveraging Diversity) และความรู้เกี่ยวกับการเมือง (Political Awareness)

(5) ทักษะด้านสังคม (Social Skills) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication)การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความฉับไวในการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การยึดมั่นในข้อตกลง (Building Bonds) การประสานสัมพันธ์และความร่วมมือ (Collaboration and Cooperation) ความสามารถของทีมงาน (Team Capabilities)

5) *Zwell (2000)* (อ้างถึงใน เรชา ชูสุวรรณ 2550:38-45) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือสมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ แต่ละกลุ่มสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้

(1) สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

ก. การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้ มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย และพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

ข. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) ความสามารถนี้บุคคลจะวางแผนยุทธวิธี กลยุทธ์ การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน และตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหาจากการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านนี้มักจะคาบเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์แต่สามารถแยกแยะได้ เพราะว่าคนที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ พฤติกรรมที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ความสนใจในทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจน และนิยามไว้อย่างดี สำหรับการทำงานและความก้าวหน้าของงาน มีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น

ค. อิทธิพล (Influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้านเพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ พัฒนาและเสนอกระบวนการให้เหตุผลที่น่าพอใจเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่น การรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

ง. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึง แรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่างๆด้วยตัวเอง ที่จะทำให้พวกเขา และธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นสมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่ง ที่แยกผู้ที่ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการลงมือกระทำโดยปราศจากการถูกถามหรือถูกต้องการให้ทำงาน ริเริ่มโครงการของบุคคลหรือกลุ่ม และให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

จ. ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) เป็นสมรรถนะที่จะทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานของคุณภาพที่สูง และใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุด บุคคลที่มีความสามารถด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจ และความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง และมีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วนๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ ทำให้มีความรวดเร็วในการประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ปฏิบัติในหน้าที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกโครงการออกเป็นหน้าที่งานแต่ละองค์ประกอบ มอบหมายงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

จ. ความยืดหยุ่น (Flexibility) บุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีสมรรถนะทางด้านความยืดหยุ่นสูงนอกจากนี้ยังเปิดรับและตอบสนองต่อความคิด มุมมอง กลยุทธ์และตำแหน่งใหม่ๆ สามารถที่จะตอบสนอง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการกระทำพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็ว ถ้ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้ และปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำที่คลุมเครือ

ข. นวัตกรรม (Innovation) เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิด วิธีการ การแก้ปัญหาใหม่ๆ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสนใจต่อความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ มีการค้นหาเชิงรุกเพื่อจะปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ๆ หรือวิธีการ เพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

ค. ความสนใจในคุณภาพ (Concern for Quality) ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลผลิตจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้องและตรงหรือเกินมาตรฐานภายในพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการเตรียมวัสดุ วิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของงานของคนอื่นๆ และเข้าไปแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง

ง. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) บุคคลที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่ม และความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้น วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน้าทำงาน หรือกระบวนการมีประสิทธิภาพและง่ายขึ้น มีการระดมสมองและสร้างแนวคิดใหม่ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการวิเคราะห์ระบบ กระบวนการและแนวโน้มการปฏิบัติงาน เพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุง จัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไข ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

ฉ. ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise) เป็นสมรรถนะที่บุคคลต้องฝึกฝนถ้าไม่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอก็จะไม่มีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการที่บุคคลจะปฏิบัติในงานที่ต้องการทักษะนั้นได้ พฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ มีและใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางเทคนิค และบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ๆ

(2) สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น ได้แก่

ก. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยมสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีม โดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่นๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

ข. การมุ่งในการบริการ (Service Orientation) ความผูกพันที่จะให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญต่อสมรรถนะทางด้านนี้ การประยุกต์ใช้นี้ไม่เพียงแต่ลูกค้าภายนอกเท่านั้นแต่ต้องบริการแก่สัมพันธ์ภายในด้วยเช่น หัวหน้า ลูกภายในและผู้ที่บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างตรงตามเวลา และสุภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

ค. การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness) เป็นสมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของเขาวงกตอารมณ์ คนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นได้ องค์ประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล คือความสามารถในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรับฟังแนวความคิดและเรื่องต่างๆ ของคนอื่นๆ อย่างตั้งใจ จัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่นๆ ในทางที่ไม่คุกคาม

ง. ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational Savvy) การใช้ความรู้ความเข้าใจในองค์กร บุคคลจะเข้าใจและใช้พลังขององค์กรในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะที่จะมีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์กรตัวเองและผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเก็บข้อเท็จจริง ความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร

จ. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building) ในงานส่วนใหญ่ การประสบความสำเร็จนั้น เกี่ยวข้องกับการได้รับความร่วมมือกันของทุกคน เมื่อบุคคลสามารถพัฒนาการเอาใจใส่สัมพันธ์ภาพที่ไว้วางใจกัน ก็จะประสบความสำเร็จในด้านบุคคลในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาสัมพันธ์ภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

ฉ. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) จุดประสงค์ของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วย ในทางที่ทุกกลุ่มรู้สึกพึงพอใจและเห็นพ้องซึ่งกันและกัน และดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่าย มาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดี

และมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือคู่มือผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

ข. ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to Communication) เป็นสมรรถนะที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารสำคัญ เมื่อติดต่อกับคนอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมประจำวัน วิกฤตการณ์หรือความก้าวหน้าของโครงการระยะยาว พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การรวบรวมและแสดงความคิดได้อย่างชัดเจน ระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์

ข. ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross - Cultural Sensitivity) องค์การที่สามารถเข้าใจและพัฒนาความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขันได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลัง ปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

(3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย

ก. ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and Truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเอง และระดับที่บุคคลจะรู้ความเป็นจริงของตนเอง มีแนวโน้มที่จะยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงาน เป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเล็ง ในการลองสิ่งใหม่ๆ และพูดในสิ่งที่คิด จะปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วยและผูกพันอยู่ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ

ข. การพัฒนาตนเอง (Self - Development) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดงความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะทางด้านนี้สูง จะประเมินทักษะปัจจุบันของตนเองอย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับประเมินถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อสามารถเพิ่มความสำเร็จในการทำงาน มีการริเริ่มที่จะระบุถึงทักษะ ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคต และทำในสิ่งที่นำมาได้ซึ่งทักษะนั้นมีการค้นหาโอกาสที่จะเพิ่มการเติบโตและการพัฒนา พฤติกรรมที่สำคัญคือ การระบุขอบเขตทักษะของตนเองที่จะต้องได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับ ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

ค. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) สามารถทำการตัดสินใจได้แม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดสูง ความเสี่ยงสูง และสถานการณ์ที่คลุมเครือ สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม เมื่อต้องการลงมือดำเนินการ สมาชิกในกลุ่มสามารถ

ตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการลงมือกระทำ ใช้เครื่องมือในการสื่อสาร ชักจูง และกระบวนการกลุ่มช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ มีพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจน สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้ เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

ง. คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น หรือผลกระทบอื่นๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น ปรึกษากิจการของผู้อื่นและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจ มองถึงผลกระทบในระยะยาว

จ. การจัดการความเครียด (Stress Management) เป็นสมรรถนะที่จะจัดการกับอารมณ์แสดงความรู้สึกอย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ยุ่งยาก สามารถเลือกใช้การแสดงออกของอารมณ์ในการสื่อสารและช่วยให้สิ่งต่างๆ บรรลุผลไปได้ พฤติกรรมที่สำคัญคือ แสดงออกอย่างสุขุมได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และแสดงออกอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

ฉ. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้ตรรกศาสตร์ เหตุผลอย่างมีระบบ เพื่อการทำความเข้าใจ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา พัฒนาและบริหารแผน เพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่วิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียง ปัญหา ออกเป็นแต่ละส่วน องค์กรประกอบ วิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

ช. ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้แนวคิดและความคิดทั่วไปเพื่อค้นหาความคล้ายคลึงกันและรวบรวมความคิดเข้าด้วยกัน ค้นหาทางที่จะเพิ่มความเข้าใจแก่ปัญหา มีผลต่อนวัตกรรม สามารถใช้ประสบการณ์หรือความรู้จากสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาสร้างแนวทางและวิธีแก้ปัญหามีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ระบุปัญหาหลักและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ สร้างและใช้ตัวอย่างหรือความเหมือนกันเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจแนวคิดของตนเองได้

(4) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือการจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย

ก. การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกัน จัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยพวกให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยการทำงานที่มีประสิทธิผลและช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยก เข้าใจในพลังของกลุ่ม และใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม และพัฒนาผู้นำทีมที่เข้มแข็ง พฤติกรรมที่สำคัญคือ การสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีม ช่วยขจัดสิ่งขวางกั้นขององค์กรและระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้

ข. การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) เป็นสมรรถนะที่จะเพิ่มความรู้สึกพินของพนักงานในงานที่ตนเองทำ โดยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

ค. การสร้างพลังใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะโดยให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระ โดยเพิ่มอำนาจในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ยอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนามอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น โดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

ง. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานหรือไม่ใช่งาน ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ รักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

(5) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก ประกอบด้วย

ก. ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์กรที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่อธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรต่อคนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

ข. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรตนเอง ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

ค. การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสของธุรกิจและคำนวณความเสี่ยงของธุรกิจ เพื่อสร้างความเติบโตแก่องค์กร พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ใช้ความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องในข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

ง. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสาร ผู้จูงใจนักวิเคราะห์และมีวิสัยทัศน์ นักกลยุทธ์ ผู้ต่อสู้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ สามารถระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจัดหาทรัพยากร จัดอุปสรรค และลงมือปฏิบัติเสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

จ. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building Organizational Commitment) เป็นสมรรถนะในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมที่สำคัญ คือ การแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสุขสบายในองค์กร เข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์กร

ฉ. การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) หัวหน้างานทำให้แน่ใจว่าได้บังคับบัญชาปรับทิศทางการทำงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสามารถนี้ เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเข้าใจบทบาทของตนเองและเข้าใจในความสัมพันธ์กับระบบขององค์กร โดยภาพรวม พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ช่วยให้พนักงานคนอื่นๆ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์กร ทำให้แน่ใจว่าทรัพยากร เวลา และความตั้งใจ ได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ

ช. วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (Purpose, Principle, and Values) ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่สำคัญอัน ได้แก่ สนับสนุนพนักงานคนอื่นๆ ให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมขององค์กร และใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจต่อผู้อื่น

6) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพส่งเสริมสุขภาพตำบล ถือว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ ซึ่งเป็นตัวแทนของกระทรวงสาธารณสุขในการนำนโยบายของกระทรวงสู่การปฏิบัติในพื้นที่ ทั้งยังต้องมีทักษะในการบริหารเพื่อให้เกิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีสมรรถนะหลายด้าน ประกอบกับกระทรวงสาธารณสุข (กระทรวงสาธารณสุข 2552) ได้กำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารสาธารณสุขเพื่อพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ คือ

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (2) การบริการที่ดี
- (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
- (4) คุณธรรมจริยธรรม
- (5) ความร่วมแรงร่วมใจ
- (6) การคิดเชิงระบบอย่างสร้างสรรค์
- (7) การมีจิตสำนึกในการดำรงชีวิตโดยยึดหลักความพอเพียง
- (8) การสร้างเครือข่ายกัลยาณมิตรในการบริหารงาน

2.1.5 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินความสามารถนั้นจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้เพราะเป็นกรอบแนวคิดหรือแนวทางของกระบวนการประเมิน Benjamin Bloom ได้ทำการวิจัยและสรุปกรอบแนวคิดที่ว่า Bloom Taxonomy โดยอธิบายว่ากระบวนการเรียนรู้และความสามารถของมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ความรู้ที่เรียกว่า Cognitive Domain กลุ่มพฤติกรรมหรือทัศนคติ ที่เรียกว่า Affective Domain และกลุ่มทักษะหรือผลสัมฤทธิ์ที่เรียกว่า Psychomotor Domain

กลุ่มความรู้และทักษะ Cognitive Domain

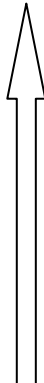
จะแสดงออกในรูปของความสามารถทางสติปัญญาซึ่งเป็นทักษะที่สามารถสังเกตได้ เช่น การจัดระบบความคิด การประเมินข้อมูล และการกระทำเป็นต้น

	ประเมิน (Evaluation)	สามารถที่สามารถตัดสินได้ว่าหรือเปรียบเทียบได้ว่าอะไรเหมาะสม
	การสังเคราะห์ (Synthesis)	สามารถพัฒนารูปแบบใหม่ๆ
	การวิเคราะห์ (Analysis)	สามารถจำแนก จัดกลุ่ม หมวดข้อมูลต่างๆ เพื่อเกิดความเข้าใจมากขึ้น
	การประยุกต์ใช้ (Application)	สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้
	ความเข้าใจ (Comprehensive)	สามารถเข้าใจข้อมูลได้
	ความรู้	สามารถจำข้อมูลได้

ภาพที่ 2.3 แนวคิดกรอบการประเมินความสามารถกลุ่มความรู้ทักษะ Cognitive Domain
ที่มา: เกริกเกียรติ ศรีสมโภช (2546: 86)

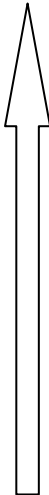
กลุ่มพฤติกรรมหรือทัศนคติ ที่เรียกว่า Affective Domain

จะแสดงออกในรูปของทัศนคติ ความสนใจ ความตั้งใจ และแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่เด่นชัด เช่นตั้งใจฟัง ตั้งใจเรียนรู้

	ค่านิยม (Internalizing Values)	พฤติกรรมที่ถูกควบคุมโดยค่านิยม
	การจัดระเบียบ (Organization)	สามารถจัดลำดับความสำคัญต่างๆ ของค่านิยมได้
	การให้คุณค่า (Valuing)	สามารถให้คุณค่า
	การตอบสนองต่อประสบการณ์ (Responding to phenomena)	สามารถที่จะมีส่วนร่วมกับการเรียนรู้
	การรับรู้ปรากฏการณ์	สามารถที่จะตระหนักถึงสิ่งต่างๆ หรือมีความเข้าใจ

ภาพที่ 2.4 แนวคิดการประเมินความสามารถตามกลุ่มพฤติกรรมหรือทัศนคติ (Affective Domain)
ที่มา: เกริกเกียรติ ศรีสมโภช (2546: 86)

กลุ่มทักษะหรือผลสัมฤทธิ์ที่เรียกว่า Psychomotor Domain
จะแสดงออกในรูปของทักษะและผลสัมฤทธิ์ของงาน

	การแสดงออกอย่างยอดเยี่ยม (Naturalization) การแสดงออกอย่างชัดเจน (Articulation) ความแม่นยำ ความถูกต้อง (Precision) มีความชำนาญ (Manipulation) การเลียนแบบ (Imitation)	สามารถปฏิบัติได้อย่างยอดเยี่ยม ความสามารถในการแสดงออกซึ่ง ผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตามกำหนด
--	---	---

ภาพที่ 2.5 แนวคิดการประเมินความสามารถ ตามกลุ่มผลสัมฤทธิ์ที่เรียกว่า Psychomotor Domain
ที่มา: เกริกเกียรติ ศรีสมโภช (2546: 86)

จากแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ทั้ง 3 กลุ่ม สามารถที่จะนำมาประยุกต์กับการประเมินความสามารถ (Competencies) ขององค์กรได้

**การประเมินความสามารถของบุคลากรจะแตกต่างกันตามระดับความสามารถ
ที่ถูกกำหนด (Proficiency Level Requirement)**

ระดับความสามารถที่ 1 : ผู้เริ่มต้นจะประเมินความสามารถในลักษณะความรู้ความเข้าใจ การตอบสนองต่องานและการเลียนแบบก็อาจเพียงพอ

ระดับความสามารถที่ 2 : การประยุกต์ใช้จะประเมินความสามารถในลักษณะของการประยุกต์ใช้ความรู้กับการปฏิบัติงาน การให้คุณค่าของงาน ความถูกต้องและความแม่นยำของงาน

ระดับความสามารถที่ 3 : การแก้ไขปัญหา จะประเมินความสารถในลักษณะการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแสดงออกในรูปของผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้อย่างชัดเจน

ระดับความสามารถที่ 4 : การตัดสินใจและทางเลือก จะประเมินตามความสามารถในลักษณะของการประเมินความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การแสดงออกในข้อคิดเห็นเสนอแนะต่องานในภาพรวมและผลสัมฤทธิ์ยอดเยี่ยม

จากแนวคิดการประเมินผลพอสรุปได้ว่า การประเมินผลตามความสามารถเชิงสมรรถนะจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

การประเมินความสามารถจริง คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เช่นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การประเมินที่ Backward Competency Assessment หมายความว่า จะพิจารณาที่ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) กลุ่มความรู้ (Cognitive Domain) และการประเมินกลุ่มพฤติกรรม (Affective) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ ที่เรียกว่า Forward Competency Assessment หมายความว่า จะพิจารณาที่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความสามารถเชิงสมรรถนะ

สรุปแล้วมีการแบ่งสมรรถนะไว้หลากหลาย แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พบทวนเกี่ยวกับสมรรถนะพบว่าผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ผอ.รพ.สต.) ซึ่งลักษณะงานมีลักษณะเป็นการบริหารหน่วยงาน ซึ่งต้องอาศัยสมรรถนะทุกด้านมาบริหารจัดการจึงได้นำแบบสมรรถนะตาม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และแนวคิดการจัดกลุ่มของ สเปนเซอร์ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะและทักษะ 6 กลุ่มสมรรถนะ คือ 1) การกระทำและสัมฤทธิ์ 2) การบริหารคนอื่นและการช่วยเหลือ 3) การใช้อิทธิพลและผลกระทบ 4) การบริหารจัดการ 5) การรู้จักคิด 6) ประสิทธิภาพส่วนตน มาปรับใช้ในการวิจัยเพราะว่าสามารถนำผลการศึกษามาปรับใช้ในการพัฒนาตามกลุ่มสมรรถนะได้ โดยตัดกลุ่มการบริหารจัดการออกจากการวิจัยเพราะผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทำหน้าที่ด้านการบริหารอยู่แล้วนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาสมรรถนะของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งสรุปออกเป็นประเด็นการศึกษาได้ดังนี้ คือ

1. สมรรถนะด้านการกระทำและมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. สมรรถนะด้านการบริหารคนอื่นและการช่วยเหลือ
3. สมรรถนะด้านการใช้อิทธิพลและผลกระทบ

4. สมรรถนะการรู้จัก

5. สมรรถนะประสิทธิผลส่วนตัว

2.2 สมรรถนะด้านการบริหารงานสาธารณสุข

สุทธิพงษ์ ปรารักษ์ (2549: 15) กล่าวว่า สมรรถนะด้านการบริหาร คือ กลุ่มคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะการบริหาร ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับหน้าที่ด้านการบริหาร ที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติหน้าที่การบริหาร ได้อย่างยอดเยี่ยมออกจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารทั่วไป

ฉะนั้น สมรรถนะการบริหารสาธารณสุข หมายถึง กลุ่มความรู้ ทักษะ ด้านการบริหารงานด้านสาธารณสุข ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริหารงานด้านสาธารณสุขของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

สมรรถนะของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล/หัวหน้าสถานีนอามัย

2.2.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนอามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าสมรรถนะของหัวหน้าสถานีนอามัยอยู่ในระดับมาก

2.2.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่าสมรรถนะอยู่ในระดับสูง

2.2.3 ราชน อรุณแสง (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาระงานและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอามัยกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพ จังหวัดตรัง พบว่าสมรรถนะในการบริหารบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

2.2.4 ธวัชชัย มากมณ (2553) ศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสุขภาพประชาชนของหัวหน้าสถานีนอามัยในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าเจตคติด้านการบริหารอยู่ในระดับสูง

2.2.5 เยาวภา เตังคิว (2552) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารและกระบวนการทางการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนอามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่าสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด

2.2.6 ปรัชญา แก้วพัฒน์ (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของหัวหน้า สถานีนอามัยในจังหวัดสระแก้ว พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์

กับสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสถานีนามัยในจังหวัดสระแก้วพบว่าสมรรถนะอยู่ในระดับดี

2.2.7 พรพรรณ ระวังพันธุ์ (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของสาธารณสุขอำเภอในภาคกลาง พบว่าสมรรถนะอยู่ในระดับสูง

2.2.8 อำพันธ์ อยู่เจริญ (2550) ศึกษาสมรรถนะในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชนของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา พบว่าสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง

2.2.9 อัจฉรา กิมศรี (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคคลกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี พบว่าสมรรถนะด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง

2.2.10 สุทธิพงษ์ ปรามศรี (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าสมรรถนะด้านการบริหารอยู่ในระดับดี

2.2.11 สุทธา ทาสี (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับกระบวนการบริหารสาธารณสุขของหัวหน้าสถานีนามัย จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านการบริหารงานสาธารณสุข

3.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการบริหารงานสาธารณสุข จากการทบทวนพบว่ามีผู้ให้ความหมายและแยกประเด็นไว้ ดังนี้

3.1.1 เซอร์เมอร์ฮอร์น 2003 อ้างถึงใน สุทธิพงษ์ ปรามศรี 2549: 21) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลประกอบด้วย

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล (Individual Attributes) ได้แก่ คุณลักษณะทางประชากรสมรรถนะส่วนบุคคล และลักษณะทางจิตวิทยาสังคม
- 2) ความพยายามในการทำงาน (Work Effort)
- 3) การสนับสนุนจากองค์กร

3.1.2 ปรียาพร อนุตรโรจน์ 2544: 26 อ้างถึงใน สุทธิพงษ์ ประสงค์ศรี 2549: 21)

ได้กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล ย่อมมีผลต่องานที่แตกต่างกัน และบุคคลมีความสามารถที่แตกต่างกัน จึงทำให้ผลงานออกมาแตกต่างกันด้วย ดังนั้น จึงควรพิจารณาถึงสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลประกอบในการบริหารบุคคล ซึ่งปัจจัยเกี่ยวข้องกับการพฤติกรรมการทำงานของบุคคลดังนี้

1) **ปัจจัยที่บุคคล** บุคคลมีลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวแตกต่างกันไป ซึ่งมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย ได้แก่

(1) ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความชำนาญในเฉพาะด้านที่ไม่เหมือนกัน

(2) ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้างในลักษณะร่วมของบุคคลนั้น ทำให้การแสดงออกลักษณะนิสัยแตกต่างกันไป

(3) ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางความสามารถด้านกายภาพ

(4) ความสนใจและแรงจูงใจ เป็นความสนใจของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความสนใจเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานที่แตกต่างกันไป

(5) อายุ เพศ และวัยต่างๆมีผลต่อการทำงาน

(6) การศึกษามีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน

(7) ประสบการณ์ในการทำงาน การเคยเรียนรู้งานมาก่อนมีความชำนาญในงานนั้น

2) **ปัจจัยที่สภาพแวดล้อม** เป็นสถานการณ์ภายนอก มีผลต่อการแสดงออกแบ่งเป็น 2 ปัจจัย

(1) ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน ประกอบด้วย วิธีการทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน การจัดสถานที่ทำงานและลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ

(2) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะองค์กร ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา ชนิดของเครื่องจูงใจ และสภาพแวดล้อมในสังคม เป็นต้น

3.2 ปัจจัยทางการบริหาร

3.2.1 ความหมาย

1) กรีนวูด (Greenwood 1993) ได้ให้ความเห็นว่าทรัพยากรบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facility) ทั้งนี้ โดยย้ถึงถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลา ในการบริหารว่า ในการบริหารงานนั้นไม่ว่าจะเป็นงาน

ของรัฐหรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ถ้าหากปราศจากเสียงซึ่งอำนาจหน้าที่การบริหารนั้นๆ ไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยดี และไม่มีคุณค่าหากมิได้กำหนดเวลาไว้ให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้นๆ

2) ทองหล่อ เดชไทย (2545) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐาน (Administrative resources) ที่ใช้ในการบริหารอันสำคัญ 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการจัดการ (Method) หรือเรียกสั้นๆ ว่า 4 M's การที่จัดว่า ปัจจัยทั้ง 4 เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารเพราะว่าในการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัย คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการเป็นองค์ประกอบสำคัญไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือบริหารธุรกิจก็ตาม

3) สุวิทย์ อุดมพาณิชย์ (2548) กล่าวถึง ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยการบริหาร (Administrative resources) ที่สำคัญ ได้แก่ คือ คน (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการจัดการ (Method) หรือเรียกสั้นๆ ว่า 4 M's ซึ่งปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานเกือบทุกประเภทไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือบริหารธุรกิจ

3.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านการบริหารงาน
สาธารณสุขปัจจัยสนับสนุน มีรายละเอียดของแนวคิดมีดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยกำลังคน (Man)

กำลังคน หมายถึง จำนวนคนในตำแหน่งต่างๆ ที่หน่วยงานหนึ่งๆ มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมีความสามารถในการแรงงานและกำลังสมองในการประกอบการทำงานของหน่วยงานนั้น

(1) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ (2543) กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดหรือถือว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ คนเป็นผู้ออกแบบ ประดิษฐ์ คิดค้น ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ และเทคโนโลยีต่างๆ คนเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรการเงินและคนยังเป็นผู้บริหารจัดการคนในองค์กรด้วย

(2) สมยศ นาวิกาน (2545) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นหน้าที่ของความเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีความสำคัญมากที่สุดของผู้บริหาร คือ การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนากำลังคน ถ้าหากปราศจากกำลังคนที่มีความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารแล้ว องค์กรจะประสบความสำเร็จในความหมายที่กำหนดขึ้นมา

(3) ทองหล่อ เดชไทย (2545) กล่าวว่า ทรัพยากรด้านกำลังคนนั้นนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเพราะการดำเนินงานในอดีตและอนาคตเป็นผลมาจากการกระทำของมนุษย์ทั้งสิ้น ฉะนั้นหากไม่มีทรัพยากรกำลังคนแล้ว ทรัพยากรอื่นๆ ก็จะไม่มีความหมายใดๆ ความสำเร็จ

ในการบริหารทรัพยากรกำลังคนนั้นมีหลักการปฏิบัติสำคัญที่จำเป็นจะต้องทราบ และดำเนินการ 4 ประการ คือ

ก. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นกระบวนการตีความระหว่างวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน เพื่อดำเนินการกำหนดแผนการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต โดยอาศัยหลักการประสานกิจกรรมของงานทำให้เกิดการประสานกลมกลืนระหว่างงานและผู้ร่วมงาน รวมถึงตลอดถึงการคาดคะเนฐานะทางเศรษฐกิจและการตลาดทำการวิจัย เพื่อการพัฒนาและแก้ไขแผนให้เหมาะสม

ข. การพยากรณ์กำลังคน (Manpower Forecasting) ซึ่งประกอบด้วยการประเมินความต้องการด้านกำลังคนทั้งจำนวน ประสิทธิภาพ ความชำนาญงานและการผสมผสานของอาชีพ รวมไปถึงการโยกย้าย การเลื่อนขั้นและการศึกษาเพิ่มเติม

ค. การใช้กำลังคน (Manpower Utilization) โดยการพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญงานและความถนัด ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพในการมอบหมายและแต่งตั้งให้ตรงกับคุณสมบัติของบุคคล

ง. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ควรพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ทั้งในด้านความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ มีการเสริมสร้างให้บุคคลมีทักษะและสามารถพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับงานอาชีพและสังคมแวดล้อม รู้จักปรับตัวในทุกสถานการณ์

(4) ประจักษ์ บัวพันธ์ (2552) กำลังคนด้านสาธารณสุขเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญมากที่สุด ถือเป็นหัวใจของการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรซึ่งบุคคลจะปฏิบัติงานตามความสามารถ ต้องอาศัยกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมด้วย

(5) สุกัญญา มีกำลัง (2553) กำลังคน หมายถึง จำนวนคนที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน มีความพอเพียง มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือผู้บริหาร

2) ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money)

(1) ปิยธิดา ศรีเดช (2540) กล่าวถึงความสำคัญของการเงิน ว่าเป็นปัจจัยหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน เพราะการบริหารจะดำเนินการไปไม่ได้หากขาดการสนับสนุนทางการเงิน การเงินมีประโยชน์ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการเงิน ซึ่งมีหน้าที่ 3 ประการ ดังนี้

ก. การจัดหาเงินทุน คือ การแสวงหาเงินทุนเพื่อให้ใช้ในหน่วยงาน อันแสดงให้เห็นว่า องค์กรจะสามารถหาเงินทุนเพื่อใช้จ่ายตามต้องการได้เมื่อใด จากแหล่งใด และ ด้วยวิธีการเช่นใด

ข. การวางแผนและควบคุมการใช้จ่ายเงิน คือ การประมาณการถึงอนาคต และการควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ค. การตัดสินใจลงทุน คือ การตัดสินใจเพื่อใช้จ่ายเงินทุนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในสภาพความเสี่ยงต่ำ

(2) ทองหล่อ เดชไทย (2545) กล่าวถึง การเงินเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งต่อการบริหารคนเพราะการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะปฏิบัติงานต้องอาศัยเงินหรืองบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายค่าตอบแทน และนอกจากนี้ เงินยังเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เพื่อการดำเนินงานของสำนักงาน ดังนั้น พอสรุปได้ว่าเงินเป็นทรัพยากรการบริหารที่เป็นอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้กลไกอื่นๆ ในระบบการบริหารมีความคล่องตัวมากขึ้น

(3) ประจักษ์ บัวผัน (2552) การเงินถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นปัจจัยที่นำมาซึ่งปัจจัยการบริหารอย่างอื่นตลอดจนสนับสนุนให้เกิดกระบวนการทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(4) สุกัญญา มีกำลัง (2553) ปัจจัยการบริหารด้านการเงินถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารและปฏิบัติงาน เพราะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ทั้งยังทำให้ระบบการบริหารงานมีความคล่องตัว

3) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)

(1) เสริมสุข ชลวานิช (2541) กล่าวว่า วัสดุอุปกรณ์เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน ซึ่งวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ อาจเรียกรวมกันว่า “พัสดุ” แบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท ดังนี้

ก. วัสดุ หมายถึง ของใช้ทั้งปวงซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีลักษณะเป็นของใช้สิ้นเปลือง กล่าวคือ เมื่อใช้แล้วอาจหมดไปหรือแปรสภาพ เช่น กระดาษ เข็มฉีดยา เป็นต้น

ข. ครุภัณฑ์ หมายถึง ของใช้ทั้งปวงซึ่งโดยทั่วไปมีลักษณะคงทนถาวร มีอายุการใช้งานนานและในบางแห่งจะตีความหมายของครุภัณฑ์ว่าเป็นของใช้ที่สามารถทำงานได้ด้วยตัวของตัวเอง

(2) ทองหล่อ เดชไทย (2545) กล่าวว่าอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ อาจเรียกรวมกันว่า “พัสดุ” ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ทำเป็นทั้งปวงที่จัดหาไว้ในหน่วยงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท ด้วยการพิจารณาอายุการใช้งานเป็นหลัก คือ

ก. ครุภัณฑ์ หมายถึง เครื่องใช้และสิ่งของต่างๆ ที่มีอายุการใช้งานนาน มีความคงทนถาวร และส่วนใหญ่มีราคาค่อนข้างแพงเมื่อเทียบกับราคาต่อหน่วย

ข. วัสดุ หมายถึง เครื่องใช้และสิ่งของสิ้นเปลืองต่างๆ ที่มีอายุการใช้งานสั้นและมีราคาถูกเมื่อเทียบกับราคาต่อหน่วย

(3) ประจักษ์ บัวพันธ์ (2552) วัสดุอุปกรณ์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องจัดการให้ได้ตามข้อกำหนด (Specification) เพราะประสิทธิภาพของวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร จะมีประสิทธิภาพต้องมาจากข้อกำหนดและได้มา ซึ่งเงื่อนไขข้อกำหนดก่อนนอกจากนั้นผู้ใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้องมีการใช้อย่างประหยัด มีการดูแลรักษาถูกต้องและเมื่อมีการชำรุดเสียหายต้องมีการซ่อมแซมที่ถูกวิธีตลอดจนต้องมีการะบวนการบริหารพัสดุที่มีประสิทธิภาพ

(4) สุกัญญา มีกำลัง (2553) ปัจจัยด้านวัสดุเป็นทรัพยากรด้านการบริหารที่มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เนื่องจากนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้สามารถแยกประเด็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหาร สาธารณสุขของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพได้ดังนี้

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้สามารถแยกประเด็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหาร สาธารณสุขของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ อายุราชการ

1.1 เพศ

คุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ เพศ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการศึกษา หลายท่าน ดังนี้

1.1.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

1.2.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น

1.2.3 เยาวภา เต็งคิ้ว (2552) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารและกระบวนการทางการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนอนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนอนามัย จังหวัดขอนแก่น

1.1.4 อำพันธ์ อยู่เจริญ (2550) ศึกษาสมรรถนะในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชนของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความรู้ ทักษะ ทักษะ และการปฏิบัติ พบว่า พบว่า เพศชายมีความรู้ด้านวิชาการมากกว่าเพศหญิงแต่เพศหญิงมีความรู้ด้านบริการมากกว่า

สรุป จากการทบทวนเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับอายุ พบว่า เพศมีความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ซึ่งก็แล้วแต่บทบาทหน้าที่ เวลา สถานที่ ดังนั้นเพศจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะอธิบายเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการบริหารสาธารณสุขของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดกาญจนบุรีได้

1.2 อายุ

คุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับอายุ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษา หลายท่าน ดังนี้

1.2.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนอนามัย เขต โชนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าอายุไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนอนามัย เขต โชนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

1.2.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น

1.2.3 เยาวภา เต็งคิ้ว (2552) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารและกระบวนการทางการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนอนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนอนามัย จังหวัดขอนแก่น

1.2.4 อัจฉรา กิมศรี (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคคลกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในระดับต่ำ ($r = .259$)

1.2.5 สุทธิพงษ์ ปรามศรี (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุพรรณบุรี

สรุป จากการทบทวนเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับอายุ พบว่า อายุมีความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ซึ่งก็แล้วแต่บทบาทหน้าที่ เวลา สถานที่ ดังนั้นอายุจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะอธิบายเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการบริหารสาธารณสุขของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดกาญจนบุรีได้

1.3 สถานภาพสมรส

คุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ สถานภาพสมรส จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษา หลายท่าน ดังนี้

1.3.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

1.3.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดขอนแก่น

1.3.3 เยาวภา เต็งคิว (2552) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารและกระบวนการทางการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น

สรุป จากการทบทวนเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับ สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ซึ่งก็แล้วแต่บทบาทหน้าที่ ดังนั้นสถานภาพสมรสจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะอธิบายเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการบริหารสาธารณสุขของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดกาญจนบุรีได้

1.4 ระดับการศึกษา

คุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ ระดับการศึกษา จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาหลายท่าน ดังนี้

1.4.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

1.4.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น

1.4.3 เยาวภา เต็งคิว (2552) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารและกระบวนการทางการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนามัย จังหวัดขอนแก่น

1.4.4 สุทธิพงษ์ ประสงค์ (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุพรรณบุรี

สรุป จากการทบทวนเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ซึ่งก็แล้วแต่บทบาทหน้าที่ ดังนั้นระดับการศึกษาจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะอธิบายเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการบริหารสาธารณสุขของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดกาญจนบุรีได้

1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษา หลายท่าน ดังนี้

1.5.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

1.5.2 ราชัน อรุณแสง (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาระงานและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนามัยกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพ จังหวัดตรัง พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มี ความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพ จังหวัดตรัง

1.5.3 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหาร ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์ สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น

1.5.4 ประยูร แก้วพัฒน์ (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักที่พึง ประสงค์ของหัวหน้า สถานีนามัยในจังหวัดสระแก้ว พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่มี ความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสถานีนามัยในจังหวัดสระแก้ว

1.5.5 อัจฉรา กิมศรี (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคคลกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการในระดับต่ำ ($r = .285$)

สรุป จากการทบทวนเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็มีทั้งมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานและไม่มีความสัมพันธ์ การดำเนินงาน ดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะอธิบายเกี่ยวกับระดับ สมรรถนะ การบริหารสาธารณสุขของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดกาญจนบุรี ได้

1.6 รายได้

คุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ รายได้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษา หลายท่าน ดังนี้

1.6.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหาร องค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขต โชนเหนือ จังหวัดขอนแก่น รายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขต โชนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

1.6.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหาร ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า รายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น

1.6.3 พรพรรณ ระวังพันธุ์ (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของสาธารณสุขอำเภอในภาคกลาง พบว่ารายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของสาธารณสุขอำเภอในภาคกลาง

สรุป จากการทบทวนเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับรายได้ ก็มีทั้งมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานและไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ดังนั้นรายได้ จึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะอธิบายเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการบริหารสาธารณสุขของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดกาญจนบุรีได้

2. ปัจจัยต่อการบริหาร ได้แก่ จำนวนเจ้าหน้าที่ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล การได้รับการอบรมหลักสูตรทางการบริหาร การศึกษา ต่อเนื่อง

2.1 จำนวนเจ้าหน้าที่

2.1.1 ราชัน อรุณแสง (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาระงานและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีอนามัยกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพ จังหวัดตรัง พบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์ กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพจังหวัดตรัง

2.1.2 อำพันธ์ อยู่เจริญ (2550) ศึกษาความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อ พัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชนของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา พบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่ แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชน ของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา

2.2 ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

2.2.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหาร องค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าระยะเวลาการดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ หัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

2.2.2 เยาวภา เต็งคิว (2552) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารและกระบวนการทางการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น

2.2.3 อำพันธ์ อยู่เจริญ (2550) ศึกษาความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชนของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชนของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา

2.2.4 สุทธิพงษ์ ปรามสร (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุพรรณบุรี

2.3 การได้รับการอบรมหลักสูตรทางการบริหาร

2.3.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าการได้รับการอบรมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

2.3.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า การได้รับการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น

2.3.3 กาญจนา ฐานะ (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า การได้รับการอบรมทางการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร

2.3.4 สุทธิพงษ์ ปรามสร (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การได้รับการอบรมการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุพรรณบุรี

2.4 การศึกษาต่อเนื่อง

2.4.1 รัชชัย มากมณ(2553) ศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสุขภาพประชาชนของหัวหน้าสถานีนามัยในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า การศึกษาต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสุขภาพประชาชน จังหวัดบุรีรัมย์

3. ปัจจัยสนับสนุนการบริหาร ได้แก่ ปัจจัยการบริหารด้านกำลังคน ปัจจัยการบริหารด้านการเงิน ปัจจัยการบริหารวัสดุอุปกรณ์

3.1 ปัจจัยสนับสนุนด้านกำลังคน

3.1.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าปัจจัยสนับสนุนด้านกำลังคนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

3.1.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่าปัจจัยด้านคนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น

3.1.3 เยาวภา เต็งคิว (2552) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารและกระบวนการทางการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยด้านกำลังคนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนามัย จังหวัดขอนแก่น

3.2 ปัจจัยสนับสนุนด้านการเงิน

3.2.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น พบว่าปัจจัยสนับสนุนด้านการเงินมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

3.2.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่าปัจจัยด้านเงินมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น

3.2.3 เยาวภา เต็งคิ้ว (2552) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารและกระบวนการ
 ทางการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยด้าน
 การเงินไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น

3.3 ปัจจัยสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์

3.3.1 อาคม ปัญญาแก้ว (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหาร
 องค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น
 พบว่าปัจจัยสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ
 หัวหน้าสถานีอนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น

3.3.2 บุญถม ชัยญวน (2553) ศึกษาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหาร
 ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า
 ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพ
 ชุมชนจังหวัดขอนแก่น

3.3.3 เยาวภา เต็งคิ้ว (2552) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารและกระบวนการทางการ
 บริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยด้านวัสดุ
 อุปกรณ์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น

