

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ได้ให้ความเห็นชอบกับแผนการปฏิรูประบบบำนาญตามตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานข้าราชการพลเรือนจึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษา เพื่อพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน

การปรับปรุงระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบและตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชน โดยผู้รับบริการเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล ระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐที่ปรับปรุงใหม่นี้เป็นระบบที่น่าสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะเดียวกันก็นำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ เช่น การสรรหา และการพัฒนาอีกด้วย

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากคือส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

มีข้อศึกษานับเสนอว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ซึ่งหมายถึงการพัฒนารายการสมรรถนะต้นแบบสำหรับการใช้งานในองค์กร เริ่มต้นโดยเน้นถึงความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้หลักการ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งหวัง เพื่อให้ยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จโดยการกำหนด “บทบาท” หรือกลุ่มงานต่างๆ ให้ชัดเจน แล้วกำหนดผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานแต่ละบทบาท เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายของการกำหนด

สมรรถนะหรือพฤติกรรมการทำงาน หลักการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การวิเคราะห์สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (Key Performance Analysis) ที่มีผลการปฏิบัติงานดีในแต่ละบทบาทหรือกลุ่มงานในองค์กร แล้วนำเอาผลมาจัดทำเป็นรายการพฤติกรรมการทำงานโดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ของสมรรถนะ เลือกและยึดรายการพฤติกรรมที่นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการทางด้านยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมขององค์กรเท่านั้นมาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำนักงานข้าราชการพลเรือนจึงได้ศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาปรับใช้ในราชการเป็นภาพย่อยๆ เฉพาะบางเรื่อง เช่น ระบบการสรรหาและเลือกสรร ระบบนักบริหารระดับกลาง ระบบนักบริหารระดับสูง ระบบพนักงานราชการ เป็นต้น สำหรับการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะเป็นเรื่องหลัก โดยจัดตำแหน่งต่างๆ ในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน ในแต่ละกลุ่มงานได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานๆ ละ 3 สมรรถนะ มีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างดีขึ้น และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน มีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้ศึกษาวิจัยและให้ความสำคัญกับ “สมรรถนะ” มาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน จึงปรากฏให้เห็นในโครงการวิจัยหรือโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอยู่เสมอ การให้ความหมายของสมรรถนะจะแตกต่างกันเล็กน้อยตามประเภทของบุคคล เช่น โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ ระดับ 4-8 ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะใดๆ ไม่ว่าจะ เป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เขียวชาญ ปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ในขณะที่โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากโครงการพัฒนาระบบจำแนกตามตำแหน่งและค่าตอบแทน ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร โดยบุคคลเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (สำนักงานข้าราชการพลเรือน ,2548 อ้างใน สี่มา สี่มานันท์,2548 :3)

จากการศึกษาวิจัยของ รัชนีวรรณ วณิชชฌนอม (2548 : 10 - 24) กล่าวว่า “สมรรถนะ” อาจดูเหมือนเป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ แต่เป็นเรื่องที่องค์กรเอกชนใช้กันมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว การนำสมรรถนะมาใช้ในการปรับปรุงระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนมีจุดประสงค์ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คำว่า “สมรรถนะ” มี การใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่มีการให้คำจำกัดความไว้ไม่เหมือนกันทีเดียว ซึ่งคำจำกัดความที่ ต่างกันนั้น ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการนำไปใช้ สำนักงานข้าราชการพลเรือนกำหนดความหมาย ของสมรรถนะ คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้นบุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ” สมรรถนะในภาคข้าราชการพลเรือนไทย แบ่งเป็น สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การ มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) ความร่วมแรงร่วมใจ 4) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และ 5) จริยธรรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และ สมรรถนะประจำกลุ่มงานอีกกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การ มองภาพรวมองค์กร และ 3) การพัฒนาศักยภาพคน โดยมีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่ส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้อย่างดีขึ้น การ ประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้น จำเป็นต้องมีการสังเกตพฤติกรรมในการ ทำงาน จดบันทึกและทำงานประเมินเมื่อถึงรอบการประเมิน นอกจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม แล้ว ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นี้ยังมีการกำหนดระดับความรู้ และ ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน อันประกอบไปด้วย ความรู้ที่จำเป็นในงาน ความรู้กฎหมายที่ เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะการคำนวณ และทักษะ การจัดการฐานข้อมูล เป็นต้น

นอกจากนี้สมรรถนะ ยังเป็นตัวแปรสำคัญที่แทรกอยู่ทุกเรื่องของการทำงานและทุก กิจกรรมของกระบวนการบริหารงาน ในเรื่องกระบวนการบริหาร อาจมีหลายแนวคิด แต่ แนวคิดหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันค่อนข้างแพร่หลายได้แก่ แนวคิดของ Gulick & Urwick (1937) ที่ได้เสนอไว้ในบทความชื่อ “Notes on the Theory of Organization” ที่ว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวกและการบังคับบัญชา การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ

ในอดีตที่ผ่านมาตำแหน่งหัวหน้าสถานีนามัยไม่ได้มีการระบุสมรรถนะ ว่าหัวหน้าสถานีนามัยควรมีสมรรถนะเช่นใด ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และในส่วนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นจังหวัดหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับเรื่องสมรรถนะของเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะหัวหน้าสถานีนามัย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารสาธารณสุขในระดับตำบล จึงกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) ความร่วมแรงร่วมใจ 4) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และ 5) จริยธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน มีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานกลุ่มงานละ 3 ด้าน ในส่วนของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัดสุพรรณบุรี ได้กำหนดสมรรถนะตามกลุ่มงานหรือสมรรถนะรอง ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพรวมองค์กร และ 3) การพัฒนาศักยภาพคน

จากแนวคิดในเรื่องสมรรถนะและกระบวนการบริหารสาธารณสุขดังกล่าว ผู้วิจัยจึงศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานสาธารณสุข ของหัวหน้าสถานีนามัย ในจังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งนี้เนื่องจาก ในปี พ.ศ. 2546 – 2547 จังหวัดสุพรรณบุรีได้รับการคัดเลือกจากสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ของกระทรวงสาธารณสุข ให้เป็นหนึ่งในสี่จังหวัดนำร่องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย นนทบุรี น่าน ระนองและสุพรรณบุรี ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว มีความจำเป็นต้องอาศัย ความรู้ ทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านต่างๆ และกระบวนการบริหารงานสาธารณสุข ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะและกระบวนการบริหารงานสาธารณสุข ของหัวหน้าสถานีนามัย เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัยในการบริหารงานสาธารณสุข ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่ออธิบายคุณลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลสถานบริการและข้อมูลบุคลากร
ในสถาน

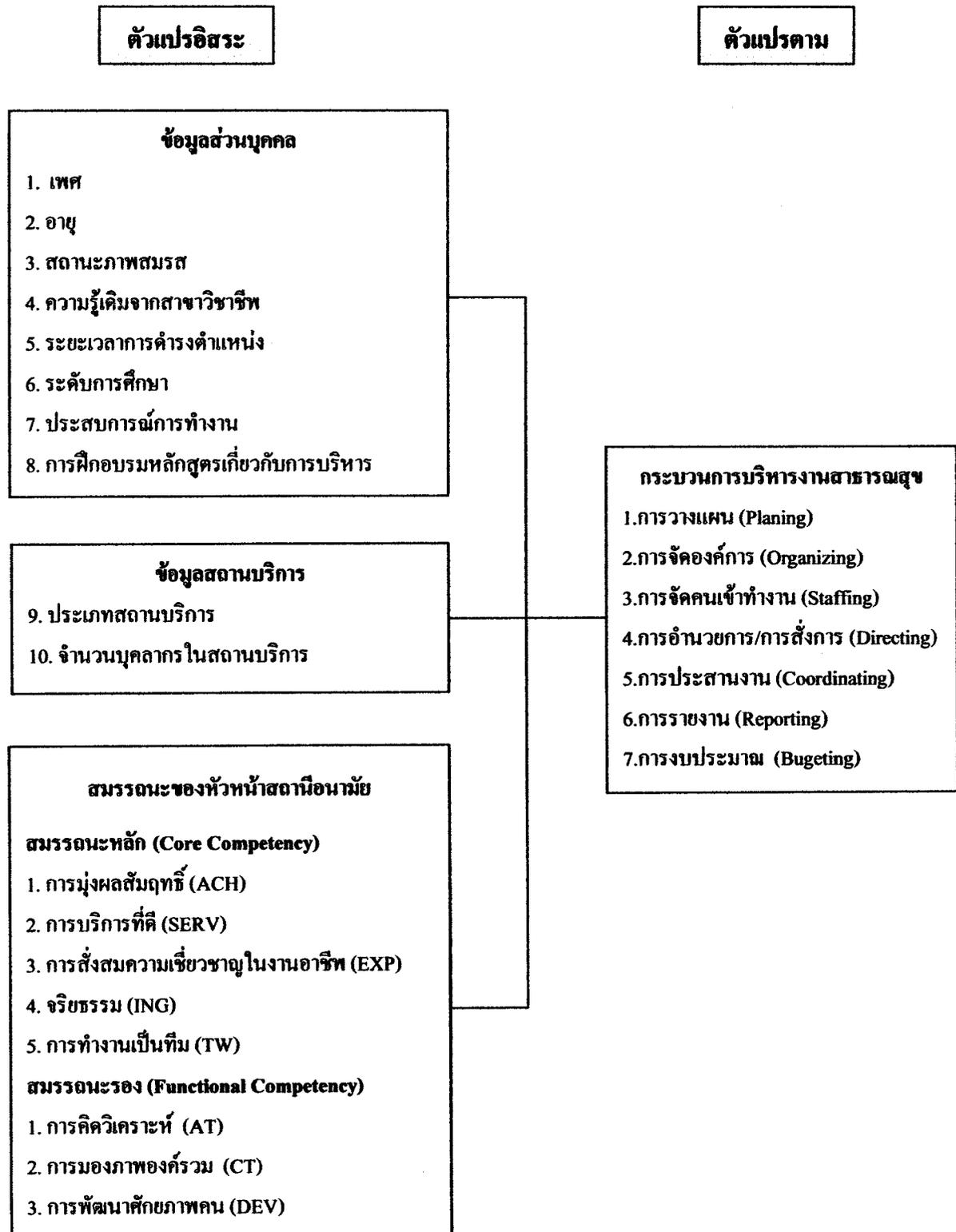
2.2 เพื่อประเมินสมรรถนะ ของหัวหน้าสถานีนามัย 8 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะ
หลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ ความเชี่ยวชาญใน
อาชีพและจริยธรรม และสมรรถนะรอง 3 ด้าน คือ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพรวมองค์กร
และการพัฒนาศักยภาพคน

2.3 เพื่อวัดระดับกระบวนการบริหารงานสาธารณสุข ของหัวหน้าสถานีนามัย 7
ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก/การตั้งการ การ
ประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

2.4 เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับกระบวนการบริหารงาน
สาธารณสุข ของหัวหน้าสถานีนามัย

2.5 เพื่อค้นหาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานสาธารณสุข
ของหัวหน้าสถานีนามัย

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานในการวิจัย

4.1 สมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการบริหารงานสาธารณสุข

5. ขอบเขตของการวิจัย

การประเมินสมรรถนะของหัวหน้าสถานีนามัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสมรรถนะหลักของหัวหน้าสถานีนามัย 5 ด้าน โดยใช้ตัวชี้วัดของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ปี 2548 ส่วนสมรรถนะรอง 3 ด้าน ประเมินตามแนวทางของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุพรรณบุรี สำหรับกระบวนการบริหารงานสาธารณสุข ประเมินตามทฤษฎีการบริหารของ Gulick & Urwick (1937) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 – 30 เมษายน พ.ศ. 2550 โดยประชากรที่ศึกษา ได้แก่ หัวหน้าสถานีนามัย หรือผู้รักษาการหัวหน้าสถานีนามัยทุกแห่งในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวนทั้งสิ้น 174 คน

6. นิยามศัพท์

6.1 หัวหน้าสถานีนามัย หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานีนามัย หรือผู้รักษาการหัวหน้าสถานีนามัย ที่ปฏิบัติงานจริง ณ สถานีนามัยแห่งนั้น ในวันที่เก็บรวบรวมข้อมูล

6.2 ความรู้จากสาขาวิชาชีพเดิม หมายถึง วุฒิการศึกษาที่รับราชการครั้งแรก

6.3 การศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดที่หัวหน้าสถานีนามัยได้รับในปัจจุบัน ได้แก่ อนุปริญญา/ประกาศนียบัตร ปริญญาตรี ปริญญาโท และอื่น ๆ

6.4 อายุราชการ หมายถึง ระยะเวลาที่เข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน โดยนับปีเต็ม

6.5 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสถานีนามัยหรือรักษาการหัวหน้าสถานีนามัย จนถึงปัจจุบัน

6.6 ประเภทสถานบริหาร ประกอบด้วย

6.6.1 สถานีนามัยทั่วไป หมายถึง สถานีนามัยที่มี บทบาทและความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 4 งาน ได้แก่ การบริการสาธารณสุขผสมผสาน การสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐานและพัฒนาชุมชน บริหารงานวิชาการ งานสุขศึกษาและประชาสัมพันธ์ มีกรอบอัตรากำลังและอาคารบ้านพักตลอดจนครุภัณฑ์ตามที่กำหนด

6.6.2 **สถานีนอมนามยขนาดใหญ่** หมายถึง สถานีนอมนามยทั่วไปซึ่งถูกคัดเลือกให้พัฒนาขึ้นเป็นสถานีนอมนามยขนาดใหญ่ในโครงการทศวรรษแห่งการพัฒนาสถานีนอมนามย

6.7 การฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหาร ประกอบด้วย

6.7.1 **การอบรมหลักสูตรหัวหน้าสถานีนอมนามย** หมายถึง หลักสูตรที่กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดขึ้น เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในระดับหัวหน้าสถานีนอมนามย

6.7.2 **การอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น** หมายถึง หลักสูตรที่กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดขึ้น เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเพื่อรับทราบนโยบาย รับองค์ความรู้ แนวทางการดำเนินงาน

6.8 **สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะพื้นฐานของหัวหน้าสถานีนอมนามยที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ แนวความคิดส่วนบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะรอง 3 ด้าน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

6.8.1 **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1) **การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)** หมายถึง

ความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีตามมาตรฐาน หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถกำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทำทนาย มีการประเมินผลได้ผลเสีย และผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

2) **บริการที่ดี (Service Mind – SERV)** หมายถึง

ความตั้งใจ และความพยายามของหัวหน้าสถานีนอมนามย ในการให้บริการที่เป็นมิตรสามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน เข้าใจ ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เต็มใจช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ เป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ เพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (*Expertise – EXP*) หมายถึง

ความขวนขวาย ใฝ่รู้เพื่อสั่งสม ความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพ ของตนในการปฏิบัติงานราชการ ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอประบุคคลความรู้ความเชี่ยวชาญ ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) จริยธรรม (*Integrity – ING*) หมายถึง

การมีจิตสำนึกในการครองตนและประพฤติปฏิบัติให้อุปนิสัยเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีสัจจะ เชื่อถือได้ ชี้นำในหลักการ รักษาความถูกต้อง เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจ ส่วนตน โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความ เป็นราชการ และอุทิศตนเพื่อองค์กร โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ

5) การทำงานเป็นทีม (*Teamwork – TW*) หมายถึง

ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานและหน่วยงาน ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของคุณให้สำเร็จลุล่วง ผูกมิตรและร่วมมือ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์ ร่วมพลังสร้างความสามัคคีในทีม รวมถึงความสามารถในการ สร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม ทั้งในและนอกสังกัด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการทำงานร่วมกัน

6.8.2 สมรรถนะรอง (*Functional Competency*) ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน คือ

1) การคิดวิเคราะห์ (*Analytical Thinking – AT*) หมายถึง

การทำความเข้าใจสถานการณ์ ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี สามารถแจกแจง ปัญหาออกเป็นส่วน ๆ เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงขั้นพื้นฐาน เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่ ซับซ้อน ศึกษารายละเอียดและวิเคราะห์ขั้นพื้นฐาน และวิเคราะห์เจาะลึก รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถ ลำดับขั้นตอน ปัญหา สถานการณ์ ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking – CT) หมายถึง

สามารถใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ตลอดจนหลักสามัญสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ ระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้ การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิด หรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป ประยุกต์ประสบการณ์ ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน อธิบายภาพองค์รวม ถัดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่และสามารถประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์ หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Other - DEV) หมายถึง

ความตั้งใจส่งเสริมการเรียนรู้หรือพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว สามารถอธิบายความหมาย องค์ประกอบ และขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร สามารถกำหนดประเด็นกรอบแนวคิด ออกแบบ และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ออกแบบประเมินผล และวิจัยการพัฒนาบุคลากร การปรับปรุง และพัฒนาบุคลากร กำหนดทิศทาง และให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติตามหน้าที่

6.9 กระบวนการบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Gulick & Urwick (1937) ประกอบด้วย

6.9.1 การวางแผน (Planing) หมายถึง

หัวหน้าสถานีนอนามัยสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานีนอนามัยอย่างชัดเจน และกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สามารถวิเคราะห์ชุมชน โดยรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน กำหนดปัญหา นำมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา แล้ววางแผนการบริหารงานครอบคลุมทั้ง 4 มิติ (ส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟู) มีความรู้ในเรื่องนโยบายเป็นอย่างดี มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แนวทางการบริหาร แนวทางการดำเนินงาน ที่นำความสำเร็จมาสู่สถานีนอนามัยจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

6.9.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง

การจัดองค์การของหัวหน้าสถานีนามัขการปรับปรุงการจัดโครงสร้างการบริหารงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการประเมินแล้วปรับปรุงอยู่เสมอ การจัดกลุ่มงาน พิจารณาแยกประเภทงาน เพื่อที่จะให้สำเร็จผล ในวัตถุประสงค์ในส่วนรวม และดำเนินการมอบหมายงานแต่ละกลุ่มให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างขององค์กรมีบุคลากรที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความจำเป็น ในการนำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถจัดทำโครงสร้างการบริหารวิเคราะห์งานและการออกแบบขององค์กร

6.9.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง

การจัดหาบุคคล และเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานในสถานีนามัข การพัฒนาบุคลากร ศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากร แล้วจัดทำแผน/โครงการ เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรของคนอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการอย่างเหมาะสม โดยมีการแนะนำ ปรีกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อเนื่อง

6.9.4 การอำนวยการ/การสั่งการ (Directing) หมายถึง

วิธีอำนวยการ รวมทั้งการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมงาน การรับผิดชอบ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาโดยใช้ความรู้และเหตุผลมีการรวบรวมข้อมูล ศึกษานโยบาย กฎระเบียบ แล้ววิเคราะห์หาปัญหา จัดลำดับความสำคัญ หาทางเลือกที่ดีที่สุดที่ก่อประโยชน์แก่ทุกฝ่ายมากที่สุด การมอบหมายงาน สั่งการ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ โดยผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจรับมอบหมายงานและทำงานได้สำเร็จ การสร้างแรงจูงใจ โดยทราบความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ได้บังคับบัญชา แล้วสามารถชักจูงจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การจัดการความขัดแย้ง มีแนวทางในการป้องกันการเกิดข้อขัดแย้งและสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของผู้ร่วมงานที่ตนต้องเกี่ยวข้องได้

6.9.5 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง

การร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานในสถานีนามัขเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สำเร็จและราบรื่น และก่อให้เกิดความร่วมมือของผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งในและนอกสถานีนามัข

6.9.6 การรายงาน (Reporting) หมายถึง

การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประชาสัมพันธ์ ซึ่งหัวหน้าสถานีนามัยต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบ โดยจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนการบริหารงาน ที่มีเครือข่ายเชื่อมโยง มีการรายงานผลการควบคุม กำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ สามารถตรวจสอบหรือประเมินผลสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และทิศทางเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

6.9.7 การบริหารและควบคุมงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง

งบประมาณและวิธีการงบประมาณซึ่งเป็นแผนงานและเครื่องมือในการควบคุมงานของหัวหน้าสถานีนามัย โดยสามารถวิเคราะห์แผนงานโครงการ แล้วจัดสรรทรัพยากรและประมาณการค่าใช้จ่ายในหมวดต่าง ๆ ได้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณของสถานีนามัย สามารถควบคุมการคลังเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำลง เพื่อให้ค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับที่เหมาะสม

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ทราบระดับสมรรถนะและกระบวนการบริหารงานสาธารณสุข ของหัวหน้าสถานีนามัย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาและกำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าสถานีนามัย เพื่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ในฐานะหัวหน้าสถานีนามัย โดยสามารถบริหารงานและจัดการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.2 ทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานสาธารณสุข เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการส่งเสริม สนับสนุน ต่อการดำเนินงานสาธารณสุข เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ