



การพัฒนากระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ
โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

Process Development to Functional Competency of General Service Officer

In Maharaj Nakhon Si Thammarat Hospital

สุรเดช สมโรจน์รัตน์^{1*}, วรพจน์ พรหมสัทยพรต² และเทอดศักดิ์ พรหมอารักษ์³

Suradet Somrotrat^{1*}, Vorapoj Promasatayaprot² and Terdsak Promarak³

^{1*}นิสิตหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{2,3}อาจารย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{1*}Master Student of Public Health Program Faculty of Public Health Mahasarakham University

^{2,3}Lecturer from the Faculty of Public Health Mahasarakham University

*Corresponding Author Email: 66011481026@msu.ac.th

Received: 24 July 2025

Revised: 5 August 2025

Accepted: 9 August 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาบริบทพื้นที่ ขอบเขต ความต้องการความรู้ทักษะและสมรรถนะเฉพาะของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช 2. เพื่อศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการที่เหมาะสม โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช 3. เพื่อศึกษาประเมินผลสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้นของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช และ 4. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีเครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการประชุม โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 81 คน และกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 35 คน แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึก มาวิเคราะห์แบบเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) บริบทพื้นที่ ขอบเขต ความต้องการความรู้ทักษะและสมรรถนะเฉพาะของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย 6 รายการ 2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการที่เหมาะสมโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ได้กำหนดความรู้ที่จำเป็น 3 รายการ จาก 6 รายการ 3) ประเมินผลสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้นของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า การพิจารณาเลือก ความรู้ 3 รายการ ทักษะ 3 รายการ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3 รายการ จากกิจกรรม A1 ใช้การประเมินแบบการลงมติโดยฉันทามติในที่ประชุม และความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินสมรรถนะเฉพาะอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.45) โดยหัวหน้ากลุ่มงานร้อยละ 56.52 พึงพอใจในระดับมาก และร้อยละ 39.13 ในระดับมากที่สุด มีเพียงส่วนน้อยที่พึงพอใจในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 4.13$) และ 4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ

กระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ 4.1) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับ ทั้งเจ้าพนักงานธุรการ หัวหน้างาน และผู้บริหาร ส่งผลให้กระบวนการมีความโปร่งใส และได้รับการยอมรับ 4.2) การสื่อสารที่ชัดเจน โดยให้ข้อมูลและคำชี้แจงอย่างละเอียดก่อนการประเมิน ทำให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจตรงกัน ลดความสับสนในการประเมิน และ 4.3) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งในด้านนโยบายและทรัพยากร ทำให้กระบวนการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การพัฒนา, สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ, เจ้าพนักงานธุรการ

Abstract

This research consists purposes were 1. to study the context, scope, and the needs for knowledge, skills and specific competencies of administrative officers at Maharaj Nakhon Si Thammarat Hospital 2. to examine the appropriate specific competencies based on the actual job functions of administrative officers at Maharaj Nakhon Si Thammarat Hospital 3. to evaluate the specific competencies, based on actual job functions, developed for administrative officers at Maharaj Nakhon Si Thammarat Hospital and 4. to investigate the success factors in the process of developing specific competencies based on actual job functions for administrative officers at Maharaj Nakhon Si Thammarat Hospital. This study employed a mixed-methods research design, combining both qualitative and quantitative approaches. The research instruments consisted of a questionnaire, interview form, and meeting record form. The sample group consisted of 81 participants, while the target group consisted of 35 participants. Data collected from the questionnaires were analyzed using descriptive statistics, including percentage, mean, and standard deviation, while data obtained from the interviews and meeting records were analyzed using content analysis. The research results revealed that 1) The context, scope, and the needs for knowledge, skills, and specific competencies of administrative officers at Maharaj Nakhon Si Thammarat Hospital comprised six items 2) The appropriate specific competencies based on actual job functions of administrative officers at Maharaj Nakhon Si Thammarat Hospital identified three essential knowledge areas out of the six items 3) The evaluation of the specific competencies based on actual job functions developed for administrative officers at Maharaj Nakhon Si Thammarat Hospital revealed that the selection of three knowledge items, three skill items, and three specific competencies from Activity A1 was carried out through consensus decision-making during meetings. Satisfaction with the specific competency evaluation process was rated at a high level ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.45), with 56.52% of department heads being highly satisfied, 39.13% being very highly satisfied, and only a small proportion moderately satisfied ($\bar{x} = 4.13$)

and 4) The success factors of the process of developing specific competencies based on actual job functions of administrative officers at Maharaj Nakhon Si Thammarat Hospital were found to include 4.1) Stakeholder participation at all levels including administrative officers, supervisors and executives which enhanced transparency and acceptance of the process 4.2) Clear communication, providing detailed information and instructions prior to the evaluation, which fostered mutual understanding among participants and reduced confusion during the evaluation and 4.3) Support from top management, both in terms of policy and resources, which ensured that the process proceeded continuously and effectively.

Keywords: Development, Functional Competency, General Service Officer

บทนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดตามสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management) ถือเป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (สิริวิติ ชูเชิด, 2565) โดยมีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กร ความสำคัญต่อตนเอง ได้แก่ การได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นการสนองความต้องการที่ก้าวหน้าของบุคลากร ส่วนความสำคัญต่อองค์กร ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จึงนับได้ว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย (พรรณิศา คำนา, 2563) ทั้งนี้ การพัฒนาสมรรถนะอย่างเหมาะสมจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพงานและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในทิศทางที่พึงประสงค์

ในระบบสุขภาพไทย แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะตามแนวทางของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) ในมาตรฐาน HA 2025 ฉบับที่ 5 ได้กำหนดให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งงาน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาสมรรถนะอย่างเหมาะสม (สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล, 2565) และสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดให้องค์กรในสังกัดกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ อย่างน้อยตำแหน่งละ 3 สมรรถนะ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2566)

เจ้าพนักงานธุรการเป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบบริการสุขภาพ โดยเฉพาะในบริบทของโรงพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรหลักที่มีความสำคัญในการให้บริการ (วาสนา โพธิ์เย็น และพัชระกรพจน์ ศรีประสาร, 2565) โดยเจ้าพนักงานธุรการ

โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราชมีบทบาทหน้าที่ทั้งในงานด้านการบริหาร เช่น งานสารบรรณ งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานเกี่ยวกับการเงิน รวบรวมข้อมูล การจัดทำแผนและรายงาน และงานประสานงานภายใน-ภายนอก รวมถึงบทบาทด้านการสนับสนุนภารกิจทางคลินิก เช่น การจัดทำข้อมูลสถิติผู้ป่วย การจัดเตรียมเอกสารเบิกจ่ายค่าตอบแทน การประสานงานบริการกับทีมสุขภาพ และการให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการ เนื่องจากลักษณะงานของเจ้าพนักงานธุรการมีความแตกต่างกันไปตามกลุ่มงานและภารกิจ การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จึงเป็นแนวทางที่ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนถึงศักยภาพที่แท้จริงได้อย่างเหมาะสม และสามารถส่งเสริมให้เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปสู่การให้บริการแก่ผู้ป่วยและบุคลากรในองค์กรให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และเกิดความพึงพอใจ

ดังนั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญ จึงศึกษาการพัฒนากระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช โดยใช้แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวทางการกำหนดสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมในการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และนำไปใช้ในการกำหนดกรอบการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการ ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทพื้นที่ ขอบเขต ความต้องการความรู้ทักษะและสมรรถนะเฉพาะของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการที่เหมาะสม โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช
3. เพื่อศึกษาประเมินผลสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้นของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช
4. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

การบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ถือเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการศึกษาของ David C. McClelland ในปี 1973 ซึ่งเสนอว่าการประเมินศักยภาพของบุคคลไม่ควรยึดเพียงผลการทดสอบเชิงวิชาการหรือคะแนนสอบมาตรฐานเท่านั้น แต่ควรพิจารณาคุณลักษณะภายในที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้อย่างแท้จริง เช่น แรงจูงใจ ทักษะ บุคลิกภาพ และแบบแผนพฤติกรรม ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะ (McClelland, D. C, 1973) การเปลี่ยนแปลงแนวคิดนี้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาวิธีวัดสมรรถนะเชิงพฤติกรรม เช่น การสัมภาษณ์

เจาะลึก (Behavioral Event Interview: BEI) และการออกแบบโมเดลสมรรถนะที่สามารถประยุกต์ใช้ในระบบงานต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการสรรหา การประเมินผล การพัฒนา และการบริหารผลตอบแทน (Boyatzis, R. E, 1982)

2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

เป็นรูปแบบการวิจัยที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในวงการศึกษาและวิชาชีพด้านการบริหารจัดการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นผ่านการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานทุกขั้นตอน แนวคิดหลักของการวิจัยเชิงปฏิบัติการอยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจริง และพัฒนากระบวนการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่ง Kemmis, S., and McTaggart, R. (1988) ให้ความหมายว่า กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผลในลักษณะเป็นวงจร (Spiral of Self-Reflecting Cycles) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกัน Johnson, A. P. (2008) อธิบายว่าเป็นการวิจัยขณะปฏิบัติงาน (Research in Action) โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่จริงในสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร สำหรับบริบทของประเทศไทย สุนนท์ จันทรแก้ว (2566) เสริมว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือการศึกษาที่อาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อรวบรวมข้อมูลและค้นหาข้อสรุปที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาในพื้นที่รับผิดชอบ โดยผู้วิจัยสามารถดำเนินกระบวนการซ้ำได้หลายรอบจนกว่าผลลัพธ์จะเป็นที่น่าพึงพอใจ

วงจรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis, S., and McTaggart, R. (1988) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายและกำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าโดยอิงจากข้อมูลและประสบการณ์เดิม การปฏิบัติ (Action) คือการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้พร้อมเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์จริง การสังเกต (Observation) เป็นกระบวนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลของการดำเนินงาน รวมถึงปัจจัยที่สนับสนุนและขัดขวางการปฏิบัติงาน และการสะท้อนผล (Reflection) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกันในกลุ่มเพื่อประเมินสิ่งที่เกิดขึ้น และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการปรับปรุงแผนในรอบถัดไป นอกจากนี้กระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนจะหมุนเวียนอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรจนกว่าการพัฒนาหรือการแก้ปัญหาจะสัมฤทธิ์ผล (วีระยุทธ ชาติตะกานนท์, 2558) ทั้งนี้ ในบริบทของการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ได้มีการประยุกต์ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเกตผล และสะท้อนผลด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการทำงานอย่างยั่งยืน

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม (Participation)

การมีส่วนร่วม (Participation) ถือเป็นแนวคิดสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างมากในกระบวนการพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการ รวมถึงการดำเนินโครงการในระดับชุมชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในระบบงานสาธารณสุข ซึ่งการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการดำเนินงานจะช่วยให้การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. (1981) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไปมีบทบาทใน 4 มิติ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงาน การแบ่งปันผลประโยชน์ และการประเมินผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมไม่เพียงหมายถึงการเข้าร่วมกิจกรรมเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงกระบวนการทั้งหมดของการดำเนินงานอีกด้วย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาสรุปเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมใน

กระบวนการดำเนินงานพัฒนา ทั้งในแง่ของการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมิณผล ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงพยาบาล

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixed Methods) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

1.1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เป็นบุคลากรโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราชที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 43 คน เป็นกลุ่มหลักในการพัฒนา และ 2) คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 38 คน ประกอบด้วยตัวแทนหัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่มงานของโรงพยาบาล มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย กำกับดูแล ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในโรงพยาบาล และเป็นผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา

1.2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) หัวหน้ากลุ่มงานที่มีเจ้าพนักงานธุรการอยู่ในกลุ่มงาน จำนวน 23 คน จากทั้งหมด 35 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยคัดเลือกเฉพาะหัวหน้ากลุ่มงานที่มีเจ้าพนักงานธุรการอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับเจ้าพนักงานธุรการ เพื่อศึกษาความต้องการ และความคาดหวัง การกำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทางประชากร มีลักษณะเป็นแบบสำรวจ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นด้านความสำคัญของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และตอนที่ 3 การวิเคราะห์งานหลักที่จำเป็นในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended) ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค (Item Objective Congruence Index; IOC) พบว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Nunnally, J. C, 1978) มีค่าเท่ากับ 0.904 และแบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับหัวหน้ากลุ่มงานของเจ้าพนักงานธุรการ เพื่อศึกษาการประเมินความพึงพอใจต่อการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้น ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทางประชากร มีลักษณะเป็นแบบสำรวจ ตอนที่ 2 ประเมินความพึงพอใจ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended) ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค (Item Objective Congruence Index; IOC) พบว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Nunnally, 1978) มีค่าเท่ากับ 0.838

2.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) สำหรับหัวหน้ากลุ่มงานของเจ้าพนักงานธุรการ หัวข้อสัมภาษณ์ เช่น กลุ่มงานมีภารกิจงานอะไรบ้างเกี่ยวกับเจ้าพนักงานธุรการ และความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะใดบ้างจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ

2.3 แบบบันทึกการประชุม ใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการประชุมวางแผนการดำเนินงาน การพิจารณาสมรรถนะเฉพาะและการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ประกอบด้วย

3.1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แจกแบบสอบถามให้เจ้าพนักงานธุรการ และหัวหน้ากลุ่มงาน ตอบแบบสอบถามอย่างมีอิสระ ดำเนินการเก็บข้อมูลครอบคลุมวงจร PAOR รวมทั้งสิ้น 2 รอบ โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์ต่อรอบ หลังจากเก็บรวบรวมแล้ว มีการตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นลงรหัส (Coding) และบันทึกข้อมูลเข้าสู่โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด-ค่าสูงสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางสรุปผลตามประเด็นของแบบสอบถาม

3.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มในกิจกรรมของแต่ละรอบในวงจร PAOR ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการจำแนกหัวข้อ (Thematic Analysis) โดยสกัดสาระสำคัญ แบ่งเป็นหมวดหมู่ประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัย และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 3 กลุ่ม ได้แก่ เจ้าพนักงานธุรการ หัวหน้ากลุ่มงาน และคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) ใช้วิธีเก็บข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และบันทึกการประชุม และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้อง ความสมเหตุสมผล และความถูกต้องของข้อมูลเชิงคุณภาพก่อนการสรุปผล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม โดยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการวิจัย และ 2) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการประชุมกลุ่มด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า (Triangulation)

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ศึกษาบริบทพื้นที่ ขอบเขต ความต้องการความรู้ทักษะและสมรรถนะเฉพาะของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาบริบทพื้นที่ ขอบเขตงาน ความต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราชตามขั้นตอนการวางแผน (Planning) ดังนี้

1.1 P1 ผลการศึกษาบริบทพื้นที่โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช เป็นโรงพยาบาลศูนย์ระดับ A มีวิสัยทัศน์ คือ โรงพยาบาลศูนย์ชั้นนำระดับประเทศ เป็นเลิศทางการแพทย์ทันสมัย ด้วยเทคโนโลยี มี

โครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย 8 กลุ่มภารกิจ มีภารกิจหลักทั้งด้านการรักษา การส่งเสริม ป้องกัน ปันฟู การวิจัย และการผลิตบุคลากรทางการแพทย์ และเป็นโรงพยาบาลแม่ข่ายในการให้บริการทางการแพทย์ในเขตสุขภาพที่ 11

1.2 P2 ผลการศึกษาขอบเขตงาน ความต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า

เจ้าพนักงานธุรการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 97.7 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 48.8 ระดับการศึกษาสูงสุด จบปริญญาตรี ร้อยละ 83.3 ประเภทการจ้างงาน เป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 60.5 กลุ่มงานบริหารทั่วไป ร้อยละ 23.3 อายุเฉลี่ย 37.02 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงานเฉลี่ย 9.51 ปี 3.58 เดือน ส่วนหัวหน้ากลุ่มงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 60.87 กลุ่มงานละ 1 คน ร้อยละ 4.35

ขอบเขตงานของเจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงานครอบคลุมเกือบทุกกลุ่มภารกิจของโรงพยาบาล โดยหน้าที่หลักประกอบด้วย งานสารบรรณ งานธุรการ งานจัดซื้อจัดจ้าง ควบคุมพัสดุ งานข้อมูลการบริหารบุคคล การประสานงาน การสนับสนุนบริการทางการแพทย์ และการจัดเก็บข้อมูลทางการแพทย์ รวมถึงการสนับสนุนด้านการเรียนการสอนและฝึกอบรม ความต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ความรู้ที่ต้องการ สรุปได้ 6 รายการ ได้แก่ 1) งานธุรการและงานสารบรรณ 2) กฎ ระเบียบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3) บทบาทภารกิจและเป้าหมายโรงพยาบาล 4) การใช้ภาษาไทย 5) ระบบงานภายในหน่วยงาน และ 6) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะที่ต้องการ สรุปได้ 8 รายการ ได้แก่ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การสื่อสาร 3) การจัดการข้อมูล 4) การจัดลำดับความสำคัญ 5) การติดต่อประสานงาน 6) การวางแผนงาน 7) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และ 8) การช่วยชีวิตขั้นพื้นฐาน และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ 10 รายการ ได้แก่ 1) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 2) การสืบเสาะหาข้อมูล 3) การสร้างสัมพันธภาพ 4) ความมั่นใจในตนเอง 5) ความเข้าใจผู้อื่น 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) การให้บริการด้วยใจ (Service mind) 9) ความคล่องตัวในการทำงาน 10) การทำงานภายใต้แรงกดดัน

1.3 P3 ผลการจัดทำแผนการพัฒนากระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการ พบว่า มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) กิจกรรม การพิจารณากำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รายละเอียดสมรรถนะเฉพาะ และกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 2) กิจกรรม อบรมให้ความรู้รายละเอียดของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ได้กำหนดขึ้นใหม่

2. ศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการที่เหมาะสม โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการที่เหมาะสม โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช เป็นขั้นตอนการปฏิบัติ (Action) โดยดำเนินการ 2 กิจกรรม ดังนี้

2.1 A1 การพิจารณากำหนดความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รายละเอียดสมรรถนะเฉพาะ และกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับความสำคัญของแต่ละรายการ และได้กำหนดความรู้ที่จำเป็น 3 รายการ จาก 6 รายการ ได้แก่ 1) งานธุรการและงานสารบรรณ 2) กฎ ระเบียบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และ 3) บทบาทภารกิจและเป้าหมายของโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ทักษะที่จำเป็น 3 รายการ จาก 8 รายการ ได้แก่ 1) การใช้

คอมพิวเตอร์ 2) การสื่อสาร และ 3) การจัดการข้อมูล และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3 รายการ จาก 10 รายการ ได้แก่ 1) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 2) การสืบเสาะหาข้อมูล และ 3) การสร้างสัมพันธภาพ และได้ร่วมกันกำหนดรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะ รวมทั้งระดับสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเจ้าพนักงานธุรการ

2.2 A2 กิจกรรม อบรมให้ความรู้รายละเอียดของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ได้กำหนดขึ้นใหม่ พบว่า กิจกรรมนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานและเจ้าพนักงานธุรการ การอบรมยังเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งสะท้อนถึงความสนใจและความตั้งใจของผู้เข้าร่วมในการทำความเข้าใจเนื้อหา โดยประเด็นส่วนใหญ่ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้แก่ ความชัดเจนในเกณฑ์การประเมินระดับสมรรถนะ การสื่อสารผลการประเมิน การประเมินสมรรถนะที่เป็นนามธรรม ตลอดจนแนวทางปฏิบัติในสถานการณ์จริง

3. ศึกษาประเมินผลสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้นของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินผลสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้นของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ได้ดำเนินการตามขั้นตอนสังเกตผล (Observation) ดังนี้

3.1 O1 การประเมินผลการพิจารณากำหนดความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รายละเอียดสมรรถนะเฉพาะ และกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง คณะกรรมการได้ร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็น และพิจารณาโดยใช้การประเมินแบบการประชุมแบบกลุ่ม ร่วมกับการลงมติโดยฉันทามติในที่ประชุม

3.2 O2 ประเมินความพึงพอใจต่อการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้น
ตารางที่ 1 จำนวน และร้อยละจำแนกตามระดับความพึงพอใจต่อการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้น (n=23)

Level of satisfaction	Number (people)	Percentage (%)
High (3.41 - 4.20)	13	56.52
Highest (4.21 - 5.00)	9	39.13
Moderate (2.61 - 3.40)	1	4.13
Total	23	100.00
Mean = 3.87, S.D. = 0.45, Min = 3.25, Max =5.00		

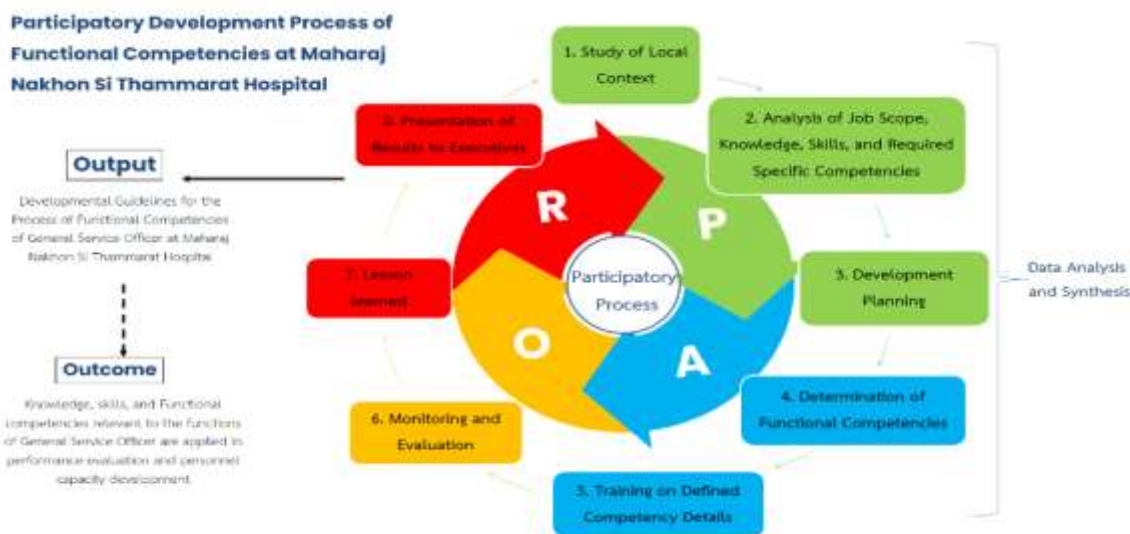
จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความพึงพอใจของหัวหน้ากลุ่มงานที่มีต่อการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้น โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ โดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.52) พึงพอใจในระดับมาก รองลงมา (ร้อยละ 39.13) พึงพอใจในระดับมากที่สุด (Mean=3.87, SD=0.45)

4. ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ซึ่งดำเนินงานตามขั้นตอนผล (Reflection) ดังนี้

4.1 R1 การสะท้อนผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยดำเนินการสะท้อนผลโดยการนำเสนอผลการดำเนินการวิจัยตลอดกระบวนการ ตามวงจร PAOR เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ผลการประชุมวางแผน และมีการคืนข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานในขั้นปฏิบัติ 2 กิจกรรม รวมถึง ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้น ให้แก่ผู้มีส่วนร่วม เพื่อสะท้อนผลถึงความเหมาะสมของกิจกรรมที่ดำเนินการ

4.2 R2 จากการถอดบทเรียน ผลการพัฒนากระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช โดยการประยุกต์ใช้หลักการกำหนดสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ร่วมกับการประยุกต์ใช้แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ตามวงจร PAOR ของ Kemmis และ McTaggart (1988) ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาบริบทพื้นที่โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช 2) การศึกษาขอบเขตงาน ความต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช 3) จัดทำแผนการพัฒนากระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการ 4) กิจกรรม การพิจารณากำหนดความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รายละเอียดสมรรถนะเฉพาะ และกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 5) กิจกรรม อบรมให้ความรู้รายละเอียดของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ได้กำหนดขึ้นใหม่ 6) ติดตามและประเมินผล ได้แก่ ประเมินผลการพิจารณากำหนดความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รายละเอียดสมรรถนะเฉพาะ และกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และประเมินความพึงพอใจต่อการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้น 7) ถอดบทเรียน ได้แก่ การสะท้อนผลการดำเนินงาน ถอดบทเรียน และปัจจัยแห่งความสำเร็จ และ 8) จัดทำรายงานผลการเสนอผู้อำนวยการ เพื่อพิจารณาประกาศใช้เป็นอย่างเป็นทางการ ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช (สุรเดช สมโรจน์รัตน์, 2568)

4.3 R3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับ 2) การสื่อสารที่ชัดเจน โดยให้ข้อมูลและคำชี้แจงอย่างละเอียดก่อนการประเมิน ทำให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจตรงกัน ลดความสับสนในการประเมิน และ 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งในด้านการนโยบายและทรัพยากร ทำให้กระบวนการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบริบทพื้นที่ ขอบเขต ความต้องการความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานและเจ้าพนักงานธุรการมีความต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ด้านความรู้ที่ต้องการ สรุปได้ 6 รายการ ได้แก่ 1) งานธุรการและงานสารบรรณ 2) กฎ ระเบียบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3) บทบาทภารกิจและเป้าหมายโรงพยาบาล 4) การใช้ภาษาไทย 5) ระบบงานภายในหน่วยงาน และ 6) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทักษะที่ต้องการ สรุปได้ 8 รายการ ได้แก่ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การสื่อสาร 3) การจัดการข้อมูล 4) การจัดลำดับความสำคัญ 5) การติดต่อประสานงาน 6) การวางแผนงาน 7) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และ 8) การช่วยชีวิตขั้นพื้นฐาน และด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ 10 รายการ ได้แก่ 1) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 2) การสืบเสาะหาข้อมูล 3) การสร้างสัมพันธภาพ 4) ความมั่นใจในตนเอง 5) ความเข้าใจผู้อื่น 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) การให้บริการด้วยใจ (Service Mind) 9) ความคล่องตัวในการทำงาน 10) การทำงานภายใต้แรงกดดัน

2. เพื่อศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการที่เหมาะสมโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า คณะกรรมการพิจารณากำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะ มีความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับความสำคัญของแต่ละรายการ และได้กำหนดความรู้ที่จำเป็น 3 รายการ จาก 6 รายการ ได้แก่ 1) งานธุรการและงานสารบรรณ 2) กฎ ระเบียบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และ 3) บทบาทภารกิจและเป้าหมายของโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ทักษะที่จำเป็น 3 รายการ จาก 8 รายการ ได้แก่ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การสื่อสาร และ 3) การจัดการข้อมูล และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3 รายการ จาก 10 รายการ ได้แก่ 1) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 2) การสืบเสาะหาข้อมูล และ 3) การสร้างสัมพันธภาพ และได้ร่วมกันกำหนดรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะ รวมทั้งระดับสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเจ้าพนักงานธุรการ รวมทั้ง จัดอบรมให้ความรู้รายละเอียดของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ได้กำหนดขึ้นใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับหัวหน้ากลุ่มงานและเจ้าพนักงานธุรการเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะที่ได้รับการพัฒนาใหม่ พบว่า กิจกรรมนี้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานและเจ้าพนักงานธุรการ และการอบรมยังเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งสะท้อนถึงความสนใจและความตั้งใจของผู้เข้าร่วมในการทำความเข้าใจเนื้อหา โดยประเด็นส่วนใหญ่ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้แก่ ความชัดเจนในเกณฑ์การประเมินระดับสมรรถนะ การสื่อสารผลการประเมิน การประเมินสมรรถนะที่เป็นนามธรรม ตลอดจนแนวทางปฏิบัติในสถานการณ์ที่ต้องยืดหยุ่นจากกระบวนการตามปกติ

3. เพื่อศึกษาประเมินผลสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สร้างขึ้นของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า การพิจารณาเลือก ความรู้ 3 รายการ ทักษะ 3 รายการ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3 รายการ จากกิจกรรม A1 ใช้การประเมินแบบการลงมติโดยฉันทามติในที่ประชุม และความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินสมรรถนะเฉพาะอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.45) โดยหัวหน้ากลุ่มงานร้อยละ 56.52 พึงพอใจในระดับมาก และร้อยละ 39.13 ในระดับมากที่สุด มีเพียงส่วนน้อยที่พึงพอใจในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 4.13$)

4. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับ ทั้งเจ้าพนักงานธุรการ หัวหน้างาน และผู้บริหาร ส่งผลให้กระบวนการมีความโปร่งใส และได้รับการยอมรับ 2) การสื่อสารที่ชัดเจน โดยให้ข้อมูลและคำชี้แจงอย่างละเอียด ก่อนการประเมิน ทำให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจตรงกัน ลดความสับสนในการประเมิน และ 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งในด้านการนโยบายและทรัพยากร ทำให้กระบวนการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

การอภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. จากการศึกษาบริบทโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า ปัจจุบันยังไม่มีข้อกำหนดสมรรถนะเฉพาะสำหรับเจ้าพนักงานธุรการอย่างเป็นทางการ อาจทำให้การประเมินและพัฒนาบุคลากรไม่สามารถสะท้อนถึงความต้องการที่แท้จริงของงานได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมบริบทการปฏิบัติงานที่หลากหลายของโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช สอดคล้องกับกฤษฎีร์ธนกร ไธสง และพิสิฐ โอ่งเจริญ (2565) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในโรงพยาบาล ที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ร่วมกันวางแผนการดำเนินงานไว้ 2 กิจกรรม คือ พิจารณาการกำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับญานธร กราบทิพย์ (2560) พบว่า การพัฒนาสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพต้องดำเนินการผ่าน การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกซ้อมแผน และการอบรมควบคู่กับการทำงานจริง ทำให้เห็นว่า การอบรมเป็นวิธีหลัก ในการทำให้บุคลากรเข้าใจและสามารถใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานได้จริง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. (1981) ที่อธิบายว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนร่วมมีบทบาทใน 4 มิติหลัก ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงาน การแบ่งผลประโยชน์ และการประเมินผล ทั้งนี้ ความต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะที่ปฏิบัติ มีลักษณะสอดคล้องกัน โดยเฉพาะความรู้ด้านงานธุรการและสารบรรณ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บทบาทภารกิจ และเป้าหมายของโรงพยาบาล ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่ขาดไม่ได้ในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงความจำเป็นที่เจ้าพนักงานธุรการต้องเข้าใจทั้งระบบภายในและพันธกิจของโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช สอดคล้องกับสุริพร สุวรรณชาติ และคณะ (2563) ที่ว่าความเข้าใจในโรงพยาบาลและระบบงานเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญสำหรับเจ้าพนักงานธุรการ ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สำหรับทักษะที่จำเป็น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การสื่อสาร และการจัดการข้อมูล ถือเป็นทักษะพื้นฐานที่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล การให้ความสำคัญกับทักษะดังกล่าวยัง

แสดงถึงการปรับตัวของระบบงานสนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริหารหรือผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ Luesak siriwattana et al. (2023) กล่าวว่า สมรรถนะเชิงเปลี่ยนแปลง เช่น ความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สรุปได้ 10 รายการ จะเห็นได้ว่ามีความครอบคลุมทั้งด้านการคิดวิเคราะห์ เช่น การตรวจสอบความถูกต้อง และการสืบเสาะข้อมูล ด้านการสร้างความสัมพันธ์ เช่น การสร้างสัมพันธ์ภาพและความเข้าใจผู้อื่น และด้านทัศนคติ เช่น ความมั่นใจในตนเองและการทำงานภายใต้แรงกดดัน ซึ่งสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะที่ปฏิบัติที่เจ้าพนักงานธุรการและหัวหน้ากลุ่มงานมองว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ รองลงมาการสืบเสาะหาข้อมูล และการสร้างสัมพันธ์ภาพ ตรงกับลักษณะงานของเจ้าพนักงานธุรการที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการและสารบรรณ รวมถึงการประสานงานและการสื่อสารภายในโรงพยาบาล สอดคล้องกับสุริพร สุวรรณชาติ และคณะ (2563) พบว่า สมรรถนะเฉพาะสำหรับเจ้าพนักงานธุรการแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งรวมถึงการยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ความละเอียดรอบคอบ และความถูกต้องของงาน รวมถึงการสั่งสมความรู้และทักษะในสายอาชีพอย่างเหมาะสม

2. การกำหนดสมรรถนะเฉพาะของเจ้าพนักงานธุรการที่เหมาะสมกับลักษณะงานในโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช จำเป็นต้องพิจารณาทั้งจากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร คณะกรรมการได้ร่วมกันพิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะของเจ้าพนักงานธุรการ จาก 10 รายการ ให้เหลือ 3 รายการ อย่างรอบด้านทั้งจากภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และสภาพการปฏิบัติงานจริง จนนำไปสู่การคัดเลือกสมรรถนะเฉพาะ 3 รายการ ได้แก่ 1) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 2) การสืบเสาะหาข้อมูล และ 3) การสร้างสัมพันธ์ภาพ รวมถึงร่วมกันกำหนดรายละเอียดสมรรถนะเฉพาะ และระดับสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาเจ้าพนักงานธุรการ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสมรรถนะเฉพาะทั้ง 3 รายการ ที่ได้รับการคัดเลือกมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของเจ้าพนักงานธุรการในบริบทของโรงพยาบาลศูนย์ที่มีความซับซ้อนด้านระบบการบริหารจัดการงานสนับสนุน ได้แก่ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานข้อมูล และงานประสานงาน ซึ่งต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและกระบวนการที่ถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งในและนอกหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกสมรรถนะ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ สะท้อนถึงความสำคัญของคุณภาพงานธุรการที่มีผลต่อระบบบริการโดยรวม ขณะที่การสืบเสาะหาข้อมูล มีสำคัญสำหรับการรวบรวม จัดหา และประมวลผลข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจและการรายงานของโรงพยาบาล อีกทั้ง การสร้างสัมพันธ์ภาพ เป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในระบบทีมสหวิชาชีพ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการทำงานในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ สอดคล้องกับหลักการการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-based Human Resource Management: CBHRM) ตามแนวคิดของ Dubois, D.D. (1993) ที่อธิบายถึงการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงานควรออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีภารกิจและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน สมรรถนะจึงต้องสะท้อนถึงความต้องการและลักษณะงานอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการสรรหา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ มีระบบงานที่หลากหลาย และซับซ้อนอย่างโรงพยาบาล

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี การมีกรอบสมรรถนะเฉพาะที่ชัดเจนจะช่วยให้เกิดความเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และเกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลในภาพรวม

3. การประเมินผลสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ผ่านการจัดประชุมกลุ่มเพื่ออภิปรายและลงมติโดยฉันทามติ ส่งผลให้เกิดการยอมรับร่วมกันในประเด็นสำคัญ ได้แก่ การกำหนดองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะอย่างละ 3 รายการ ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานจริงของเจ้าพนักงานธุรการภายในบริบทของโรงพยาบาลศูนย์ การดำเนินงานสอดคล้องกับ Kemmis, S., and McTaggart, R. (1988) ว่าการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการพัฒนาควรเกิดขึ้นอย่างมีขั้นตอน มีการมีส่วนร่วม และการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผลการประเมินความพึงพอใจของหัวหน้ากลุ่มงานต่อกระบวนการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับมากและมากที่สุด มีเพียงส่วนน้อยที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทำให้เห็นว่าหัวหน้ากลุ่มงานมีทัศนคติที่ดีต่อแนวทางและเครื่องมือการประเมินที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกานต์รวี วิชัยปะ (2559) พบว่า การสร้างสมรรถนะเฉพาะโดยกระบวนการมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มความเข้าใจและการยอมรับจากผู้ใช้งานได้

4. การพัฒนากระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของเจ้าพนักงานธุรการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช เป็นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการทั้งกระบวนการ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะให้ตรงตามลักษณะงานจริงและบริบท โดยกระบวนการพัฒนาสรุปได้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาบริบท ขอบเขต ความต้องการความรู้ ทักษะ สมรรถนะเฉพาะที่จำเป็น การจัดทำแผน การพิจารณากำหนดสมรรถนะ อบรมให้ความรู้รายละเอียด การประเมินผล ถอดบทเรียน และการนำเสนอผลต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาเชิงนโยบาย กระบวนการที่พัฒนาขึ้น เกิดจากการดำเนินงานกระบวนการแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดวงจร PAOR ของ Kemmis, S., and McTaggart, R. (1988) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การลงมือปฏิบัติ (Action) การสังเกตผล (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมตระหนักรู้ถึงบทบาทของตนในกระบวนการพัฒนา มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การสร้างแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะของเจ้าพนักงานธุรการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดทิศทางการพัฒนา การออกแบบกิจกรรม จนถึงการประเมินผล ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมและเกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง 2) การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการดำเนินงาน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายและจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลให้กระบวนการที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้จริง และมีโอกาสต่อยอดในระดับนโยบายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับธิดิมา ขาวสง่า และยอดชาย สุวรรณวงษ์ (2563) ที่นำการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการเงินการคลังของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยพบว่าปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การแต่งตั้งคณะทำงาน การเรียนรู้ร่วมกัน การจัดทำคู่มือ ไปจนถึงการประเมินผลช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วม การปรับปรุงแนวทางให้เหมาะสมกับบริบทจริง และสร้างความเป็นเจ้าของของบุคลากร ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของการดำเนินงาน

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

การออกแบบและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะจำเป็นต้องยึดบริบทพื้นที่ ร่วมกับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การอบรม และระบบประเมินที่เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งการพัฒนาแบบ Top-down อย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ แต่จำเป็นต้องผสมผสานแนวทางการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ (Bottom-up) ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเก็บข้อมูล วิเคราะห์งาน ไปจนถึงการกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพิ่มแรงจูงใจ และส่งผลให้การกำหนดและใช้สมรรถนะเฉพาะสอดคล้องกับบริบทและลักษณะงานจริงมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้กระบวนการพัฒนาเป็นระบบ ชัดเจน และยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 หัวหน้ากลุ่มงานควรเปิดโอกาสให้เจ้าพนักงานธุรการได้ประเมินตนเองก่อนการประเมินจากหัวหน้า เพื่อสะท้อนมุมมองของผู้ถูกประเมิน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหลังการประเมิน เพื่อสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน

1.2 ผู้อำนวยการควรส่งเสริมให้การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นกระบวนการประจำที่ดำเนินร่วมกับแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.3 โรงพยาบาลควรบรรจุกระบวนการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน 8 ขั้นตอนนี้ไว้ในคู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล และผนวกเข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

1.4 ควรมีการอบรมหัวหน้ากลุ่มงานอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินสมรรถนะเชิง พฤติกรรมอย่างเป็นธรรม และถูกต้อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาผลลัพธ์ระยะยาวของการนำสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในงานปฏิบัติงานจริง เช่น ผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าพนักงานธุรการ ความแม่นยำของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2.2 ควรศึกษาการประยุกต์ใช้กระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะ 8 ขั้นตอน กับตำแหน่งอื่น ๆ ในโรงพยาบาล และเปรียบเทียบความเหมาะสมในบริบทที่แตกต่าง

2.3 ควรศึกษาปัจจัยเพิ่มเติมที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกระบวนการสร้างสมรรถนะเฉพาะในแง่มุมต่าง ๆ เช่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล หรือเทคโนโลยี

2.4 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับและใช้งานสมรรถนะเฉพาะอย่างยั่งยืนในองค์กร เช่น บทบาทผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และระบบรางวัลที่เชื่อมโยง



เอกสารอ้างอิง

- กานต์วี วิชัยปะ. (2559). การสร้างสมรรถนะเฉพาะงานของพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยระดับปฏิบัติการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดแพร่. *วารสารการบริหารปกครอง*, 5(2), 75-103.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2566). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญและพนักงานราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (ราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค)*. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2568, จาก https://hr.moph.go.th/site/hr_moph/?p=391695.
- ญาณันธร กรบาททิพย์. (2560). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัยจากน้ำท่วม. (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต). คณะสาธารณสุขศาสตร์ ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตติมา ขาวสง่า และยอดชาย สุวรรณวงษ์. (2563). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการเงินการคลังเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณ โครงการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสระบุรี. *วารสารวิจัยและพัฒนาสุขภาพ*, 13(1), 512-522.
- พรณิดา คำนา. (2563). การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านทักษะภาษาอังกฤษในต่างประเทศ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 18(1), 74-89.
- ฤทัยรัตน์ กรมไธสง และพิสิฐ โอ่งเจริญ. (2565). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทางการแพทย์ในโรงพยาบาลศูนย์: การพัฒนากรอบสมรรถนะตามบริบทงาน. *วารสารการพยาบาลศาสตร์*, 40(3), 123-135.
- วาสนา โพธิ์เย็น และพัชระกรพจน์ ศรีประสาร. (2565). บทบาทของพนักงานธุรการในงานสนับสนุนบริการสุขภาพในหน่วยบริการปฐมภูมิของโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัย. *วารสารสุขศึกษา*, 45(1), 11-23.
- วีระยุทธ ชาดะกาญจน์. (2558). การวิจัยเชิงปฏิบัติการ. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 2(1), 29-49.
- สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). (2565). *มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 5*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: ก.การพิมพ์เทียนทอง.
- สุนนท์ จันทร์แก้ว. (2566). *การพัฒนาคุณภาพการบันทึกเวชระเบียนผู้ป่วยในของโรงพยาบาลยโสธร*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 12(1), 223-238.
- สุริพร สุวรรณชาติ, เมธี ดิษฐ์ศักดิ์ และเสาวรส ยิ่งวรรณ. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการระดับปฏิบัติงาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 30(3), 56-67.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A mode for effective performance*. New York: Wiley.



- Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. (1981). *Rural Development Participation: Concept and Measure for Project Design Implementation and Evaluation: Rural Development Committee Center for international Studies*. New York: Cornell University Press.
- Dubois, D.D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst MA: HRD Press.
- Johnson, A. P. (2008). *A short guide to action research*. (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Kemmis, S., and McTaggart, R. (1988). *The Action Research Planner*. (3rd ed.). Victoria: Deakin University.
- Luesak siriwattana, C., Kongsin, S., Jiamton, S., Pongpirul, K., and Muangchana, C. (2023). Core Competencies, Transformative Competencies and Readiness for Change among Staff in Private Hospital in Thailand. *Thai Journal of Public Health*, 53(1), 365-380.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.