

## การพัฒนารูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลัก บุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์

ศันสนีย์ นิจพานิช, วท.บ. (พยาบาล), ศศ.ม. (การบริหารการพัฒนา)\*  
โชคชัย มงคลสินธุ์, ค.บ. (สุขศึกษา), วท.ม. (สาธารณสุขศาสตร์)\*

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้วยการใช้ทฤษฎีระบบและรูปแบบเชิงผลลัพธ์เป็นกรอบแนวคิด โดยศึกษาในหน่วยงานย่อยสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย โรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และสถานีอนามัยในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ เก็บข้อมูลระหว่างเดือน มกราคม ถึง กรกฎาคม 2550 เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม การสนทนาตามธรรมชาติ และการสังเกต วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ที่พัฒนาขึ้นนั้น ช่วยให้ระบบการประเมินบุคลากรสาธารณสุขเป็นระบบ มีความชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรม และเหมาะสมกับแต่ละวิชาชีพ สำหรับผลการประเมินสมรรถนะหลักที่ระดับความคาดหวังที่องค์กรกำหนดตามการจำแนกประเภทข้าราชการและระดับชั้นงานตามการปรับปรุงระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พบว่า ทั้งกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาล และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัยมีสมรรถนะที่มีส่วนขาดมากที่สุดคือ สมรรถนะการคิดวิเคราะห์ โดยมีค่า ส่วนขาดของสมรรถนะ เท่ากับ -0.688 และ -0.497 ตามลำดับ ในภาพรวมส่วนใหญ่ผู้ที่เกี่ยวข้องคิดว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีประโยชน์และเหมาะสมที่จะนำมาใช้ประเมินบุคลากรสาธารณสุข จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการประเมินบุคลากรสาธารณสุขเป็นประจำทุกปี

**คำสำคัญ:** การประเมิน, สมรรถนะหลัก, บุคลากรสาธารณสุข

**Abstract: The Core Competency Evaluation of Health Personnel Model Development at Kalasin Provincial Health Office**

Sansnee Nichpanit, B.Sc. (Nursing), M.A. (Administrative development)

Chokchai Mongkolsin, B.Ed. (Health education), M.Sc. (Public health)

Kalasin Provincial Health Office, Kalasin, 46000

*Nakhon Ratch Med Bull 2008; 1 (Suppl): S174-81.*

The objective of this study was to develop model of core competency evaluation of health personnel model in Kalasin by using action research. The system theory and outcome model were applied. The study sites were health organizations that responsible by Kalasin Provincial Health Office. Data were collected by using questionnaires dialogue and observation during October 2006 to September 2007. Data were analyzed by using descriptive statistic and content analysis. The study results revealed that the new core competency evaluation of health personnel model was clear, transparent, provable, just, and suitable for each discipline. The results of core competency evaluation of health personnel showed that the highest competency gap in health personnel who work in hospital and health personnel who work in community were analytic thinking competency, -0.688 and -0.378, respectively. The stakeholder expressed their opinions that the new core competency evaluation was useful and suitable to application. In conclusion, this core competency evaluation model is suitable to apply in annual core competency evaluation for health personnel.

**Key words:** evaluation, core competency, health personnel**ภูมิหลัง**

ในสถานการณ์โลกปัจจุบันเป็นยุค “สังคมฐานความรู้” (knowledge based society) รัฐบาลไทยได้มุ่งเป้าประสงค์ในการพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อยกระดับขีดความสามารถของข้าราชการและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับสูง เทียบเท่ากับภาคเอกชนและใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐานสากล มีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ในการประเมินผลงาน อันประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ (performance) และสมรรถนะ (competency) โดยได้กำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) และนำมาใช้ในระบบราชการไทย (competency-based approach) ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (commitment achievement) บริการด้วยความใส่ใจ (service mind) คุณธรรมและจริยธรรม (integrity

honesty) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับใช้ในการบริหารจัดการขององค์กร<sup>(1)</sup>

ภายใต้บริบทของการพัฒนาระบบราชการดังกล่าวกระทรวงสาธารณสุขได้นำสมรรถนะหลัก และขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของกระทรวงสาธารณสุขมาปรับใช้กับบุคลากรของกระทรวง จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร “สมรรถนะ” จึงมีความสำคัญและถือเป็นหัวใจของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เพื่อให้ทำงานในโลกยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีคุณค่าและเท่าทันโลก<sup>(2)</sup>

สาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้ดำเนินการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล โดยนำระบบการกำหนดและประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรมาใช้เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดมีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ส่งผลให้หมีคำถามว่า ควรจะมีการประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับบริบทจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนั้นการศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์

### วัตถุประสงค์และวิธีการ

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research)

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสาธารณสุขทั้งในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ ได้แก่ โรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัย ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้เป็นบุคลากรสาธารณสุขในกลุ่มทั่วไป/ปฏิบัติการและสนับสนุน (operational and support) และกลุ่มวิชาการ/วิชาชีพ เฉพาะ (knowledge and worker) ที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสาธารณสุขในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งพิจารณากำหนดพื้นที่ตามความพร้อมของบุคลากรที่จะดำเนินการ การให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนของหน่วยงาน ได้พื้นที่กรณีศึกษา จำนวน 9 แห่ง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่มประกอบด้วย

1. กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานโรงพยาบาลชุมชน จำนวน 4 แห่ง ตัวอย่างจำนวน 242 คน

2. กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัย จำนวน 5 แห่ง ตัวอย่างจำนวน 140 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบประเมินขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสาธารณสุขซึ่งปรับปรุงพจนานุกรมสมรรถนะ (competency dictionary) ของสมรรถนะหลัก และค่าระดับความคาดหวัง (competency level) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มาสร้างเป็นแบบประเมินขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสาธารณสุขขึ้น โดยคณะกรรมการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ตัวแทนวิชาชีพ และผู้บริหาร ตลอดจนร่วมกันตามบริบทขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 2 แบบฟอร์ม คือ แบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะ (แบบ Com 1)<sup>(3)</sup> และแบบฟอร์มรวมผลการประเมินสมรรถนะ (แบบ Com 2)<sup>(3)</sup>

2. การสนทนาตามธรรมชาติ กับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสาธารณสุข

3. การสังเกตเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสาธารณสุข

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลระยะเวลา 7 เดือน ระหว่างเดือน มกราคม ถึง กรกฎาคม 2550 ตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. เตรียมผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย

2.1) แบบประเมินสมรรถนะ แบบ Com 1 โดยดำเนินการประเมินขีดสมรรถนะบุคลากร แบบ 360

องศา ผู้ประเมินประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กร หัวหน้างาน ตัวบุคลากรเอง และเพื่อนร่วมงาน

2.2) รวบรวมผลการประเมินจากแบบ Com 1 ของผู้ประเมินทุกคนลงในแบบ Com 2 เปรียบเทียบกับค่าระดับความคาดหวังขีดสมรรถนะหลักตามที่องค์กรกำหนดเพื่อหาส่วนขาดของสมรรถนะ (competency gap)

2.3) ผู้รับผิดชอบงานสมรรถนะบุคลากรของหน่วยงานรวบรวมแบบประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรจากแบบ Com 1 ของผู้ประเมินทุกคนที่ประเมินบุคลากรแต่ละคนลงในแบบ Com 2 เปรียบเทียบกับค่าระดับความคาดหวังขีดสมรรถนะหลักตามที่องค์กรกำหนด

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เนื้อหา

#### ผลการศึกษา

การนำเสนอผลการศึกษานำเสนอโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีระบบ<sup>(4)</sup> ร่วมกับรูปแบบผลลัพธ์<sup>(5)</sup> รายละเอียดดังนี้

##### 1. ปัจจัยนำเข้า (input)

##### ด้านบริบทการดำเนินงาน

สาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย โรงพยาบาลรัฐ 14 แห่ง สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ 18 แห่ง สถานีอนามัย 155 แห่ง และมีบุคลากรสาธารณสุขในความรับผิดชอบ 1,501 คน

##### ด้านนโยบาย

สาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยที่จะต้องวัดประเมินผลการปฏิบัติงานตามการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน และได้กำหนดเป็นนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รายบุคคลในการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับผลการประเมิน

สมรรถนะบุคลากรในสัดส่วน 60:40 เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช่ตัวเงิน

##### ด้านบุคลากร

สาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์มีบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร ได้รับการแต่งตั้งเป็นหลักในกระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบุคลากรกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน และกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัย

##### ด้านงบประมาณ

สาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ มีการสนับสนุนงบประมาณตามแผนงานและโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์เป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น 448,500 บาท ในการดำเนินงานให้ได้ผลผลิตตามที่กำหนด

##### ด้านวัสดุอุปกรณ์

สาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์มีการจัดทำคู่มืออย่างเป็นขั้นตอน และนำมาใช้เป็นคู่มือประกอบการกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล (competency and individual scorecard) สำหรับหน่วยงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์

##### 2. กระบวนการ (process)

กระบวนการพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ กระบวนการพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะหลัก และกระบวนการกำหนดแนวปฏิบัติและการนำแนวปฏิบัติไปใช้ รายละเอียดดังนี้

2.1 กระบวนการพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะหลัก

เมื่อสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ได้รับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงได้มาร่วมกันคิดว่าจะทำ

อย่างไรจึงจะสามารถประเมินสมรรถนะหลักบุคลากร สาธารณสุขได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสาธารณสุข จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงร่วมกันพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุข ดังนี้

1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายการพัฒนา รูปแบบการประเมินสมรรถนะหลักบุคลากร สาธารณสุขให้เหมาะสมกับบริบทของสาธารณสุข จังหวัดกาฬสินธุ์

2. จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สาธารณสุข

3. จัดกิจกรรมอบรมความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะให้ กับตัวแทนทุกหน่วยงาน

4. จัดทำแบบประเมินสมรรถนะ โดย แคนนำ หน่วยงาน คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องผ่านกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. จัดทำคู่มือแนวทางกำหนดสมรรถนะบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมของ 24 กลุ่มวิชาชีพ

6. พัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะบุคลากร สาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

7. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดสมรรถนะ หลัก พจนานุกรมสมรรถนะ รวมทั้งค่าระดับความคาด หวังขององค์กร

8. จัดเวทีวิพากษ์รูปแบบสมรรถนะบุคลากร สมรรถนะหลัก พจนานุกรมสมรรถนะ ค่าระดับความ คาดหวังขององค์กร โดยคณะกรรมการบริหารองค์กร ตัวแทนกลุ่มผู้อำนวยการ โรงพยาบาล สาธารณสุขอำเภอ ตัวแทนกลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ

2.2 กระบวนการกำหนดแนวปฏิบัติและการ นำแนวปฏิบัติไปใช้

1. กำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินสมรรถนะ รูปแบบ 360 องศา ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาสูงสุด ผู้ บังคับบัญชาชั้นต้น ตัวผู้ถูกประเมินเองและเพื่อนร่วมงาน

2. ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงแนวทางการ ประเมิน และการให้คะแนน

3. ดำเนินการประเมินตามแนวทางที่กำหนด

4. ผู้รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ ของแต่ละ สถานบริการ สรุปลวิเคราะห์ และสะท้อนกลับผลการ ประเมินสู่บุคลากรในหน่วยงานตนเอง

5. สรุปลส่งรายงานประเมินให้ผู้รับผิดชอบงาน ทรัพยากรมนุษย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์

6. กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและพัฒนาคุณภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ สรุปลวิเคราะห์ ประเมินผล และสรุปลผลงาน สะท้อนข้อมูลให้ผู้บริหาร เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจทางการบริหาร

7. นำส่วนขาดสมรรถนะสะท้อนกลับในภาพ รวมให้แต่ละหน่วยงาน และนำไปใช้ในการวางแผน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามส่วนขาดสมรรถนะ

8. เปิดโอกาสผู้ที่เกี่ยวข้องประเมินในรูปแบบ กระบวนการประเมินสมรรถนะหลักเพื่อนำไปสู่การ ปรับปรุงรูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักในระยะ ถัดไป

### 3. ผลลัพธ์ (output)

ผลลัพธ์ของรูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะ หลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ที่พัฒนาขึ้น นั้น ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงการจัดการรูปแบบ ประเมินสมรรถนะหลักบุคลากร ความคิดเห็นของผู้ที่ เกี่ยวข้องต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้น นอกจากนี้การนำรูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะแบบใหม่มาใช้ยังช่วยให้ ได้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลการเปรียบเทียบผลการ ประเมินสมรรถนะหลักกับระดับสมรรถนะหลักตามที่ องค์กรกำหนด รายละเอียดดังนี้

*การเปลี่ยนแปลงการจัดการรูปแบบประเมิน สมรรถนะหลักบุคลากร*

การประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุข จังหวัดกาฬสินธุ์ได้ก้าวผ่านจากระบบการประเมิน เดิมที่ไม่ได้มีการกำหนดสมรรถนะและประเมิน

สมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งไม่มีแบบประเมินสมรรถนะบุคลากรที่เป็นมาตรฐานที่ผ่านการพิจารณาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจนเป็นที่ยอมรับ ทำให้ไม่ทราบว่าบุคลากรมีสมรรถนะเป็นอย่างไร รวมทั้งไม่ทราบถึงแนวทางที่จะพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

ปัจจุบันสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ได้มีการพัฒนาแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ซึ่งพัฒนาขึ้นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ช่วยให้รูปแบบการประเมินบุคลากรสาธารณสุขที่เป็นระบบชัดเจนซึ่งเกิดจากการร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลัก พจนานุกรมสมรรถนะ รวมทั้งค่าระดับความคาดหวังขององค์กร ที่ช่วยให้การประเมินมีความชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรม และเหมาะสมกับแต่ละสาขาวิชาชีพ

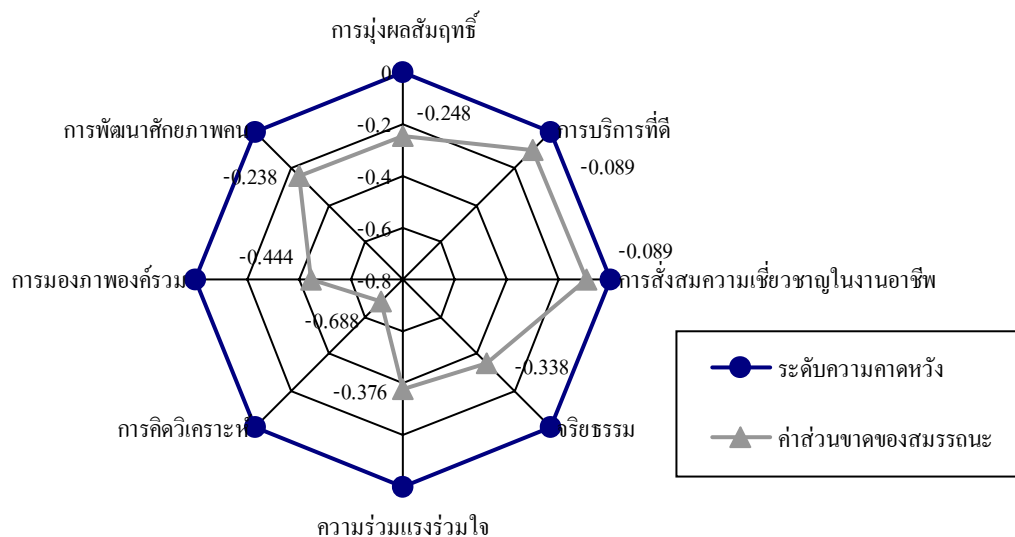
*ความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้น*

ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อรูปแบบการประเมินสมรรถนะบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ที่พัฒนาขึ้นนั้น พบว่า การประเมินระบบใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและยังสามารถช่วย

ลดข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการประเมินบุคลากร เป็นการตอบสนองต่อระบบการประเมินระบบใหม่ที่จะถูกนำมาใช้ช่วยให้ผู้ถูกประเมินได้มองเห็นสมรรถนะที่เกิดจากพฤติกรรมที่ตนเองแสดงออกและได้ทราบว่า จะต้องพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง รวมทั้งเมื่อได้ทราบถึงสมรรถนะของตนเองก็ทำให้ผู้ถูกประเมินภูมิใจแม้จะไม่ได้สิทธิประโยชน์อะไรเป็นการตอบแทนก็ตาม รวมทั้งผลการประเมินขีดสมรรถนะยังสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรอยากที่จะพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้งานด้านทรัพยากรบุคคลสามารถนำผลการประเมินที่ได้มาสู่วางแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

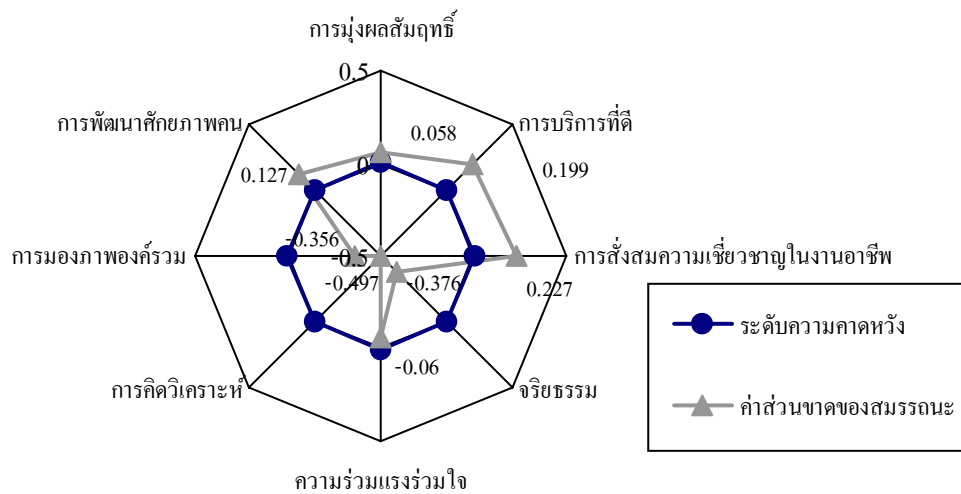
*การเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะหลักกับระดับสมรรถนะหลักตามที่ตั้งองค์กรกำหนด*

ส่วนขาดของสมรรถนะในกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล พบว่า สมรรถนะที่บุคลากรมีส่วนขาดมากที่สุดคือ สมรรถนะการคิดวิเคราะห์มีค่าส่วนขาดของสมรรถนะ เท่ากับ -0.688 รองลงมาเป็นสมรรถนะการมองภาพองค์รวมมีค่าส่วนขาดของสมรรถนะ เท่ากับ -0.444 และสมรรถนะความร่วมมือแรงร่วมใจมีค่าส่วนขาดของสมรรถนะเท่ากับ -0.376 (แผนภูมิที่ 1)



แผนภูมิที่ 1 ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามมาตรฐานของตำแหน่งที่องค์กรกำหนดในกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล





แผนภูมิที่ 2 ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามมาตรฐานของตำแหน่งที่องค์กรกำหนดในกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัย

สำหรับส่วนขาดของสมรรถนะในบุคลากรกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัยพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรมีส่วนขาดมากที่สุดคือสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ที่มีค่าส่วนขาดของสมรรถนะเท่ากับ -0.497 รองลงมาเป็นสมรรถนะจริยธรรมมีค่าส่วนขาดของสมรรถนะเท่ากับ -0.376 และสมรรถนะการมองภาพองค์รวม มีค่าส่วนขาดของสมรรถนะเท่ากับ -0.356 (แผนภูมิที่ 2)

### วิจารณ์

พัฒนารูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากข้อตกลงร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรซึ่งมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)<sup>(6)</sup> ความสำเร็จในส่วนหนึ่งนั้นเกิดขึ้นจากจากนโยบายของประเทศในการปฏิรูประบบราชการที่นำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงานในองค์กรของหน่วยงานราชการ

สำหรับการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมของทุกสาขาวิชาชีพในการแสดงความคิดเห็นทั้งการพัฒนารูปแบบ สร้างตัวชี้วัดและการกำหนดรูปแบบการประเมินผล ส่งผลให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนารูปแบบการประเมิน ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะรู้สึกเป็นเจ้าของ ช่วยให้อารมณ์ดีในการประเมินสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขขับเคลื่อนไปได้<sup>(7)</sup>

นอกจากนี้การเตรียมผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ทั้งผู้บังคับบัญชาสูงสุด ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ตัวผู้ถูกประเมินเอง และเพื่อนร่วมงาน ทำให้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ผลการประเมินที่ได้มีความน่าเชื่อถือและแสดงถึงสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างแท้จริง<sup>(8)</sup>

อย่างไรก็ตามลักษณะสังคมไทยที่เป็นสังคมของการประนีประนอม ดังนั้นการประเมินสมรรถนะของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาบางส่วนนั้นเสี่ยงต่อการเกิดความลำเอียง ทำให้ผลการประเมินไม่ได้ส่วน

ขาดของสมรรถนะที่แท้จริง แต่อย่างไรก็ตามการนำรูปแบบการประเมินแบบ 360 องศาเข้ามาใช้โดยให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุด ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ตัวผู้ถูกประเมินเอง และเพื่อนร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมจะสามารถช่วยลดความผิดพลาดจากการประเมินที่พบบ่อยจากการมีอคติ (bias) ลำเอียง หรือการประเมินให้จากความประทับใจ (halo error) การประเมินแบบไม่ต้องการตัดสินใจมาก โดยการให้ค่าคะแนนอยู่ในระดับกลาง ๆ (central tendency error)<sup>(9)</sup> ได้ในระดับหนึ่ง

### สรุปบทเรียน

นักวิจัยได้เรียนรู้การสร้างตัวชี้วัดที่มาจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับและใช้ตัวชี้วัดนั้นอย่างเต็มประสิทธิภาพ เรียนรู้การลดช่องว่างระหว่างเครื่องมือมาตรฐานกับเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับบริบทที่จะนำไปสู่การใช้งานได้จริงในบริบทของพื้นที่ ที่ถือเป็นตัวอย่างของการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ตรงตามบริบท และเป้าหมายขององค์กร

### แนวทางการพัฒนาต่อ

ในระยะต่อไปสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ได้วางแผนที่จะนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการจัดการรูปแบบประเมินสมรรถนะให้ครอบคลุมทุกระดับ เพื่อก้าวไปสู่องค์กรที่เป็น competency based management ให้ครอบคลุมได้ทั้งจังหวัดต่อไป

### สรุป

ภาพรวมส่วนใหญ่ผู้ที่เกี่ยวข้องคิดว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีประโยชน์และเหมาะสมที่จะนำมาใช้ประเมินบุคลากรสาธารณสุข จึงกล่าวได้ว่ารูปแบบการประเมินจิตสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการประเมินบุคลากรสาธารณสุขเป็นประจำทุกปี

### เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). รายงานความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบราชการในรอบ 3 ปี. กรุงเทพมหานคร: กรีน คิวิก ปริ้นท์, 2548.
2. อ่ำพล จินดาวัดนะ. สถานการณ์กำลังคน โรงพยาบาลชุมชน. วารสาร โรงพยาบาลชุมชน 2542; 1: 8-15.
3. คณะกรรมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์. เครื่องมือประเมินสมรรถนะบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2549. (เอกสารอัดสำเนา). กาฬสินธุ์: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์; 2549.
4. Bertalanffy L. General system theory: foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1968.
5. Donabedian A. Twenty years of research on the quality of medical care: 1964-1984. Eval Health Prof 1985; 8: 243-65.
6. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ (competency) สำหรับตำแหน่งในราชการพลเรือน. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะข้าราชการ. ขอนแก่น: โรงพยาบาล ขอนแก่น, 2548.
7. วันชัย วัฒนศัพท์. การมีส่วนร่วม [สืบค้นเมื่อ 24 เม.ย. 2551] แหล่งข้อมูล: URL: [http://ratanava.mymaindata.com/site\\_data/mykku\\_med/701000019/participation.doc](http://ratanava.mymaindata.com/site_data/mykku_med/701000019/participation.doc)
8. Meretoja R, Leino-Kilpi H. Comparison of competence assessments made by nurse managers and practicing nurses. J Nurs Manag 2003; 11: 404-9.
9. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). คู่มือสมรรถนะข้าราชการไทย. [สืบค้นเมื่อ 20 มี.ค. 2551] แหล่งข้อมูล: URL: [http://opdc.dgr.go.th/competency\\_2548.ppt](http://opdc.dgr.go.th/competency_2548.ppt)