

สมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในศตวรรษที่ 21

Competencies of the Director of Sub-District Health Promoting Hospitals in the 21st Century

รัตนศักดิ์ ทรัพย์เจริญ¹, วรกฤต เกื่อนช้าง²

Rattanasak Supjalern¹, Worrakrit Thuenchang²

บทคัดย่อ

สมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในศตวรรษที่ 21 นักบริหารมืออาชีพสามารถนำศาสตร์ของการบริหารมาปฏิบัติใช้ให้เกิดเป็นศิลป์ในการบริหาร เมื่อผู้บริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารแล้วองค์กรก็ย่อมจะประสบผลสำเร็จอาศัยการบริหารที่นำความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 มาประยุกต์ใช้จนสามารถนำองค์กรของตนและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ความสำเร็จขององค์กร จึงมีคำกล่าวที่ว่าเป็นนักบริหารเป็นง่ายแต่เมื่อเป็นแล้วจะทำได้ยากที่จะทำให้การบริหารงานนั้นประสบความสำเร็จและยั่งยืนตลอดไป นี่คือหลักและวิธีการบริหารที่นักบริหารสมัยใหม่จะต้องคิดวิเคราะห์และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างสูงสุด การพัฒนาผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี ทักษะความสนใจใคร่รู้ มีจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือศตวรรษที่ 21 ทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการทักษะในเชิงของการดำเนินธุรกิจและการค้า และทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก และสมรรถนะของผู้บริหารมุ่งเน้นการบริหารงานตามกรอบการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และสมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการสื่อสารใจ 3) ด้านการประสานงาน 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการคิดในเชิงวิเคราะห์ 7) ด้านการบริการที่ดี 8) ด้านการทำงานชุมชนเชิงรุก 9) ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน และ 10) ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ กระทรวงสาธารณสุขนำองค์ประกอบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะเป็นหลักเริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลและการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นประโยชน์ โดยสามารถนำการพัฒนาสมรรถนะไปปรับใช้กับบุคลากรสาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และขยายผลเชิงการบริหาร หรือนำผลการวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนต่อไป

คำสำคัญ : สมรรถนะ, ผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล, ศตวรรษที่ 21

Abstract

Competencies of sub-district health promoting hospitals in the 21st century. Professional administrators can apply the science of administration to practice as an art in administration. When executives use both the science and art to manage, the organization will be successful through the management that applies 21st century knowledge and skills to be able to apply their own organization, and

¹ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, E-mail. rattanasakk2516@gmail.com

² รองศาสตราจารย์, ประธานที่ปรึกษาคุณนิพนธ์และอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

subordinates to the success of the organization. It's easy to say that being a manager is easy, but when you are, how can you make the management successful and sustainable forever. This is the principle and management method that modern managers must analyze and implement to achieve maximum results. Development of district health promotion hospital administrators to have skills in the 21st century. It consists of computer skills and technology literacy. Curiosity Skills Imagination, critical thinking skills, problem solving, creative skills and develop innovation 21st Century Communication and Cooperation Skills. Business thinking skills and entrepreneurial skills. Business and commercial skills. and cross-cultural learning skills and an interest in the world. and the competence of the executives, focusing on the administration according to the management framework of the sub-district health promoting hospitals. and the competence of the director of the sub-district health promoting hospital in all 10 areas, They are 1) Leadership 2) Motivational Communication 3) Coordination 4) Teamwork 5) Strategic Planning 6) Analytical Thinking 7) Good Service 8) Proactive community work 9) Community participation and 10) Use of technology and information. The Ministry of Health introduced the composition. Competencies are used in human resource management based on competency, starting from manpower planning. recruiting and selection Performance appraisal and compensation Training and personal development and career advancement planning and helpful The competence development can be applied to the public health personnel of the sub-district health promoting hospitals. and expanding administrative results Or use the research results to develop a curriculum that is suitable for the work of personnel to meet the needs of the people in the future.

Keywords: Performance, Director of Sub-District Health Promoting Hospitals, 21st Century

บทนำ

การพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งมีพันธกิจและเป้าหมายที่จะเป็นเครือข่ายสำคัญในการผลักดันให้เกิดระบบสุขภาพชุมชนที่มีคุณลักษณะบริการสุขภาพที่เข้าใจปัญหาสุขภาพ เข้าถึงวิถีชีวิตชาวบ้าน เป็นหน่วยบริการที่ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากชาวบ้านและชุมชน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทศวรรษพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลระยะยาวที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับระบบสุขภาพของประเทศ จะทำให้การพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นไปอย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย และสามารถนำไปใช้ได้จริงในเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ยังเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จะเชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนางานระบบบริการปฐมภูมิของประเทศไทยต่อไป โดยจัดทำ "แผนยุทธศาสตร์ทศวรรษการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พ.ศ.2555 - 2564" ขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (กระทรวงสาธารณสุข, 2564 : 13) แนวโน้มการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสุขภาพในอนาคตเน้นการสร้างเสริมสุขภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีการมีความสุข ประชาชนสามารถพึ่งตนเองด้านสุขภาพได้พอดี และรัฐเป็นผู้สนับสนุน สำหรับระบบบริการสุขภาพก็ต้องพัฒนาให้มีคุณภาพ เป็นสถานพยาบาลที่ประชาชนเข้าถึงได้สะดวกจัดบริการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อสุขภาพของประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม ภายใต้ระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า หน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิเป็นสถานบริการใกล้บ้านเป็นหน่วยบริการระดับต้นที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และที่สำคัญเป็นหน่วยบริการที่มีโอกาสทำงานเชื่อมต่อกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสร้างเสริมเพื่อการพัฒนาสุขภาพหน่วยบริการปฐมภูมิจึงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นจุดยุทธศาสตร์หลักของความสำเร็จ ซึ่งที่ผ่านมาพบว่า การดำเนินนโยบายการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีจุดเด่นคือการมีรูปแบบการพัฒนาที่ดี โดยเฉพาะจุดเด่นเกี่ยวกับการบริหารจัดการระดับเขต จังหวัด อำเภอ ในลักษณะโซนเครือข่ายและ node กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม และ

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2565

ความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายสุขภาพในรูปแบบต่างๆ อย่างไรก็ตามพบว่ายังมีปัญหาและต้องการการสนับสนุนในด้านกำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์ และสถานการณ์การเงินการคลังที่ยังพึ่งพาตนเองได้ไม่เต็มที่ มีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ซึ่งมีทั้งภาพงานเชิงรุกที่ลดลงทำงานตั้งรับมากขึ้นและในทางตรงข้าม บริการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลส่วนใหญ่ยังเป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนด ส่วนใหญ่ไม่ได้มีการวิเคราะห์ถึงการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการและปัญหาสุขภาพของพื้นที่ การสื่อสารกับประชาชนที่ต้องการเน้นงานส่งเสริมป้องกันใน รพสต. มากยิ่งขึ้น แต่ประชาชนยังคงคาดหวังในเรื่องงานดูแลรักษาเช่นเดิม เป็นต้น (สถาบันวิจัยและพัฒนาาระบบสุขภาพชุมชน : 2563)

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ตั้งแต่ต้นปี 2563 จนถึงปัจจุบันยังคงเป็นสถานการณ์ที่ทำลายระบบต่าง ๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อระบบสาธารณสุขและระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ซึ่งจะต้องปรับตัว และกำหนดมาตรการรองรับอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ทั้งการจัดระบบบริการรูปแบบใหม่ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาสังคม และอาสาสมัครต่างๆ ในการจัดการบริการดูแลประชาชน การออกแบบกลไกการเงินการคลังสุขภาพที่เหมาะสมและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เพื่อร่วมกันจัดระบบให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณสุขได้ตามความจำเป็น ปกป้องความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรค และไม่เกิดความยุ่งยากทางการเงินจากภาระค่าใช้จ่ายเมื่อเจ็บป่วย กระทรวงสาธารณสุขจัดทำแผนทศวรรษเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พ.ศ. 2555-2564 ขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งการทำงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีการบูรณาการงานทั้งหมดและดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุขในระดับพื้นที่ รวมทั้งเป็นผู้จัดการด้านสุขภาพเพื่อโน้มน้าวผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้าร่วมแก้ปัญหาสุขภาพ โดยเน้นการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นหลักซึ่งนับว่าเป็นการดำเนินการระยะยาวที่มีผลลัพธ์ที่ดีกว่าและส่งผลให้ประชาชนมีการดูแลสุขภาพของตนเอง การพัฒนาสถานีนอมนัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ 1) การส่งเสริมสุขภาพ 2) การรักษาพยาบาล 3) การควบคุมป้องกันโรค 4) การฟื้นฟูสมรรถภาพ 5) การคุ้มครองผู้บริโภค เป็นภารกิจเพื่อสร้างสุขภาวะที่ดีให้ครอบคลุมทั้งสุขภาพกายสุขภาพใจ และสังคมควบคู่กันไปด้วย โดยมีผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นผู้บริหารจัดการ มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดกลไกการทำงานการจัดรูปแบบการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานและการควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นเพื่อให้ภารกิจดังกล่าวข้างต้นบรรลุเป้าหมาย ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ มีทักษะและมีสมรรถนะตรงตามที่คาดหวัง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อจัดบริการในการดูแลประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับผิดชอบให้เข้าถึงบริการสุขภาพและมีสุขภาวะที่ดีทั้งกายใจ และสังคมซึ่งสมรรถนะที่จำเป็นประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยกลุ่มงานทางด้านบริการสุขภาพและสวัสดิภาพซึ่งเป็นกลุ่มงาน 1 ใน 18 กลุ่มงานในระบบราชการไทยตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ กำหนดจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพคน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิเคราะห์จาก 20 สมรรถนะ คือ การคิดวิเคราะห์การมองภาพองค์รวม การพัฒนาศักยภาพคน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สภาวะผู้นำสุนทรียภาพทางศิลปะ วิสัยทัศน์การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเองการให้อำนาจผู้อื่น การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน แต่ละกลุ่ม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีการกำหนดสมรรถนะไว้เป็นการเฉพาะ เช่น สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ สมรรถนะนักวิชาการสาธารณสุข ฯลฯ ซึ่งจากการกำหนดบทบาทและทิศทางการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลประกอบกับสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และหากมีการประเมินสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอจะ

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2565

ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น การพัฒนาสมรรถนะที่ควรต้องมีสำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยประยุกต์จากสมรรถนะด้านการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ และสมรรถนะจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดีด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสภาวะผู้นำ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และนำผลการศึกษาที่ได้ไปวางแผนในการพัฒนาสมรรถนะได้อย่างถูกต้องทางและเกิดประโยชน์สูงสุด

ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการเมืองของทุกประเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกประเทศต้องทบทวนวาระการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศในอนาคต ให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐจึงต้องเน้นกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 บุคลากรเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร โดยต้องจัดให้มีการพัฒนาทักษะต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารต้องประเมินและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะและความสามารถในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาและบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถตั้งรับต่อการมีวิถีชีวิตยุคใหม่อย่างมีวิจารณญาณและรู้เท่าทันโลก

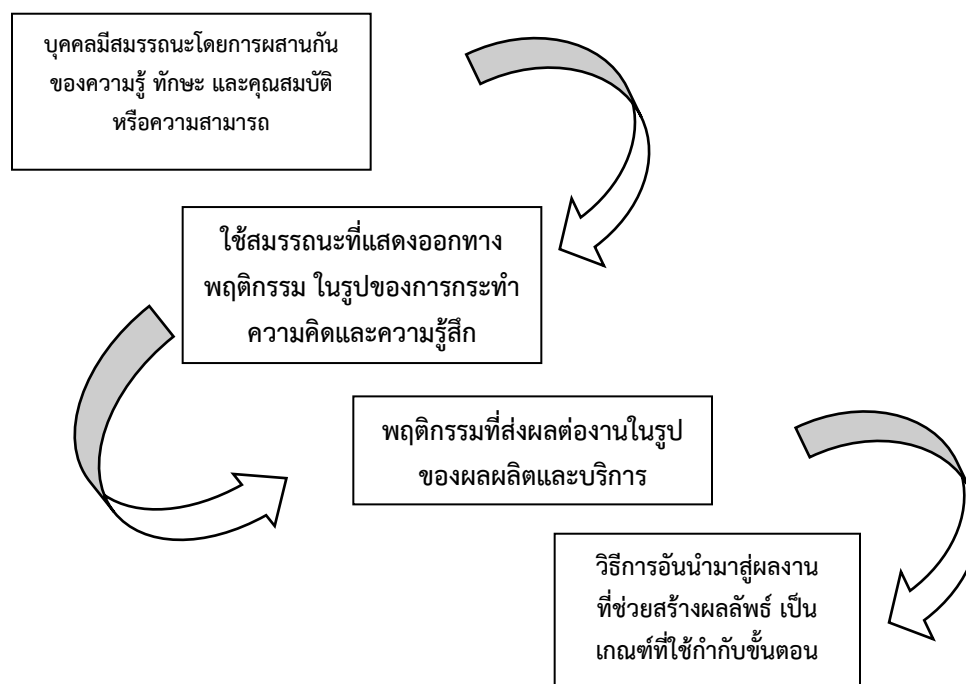
จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น เพื่อให้ระบบการบริหารราชการของไทยบรรลุเป้าหมายดังกล่าวผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และให้ความสำคัญกับการบริหารงานซึ่งเป็นหัวใจในการบริหาร โดยนำภาวะผู้นำทางด้านวิชาการช่วยในการบริหารมุ่งไปสู่คุณภาพและมาตรฐาน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตรว่าความรู้ความสามารถทางวิชาการกับความรู้ความเข้าใจอันกระจ่างชัดในบ้านเมืองของเรานั้น เมื่อนำมาใช้ด้วยกันให้ประสานสอดคล้องแล้วจะบันดาลให้งานของทุกอย่างบรรลุผลเลิศ การปฏิบัติงานสร้างสรรค์ความเจริญของบ้านเมืองโดยใช้หลักการนี้ จึงนับเป็นการธำรงรักษาชาติอย่างแท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มีจุดเริ่มต้นจากแบบทดสอบทางบุคลิกภาพของ McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร โดย McClelland (1973) ให้ความหมายว่าสมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งได้กลายมาเป็นแนวทางในการศึกษาสมรรถนะในระยะเวลาต่อมา ที่อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนน้อยที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ สามารถพัฒนาให้มากขึ้นไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจอุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม และเรียกทั้งหมดนี้ว่าคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งส่วนที่อยู่นี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก หรือกล่าวได้ว่าเป็นทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Mirabile, 1985) หรือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์กร (Whiddett & Hollyforde, 2003 อ้างถึงในปิยะธิดา ทองอร่าม, 2552) และเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion Reference) ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมของ

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2565

ผู้ปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมฤทธิ์, 2551) ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานจะสามารถอธิบายได้ว่าสมรรถนะหนึ่งๆ สามารถทำนายได้ว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี ด้วยเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้วัดเฉพาะ แสดงดังรูปภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน

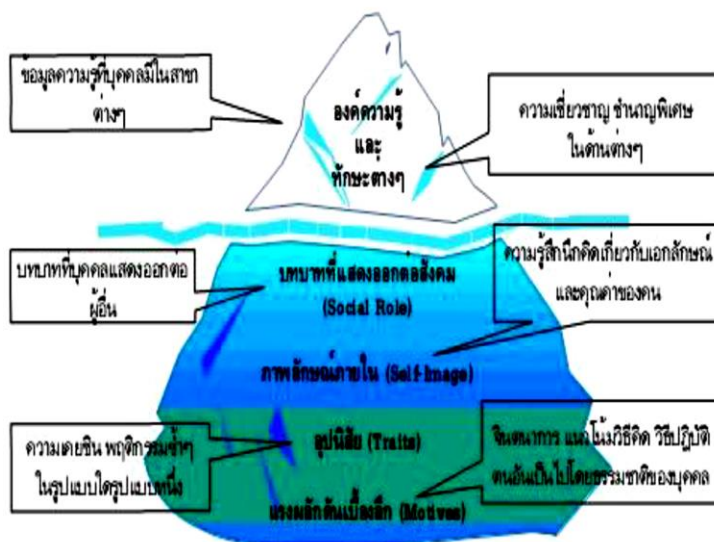
ที่มา : ดัดแปลงจาก The United States Department of Labor (Carr, Gaudet and Annjulis, n.d. อ้างถึงในปิยะธิดา ทองอร่าม, 2552 : 51)

จากรูปภาพที่ 1 เป็นความเชื่อมโยงระหว่าง สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเกณฑ์มาตรฐาน จะมี 2 เกณฑ์คือ 1) ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Performance) ซึ่งบ่งบอกถึงระดับการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับจากระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด โดยถือว่าผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ถือว่าไม่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และ 2) ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Superior Performance) ถือว่ามีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Spencer & Spencer, 2008) การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น

สุจิตรา ธนารักษ์ (2554) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะทั้งในระดับบุคคลและองค์การ โดยประโยชน์ในระดับบุคคล การกำหนดสมรรถนะจะช่วยสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งทำให้แต่ละบุคคลได้มีการทบทวนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นจิตใจให้บุคคลพยายามฝึกฝนพัฒนาตนเองและแสดงพฤติกรรมให้เข้ากับมาตรฐานขององค์การดังรูปภาพที่ 1 และในระดับองค์การจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดสมรรถนะที่มีอยู่เดิมกับสมรรถนะที่องค์การต้องการให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง รวมทั้งการพัฒนาเรื่องทักษะความรู้และคุณสมบัติต่างๆ ของบุคลากร ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นไปตามภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายและเวลา และสร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการติดตามผลด้วยเช่นกัน

องค์ประกอบของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ นักการศึกษาได้นำเสนอไว้แตกต่างกัน ดังนี้ McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ Skills) ในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า "Hard Skills" ในขณะที่องค์ประกอบ ส่วนที่เหลือ คือ Self - concept (เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า "Soft Skills" แนวคิดดังกล่าวอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองไม่เห็นได้ยากอยู่ใต้วงน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากซึ่ง McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ไว้ ดังนี้ 1) ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟัน ในการรอดพ้นโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ 2) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น 3) เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self - concept) เช่น Self - concept ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นพลังที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา



ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4)

ทักษะในศตวรรษที่ 21

ทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของเบลลันกาและแบรนต์ (Bellanca and Brandt) เบลลันกาและแบรนต์ (Bellanca and Brandt) ได้อธิบายเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยีเป็นความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งผู้บริหารและคนยุคใหม่โดยเฉพาะยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเรียนรู้และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารเพราะการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและอย่างกว้างขวาง

2. ทักษะความสนใจใคร่รู้มีจินตนาการ ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ความรู้และแหล่งความรู้จะมีมากมายมหาศาล ผู้บริหารในอนาคตจะต้องใฝ่สนใจใคร่รู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาไม่เช่นนั้นจะไม่ทันการเปลี่ยนแปลงและมีจินตนาการต่อไปข้างหน้า จากความรู้ที่ได้รับมาความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-study) จึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการอยู่ในศตวรรษที่ 21

3. ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสนใจใคร่รู้ และมีทักษะในการหาความรู้ผ่านทางเทคโนโลยี แล้ว ทักษะที่จำเป็นและสำคัญอีกทักษะหนึ่งก็คือการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ สิ่งที่ได้ศึกษามาว่าดีไม่ดีสิ่งใดเป็นจริงเป็นเท็จ ซึ่งในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญควบคู่ไปกับทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลและอย่างชาญฉลาด

4. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม ทักษะในการคิดสิ่งใหม่ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นมากในศตวรรษที่ 21 เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นซึ่งนวัตกรรมนั้นถือเป็นผลผลิตทางความคิดสร้างสรรค์

5. ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษที่มีนวัตกรรมและผลผลิตใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ยุคของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคของเครือข่ายที่คนจะติดต่อกันผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารในรูปแบบใหม่ๆ

6. ทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการทักษะในเชิงของการดำเนินธุรกิจและการค้า ซึ่งลักษณะของโลกศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน การพัฒนาทักษะนี้จะทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมในการทำงานทางด้านเศรษฐกิจและการค้าเป็นสิ่งสำคัญ

7. ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลกหมายถึง เป็นทักษะที่สะท้อนเครือข่ายของโลกยุคใหม่ที่มากับแนวคิดโลกาภิวัตน์และเครื่องจักรที่คนในสังคมโลกต้องรู้จักคนอื่นๆ โดยเฉพาะในโลกอื่นที่ไม่ใช่โลกของตนเอง การรู้จักโลกและวัฒนธรรมอื่นที่มีทั้งเป้าหมายเพื่อการอยู่ร่วมกันและเป้าหมายในเชิงเศรษฐกิจด้วยพร้อมกันไป

บทบาทหน้าที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

กองสาธารณสุขมูลฐาน (2542) กำหนดบทบาทหน้าที่ของสถานีนอมนายที่ต้องรับผิดชอบงานบริการสาธารณสุขด้านต่างๆ ได้แก่ งานส่งเสริมสุขภาพ งานรักษาพยาบาล งานควบคุมป้องกันโรคงานฟื้นฟูสภาพและดูแลผู้พิการ ดังนั้น การสนับสนุนบริการต่างๆ นั้น ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าสถานีนอมนายจึงต้องมีขีดความสามารถ หรือสมรรถนะ ในด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านการบริการสาธารณสุข ด้านการทำงานร่วมกับคนอื่น จากการกำหนดขีดความสามารถดังกล่าว ความรับผิดชอบของหัวหน้าสถานีนอมนายจึงควรต้องรับผิดชอบงานด้านบริหาร การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา งานบริการสาธารณสุข และการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หัวหน้าสถานีนอมนายจึงต้องมีความรู้ความสามารถในด้านความสามารถด้านการบริหาร ในการวางแผนงาน การจัดระบบงาน การมอบหมายงาน และการ

ติดตามผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา การสอนงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้องกับงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ความสามารถในการริเริ่มปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและนำไปใช้ได้จริง โดยสามารถนำเสนอความคิดเห็นให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้ถูกต้องตรงกัน ความสามารถที่เกี่ยวกับงานทั้งด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบริการ ต้องมีความรอบรู้ในงานและวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากกองสาธารณสุขภูมิภาค ได้กำหนดขีดความสามารถ หรือสมรรถนะของหัวหน้าสถานีนอนามัยแล้วยังกำหนดหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเป็นเจ้าพนักงานสาธารณสุขตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ หรือกฎหมาย บริหารงาน สถานีนอนามัยด้านการเงิน การบัญชี การเบิกจ่าย และการเก็บรักษาเงินทุกประเภท ตลอดจนบริหารพัสดุครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ ภายใต้การอำนวยการ ควบคุม แนะนำ และสั่งการของสาธารณสุขอำเภอ ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ การจัดให้มีบริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐานในรูปแบบผสมผสานแก่ประชาชนในเขตรับผิดชอบทั้งในและนอก สถานีนอนามัย การรับและส่งต่อผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นสาธารณสุขตำบล ซึ่งเป็นการประสานงานเฉพาะสถานีนอนามัยที่ได้รับมอบหมาย เช่น เป็นกรรมการคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติงานพัฒนาชนบท ระดับตำบล เป็นที่ปรึกษากำนัน และองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบล ในการจัดทำแผนพัฒนาตำบล จัดทำโครงการพัฒนาสาธารณสุขเพื่อเสนอเข้าแผนพัฒนาตำบล จัดทำแผนงานสาธารณสุขระดับอำเภอ ในส่วนของสถานบริการระดับตำบล ประสานงานกับหน่วยงานระดับตำบลอื่นๆ ในการพัฒนาตำบล การจัดรูปแบบงาน อำนวยการ ควบคุมกำกับ ประเมินผลการจัดบริการ และพัฒนางานสาธารณสุขในเขตรับผิดชอบ ตามแผนงาน โครงการตามเป้าหมายของจังหวัดและอำเภอ การดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสถานีนอนามัยโดยการมอบหมายงาน ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ได้สัดส่วนกับปัญหาและขนาดของประชากรที่รับผิดชอบ การฝึกอบรมนักศึกษา และอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ดูแลและแนะนำเฝ้าระวัง สนับสนุน ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของ อสม. ในเขตรับผิดชอบ การควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของสถานบริการสาธารณสุขในเขตรับผิดชอบ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล สถิติ และประเมินผลงานเพื่อพัฒนางาน

นโยบายการยกระดับสถานีนอนามัย เป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง หัวหน้าสถานีนอนามัย จึงปรับเปลี่ยนชื่อตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารในองค์กร มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการงานสาธารณสุขทั้งในด้านบริหาร วิชาการ การให้บริการ การสนับสนุนงานสุขภาพภาคประชาชน ตลอดจนการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในระดับตำบล โดยการใช้ทักษะของผู้บริหารระดับต้น คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ซึ่งเป็นทักษะที่ใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปฏิบัติในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย หน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แนวคิดสมรรถนะด้านการบริหารของสำนักงาน ก.พ. บทบาทหน้าที่รับผิดชอบ นโยบายและกระบวนการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้แก่ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสภาวะผู้นำด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

บทสรุป

ผู้เขียนเห็นว่าสมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นนักบริหารมืออาชีพนั้นสามารถนำศาสตร์ของการบริหารมาปฏิบัติใช้ให้เกิดเป็นศิลป์ในการบริหาร เมื่อผู้บริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารแล้วองค์กรก็ย่อม จะประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าต้องการให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนก็ต้องอาศัยการบริหารที่นำความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ประยุกต์ใช้จนสามารถนำองค์กรของตนและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ความสำเร็จขององค์กร จึงมีคำกล่าวที่ว่า เป็นนักบริหารเป็นง่ายแต่เมื่อเป็นแล้วจะทำอย่างไรที่จะทำให้การบริหารงานนั้นประสบความสำเร็จและยั่งยืนตลอดไปนี่คือหลักและวิธีการบริหารที่นักบริหารสมัยใหม่จะต้องคิด วิเคราะห์และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างสูงสุด การพัฒนาผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี ทักษะความสนใจใคร่รู้มีจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือศตวรรษที่ 21 ทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการทักษะในเชิงของการดำเนินธุรกิจและการค้า และทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก และสมรรถนะของผู้บริหารมุ่งเน้นการบริหารงานตามกรอบการบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และสมรรถนะของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการสื่อสารจูงใจ 3) ด้านการประสานงาน 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการคิดในเชิงวิเคราะห์ 7) ด้านการบริการที่ดี 8) ด้านการทำงานชุมชนเชิงรุก 9) ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน และ 10) ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ กระทรวงสาธารณสุขนำองค์ประกอบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะเป็นหลักเริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลและการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นประโยชน์ โดยสามารถนำการพัฒนาสมรรถนะไปปรับใช้กับบุคลากรสาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และขยายผลเชิงการบริหาร หรือนำผลการวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กองสาธารณสุขภูมิภาค. (2542). **คู่มือบริหารงานทั่วไปสำหรับสถานีนอมนัย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักสาธารณสุข.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2552). **คู่มือการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทที่ คิว พี จำกัด.
- กระทรวงสาธารณสุข, สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. (2554). **คู่มือบริหารจัดการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล**. นนทบุรี: โรงพิมพ์องค์การทหารผ่านศึก.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาาระบบสุขภาพชุมชน. (2563). **กรอบระบบคุณภาพของเครือข่ายหน่วยบริการปฐมภูมิ ฉบับปฐมบท**. กรุงเทพฯ : อุษากการพิมพ์.
- สำนักงานพัฒนาโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. (2564). **รายงานฉบับสมบูรณ์แผนยุทธศาสตร์ทศวรรษการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (พ.ศ.2555 - 2564)**. กรุงเทพฯ: บริษัท สหมิตรพรินติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด.

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2565

- สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. (2564). **คู่มือปฏิบัติงานกองทุนหลักประกันสุขภาพในระดับ
ท้องถิ่น หรือพื้นที่ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2557)**. กรุงเทพฯ: บริษัท สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์
พับลิชชิ่ง จำกัด.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2554). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : Human Resource Development**. พิมพ์
ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- McClelland, D. (1973). **Testing for Competency Rather than for Intelligence**.
American Psychologist. 28 (1), pp. 1 - 14.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). **Competence at Work models for superior
performance**. John Wiley & Sons.