

รูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี

กิตติมา สุระสิทธิ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
เมษายน 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ กิตติมา สุระสิทธิ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

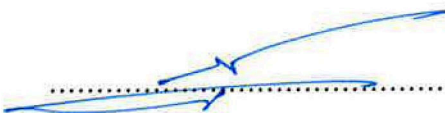
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.อุทธิกร ศิริประเสริฐ โชค)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.อุทธิกร ศิริประเสริฐ โชค)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กิจชุต ไกรवास)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัญย์ ธารเสนา)
วันที่.....12.....เดือน.....เมษายน.....พ.ศ....2560.....

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องรูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี ครั้งนี้บรรลุล่วงวัตถุประสงค์ด้วยความกรุณาและ ดูแลเอาใจใส่จาก ดร.ฤทธิกร ศิริประเสริฐ โชค อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและช่วยแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งเจ้าหน้าที่งานบริการการศึกษา นายจักรกฤษณ์ เรืองเวช ที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลชลบุรี รองภารกิจผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี หัวหน้ากลุ่มงานการเงิน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานทั่วไป หัวหน้ากลุ่มงานทรัพยากรบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ และบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี ทุกท่านที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้ความกรุณาสละเวลาให้การสัมภาษณ์ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำต่าง ๆ ในการปรับปรุงแก้ไขให้งานนิพนธ์ฉบับนี้ มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อของพี่ ๆ น้อง ๆ และนางสาว โชติกา คงพลี เพื่อนร่วมรุ่น สาขาวิชาบริหารทั่วไป ปี พ.ศ. 2558 ภาคค่ำ ที่คอยช่วยเหลือให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ที่สอบถามด้วยความหวังใยที่ร่วมทุกข์ร่วมสุข ตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ บุพการี ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา คุณค่า และประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จ มาตราบนานเท่าทุกวันนี้

กิตติมา สุระสิทธิ์

58930025: กลุ่มวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: สมรรถนะ/ รูปแบบสมรรถนะ/ สมรรถนะรองหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน/
สมรรถนะประจำสายงาน

กิตติมา สุระสิทธิ์: รูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาล
ชลบุรี (MINOR COMPETENCY FRAMEWORK FOR SUPPORTING PERSONNEL
WORKING FOR CHON BURI PROVINCIAL GENERAL HOSPITAL) อาจารย์ผู้ควบคุม
งานนิพนธ์: ฤทธิกร ศิริประเสริฐโชค, ป.ร.ด. 219 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา รูปแบบสมรรถนะรองหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า
สมรรถนะประจำสายงาน ที่เหมาะสมกับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี ครอบคลุม
กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ ประกอบด้วย 5 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบัญชี กลุ่มงานการเงิน กลุ่มงาน
บริหารทั่วไป กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานละ 2 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ
การศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า
วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาเพื่อนำไปสู่การสรุปผลเป็นรายการสมรรถนะและระดับสมรรถนะ
ที่คาดหวัง

ผลการศึกษาสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี พบว่า
บุคลากรในกลุ่มงานต่าง ๆ 5 กลุ่มงาน มีชุดรายการสมรรถนะที่แตกต่างกันดังนี้ กลุ่มงานที่หนึ่ง
กลุ่มงานบัญชี มีสมรรถนะรองประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การตรวจสอบความถูกต้องตาม
กระบวนการ 3) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ กลุ่มงานที่สอง กลุ่มงานการเงิน มีสมรรถนะรอง
ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3) การสั่งการตาม
อำนาจหน้าที่ กลุ่มงานที่สาม กลุ่มงานบริหารทั่วไป แยกเป็น งานธุรการทั่วไป มีสมรรถนะรอง
ประกอบด้วย 1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 2) การคิดวิเคราะห์ 3) การดำเนินการเชิงรุก
งานสารบรรณ มีสมรรถนะรอง ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจผู้อื่น 2) การตรวจสอบความถูกต้อง
ของกระบวนการ 3) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ งานประชาสัมพันธ์ มีสมรรถนะรอง
ประกอบด้วย 1) การสืบเสาะหาข้อมูล 2) ความเข้าใจผู้อื่น 3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ งานให้บริการ
ดูแลสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่ มีสมรรถนะรองประกอบด้วย 1) การดำเนินการเชิงรุก
2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
งานป้องกันรักษาความปลอดภัย มีสมรรถนะรองประกอบด้วย 1) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
2) การดำเนินการเชิงรุก 3) การสร้างสัมพันธภาพ งานบริการยานพาหนะ มีสมรรถนะรอง
ประกอบด้วย 1) การสร้างสัมพันธภาพ 2) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 3) ความผูกพันที่มีต่อ

ส่วนราชการ งานซักฟอก มีสมรรถนะรองประกอบด้วย 1) การสร้างสัมพันธภาพ 2) การดำเนินการเชิงรุก 3) การสร้างสัมพันธภาพ งานนิติการ มีสมรรถนะรองประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ 2) ความเข้าใจผู้อื่น 3) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน กลุ่มงานที่สี่ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล มีสมรรถนะรองประกอบด้วย 1) การเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ 2) การคิดวิเคราะห์ 3) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ และกลุ่มงานที่ห้า กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา แยกเป็นงานพัสดุ มีสมรรถนะรองประกอบด้วย 1) การดำเนินการเชิงรุก 2) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 3) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น และงานบำรุงรักษา มีสมรรถนะรอง ประกอบด้วย 1) การดำเนินการเชิงรุก 2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3) ความมั่นใจในตัวเอง บุคลากรในทั้ง 5 กลุ่มงานมีระดับสมรรถนะที่ถูกคาดหวังตามระดับตำแหน่ง คือ หัวหน้ากลุ่มงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ระดับ 5 รองหัวหน้ากลุ่มงานจะถูกคาดหวังที่ระดับ 4 ผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ ระดับ 3 และอีกงานหนึ่งที่มีสมรรถนะที่ความคาดหวังแตกต่างไปจากกลุ่มงานอื่น ๆ คือ งานบำรุงรักษาเนื่องจากได้เพิ่มหัวหน้าช่างขึ้นมา จึงทำให้ระดับที่คาดหวังของงานบำรุงรักษาคือ หัวหน้ากลุ่มงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ระดับ 5 รองหัวหน้ากลุ่มงานจะถูกคาดหวังที่ระดับ 4 หัวหน้าช่างจะถูกคาดหวังที่ระดับ 3 และผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังอยู่ที่ระดับ 2 ตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย

58930025: MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A.
(GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: COMPETENCIES/ MINOR COMPETENCIES OR JOB-SPECIFIC
COMPETENCIES/ CAREER-ORIENTED COMPETENCIES

KITTIMA SURASIT: MINOR COMPETENCY FRAMEWORK FOR SUPPORTING
PERSONNEL WORKING FOR CHON BURI PROVINCIAL GENERAL HOSPITAL.

ADVISOR: RITTHIKORN SIRIPRASERTCHOK, Ph.D. 219 P. 2017.

The purpose of this study was to examine minor competency framework or generally called job-specific competencies that are appropriate for supporting personnel working for Chon Buri Provincial General Hospital. This competency model covered specific competencies for 5 groups of facilitating-related job, including accountancy, finance, general administration, human resources, and procurement. The informants participating in this study comprised two supporting personnel from each job. A technique of documentary analysis and an in-depth interview technique-a semi-structured interview, were used to collect the data. A triangulation technique was also used to ensure the quality of information collected A content analysis was conducted to identify each competency and the level of expected competencies. The results were as follows:

The results of this study revealed that different job-specific competencies were identified for 5 groups of job. Regarding the minor competencies for those working for accountancy, they comprised analytical thinking, inspection of process accuracy, and delegation of responsibility. For financial-related jobs, the minor competencies also comprised analytical thinking, inspection of process accuracy, and delegation of responsibility. With reference to general administrative jobs, especially general clerical-related jobs, the competencies were consisted of delegation of responsibility, analytical thinking, and proactive thinking. For document-related jobs, the minor competencies comprised empathy with other people, inspection of process accuracy, showing understanding of organization and government system. For public-relation jobs, the competencies were consisted of information seeking, empathy with other people, and persuasive communication. For environment and building maintenance jobs, the competencies were consisted of proactive practice, inspection of process accuracy, and

understanding of cultural diversity. Regarding security-related jobs, the competencies were consisted of organizational attachment, proactive practice, and good rapport building. For a transportation section, the minor competencies were consisted of good relationship building, flexibility, and organizational attachment. Regarding cleaning-related jobs, the competencies were consisted of good relationship building, proactive practice, and good rapport building. With reference to human resources, the minor competencies were consisted of showing understanding of organization and government system, analytical thinking, and delegation of responsibility. Regarding procurement-maintenance related jobs, the minor competencies for procurement job were consisted of proactive practice, showing understanding of organization and government system, and empathy and development of other people. For maintenance-related jobs, the minor competencies were consisted of proactive practice, inspection of process accuracy, and self-confidence.

The expected competencies for all mentioned 5 groups of jobs were determined at level 5 for the heads of job divisions, level 4 for deputy heads, and level 3 for other workers. However, the expected competency for a mechanic foreman in the maintenance-related job division was different from those expected in other jobs. In other words, the level of expected competencies was determined at level 5 for the head of maintenance division, level 4 for deputy head, and level 3 for mechanic foreman, and level 2 for other workers based on types of jobs assigned to them.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	18
ข้อมูลประวัติและโครงสร้างการกำหนดส่วนราชการของ โรงพยาบาลชลบุรี	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	39
รูปแบบของการวิจัย.....	39
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
การสร้างเครื่องมือ	42
วิธีการเข้าถึงข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล.....	43
การวิเคราะห์ข้อมูล	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	46
ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์.....	46
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	85
สรุปผลสมรรถนะรองของกลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี.....	85
อภิปรายผลการวิจัย.....	95
ข้อเสนอแนะ.....	99
บรรณานุกรม.....	100
ภาคผนวก.....	104
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	219

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานบัญชี.....	46
2 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานการเงิน.....	56
3 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป.....	62
4 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานนักทรัพยากรบุคคล.....	69
5 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานพัสดุ.....	74
6 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานบำรุงรักษา.....	79
7 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบัญชีแต่ละระดับตำแหน่ง.....	85
8 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานการเงินแต่ละระดับตำแหน่ง.....	86
9 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานธุรการทั่วไป)	87
10 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานสารบรรณ)	87
11 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานประชาสัมพันธ์).....	88
12 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานให้บริการดูแลสิ่งแวดล้อมอาคารสถาน.....	88
13 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานป้องกันรักษาความปลอดภัย)	89
14 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานบริการยานพาหนะ)	89
15 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานซักฟอก)	90
16 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานนิติการ).....	90
17 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล แต่ละระดับตำแหน่ง.....	90
18 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษาแต่ละระดับตำแหน่ง (งานพัสดุ)	92
19 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษาแต่ละระดับตำแหน่ง (กลุ่มงานบำรุงรักษา)	94

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ.....	19
3 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง.....	22
4 รางวัลการรับรองคุณภาพสถานบริการ (HA)	27
5 รางวัลการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (JCI)	28
6 แผนพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลชลบุรี.....	30
7 โครงสร้างมอบหมายงานกลุ่มงานภารกิจอำนาจการโรงพยาบาลชลบุรี.....	34
8 แผนผังมอบหมายงานรองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชลบุรี.....	35

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานในองค์กร หรือหน่วยงานใด ๆ จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร ซึ่ง หมายถึง บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะ ตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดี มีทัศนคติที่ดี มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถรองรับ และเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอรวมทั้งมีการค้นพบวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี เพื่อให้เห็นถึงความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นไปตามกรอบพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 บัญญัติว่า“ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้แก่ข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรมจริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของรัฐทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด” จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณภาพและศักยภาพ

ดังนั้น การกำหนดให้บุคลากรมีความสามารถ ความรู้ และทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะ ส่วนบุคคลที่เรียกว่า สมรรถนะของบุคคลในการทำงานเพื่อทำหน้าที่นั้น การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในหน่วยงานจึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านต่อบุคลากร ต่อองค์กร และต่อลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการในด้านประโยชน์ต่อบุคลากร กล่าวคือ สมรรถนะจะช่วยพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะตำแหน่งหรือหน่วยงานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพิ่มขึ้นเป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้สูงขึ้นเป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ ความสามารถ ของตนเอง และเป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านประโยชน์ต่อองค์กรนั้น การที่องค์กรจะบรรลุเป็นแนวทางองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้จำเป็นต้องมีการ

จะต้องมีการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency framework) นอกจากเหตุผลสำคัญในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความรู้ กลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการทำงานและการแข่งขันซึ่งเหตุผลทั่ว ๆ ไปของการนำเอา แนวคิดของขีดความสามารถมาใช้ยังเป็นเหตุผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้ได้ คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่ในองค์กร ช่วยในการเชื่อมโยงระบบและกลยุทธ์ในการ บริหารคนให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรและทำให้ระบบบริหารมีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง (นิสดาก์ เวชยานนท์, 2556) อีกทั้งยังเป็นความสอดคล้องกับแนวทางกับ การบริหารทรัพยากรที่สามารถนำไปสู่ทรัพยากรบุคคลที่มีความเป็นมืออาชีพและสามารถเพิ่ม มูลค่าให้กับทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนการดำเนินงานตามบทบาทภารกิจขององค์กรเพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามระบบการทำงานและวัฒนธรรมในองค์กร

ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะจึงต้องกำหนดให้สอดคล้อง เชื่อมโยงและสนอง ต่อยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสายงานนั้น ๆ ที่กำหนดขึ้นอีกทั้งยังสามารถนำ หลักการและแนวคิดของสมรรถนะรอนั้นจะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อจะต้องมีการกำหนดรายละเอียด ของพฤติกรรมที่บ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะความสามารถของคน ๆ หนึ่งจะแตกต่างไปจากอีกคนหนึ่ง หรือไม่ รวมถึงสมรรถนะของแต่ละตัวจะประกอบด้วยพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของหลาย ประการโดยจะมีตัวที่มีระบบถึงพฤติกรรมหลาย ๆ สมรรถนะเมื่อรวมกันจะเรียกว่า กลุ่มสมรรถนะ หรือกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกัน ตัวบ่งชี้พฤติกรรมคือพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้เมื่อบุคคล แสดงออกถึงสมรรถนะ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2548) แนวความคิดเรื่องความสามารถหรือสมรรถนะ จึงเข้ามามีบทบาทและถูกนำมาใช้ในองค์กรรวมถึงเกิดความตระหนักและยอมรับเพื่อนำมาบริหาร จัดการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้สามารถแสดงออกถึงความสามารถ และความเก่งส่วนบุคคลที่มุ่ง ประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น (จิรประภา อัครบวร, 2549, หน้า 36)

โรงพยาบาลชลบุรี เป็น โรงพยาบาลรัฐ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ต้นสังกัดในพื้นที่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี เป็น โรงพยาบาลศูนย์ เพื่อให้การดำเนินงาน สาธารณสุขและการแพทย์ของโรงพยาบาลได้ผลดีตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และจากของเขตอำนาจหน้าที่ดังกล่าว ได้มีการถ่ายทอดมายังหน่วยงานย่อยตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบตามกลุ่มภารกิจตามผังแผนมอบหมายงาน โครงสร้างสายการบังคับบัญชา (โรงพยาบาลชลบุรี, 2559)

วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล คือ โรงพยาบาลชลบุรีเป็นผู้นำในการให้บริการสุขภาพ ด้านตติยภูมิตะดับสูงของประเทศ ในปี พ.ศ. 2559 ซึ่งปัจจุบันโรงพยาบาลได้ผ่านการรับรอง กระบวนการคุณภาพตามมาตรฐาน โรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลอง

สิริราชสมภพครบ 60 ปี (HA) เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2557 จากสถาบันรับรองคุณภาพมาตรฐานสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน), 2557) และเพื่อให้โรงพยาบาลได้ผ่านการรับรองคุณภาพสถานพยาบาลระดับสากล โรงพยาบาลจึงได้ยื่นขอเข้ารับการตรวจมาตรฐาน The joint commission international (JCI) อยู่ในการกำกับดูแลของ The joint commission ซึ่งเป็นสถาบันของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล การตรวจประเมินการพิจารณารับรองโรงพยาบาลตามมาตรฐาน JCI นั้น ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการองค์กร

ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนในระบบสามารถดำเนินการในองค์การมีการพัฒนาจนผ่านการรับรองคุณภาพได้นั้น คือ บุคลากรในโรงพยาบาล กระบวนการที่จะพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โรงพยาบาลใช้การกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยระบบ Performance based system โดยสายสนับสนุนซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้กลุ่มอำนวยการ รับผิดชอบดูแลบุคลากรภายใต้หน่วยงานตั้งแต่การวางแผนใช้ทรัพยากรของกลุ่มงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานประเมินผลการปฏิบัติงาน และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ทางด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรกลุ่มงานสายสนับสนุนให้เป็นที่ไปตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล กลุ่มอำนวยการสานสนับสนุนจึงได้คิดวิเคราะห์และสร้างรูปแบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินบุคลากรในกลุ่มงาน โดยเริ่มให้มีการวิเคราะห์งาน จำแนก แยกแยะ ประเมินผล และจัดทำข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ทั้ง 6 กลุ่มงาน โดยรูปสมรรถนะที่จัดทำขึ้นเป็นสมรรถนะที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ใช้ คือสมรรถนะที่ใช้ในกลุ่มงานหรือสายงานนั้น ยังไม่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจึงอาจยังไม่สามารถรับรองผลว่ารูปแบบสมรรถนะได้ถูกต้องสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

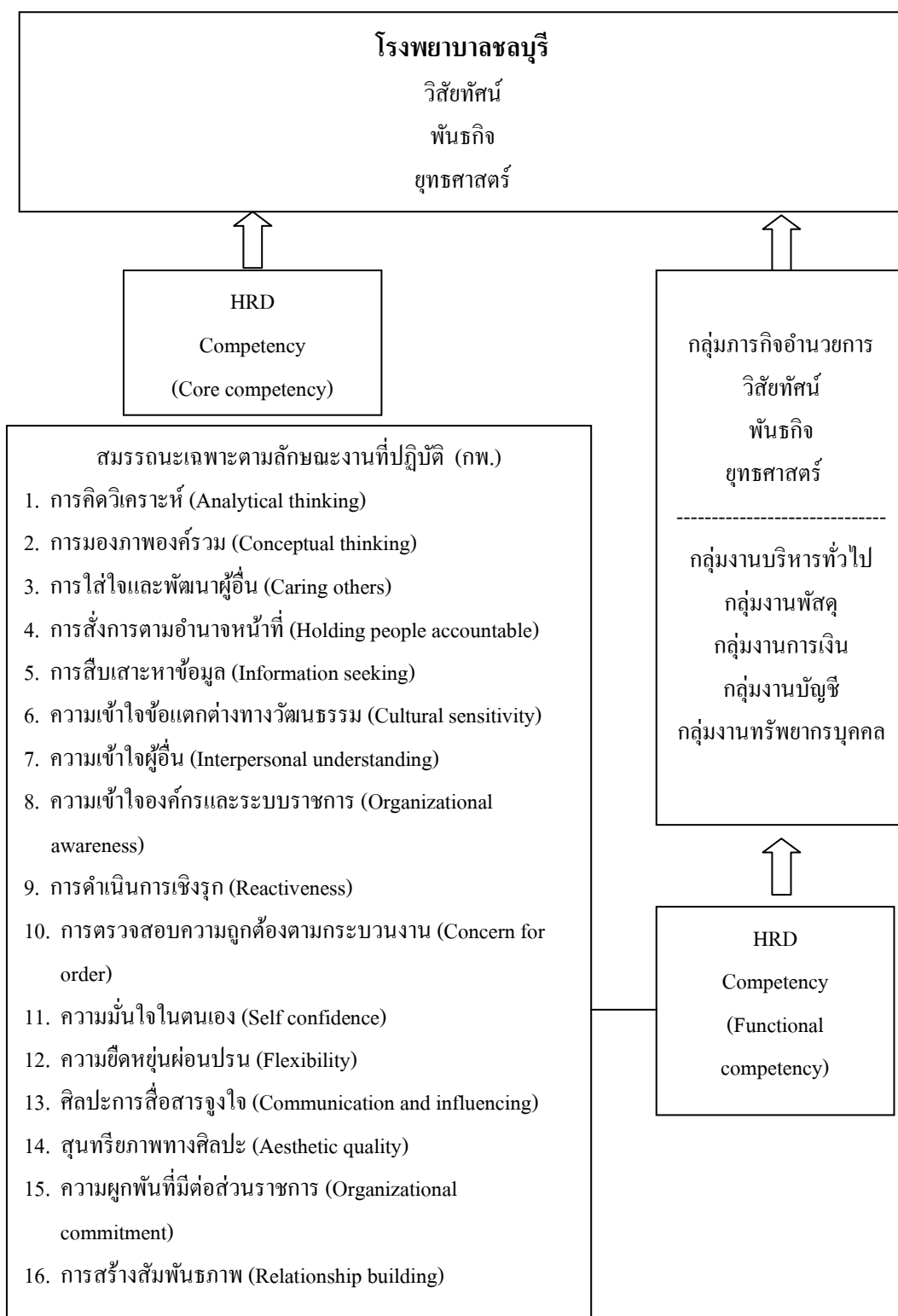
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะกำหนดรูปแบบสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี เพื่อที่จะได้รูปแบบสมรรถนะรองสำหรับสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรีที่มีคุณภาพใช้ในการจัดทำรูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรจากความสำคัญดังกล่าว ที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลชลบุรี เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะมุ่งเน้นการบริหารงานและการพัฒนางาน รวมถึงเป็นสายสนับสนุนที่มีพันธกิจมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนากิจการบริการที่สำคัญในระดับต้น ๆ ของประเทศ โดยจะนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะในครั้งนี้เพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะรองที่เหมาะสมกับบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาล
ชลบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะรองสาย
สนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลชลบุรี
(โรงพยาบาลชลบุรี, 2557) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของกลุ่มงานภารกิจอำนวยการ
(โรงพยาบาลชลบุรี, 2559) โครงสร้างกลุ่มงานภารกิจอำนวยการ และขอบเขตความรับผิดชอบ
(กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ, 2559) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบ
สมรรถนะรองที่เหมาะสม
ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะรองประจำกลุ่มงาน (Functional competency) สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี โดยใช้สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี ซึ่งมีประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 6 กลุ่มงานประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 260 คน ในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากกลุ่มงาน โครงสร้างพื้นฐานและวิศวกรรม โรงพยาบาลชลบุรี ไม่มีบุคลากรปฏิบัติงานตามโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข โดยโรงพยาบาลชลบุรีได้ติดต่อหน่วยงานวิศวกรรมโยธาเข้ามาช่วยดูแล จึงไม่ขอคำดำเนินการเก็บข้อมูล (จากกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลชลบุรี ณ วันที่ 28 ธันวาคม 2559)

ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาในการศึกษาและการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายที่ตรงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายและขอบเขตคำศัพท์ต่าง ๆ โดยอ้างอิงจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) และนำมาดัดแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรมากที่สุด ดังนี้

สมรรถนะ Competency หมายถึง คุณลักษณะใด ๆ ก็ตามที่สร้างความแตกต่างของระดับผลการปฏิบัติงานของบุคคลของตำแหน่งนั้น ๆ ต้องมีในการปฏิบัติงาน หรือความสามารถในการรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้ง

ความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง รายละเอียดของจำนวน และรายการสมรรถนะของกลุ่มงาน พร้อมทั้งคำอธิบายซึ่งกำหนดให้เป็นสมรรถนะรอง (Functional competency) โดยมีการกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะรองหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรสำหรับกลุ่มงานด้านสายสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่ม หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จำนวน 5 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล
2. กลุ่มงานบริหารทั่วไป
3. กลุ่มงานพัสดุ
4. กลุ่มงานบัญชี
5. กลุ่มงานการเงิน

สมรรถนะประจำสายงาน (Job competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่กำหนด เฉพาะสำหรับสายงานหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการ ท้องถิ่นใน สายงานหรือกลุ่มงานนั้น ๆ มีพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานให้สามารถ ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะประจำ ตำแหน่งงานได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารูปแบบสมรรถนะรองในสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูล และผลงานวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี โดยรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
4. ข้อมูลประวัติและ โครงสร้างการกำหนดส่วนราชการของโรงพยาบาลชลบุรี

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2533 อ้างถึงใน กาญจนา สันติพัฒนาชัย, 2541, หน้า 22) การพัฒนา มนุษย์ในแนวคิดเกี่ยวกับมโนทัศน์ ที่ถือว่ามนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (The concept development centered on man) คือ พัฒนาการต้องเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ผลประโยชน์ของการ พัฒนาจะต้องเป็นของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ตระหนักถึงความต้องการถึงความต้องการหรือ ความจำเป็นของมนุษย์ มนุษย์จะเป็นผู้กำหนดความ มุ่งหมายของการพัฒนาโดยอาศัยความต้องการ ของตนเป็นเครื่องนำทาง และ มนุษย์จะเป็นผู้จัดการองค์ประกอบ ของการพัฒนาให้สำเร็จตาม ความมุ่งหมายที่ตนตั้งขึ้น เช่น การสร้าง สถาบันทางสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบ ต่าง ๆ ถึงแม้กิจกรรมนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้ เกิดการพัฒนา แต่มนุษย์จะพัฒนาอย่างโดด เดี่ยวไม่ได้ มนุษย์จะต้องพัฒนาในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่ ส่งเสริมความจริง ก้าวหน้าของ มนุษย์ ดังนั้น กระบวนการพัฒนามนุษย์โดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางจึงเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์ แบบโดยต้องพิจารณาทุกส่วน ขององค์ประกอบในการพัฒนาและทุกด้านของชีวิตซึ่งเป็น สิ่งแวดล้อมของมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) โดยมีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความไว้ดังนี้ Placental (1991, p. 3 อ้างถึงใน เด่นดวง คำตรง, 2544, หน้า 19) ให้ความหมาย เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาบุคคลในองค์กร โดยใช้กิจกรรมการพัฒนาการพัฒนาจะต้องครอบคลุมทั้งสองด้าน คือ ด้านบุคคลซึ่งจะต้องพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และด้านองค์กร คือ นโยบายโครงสร้างและการจัดการเพื่อไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้นและเกิดความพึงพอใจกับปฏิบัติงานผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรมากขึ้น

มัลลี เวชชาชีวะ (2524, หน้า 16) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความหมายครอบคลุมถึง โครงการและกระบวนการเพิ่มฝีมือและความรู้ของคน ทั้งคุณภาพและปริมาณ ตั้งแต่การศึกษาพื้นฐานไปจนถึงมัธยมและการฝึกอบรมอาชีพ การฝึกอบรมในการทำงานจนถึงโครงการ ฟื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการและอื่น ๆ

เนาวรัตน์ พลายน้อย (2527, หน้า 93) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้คนมีความสมบูรณ์ทั้งกำลังกาย กำลังความคิดมีขีดความสามารถสูงขึ้นในทุก ๆ ด้านอันจะยังประโยชน์ต่อทั้งตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ โดยเป้าหมายแท้จริงของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อยู่ที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้วให้ไปปฏิบัติงานหรือภารกิจเพื่อการพัฒนาประเทศ

James (1970, p. 4 อ้างถึงใน เด่นดวง คำตรง, 2544, หน้า 20) ได้สรุปแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กร โดยทั่ว ๆ ไป จะเกิดผลมาจากประสบการณ์จากการทำงาน
2. เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนามืออยู่ด้วยกันสามประการ คือ การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการจัดการต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมและต้องป้อนข้อมูลให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ด้วยตัวของเขาเองว่าเขา ปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยแค่ไหน
3. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์กรปรารถนาที่จะ ควบคุมพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเองให้มีความใกล้เคียง หรือเป็นไปตามมาตรฐานของการ ปฏิบัติงานที่ได้ กำหนดไว้นำไปสู่การพัฒนา
4. กิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานของบุคคลเป็นสำคัญ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้

6. การพัฒนามนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของเขาถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย

7. การพัฒนามนุษย์ในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ จึงจะทำให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ผล

Nadler (1980, pp. 4-5 อ้างถึงใน เต๋นดวง คำตรง, 2544, หน้า 18) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการให้พนักงานได้ประสบการณ์และเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่ จะนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามแนวคิดของ แนนเดอร์ มิได้ หมายถึง เฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ยังหมายถึง การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เฉพาะเจาะจงและได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ คือ

การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม ทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ เพื่อให้ผู้รับการศึกษา สามารถ ใช้ชีวิตอยู่และทำประโยชน์แก่สังคมได้ สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษา หมายถึง กิจกรรม ด้านการ พัฒนาคนที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของ เจ้าหน้าที่ นอกเหนือจากการ เน้นเฉพาะงานที่กำลังทำอยู่ปัจจุบัน (Nadler, 1979, p. 60)

สรุปแนวคิดของผู้ศึกษาวิจัย

ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549)) ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้มากที่สุด เนื่องจาก “คน” เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นผู้นำเอาปัจจัยการบริหารอื่น ๆ ไปจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ การพัฒนาขององค์กร จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงานเป็นสำคัญ ซึ่งการฝึกอบรมและศึกษาดูงานก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะพัฒนาและเพิ่มพูน ประสิทธิภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชนตามกรอบภารกิจอำนาจ หน้าที่ ที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายได้ และประกอบกับปัจจุบันได้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายภายใต้ยุคแห่งข่าวสารไร้พรมแดน และยุคของเศรษฐกิจสังคมแห่ง การเรียนรู้เป็นผลให้เกิดการปฏิรูปลักษณะต่าง ๆ ตามมา เช่น การปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปองค์การรัฐวิสาหกิจและเอกชน เป็นต้น ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ถือว่าเป็น องค์กรที่มี

ความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด เป็นองค์กรที่ต้องดูแลความเป็นอยู่ของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรได้รับการพัฒนา ศักยภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทักษะการบริหารจัดการ มีทัศนคติที่ดีต่อการสร้างและ พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในและต่างประเทศ พร้อมสำหรับที่จะ เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้ท้องถิ่นในความรับผิดชอบมีความเจริญก้าวหน้า และทัดเทียมประเทศเพื่อนบ้านต่อไป

ความสำคัญของการพัฒนาบุคคล (ทรัพยากรมนุษย์)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2546, หน้า 20) กล่าวว่า ในการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน แม้ว่าจะมีวิธีการสอบแข่งขัน หรือเลือกสรรคนที่มีความรัดกุมและมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม โดยปกติแล้วผู้ที่สอบผ่านการแข่งขันและการเลือกสรรเข้ามา จะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาซึ่งสิ่งที่ติดตัวมาก็คือความรู้เฉพาะด้านหรือสาขาที่ได้เล่าเรียนมาและการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ไม่มีสถาบันการศึกษาทั่วไปสถาบันใดที่สอนให้ผู้สำเร็จการศึกษารู้จัก วิธีการทำงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุ และไม่มี สถาบันการศึกษาโดยทั่วไปสถาบันใดที่จะสอนให้ให้นักศึกษารู้จักใช้ชีวิตในสิ่งแวดล้อมของการ ทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้เข้ารับการบรรจุเข้าทำงานจะต้องมาเรียนรู้ในองค์กรเอง โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการให้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้ได้รับการศึกษาหรืออบรม การให้ทดลองฝึกหรือทดลอง ปฏิบัติงานหรือโดยวิธีอื่น เพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุหรือผู้ทำงานในองค์กรอยู่แล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ซึ่งวิธีการต่าง ๆ นี้ เรียกว่า “การพัฒนาบุคคล” การ พัฒนาบุคคล อาจทำได้ 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ วิธีการให้ การศึกษา (Education) หรือการฝึกอบรม (Training) และ การพัฒนา (Development)

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ กล่าวคือช่วยให้พนักงานองค์กร ได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ และช่วยพัฒนาองค์กร พนักงาน ทีมคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูง วางไว้อย่างมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง และขยายงานออกไปได้ด้วยดี

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในความหมายเดิม เป็นการบริหารงานบุคคลซึ่ง หมายถึง การวางแผนงาน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานบุคคลเป็นภาระหน้าที่ของนักบริหารงานทุกคนที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาและทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน อันประกอบด้วย ภารกิจหลัก 4 ด้าน คือการจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการเก็บรักษาบุคลากร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าตามความมุ่งหวังของแต่ละบุคคล

Stahl อธิบายคำว่า การบริหารบุคคล คือ การให้คนในองค์กรสามารถปรับตัวและเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากองค์การที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทักษะแรงจูงใจและการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม โดยมีวัตถุประสงค์ให้คนยอมรับองค์การ

ความหมายของ Stahl แสดงให้เห็นถึงการยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Purpose) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร Stahl แรงจูงใจ และการบริหารอย่างมีส่วนร่วม เพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้สึกยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งในความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กร

ในปัจจุบัน ความหมายและวิธีการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการเปลี่ยนรูปแบบงานใหม่ โดยเชื่อมโยงกับธุรกิจขององค์กรมากขึ้น พยายามเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ การเตรียมคนภายในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หรือมีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า แล้วเตรียมวางแผนยุทธศาสตร์ทางด้านคน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกได้มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์การ โดยผ่านบุคลากร กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร และผู้บริหารสายงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์งาน

ความหมายของการวิเคราะห์งาน (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 39-42)

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่จำเป็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร Cherrington ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการศึกษาและรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและความรับผิดชอบของงานที่ทำการวิเคราะห์ ผลที่ได้จาก

การวิเคราะห์งานคือ คำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job specification)

การวิเคราะห์งานเปรียบเสมือนพื้นฐานสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานได้ถูกนำไปใช้ในกิจกรรมสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานแต่ละงานว่า มีหน้าที่ภารกิจและกิจกรรมอะไรบ้าง เมื่อวิเคราะห์งานเมื่อ ก็จะจัดทำรายงานสรุป เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ไปใช้ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน (Job analysis) คือ การพัฒนาการเขียนอธิบายเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างละเอียดของการทำงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง การพิจารณาความสัมพันธ์ของงานใงานหนึ่งกับงานอื่น ๆ และการประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่จะปฏิบัติหน้าที่ในงานตำแหน่งนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์งานเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคล

ในพรรณนาหน้าที่งานแสดงถึงรายละเอียดว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ มีหน้าที่อะไรบ้าง ทำหน้าที่อย่างไร และทำไปเพื่ออะไร การเขียนรายละเอียดจะต้องชี้แจงรายละเอียดของงานอย่างถูกต้อง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และสถานภาพของการจ้างงาน

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานจะต้องแจ้งรายละเอียดคุณสมบัติขั้นต่ำ ที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งจำเป็นต้องมีเพื่อ ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน รายละเอียดจะต้องบ่งชี้หรือระบุความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Wayne and Noe (1996) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการกำหนดทักษะที่จำเป็น หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและความรู้ที่ต้องการในการทำงานแต่ละหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานคือเพื่อหาคำตอบสำหรับ 6 คำถามต่อไปนี้

1. ภารกิจที่พนักงานจะต้องทำให้สำเร็จมีอะไรบ้าง
2. งานที่รับผิดชอบจะต้องทำให้เสร็จมีอะไรบ้าง
3. งานที่ดำเนินการจะต้องทำที่ไหน
4. พนักงานมีวิธีการทำงานอย่างไร
5. ทำไมต้องทำงานดังกล่าว
6. คุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง

ขั้นตอนของการวิเคราะห์งาน (The steps in job analysis)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

2. การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือ การเลือกวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น “ตัวแทน” ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งจะให้ผลสำหรับการนำมาใช้การได้รวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

4. การจัดทำเป็น “คำพรรณนาลักษณะงาน” (Job description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นบรรยายลักษณะงาน (Job description)

5. การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคล (Job specification) มาเป็นข้อความสำคัญที่บอกถึงคุณสมบัติ ลักษณะ ท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง

คำอธิบายลักษณะงาน

คำอธิบายลักษณะงาน (Job description) ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ชื่อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job identification) ซึ่ง หมายถึง ส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่น ๆ ในองค์กร

2. สรุปงาน (Job summary) หมายถึง การสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่สั้นย่อ แต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่ (Duties) ที่ต้องทำของงานนั้น ๆ ที่ต่างจากหน้าที่งานของของอื่น ๆ

3. หน้าที่ (Job duties) หมายถึง ส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการวิเคราะห์งานจะให้ข้อสรุปเกี่ยวกับการกิจความรับผิดชอบของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ความรู้ รวมถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

วิเคราะห์ปัจจัยด้านภาระงานและคนทำงานซึ่งมีดังนี้

1. วิเคราะห์ภาระงาน (Task analysis)

- 1.1 รายละเอียดของภาระงานที่ต้องทำ
- 1.2 ความต้องการพื้นฐานด้านเครื่องมืออุปกรณ์
- 1.3 ลำดับขั้นตอนของภาระงาน
- 1.4 ความสัมพันธ์กับภาระงานอื่น
- 1.5 หน้าที่ของแต่ละภาระงาน
- 1.6 ความคาดหวังของผลงาน
- 1.7 ความถี่ของแต่ละภาระงาน

- 1.8 ความต้องการด้านพื้นฐานของสารสนเทศ
- 1.9 จุดวิกฤติของภาระงาน
- 1.10 ความต้องการพื้นฐานด้านการควบคุม
- 1.11 ช่วงเวลาของภาระงาน
- 1.12 ช่วงเวลาของภาระงาน
- 1.13 ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้
2. วิเคราะห์คนทำงาน (Staff analysis)
 - 2.1 ความต้องการด้านกำลังพล
 - 2.2 ความน่าเชื่อถือในการทำงาน
 - 2.3 ความต้องการด้านผลการปฏิบัติงาน
 - 2.4 แรงจูงใจ
 - 2.5 จำนวนคนงาน
 - 2.6 การประเมิน
 - 2.7 ระดับความรับผิดชอบ
 - 2.8 ระดับทักษะ
 - 2.9 ระดับการเฝ้าติดตาม
 - 2.10 การฝึกอบรมงาน
 - 2.11 ความรับผิดชอบเชิงคุณภาพ
 - 2.12 ความต้องการทางกายภาพ
 - 2.13 ระดับการให้อำนาจ
 - 2.14 ความกีดกันทางจิตใจ

การออกแบบ

การออกแบบเป็นกระบวนการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่จะต้องทำวิธีการที่ใช้ มีการทำงานและวิธีการที่เกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ ในองค์กรหรือเป็นกระบวนการของการกำหนดงานของพนักงานตามลักษณะโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะฉะนั้นการออกแบบงาน จึงเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างของงานและการกำหนดกิจกรรมของงานเฉพาะอย่าง ให้แก่พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร การออกแบบงานจะประกอบด้วย การตัดสินใจว่า ใคร (Who) จะเป็นผู้กระทำอะไร (What) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไร (When) ทำไมจึงทำ (Why) และทำอย่างไร (How) โดยการออกแบบงานจะต้องดำเนินการเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์งาน

ซึ่งในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์งานมักจะดำเนินการกับงานที่มีอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นการออกแบบงานใหม่ (Re-designed) จะต้องดำเนินการวิเคราะห์งานหลังจากการออกแบบงาน

การออกแบบงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีระดับผลผลิตเป็นที่น่าพอใจ ผลผลิตมีคุณภาพดีและสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ต้นคนทำงานด้วย ดังนั้น การออกแบบงานที่ดีจึงต้องคำนึงประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายทั้งองค์กรและพนักงาน การออกแบบงานเป็นกระบวนการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่จะต้องการกำหนดงานของพนักงาน ตามลักษณะ โครงสร้างให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ฉะนั้นการออกแบบงานจึงเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างของงาน และการกำหนดกิจกรรมของงานเฉพาะอย่าง ให้แก่พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม โดยการออกแบบงานจะต้องดำเนินการเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์งาน ซึ่งมีแนวทางพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 47-49)

1. ขอบเขตของงานและความลึกของงาน (Job scope and depth) งานที่มีขอบเขตแคบ ผู้ปฏิบัติงานมักจะทำงานซ้ำ ๆ กัน ข้อจำกัดของงานในขอบเขตงาน จะมีความแตกต่างกันใน ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ขอบเขตของงานที่มีความแตกต่างกันมาก อาจมีผลทำให้เกิดความผิดพลาด และทำให้คุณภาพงานลดลง ได้ ความลึกของงาน (Job depth) หมายถึง ความอิสระของปฏิบัติงานที่จะวางแผนและการจัดการงานของตน ตลอดจนการปรับปรุงทุกด้าน ด้วยการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ การขาดความลึกในงานจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย และส่งผลให้พนักงานทำงานเฉื่อยชา ขาดงาน และอาจทำลายบริษัทได้ จึงควรออกแบบงานให้มีขอบเขตงานกว้างขึ้น และทำให้ความลึกของงานมากขึ้น

2. การใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเพื่อออกแบบงาน (Socio technical approach to job design) เป็นการนำเสนอทางเลือกในการออกแบบงานเฉพาะให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการใช้วิธีเทคนิคทางสังคม จากแนวคิดนี้ผู้บริหารจะออกแบบงาน โดยการนำประวัติมาพิจารณา ในสถานการณ์ของงานทั้งหมด รวมถึงลักษณะทางกายภาพของงานและสภาพแวดล้อมทางสังคม การใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเกิดจากการรวมงาน 2-3 งานเข้าด้วยกัน โดยการใช้เทคนิคและสภาพสังคมที่อยู่รอบ ๆ ผู้ออกแบบต้องระมัดระวังถึงบทบาทของพนักงานในระบบเทคนิคทางสังคม ธรรมชาติของงานที่ทำและความมีอิสระของงาน วิธีเทคนิคทางสังคมจะรวมอยู่ในการตัดสินใจ

ลักษณะของการออกแบบงานที่ดี (Good job design) ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- 2.1 งานไม่ซ้ำซากจนเกินไป
- 2.2 ต้องไม่ใช้ความจืดจ่อหรือเพ่งมาเกินไป
- 2.3 แบ่งระดับอำนาจตัดสินใจแก่พนักงานบางคน

- 2.4 มีการให้อำนาจหรืออิทธิพลบางอย่างที่สามารถรับมือความขัดแย้งในกลุ่มได้
- 2.5 ได้ใช้ทักษะหลายอย่าง
- 2.6 มีส่วนรับรู้ในการสร้างคุณค่าต่อผลิตภัณฑ์และบริการ
- 2.7 มีโอกาสในการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากร
- 2.8 พนักงานสามารถควบคุมงานของตนเองได้
- 2.9 มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับเป้าหมายและความสำเร็จ

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ (The physical work environment)

เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน สภาพะทางกายภาพที่เป็นอันตรายจะส่งผลในทางลบ ต่อผลการปฏิบัติงาน และระดับของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน จะมี ความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีควมมีแสง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ และความชื้นในสภาวะปกติ ดังนั้น ในสถานที่ทำงานจึงควรมีเครื่องป้องกันเสียง ควรใช้ผนังที่ทำด้วยวัสดุเก็บเสียง กันเสียงและดูดเสียง ได้ดี เพื่อลดเสียงรบกวนเหล่านี้ถือเป็นเรื่อง สำคัญที่องค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อม

4. ตารางทำงานที่เลือก (Alternative work schedules) ตารางการทำงานในปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงจากเดิมไปมาก เพื่อให้มีผลในการเพิ่มผลผลิตหรือลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลงตาราง ในการทำงาน มักไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานที่ทำแต่มีผลต่อวิธีการจัดสรรงาน ซึ่ง ได้แก่

4.1 เวลาที่ยืดหยุ่นได้ในชั่วโมงการทำงาน เป็นการยอมให้พนักงานเลือกเวลา ในการทำงานตามขอบเขตที่จำกัดเอาไว้ ในช่วงเวลาเริ่มต้นและเวลาเลิกงานของแต่ละวันทำงาน ที่เรียกว่าช่วงเวลาหลัก (Core period) เป็นช่วงทำงานของพนักงาน โดยให้พนักงานแต่ละคน ตัดสินใจว่า จะเริ่มหรือเลิกงานเมื่อไร โดยยืดเวลาช่วงหลัก ซึ่งโดยปกติมักให้มีเวลารวมแล้ว ประมาณ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ การให้มีช่วงเวลาที่ยืดหยุ่นมีข้อดีคือ ทำให้พนักงานมีแบบแผน การดำเนินชีวิตและตารางเวลาทำงานแตกต่างกัน เพื่อหลีกเลี่ยงชั่วโมงเร่งรีบ แก้ปัญหาจราจร ทำให้ การขาดงานและความเหนื่อยลาลดลง ส่วนข้อเสีย คือ เวลาที่ยืดหยุ่นอาจไม่สะดวกกับงานทุกชนิด และอาจมีผลต่อการสื่อสารและการประสานงานสำหรับหัวหน้างานและผู้บริหาร

4.2 การแบ่งปันงาน (Job sharing) เป็นการเปลี่ยนแปลงตารางและเวลาทำงาน โดยให้ พนักงานจำนวน 2 คน ขึ้นไป มีส่วนร่วมในการทำงานเดียวกัน โดยทั่วไป จะใช้การทำงานล่วงเวลา เพื่อเป็นการแบ่งงานที่ต้องปฏิบัติให้เหมาะสมกับชั่วโมงการทำงานใน 1 สัปดาห์ ตามปกติจะมี พนักงานคนหนึ่งเป็นพนักงานเต็มเวลา ซึ่งต้องการงานไม่เต็มเวลาได้ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ การแบ่งปันในการทำงาน คือ จะแจกจ่ายให้แก่พนักงานล่วงเวลาอย่างไร

4.3 ชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ที่อันแน่น (Condensed work week) เป็นจำนวนชั่วโมง การทำงานต่อวัน และจำนวนวันในสัปดาห์ที่ทำงาน ชั่วโมงทำงานต่อวันที่เพิ่มขึ้นจะทำให้จำนวน

วันที่ทำงานต่อสัปดาห์ลดลง การทำงานวันละ 10 ชั่วโมง โดยทำ 4 วันต่อสัปดาห์หรืออาจจัดในแบบอื่น ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน 36 หรือ 38 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็นต้น

4.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีการค้นคว้าศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายทฤษฎีในยุคคลาสสิกสนใจเรื่องการใช้คนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การเลือกคนให้เหมาะกับงาน การคิดหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด การจ่ายค่าตอบแทน ระบบการบริหารค่าจ้าง เงินเดือนเมื่อมาดูทฤษฎีในยุคของพฤติกรรมศาสตร์ เน้นความสนใจและให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal groups) ในองค์กร และการศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะช่วยให้คนทำงานได้ดี (จาก Hawthorne studies) ในยุคสมัยใหม่มีการพัฒนาเครื่องมือทางการบริหารซึ่งแต่ละทฤษฎีเน้นให้คนมีบทบาททั้งสิ้น ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่สรรหา การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมและพัฒนการพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม การพัฒนาในอาชีพการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจูงใจ เป็นต้น (นิทสัน์ สิริ โขศิริรัตน์, 2551, หน้า 63-69)

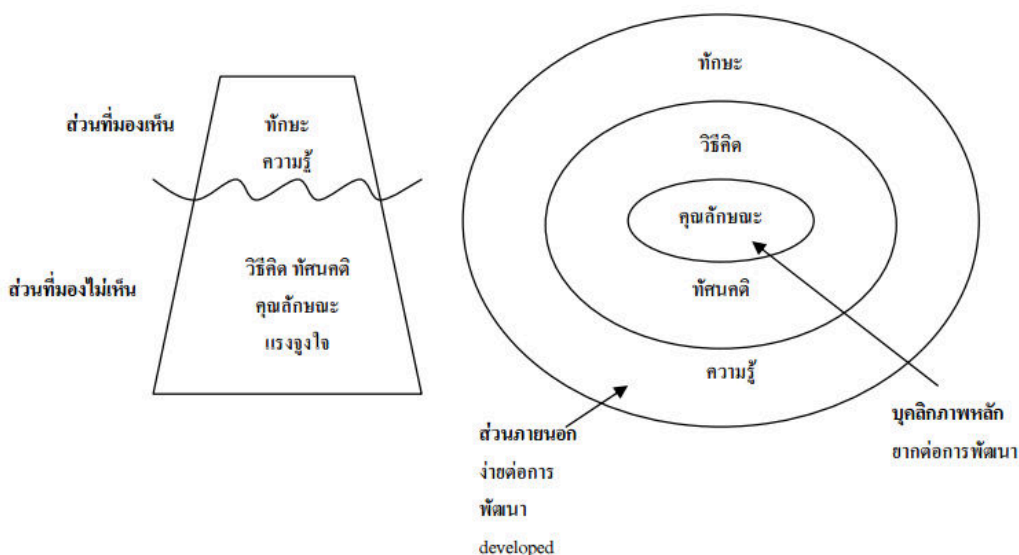
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American approach มีดังนี้

Boyatzis (1982, p. 58) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Mitrani, Dalziel and Fitt (1992, p. 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ

การให้ความหมายของ Spencer and Spencer (1993, p. 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer and Spencer (1993, p. 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Spencer and Spencer, 1993, p. 11)

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็แรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ
3. แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้ คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ ทศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

Dale and Hes (1995, p. 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้ หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วน และเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)

จากที่นำเสนอมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

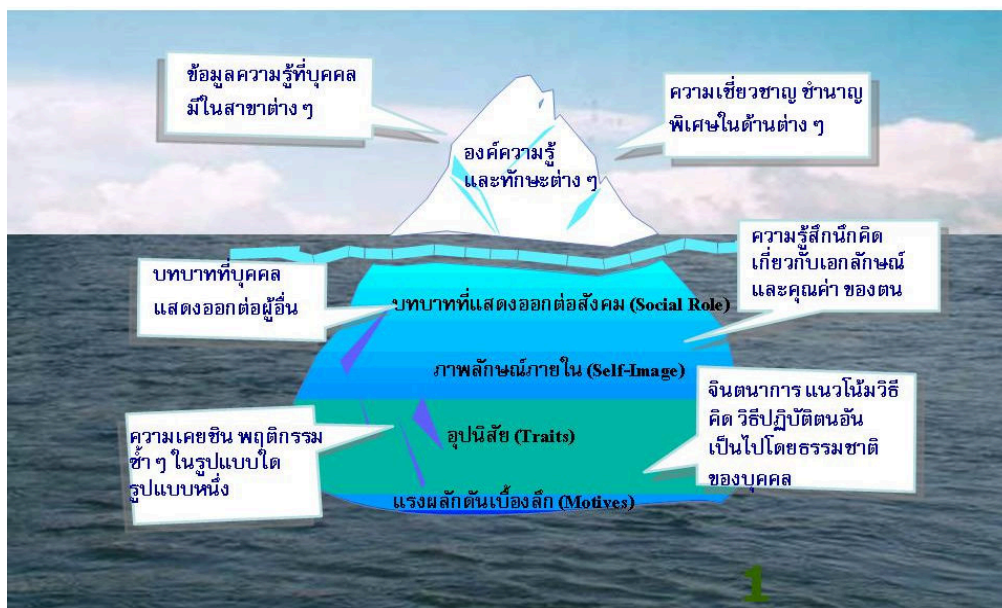
สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547, หน้า 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จากขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิระประภา อัครบวร, 2549, หน้า 58) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for competence rather than intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



ภาพที่ 3 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model) (ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 29)

จากภาพที่ 3 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (อริพงษ์ ฤทธิชัย, 2554)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

กล่าวว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะ

การบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบ ช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

การจัดทำสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ (สำนักงาน ก.พ.) (ราวตี ปฏิวัติวงศ์, 2552, หน้า 1-14) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะ อื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. สมรรถนะพื้นฐาน: ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้แยกผู้ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง
2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง: ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี

การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งการประเมินเป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนของงานที่มอบหมาย
2. พฤติกรรมในการทำงาน หรือ สมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)

สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่ง

การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยงานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน จะมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

สมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก
2. สมรรถนะเฉพาะงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน

4. จริยธรรม

5. ความร่วมแรงร่วมใจ

สมรรถนะประจำกลุ่มงานหรืองานเฉพาะ คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่

งานที่ต้องปฏิบัติ

จัดทำสมรรถนะของหน่วยงาน

1. สมรรถนะหลัก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน

เทคนิคการจัดทำสมรรถนะ มี 5 ข้อ ดังนี้

1. ศึกษาวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน

2. วิเคราะห์พฤติกรรม (สมรรถนะ) ของบุคลากรในองค์กรว่าควรมีพฤติกรรมอย่างไรบ้างที่จะส่งผลให้ พันธกิจบรรลุเป้าหมายอีกทั้งส่งผลไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

3. รวบรวมพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะด้านใดบ้าง

4. กำหนดนิยาม หรือคำอธิบาย

5. จำแนกรายละเอียดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

(คณะกรรมการกำกับโครงการการกำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ม.ป.ป.)

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)

คำจำกัดความ: การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบเปรียบเทียบเทียบแ่งมุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่าง ๆ ได้

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)

คำจำกัดความ: การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยুক্তแนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring others)

คำจำกัดความ: ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable)

คำจำกัดความ: การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึงการออกคำสั่ง โดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)

คำจำกัดความ: ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติ ความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity)

คำจำกัดความ: การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding)

คำจำกัดความ: ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness)

คำจำกัดความ: ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

9. การดำเนินการเชิงรุก (Reactiveness)

คำจำกัดความ: การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for order)

คำจำกัดความ: ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจน ของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบ การทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

11. ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence)

คำจำกัดความ: ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ ลุล่วง

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

คำจำกัดความ: ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and influencing)

คำจำกัดความ: ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่น เข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

14. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality)

คำจำกัดความ: ความซาบซึ้งในธรรมชาติและเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์ และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะ ของตนได้

15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational commitment)

คำจำกัดความ: จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้อง กับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง ก่อนประโยชน์ส่วนตัว

16. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship building)

คำจำกัดความ: สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพอันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้เกี่ยวข้องกับงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือนตามที กล่าวมา มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ด้วยตระหนักว่า บุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลชลบุรี ประกอบด้วยบุคลากรหลายประเภท ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งบุคลากรในแต่ละประเภท ถึงแม้ว่าจะมีตำแหน่งที่แตกต่างกันล้วนมีหน้าที่ในฐานะบุคลากรของรัฐ ดังนั้น การนำแนวคิด สมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพของตัวบุคลากรและองค์กร

ข้อมูลประวัติและโครงสร้างการกำหนดส่วนราชการของโรงพยาบาลชลบุรี

นโยบายโรงพยาบาลชลบุรี

เรื่อง “นโยบายการทำงานร่วมกันแบบ TEAM WORK”

วิสัยทัศน์ (Vision) โรงพยาบาลชลบุรี ปี พ.ศ. 2559

โรงพยาบาลชลบุรีเป็นผู้นำในการให้บริการสุขภาพด้านตติยภูมิระดับสูงของประเทศ ในปี พ.ศ. 2559

พันธกิจ (Mission) โรงพยาบาลชลบุรี

1. ให้บริการสาธารณสุขอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานตั้งแต่ปฐมภูมิจนถึงตติยภูมิ ระดับสูง Excellent center ระดับ 1 ทั้ง 4 ศูนย์ (ทารกแรกเกิด/ หัวใจ/ มะเร็ง/ อุบัติเหตุ/ Trauma)
2. เป็นสถาบันวิชาการที่ผลิตบุคลากรทางการแพทย์ องค์กรความรู้ และงานวิจัยสอดคล้องกับความต้องการทางสาธารณสุขของประเทศ
3. สร้างเสริมสุขภาพและจัดการระบบสุขภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม
4. เพิ่มศักยภาพพร้อมที่จะรองรับนโยบายทุกด้าน เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งในและนอกพื้นที่

เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานที่ผ่านมา

1. การพัฒนาคุณภาพบริการพื้นฐาน เช่น 5ส/ OD เป็นต้น
 2. การรับรองคุณภาพสถานบริการ (HA) Accredited เมื่อ 12 มีนาคม พ.ศ. 2550 Re-accredited 2 ครั้ง ล่าสุด วันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2557 ถึง 18 เมษายน พ.ศ. 2560
 3. JCI Accreditation standards for hospital ได้รับการ Accredited เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558-วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556
 4. Team work (Multidisciplinary Team) with our Core values
- รางวัลที่ภาคภูมิใจ



ภาพที่ 4 รางวัลการรับรองคุณภาพสถานบริการ (HA) (โรงพยาบาลชลบุรี, 2557)

Hospital accreditation (HA) คือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ระบบงานภายในของโรงพยาบาล โดยมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและพัฒนาทั้งองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ มีการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 5 รางวัลการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (JCI) (โรงพยาบาลชลบุรี, 2558)

การรับรองคุณภาพมาตรฐาน (JCI) The joint commission international อยู่ในการกำกับดูแลของ The Joint Commission ซึ่งเป็นสถาบันของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นองค์กรอิสระที่ไม่หวังผลกำไร ดำเนินงานมานานกว่า 75 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ และความปลอดภัยในการดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยให้กับสถานพยาบาลต่าง ๆ ทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง ด้วยการตรวจประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตลอดจนให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพแก่สถานพยาบาลที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนด

การตรวจประเมินเพื่อพิจารณารับรองโรงพยาบาลตามมาตรฐาน JCI นั้น ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการองค์กร ทิศทางและภาวะผู้นำ ระบบโครงสร้างความปลอดภัยทางกายภาพ ระบบการรองรับภาวะฉุกเฉิน ระบบการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ ระบบการสื่อสารและสารสนเทศ ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ระบบคุณภาพและความปลอดภัยผู้ป่วย รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดูแลรักษาตั้งแต่ผู้ป่วยเข้ามาในโรงพยาบาล จนกระทั่งผู้ป่วยออกจากโรงพยาบาล โดยคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย การให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรคและอาการที่เป็น รวมถึงการปฏิบัติตัวอย่างถูกต้องเพื่อให้กระบวนการดูแลรักษาเกิดผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุดต่อผู้ป่วย ปัจจุบันมีโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน JCI กว่า 300 แห่งจาก 39 ประเทศทั่วโลก

ปรัชญา (Philosophy)

ต้อนรับด้วยไมตรี ยินดีให้คำปรึกษา ปลอดภัย รวดเร็วทุกเวลา รักษาผู้ป่วยด้วยคุณธรรม

ค่านิยมองค์กร (Value) SMART

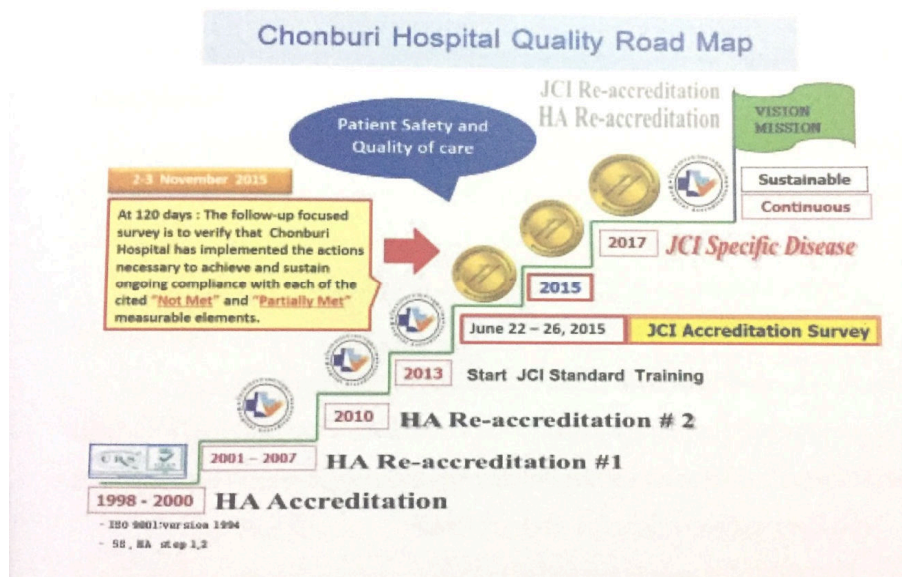
- S = Service mind, Safety mind ยึดมั่นในคุณธรรม ใส่ใจให้บริการด้วยความปลอดภัย
- M = Moral ยึดมั่นในคุณธรรม
- A = Achievement motivation มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
- R = Rapid service, Rapid response บริการด้วยความรวดเร็วฉับไว
- T = Teamwork ให้ความสำคัญกับทีมงานและเครือข่าย

เข็มมุ่งปี พ.ศ. 2560

1. การลดอัตราการตายและอัตราการเกิดภาวะแทรกซ้อนในกลุ่มผู้ป่วยเสี่ยงสูง (High risk groups) ได้แก่ โรคหัวใจหลอดเลือด, อุบัติเหตุหลายระบบ, โรคทางหลอดเลือดสมอง, Sepsis และกลุ่มแม่และเด็ก
2. ลดอัตราการติดเชื้อที่สำคัญในโรงพยาบาล ได้แก่ VAP, CABSII
3. เพิ่มความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก/ ใน
4. UM 5 อันดับ ยา เวชภัณฑ์ ที่มีมูลค่าสูง/ การใช้ห้องผ่าตัด / Hem culture media
5. เพิ่มจำนวนผู้บริจาคอวัยวะและปลูกถ่ายอวัยวะกระจกตาและไต

ยุทธศาสตร์

1. พัฒนาศักยภาพโรงพยาบาลด้านบริการและบริหารจัดการ เพื่อรองรับระบบบริการสุขภาพ
2. พัฒนาศักยภาพโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่การรับรองคุณภาพในระดับชาติและนานาชาติ
3. พัฒนาให้เป็นสถาบันวิชาการที่ผลิตบุคลากรทางการแพทย์/ องค์กรความรู้ และงานวิจัย ให้ได้การรับรองมาตรฐานการศึกษาในระดับนานาชาติ สอดคล้องกับความต้องการทางด้านสาธารณสุขของประเทศ
4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านระบบ Performance based system
5. พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการด้านการเงินแบบบูรณาการ
6. พัฒนาระบบการสร้างเสริมสุขภาพในกลุ่มประชาชน ผู้ป่วย ญาติ และบุคลากร



ภาพที่ 6 แผนพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลชลบุรี (โรงพยาบาลชลบุรี, 2559)

อำนาจหน้าที่และขอบเขตการให้บริการ

1. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชลบุรี

1.1 ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค ให้การรักษาพยาบาลโรคทุกสาขาวิชาการแพทย์ และสาธารณสุขใน ระดับ 3 (Tertiary medical care) ระดับ 2 (Secondary medical care) ระดับ 1 (Primary medical care) ทั้งประเภทผู้ป่วยภายนอก ผู้ป่วยภายใน และประชาชนทั่วไปที่มารับการรักษาทั้งทางกายและจิตใจ รวมทั้งร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ และการรักษาพยาบาลในท้องที่ห่างไกลทางวิทยุ

1.2 ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งได้แก่ งานอนามัยแม่และเด็ก และงานวางแผนครอบครัว งานสร้างวางแผนครอบครัว งานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค งานโภชนาการ งานสุขศึกษา งานอนามัยผู้สูงอายุงานป้องกันและรักษาผู้ติดยาเสพติด และงานสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่าง ๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค และงานสุขภาพติดตามแผนงาน และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจังหวัดแก่ผู้ป่วยภายในโรงพยาบาลและแก่ประชาชนในเขตอำเภอที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นได้รับผิดชอบ

1.3 ให้บริการชั้นสูตรสาธารณสุขภายในโรงพยาบาลและแก่หน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่ง รวมทั้งหน่วยงานอื่นของรัฐและเอกชนภายในจังหวัดและจังหวัดอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ

1.4 ให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพและกิจกรรมบำบัด ทั้งประเภทผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยในและประชาชนทั่วไป รวมทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนทุกแห่งภายในจังหวัด และจังหวัดอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ

1.5 ดำเนินงานทางด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่นักศึกษาแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์และสาธารณสุขและสาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำแหน่งและเอกสารทางวิชาการไว้ในเพียงพอแก่การสนับสนุน โรงพยาบาลต่าง ๆ ในเขตรับผิดชอบด้วย

1.6 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาทางวิชาการ ทั้งในด้านการแพทย์การสาธารณสุข

1.7 ปรับปรุงแก้ไข ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อปรับปรุงภูมิปัญญาพื้นบ้าน (แพทย์แผนไทย) เพื่อนำมาใช้ในการให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุขแก่ผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยในและประชาชนทั่วไป รวมทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนทุกแห่งภายในจังหวัด และจังหวัดอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ

1.8 นิเทศ ฝึกอบรม และพัฒนา รวมทั้งเป็นที่เลี้ยงให้หน่วยงานบริการสาธารณสุข และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับโรงพยาบาลชุมชนลงไปให้มีความรู้

1.9 ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำสถิติข้อมูลเกี่ยวกับงานทางการแพทย์และสาธารณสุข เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงบริการสาธารณสุขทุกสาขาวิชา และรายงานผลการแก้ไขปัญหาสาธารณสุขทั้งภายในจังหวัดและจังหวัดอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาเสนอสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กรม กองที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน

1.10 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่และหน่วยงานสาธารณสุข เจ้าหน้าที่และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานสาธารณสุขแบบการแพทย์ของโรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ทั้งในด้านบริหาร บริการ และวิชาการ ในเขตรับผิดชอบดังนี้

1.10.1 ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ แก่โรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ตามที่ระเบียบของทางราชการจะเอื้ออำนวย

1.10.2 ให้การสนับสนุนด้านซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้ และครุภัณฑ์การแพทย์ แก่โรงพยาบาลและสาธารณสุขอื่น ๆ

1.10.3 จัดดำเนินการตามระบบรับ-ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพระหว่างโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สถานีอนามัย และสำนักงานสาธารณสุขชุมชน รวมทั้งสถาบันการแพทย์และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ

1.10.4 สนับสนุนและนิเทศงานโรงพยาบาลทั่วไป/ โรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสาธารณสุข ด้านวิชาการ ด้านรักษาพยาบาล และอื่น ๆ รวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

1.10.5 รวบรวมสถิติข้อมูลต่าง ๆ และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข่าวสาธารณสุขจังหวัดและศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขกลาง

1.10.6 ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐานในเขตเมืองและในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายและสนับสนุนโรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในงานสาธารณสุขมูลฐานของจังหวัด ทั้งในด้านบริการ วิชาการ และบริหาร

1.10.7 ดำเนินงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

2. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ

2.1 อนุมัติคำสั่งแต่งตั้งบุคคลและคณะกรรมการในโรงพยาบาลให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามระเบียบของทางราชการ

2.2 ตรวจสอบให้มีการจัดทำรายงานประจำปี ประจำเดือนตามระเบียบของทางราชการ

2.3 ควบคุมการบริหารงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ของทางราชการอย่างสม่ำเสมอ

2.4 ควบคุมการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ และจำนวนคนไข้

2.5 ควบคุมการบริหารงานบุคคล ในการบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย พิจารณาความดี

2.6 วางระเบียบและหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติให้ข้าราชการปฏิบัติตามกฎหมาย

ทางราชการ

2.7 ดูแลผู้อยู่อาศัยในโรงพยาบาลให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

2.8 อำนวยการ/ ควบคุม/ แนะนำ เรื่องการติดตามประเมินผลงานของโรงพยาบาล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2.9 ร่วมเป็นกรรมการบริหารงานสายตรงในระดับจังหวัด

2.10 จัดระบบสุขภาพภายในโรงพยาบาล

2.11 สนับสนุนและประสานงานกับหน่วยงานอื่น

2.12 สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพบริการและคุณภาพการศึกษา

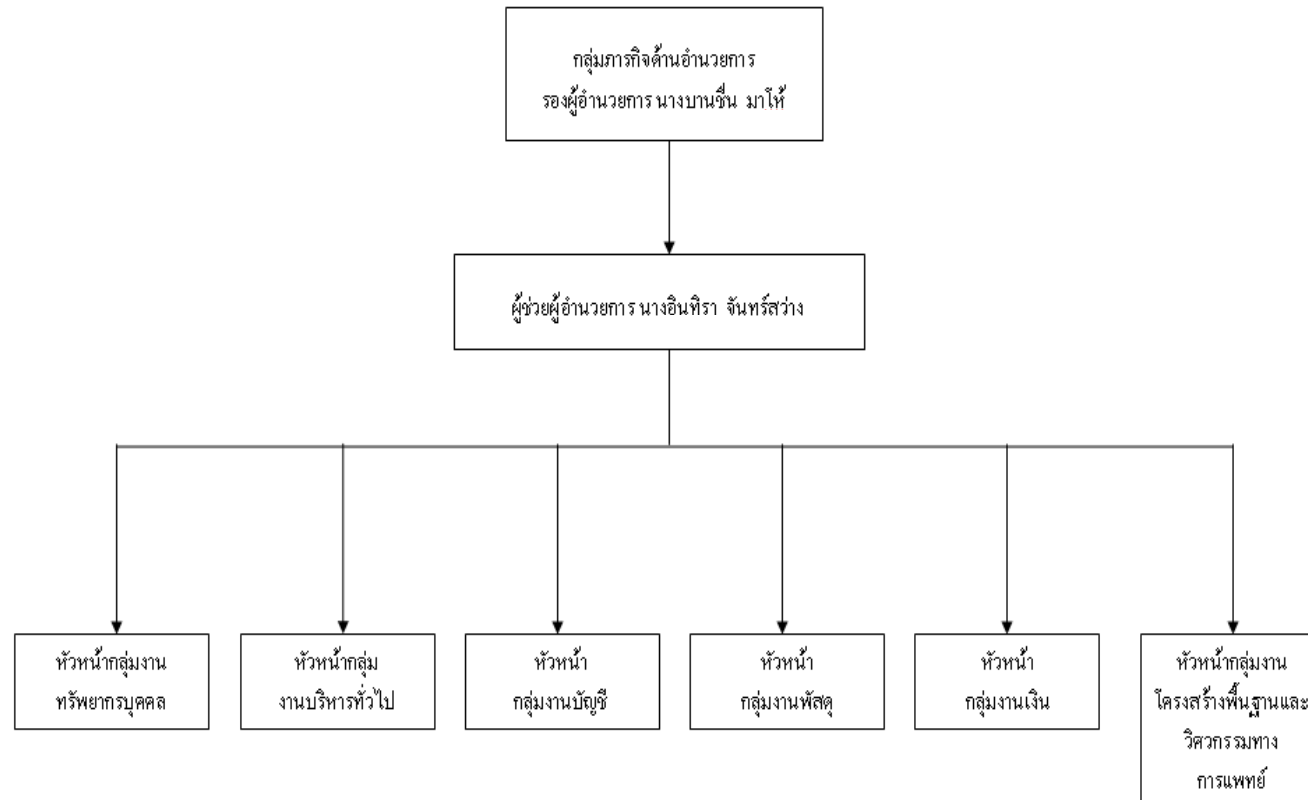
3. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์

3.1 ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชลบุรี

3.2 เสนอแนะนโยบาย กลวิธี และวิธีดำเนินงานด้านวิชาการและด้านเทคนิคบริการต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาล

- 3.3 ริเริ่ม ปรับปรุงพัฒนาวิธีดำเนินการด้านวิชาการและด้านเทคนิคบริการ
- 3.4 พิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 3.5 ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
4. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการ
 - 4.1 ปฏิบัติตามภารกิจที่ผู้อำนวยการมอบหมาย
 - 4.2 อนุญาตให้เจ้าหน้าที่ลาและอนุมัติการปฏิบัติงานนอกเวลา พร้อมการเบิกค่าตอบแทนในกลุ่ม/ กลุ่มงาน/ ฝ่ายที่รับผิดชอบ
5. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการ
 - 5.1 ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชลบุรี
 - 5.2 เสนอแนะนโยบาย กลวิธี และวิธีการดำเนินงานด้านบริหารต่อผู้อำนวยการ
 - 5.3 ริเริ่ม ปรับปรุง พัฒนางานด้านการบริหารเสนอต่อผู้อำนวยการ
 - 5.4 ดูแลควบคุม กำกับ กลั่นกรอง ตรวจสอบงานทางบริหาร
 - 5.5 ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
6. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ
 - 6.1 ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชลบุรี
 - 6.2 ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากรองผู้อำนวยการตามกลุ่มภารกิจ
7. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่ม/ กลุ่มงาน/ ฝ่าย/ ศูนย์
 - 7.1 วางแผนงานและมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ
 - 7.2 วางแผนการใช้ทรัพยากรของกลุ่ม/ กลุ่มงาน/ ฝ่าย/ ศูนย์ อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 7.3 จัดเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานแทน เมื่อมีการขาดหรือลา
 - 7.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน
 - 7.5 ประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาความดีความชอบผู้ได้บังคับบัญชา
 - 7.6 แก้ไขปัญหาในหน้าที่รับผิดชอบ
 - 7.7 ดูแลสวัสดิการของเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ
 - 7.8 ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

โครงสร้างมอบหมายงานกลุ่มภารกิจอำนาจการโรงพยาบาลชลบุรี



ภาพที่ 7 โครงสร้างมอบหมายงานกลุ่มงานภารกิจอำนาจการโรงพยาบาลชลบุรี (โรงพยาบาลชลบุรี, 2559)

แผนผังมอบหมายงานรองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

กลุ่มภารกิจด้านบริการ ทุติยภูมิและตติยภูมิ 1	กลุ่มภารกิจด้านบริการทุติยภูมิและ ตติยภูมิ 2	กลุ่มภารกิจด้านบริการทุติยภูมิและ ตติยภูมิ 3	กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบ และสนับสนุนบริการสุขภาพ	กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล
รองผอ.นพ.เกศดา จันทร์สว่าง	รองผอ.นพ.องอาจ ดีศิริ	รองผอ.นพ.สมบูรณ์ เพ็ชรเจริญ	รองผอ.นพ.อนุพงษ์ สุธรรมนิรันดร์	รองผอ.นางศิริเพ็ญ ชั้นประเสริฐ
รองผอ.นพ.วรวิทย์ ตันติศิริวัฒน์	- กลุ่มงานศัลยกรรม - กลุ่มงานศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ - กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา - กลุ่มงานรังสีวิทยา - กลุ่มงานแม่ชีโลเฟเลีย - กลุ่มงานเทคนิคการแพทย์และ พยาธิวิทยา - กลุ่มงานเวชศาสตร์ฉุกเฉิน - กลุ่มงานนิติเวช	ผช.ผอ.นพ.ธีระ สิวคูลย์	ผช. ผอ.ก 1.นพ.คุณากร วงศ์ทิมารัตน์ 2.ก.ก.ประเสริฐ กิจจาสุวรรณกุล	รอง นางอัมพร เกตุทอง รอง นางนิภา อรัญศิริ รอง นางสุปราณี ศรีทาลวงษ์
- กลุ่มงานอายุรกรรม - กลุ่มงานกุมารเวชกรรม - กลุ่มงานผู้ป่วยนอก - กลุ่มงานเภสัชกรรม - Service Plan - Excellence Center - ศูนย์โรคหัวใจ - ศูนย์อุบัติเหตุฉุกเฉิน - ศูนย์มะเร็ง - ศูนย์ทารกแรกเกิด		- กลุ่มสูตินรีเวช - กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู - กลุ่มงานโสต ศอ นาสิก - กลุ่มงานพยาธิวิทยาอายุรภาค - กลุ่มงานจิตเวช - กลุ่มงานจักษุวิทยา - กลุ่มงานทันตกรรม - กลุ่มงานโภชนศาสตร์	- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนโครงสร้าง - กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล - งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล - งานห้องสมุด - งานเวชภัณฑ์และโสตทัศนศึกษา - กลุ่มงานส่งเสริมวิจัยและพัฒนาระบบ บริการ - กลุ่มงานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี สารสนเทศ - กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและ มาตรฐาน - ศูนย์คุณภาพและบริหารจัดการความ ปลอดภัย - ศูนย์ UM	- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยอุบัติเหตุและ ฉุกเฉิน - ศูนย์รับ - ส่งต่อผู้ป่วย - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยนอก - งานจิตอาสา - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยหนัก - กลุ่มงานการพยาบาลผู้คลอด - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยผ่าตัด - กลุ่มงานการพยาบาลวิสัญญี - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยอายุรกรรม - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยจิตเวช - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรม - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยสูติ-นรีเวช - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยกุมารเวชกรรม - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ - กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยโสต ศอ นาสิก จักษุ - กลุ่มงานการพยาบาลด้านการป้องกันและ ควบคุมโรคติดต่อ - งานจ่ายกลางและสนับสนุนเครื่องมือ แพทย์ - กลุ่มงานการพยาบาลตรวจรักษาพิเศษ - กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาการพยาบาล
กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ	กลุ่มภารกิจด้านประกันสุขภาพและ สวัสดิการสังคมและคลังสุขภาพ	กลุ่มภารกิจด้านประกันสุขภาพ และสวัสดิการสังคมและคลัง	กลุ่มภารกิจด้านผลิตบุคลากรการแพทย์	
รองผอ.นางบานชื่น มาให้	รองผอ.นพ.องอาจ ดีศิริ	รองผอ.นพ.องอาจ ดีศิริ	ผอ. ศูนย์แพทย์ พญ.บุญยา สุจิตราหนู	
ผช. ผอ.นางอินทรา จันทร์สว่าง	ผช. ผอ.ก.พญาวาสนา หงษ์กัน	ผช. ผอ.ก.พญโสธยา วงศ์วิไล	- ศูนย์แพทย์ศาสตร์ศึกษาชั้นคลินิก	
- กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล - กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา - กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป - กลุ่มงานการเงิน - กลุ่มงานบัญชี	- กลุ่มงานประกันสุขภาพ - ศูนย์รับผู้ป่วยในและสิทธิ ประโยชน์ - ศูนย์บริการจัดการเฉพาะโรค - งานประกันสังคมและ OPD พิเศษ - งาน พรบ และประกันชีวิต - กลุ่มงานสังคมสงเคราะห์ - กลุ่มงานบริหารจัดการคลัง สุขภาพ (ศูนย์จำหน่ายเรียกเก็บ)	- กลุ่มงานอาชีวเวชกรรม - กลุ่มงานการแพทย์แผนไทย และการแพทย์ทางเลือก - กลุ่มงานสุขภาพ - กลุ่มงานเวชกรรมสังคม/ โรงพยาบาลเมืองชลบุรี - กลุ่มงานกิจกรรมพิเศษ	รองผู้อำนวยการศูนย์แพทย์ศึกษาชั้นคลินิก พญ. วาสนา หงษ์กัน นพ.ภาณุวงศ์ แสนสำราญใจ นพ.เสกสรร ศรีบุญเจริญชัย พญ.สุพมาล คิคสงวน	

ภาพที่ 8 แผนผังมอบหมายงานรองผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชลบุรี (โรงพยาบาลชลบุรี, 2559)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรวรรณ จุลวงษ์, พจนา เป็ลียนเกิด, สมพิศ เกิดศิริ และอัญชิตา สระแก้ว (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างเครื่องมือวัดสมรรถนะการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชของนักเรียนพยาบาล กองทัพบก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติการ และเพื่อสร้าง เครื่องมือวัดสมรรถนะการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชของนักเรียนพยาบาลกองทัพบก กลุ่มตัวอย่าง ที่ทำการศึกษาคือเป็นนักเรียนพยาบาลกองทัพบก จำนวน 15 คน และอาจารย์พยาบาลอีก 8 คน โดยทำการคัดเลือกแบบเจาะจง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์รายกลุ่ม ใช้วิธีการ วิเคราะห์เนื้อหาของจอนส์สัน และลามองเทล์ การทดสอบความตรงของเนื้อหาวิเคราะห์ โดยการหาค่าร้อยละความคิดเห็น (Percentage agreement) และค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือคำนวณ โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach จากผลการ ทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยการ Check list เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย พบว่า ค่าเห็นด้วย ร้อยละ 92.12 สำหรับกลุ่มนำเรียนพยาบาล และร้อยละ 96.22 สำหรับกลุ่ม อาจารย์พยาบาลผลการคำนวณค่า IOC จากสมรรถนะหลัก 7 ด้าน สมรรถนะย่อยทั้งหมด 67 ข้อ พบข้อที่ IOC ต่ำกว่า 0.5 จำนวน 7 ข้อเมื่อมีการปรับแก้ไขและนำแบบประเมินไปทดลองใช้ (Try out) ได้ค่าความเชื่อมั่น โดยรวมเท่ากับ 0.82 และเมื่อคำนวณความเชื่อมั่นรายด้าน พบว่า อยู่ที่ระดับ 0.79-0.88 พบว่า เป็นค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้

ปาริฉัตร อุทัยพันธ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ ที่พึงประสงค์ของนักศึกษาเทคนิคเกษตรกรรม วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน สมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักศึกษาเทคนิคเกษตรกรรม วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สังกัด สถาบันพระบรมราชชนก พัฒนารูปแบบสมรรถนะที่พึงประสงค์ และประเมินรูปแบบ แบบประเมิน สมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักศึกษาเทคนิคเกษตรกรรม โดยแหล่งข้อมูลมาจากผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์เกษตร อาจารย์พี่เลี้ยง นักศึกษาเทคนิคเกษตรกรรม และจากผู้เกี่ยวข้องของวิทยาลัย การสาธารณสุขสิรินธรทั้ง 7 แห่งทั่วประเทศ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะ ที่พึงประสงค์ใช้การเลือกแหล่งข้อมูลแบบเจาะจง ได้แก่ หัวหน้าหลักสูตรเทคนิคเกษตรกรรม วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จำนวน 7 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาชีพเกษตรกรรม จำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและการประเมินผล จำนวน 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบัน พระบรมราชชนก จำนวน 1 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เนื้อหา โดยผลการวิจัย พบว่า การประเมินรูปแบบสมรรถนะที่พึงประสงค์โดย การรวมมีความเหมาะสมระดับมาก

เกมศักดิ์ สิงห์เดช (2551) ซึ่งได้ศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะ
 ของบุคลากร ระดับ 3-5 และ 6ว สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ และทำการตรวจสอบ
 ความเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้วิธีการกำหนดรูปแบบความสามารถเชิงสมรรถนะ
 (Competency model) จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร และปัจจัยด้าน
 การวิเคราะห์หน้าที่งาน หรือการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน โดยอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 เพื่อ หาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา งานของ เกมศักดิ์ สิงห์เดช สะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานภาครัฐ
 เองได้ให้ความสำคัญต่อการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรด้วยเช่นกัน และขอขยาย
 งานที่ได้รับ ความนิยมสนใจนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ก็คือ งานด้านการบริหาร
 ทรัพยากรบุคคล ในขณะที่งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่นนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ยังไม่ได้มีการศึกษากว้างขวางมากนัก ทั้งในมิติ
 ความกว้าง ของเนื้อหาหรือขอบเขตเชิงเนื้อหา เช่น ประเภทของสมรรถนะ การสร้างตัวแบบ หรือ
 การประเมิน สมรรถนะตามตัวแบบที่หลากหลาย รวมทั้งความกว้างในเชิงขอบข่ายประชากรและ
 กลุ่มตัวอย่าง ของการศึกษาก็มีอีกแห่งหนึ่งคือ มิติของความลึกในแง่การเจาะจงศึกษาประเภทของ
 สมรรถนะที่ สนใจทำการศึกษา โดยพบว่ามีไม่มากนักทั้งในงานวิจัยระดับวิทยานิพนธ์และ
 คุชฎินิพนธ์ ตัวอย่างได้แก่ งานของ กนกพร สีดอกไม้ (2549) เรื่อง การประเมินสมรรถนะของ
 บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี งานวิจัยครั้งนี้ นอกจากมุ่งหมายประเมิน
 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เป็นหน่วยของ
 การวิเคราะห์แล้วยังมุ่งทำการศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรและแนวทาง
 ในการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็น
 เครื่องมือในการเก็บ ข้อมูลสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการประเมินสมรรถนะของ
 บุคลากร พบว่า ระดับ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
 ด้านการบริการที่ดีด้านความร่วมมือ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อยู่ในระดับ
 ปานกลาง ในขณะที่สมรรถนะด้านจริยธรรมของพนักงานอยู่ในระดับมาก ในแง่ปัญหาและ
 อุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ คือ พนักงานยังขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการ ตัวอย่าง
 งานของกนกพร สะท้อนให้เห็นในทางหนึ่งว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะใน
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เด่นชัดนักในภาพกว้างของการนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนด
 คุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละ
 รูปแบบ หรือแม้แต่งานวิจัยของ กนกพร สีดอกไม้ ยังไม่ได้บ่งชี้ว่า กรอบสมรรถนะที่ กนกพร
 สีดอกไม้ นำมาใช้กับการวิจัยนั้น กำหนดขึ้นมาอย่างไร จากเกณฑ์และองค์ประกอบของสมรรถนะ
 อย่างไร

ชวนพิศ สิทธิธาดา (2552) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล 2) นำเสนอรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล โดยมีวิธีการพิจารณาในรูปแบบการวิจัยเชิงอนาคตด้วยเทคนิค Ethnographic future research (EFR) ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competency) สมรรถนะในหน้าที่ (Functional competency) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ (personal competency) สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา (directing subordinates competency) มีเนื้อหาที่ครอบคลุมสมรรถนะทั้ง 8 ตัวชี้วัดที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องผ่านการประเมินด้านคุณภาพการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจาก สมรรถนะหลักได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเองการทำงานเป็นทีมและสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจการพัฒนาศักยภาพและการมีวิสัยทัศน์

2) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความสอดคล้อง กับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย จึงสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปปรับใช้ในการประเมิน ผู้บริหารได้

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย เพื่อรวบรวมประเด็นสำคัญต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาโครงสร้าง ของข่ายงาน และสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลชลบุรี ผู้วิจัยจึงเลือกทำการศึกษา รูปแบบสมรรถนะรอง โดยสัมภาษณ์จากหัวหน้างานสายสนับสนุน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและความสอดคล้อง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะรองสำหรับกลุ่มงาน
อำนวยการของโรงพยาบาลชลบุรี ซึ่งเป็นกลุ่มงานที่รับผิดชอบงานสายสนับสนุน ของโรงพยาบาล
อันประกอบด้วย การปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลาย โดยมีบริบทในมิติความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา
บุคลากรตามหลักสมรรถนะยังไม่ลึกซึ้ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการตอบวัตถุประสงค์
ด้วยการศึกษาข้อมูลที่เป็นสำหรับการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ แล้วทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์
รูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสม ซึ่งข้อมูลที่เป็นดังกล่าว ประกอบด้วย บทบาท หน้าที่ ความรับ
ชอบ ลักษณะการทำงาน เป้าหมาย นโยบาย พันธกิจ ภารกิจ และบริบท ที่เกี่ยวข้องของกลุ่มงาน
อำนวยการ กลุ่มงานย่อย ของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง

จากข้อมูลที่เป็นต้องศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาตามการเข้าถึง
แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ ประกอบไปด้วย 2 ลักษณะ คือ แหล่งข้อมูลเอกสารจากโรงพยาบาล
ชลบุรี กลุ่ม/แผนก/ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มภารกิจอำนวยการ และกลุ่มงานภายใต้กลุ่มภารกิจ
อำนวยการ และอีกลักษณะหนึ่งคือ แหล่งข้อมูลจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงาน
ของกลุ่มภารกิจอำนวยการ และที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สังกัด
กลุ่มงานย่อยทุกกลุ่มของกลุ่มงานภารกิจอำนวยการ รวมทั้งข้อมูลจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
ดังนั้น จึงผู้วิจัยเลือกวิธีการวิจัยเอกสารและการวิจัยภาคสนาม เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะรอง
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี

รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์
เชิงลึกจากรายละเอียด ดังนี้

การวิจัยเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยรวบรวมเอกสารทั้งในลักษณะปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ประกอบไปด้วย
เอกสารตามรายการ ดังนี้

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลชลบุรี (โรงพยาบาล
ชลบุรี, 2560)

2. กลุ่มภารกิจอำนวยการ สายสนับสนุนโรงพยาบาลชลบุรี (โรงพยาบาลชลบุรี, 2560)
3. โครงสร้างกลุ่มงานภารกิจอำนวยการ (สายสนับสนุน) ข้อกำหนดเกี่ยวกับงานขอบเขตความรับผิดชอบ (กลุ่มงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี, 2559)
4. มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน: (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)
5. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชลบุรี เพื่อใช้ในการศึกษาแล้วจึงทำการติดต่อประสานงานกับกลุ่มงานภายในโรงพยาบาลที่เกี่ยวข้องเพื่อขอรับข้อมูลตามรายการข้างต้น จนได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สำหรับข้อมูลในส่วน of สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะอยู่

1. เอกสารปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยตรงจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี

2. เอกสารทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโรงพยาบาลชลบุรีและจากเอกสารสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

การวิจัยภาคสนาม

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยในรูปแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยมีขอบเขตแห่งประเด็นของผู้วิจัยที่ต้องการ จึงใช้หลักสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง มีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ของการศึกษานี้ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงานกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน และบุคลากรที่สำคัญในแต่ละกลุ่มงานทั้งหมด 6 กลุ่มงาน

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

เป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน และบุคลากรที่สำคัญในแต่ละกลุ่มงานทั้งหมด 5 กลุ่มงาน ภายใต้กลุ่มภารกิจอำนวยการ ซึ่งบุคลากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มเหล่านี้

จะ ได้มาจากการแนะนำของหน้ากลุ่มงานที่กำหนดข้างต้นโดยแนะนำผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้ Snowball technique ซึ่งเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานนั้น เพื่อตอบประเด็นปัญหาในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มีการดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่ง โครงสร้างใน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ของกลุ่มงานและสามารถ ให้ข้อมูลสำคัญที่กำลังศึกษาให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาที่มีคุณภาพ รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งหมด 11 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้สำหรับการศึกษาโดยใช้ กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) นั้น ประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางหนึ่ง โดยการศึกษา และค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์ทางวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน อันเป็นแนวทางสำคัญในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่สามารถ นำไปใช้กระบวนการเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูลทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการเชิงคุณภาพ (Qualitative research) อีกแนวทางหนึ่งนั้น ได้แก่วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ในการศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือการสัมภาษณ์เชิงลึก จากประเด็นคำถาม (In-depth interview) สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ผู้ศึกษาเลือกให้เป็น ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายงานสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งจะดำเนินการสัมภาษณ์ ไปตามลำดับประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า และดำเนินการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ (Naturalistic inquiry)

ทั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดประเด็นคำถามปลายเปิดโดยกำหนดจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษาไว้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มภารกิจ/ กลุ่มงาน กำหนดไว้อย่างไร (อธิบาย ในรายละเอียด)

ประเด็นที่ 2 กลุ่มภารกิจอำนาจการ/ กลุ่มงาน มีบทบาท หน้าที่ ในการดำเนินงานอะไร และอย่างไรบ้าง

ประเด็นที่ 3 การกำหนดตำแหน่งของบุคลากรจัดแบ่งระดับตามโครงสร้างอย่างไรบ้าง
ที่ระดับ ความรับผิดชอบต่างกันอย่างไร

ประเด็นที่ 4 บุคลากรในกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงาน มีพฤติกรรมการทำงานในเชิง
คุณลักษณะที่ถูกคาดหวังเหมือนหรือต่างกันอย่างไรบ้าง แต่ละระดับ ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง

ประเด็นที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะ และระดับสมรรถนะ
ของบุคลากรในกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงาน

การสร้างเครื่องมือ

1. การศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของข้อมูลและวิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัยสัมภาษณ์
แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการกำหนดแนวคำถามเป็นคำถามปลายเปิด
2. กำหนดประเด็นต่าง ๆ ที่จะทำการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำมาเขียนเป็นคำถาม
3. นำประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้อง
ด้านเนื้อหาลักษณะของ ข้อคำถาม
4. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือแล้วจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์

วิธีการเข้าถึงข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการเข้าถึงข้อมูลและการรวบรวมข้อมูลเป็นการเก็บรวบรวม
ข้อมูลด้านเอกสารและการเก็บข้อมูลภาคสนาม

การเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

โดยการเตรียมใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) ใช้เวลา
ในการสัมภาษณ์ 30 นาทีต่อคน สัมภาษณ์ไปตามลำดับประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้าเพื่อตอบ
โจทย์การศึกษารอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำวิจัย และดำเนินการพูดคุยสนทนาตาม
ธรรมชาติ (Naturalistic inquiry)

โดยการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบุคคล
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานบุคลากร
สายสนับสนุนซึ่งดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน และบุคลากร
ที่สำคัญในแต่ละกลุ่มงานทั้งหมด 6 กลุ่มงาน ภายใต้กลุ่มภารกิจอำนวยการ ซึ่งบุคลากรผู้ให้ข้อมูล
สำคัญกลุ่มเหล่านี้จะ ได้มาจากการแนะนำของหน้ากลุ่มงาน

อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ทางผู้วิจัยได้ดำเนินกระบวนการทางบันทึกข้อมูล โดยวิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียงของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการขออนุญาต เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมของการวิจัยอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนและมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลในการศึกษามีลักษณะเชิงคุณภาพ (Qualitative) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาทั้งในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และจากประเด็นคำถาม (In-depth interview) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) สัมภาษณ์ไปตามลำดับประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า จากการศึกษาเอกสารผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา เพื่อนำไปสู่การสรุปเชิงอุปนัย (Analysis induction) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกข้อมูล (Typological analysis) ออกเป็นดังนี้

โดยจะมีการศึกษาข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Current situation) ที่ประกอบด้วย ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มภารกิจ/ กลุ่มงาน กำหนดไว้อย่างไร (อธิบายในรายละเอียด)

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นจุดมุ่งหมายหรือความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นหรือต้องการให้บรรลุในอนาคต ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

เป้าหมาย (Goals) เป้าหมายที่ดี ควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ไม่ควรระบุให้กว้างจนเกินไป และไม่ใช้คำที่ต้องตีความใช้ติดตามผลได้ เป้าหมายต้องระบุถึงสิ่งที่จะกระทำ และนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมรองรับได้ชัดเจน เป้าหมายต้องเป็นจริงได้ แต่ไม่ง่ายจนเกินไป เป้าหมายที่ดีต้องมีความท้าทาย (Challenge) เพื่อนำไปสู่การคิดค้น ริเริ่ม วิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ประเด็นที่ 2 กลุ่มภารกิจอำนาจการ/ กลุ่มงาน มีบทบาท หน้าที่ ในการดำเนินงานอะไร และอย่างไรบ้าง

บทบาท (Role) เป็นเรื่องของพฤติกรรมและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Function) เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใด ก็ควรแสดงพฤติกรรมให้ตรง และเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบนั้น ๆ

หน้าที่ (Mission) ในการปฏิบัติงานศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงาน สมรรถนะที่จำเป็นในการดำเนินงานทำงานความรู้ ทักษะ ของตนเองกับระดับความสามารถที่กำหนดไว้แยกงานหรือรวมหน้าที่การทำงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน ตามกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้น ๆ โดยตั้งเป็นหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบ

ประเด็นที่ 3 การกำหนดตำแหน่งของบุคลากรจัดแบ่งระดับตามโครงสร้างอย่างไรบ้าง
ที่ระดับ ความรับผิดชอบต่างกันอย่างไร

วิเคราะห์ระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) สำหรับแต่ละชนิดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอบทานโดยการสำรวจข้อมูลถึง ระดับสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง และระดับความยากง่ายในการปฏิบัติงาน และอาจจำแนกสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง

การกำหนดโครงสร้างคือ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 4 บุคลากรในกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงาน มีพฤติกรรมการทำงานในเชิงคุณลักษณะที่ถูกคาดหวังเหมือนหรือต่างกันอย่างไรบ้าง แต่ละระดับ ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง

การกำหนดหน้าที่ของงาน (Function) นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การหน้าที่การงานและภารกิจจึง หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติที่ต้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างและมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การ ลักษณะขององค์การ และขนาดขององค์การ

ประเด็นที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะ และระดับสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงาน

ความคิดเห็นของสมรรถนะที่เกิด โดยการกำหนดสมรรถนะ ระดับสมรรถนะของบุคลากรของสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเหมาะสมมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้รูปแบบของสมรรถนะรองสอดคล้องกับกลุ่มภารกิจ/ กลุ่มงาน ในหน่วยงานให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมทำให้หน่วยงาน บุคลากรภายในสามารถนำข้อมูลหรือข้อค้นพบต่าง ๆ จากการศึกษาวิจัย

ไปใช้ประกอบในการแก้ปัญหา กำหนดนโยบายพัฒนารูปแบบสมรรถนะรองในสายงานสนับสนุน โดยบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่น้ำที่

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวนสามกลุ่มโดยสัมภาษณ์กับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ดังนี้ นำข้อมูล ที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วน จัดระเบียบ และได้รูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากร สายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี

2. จัดระเบียบสิ่งที่ค้นพบ สรุปผลการวิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะรองสำหรับ บุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี โดยนำข้อสรุปที่ได้รับจากการศึกษามาอภิปรายผล ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำผลวิจัยไปใช้ต่อไป

3. จัดทำรูปเล่มเพื่อนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบสมรรถนะรองที่เหมาะสมกับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี เพื่อให้ได้รูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก (Qualitative research in-depth interview) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาจากกลุ่มภารกิจอำนาจการ โรงพยาบาลชลบุรี แบ่งได้ดังนี้ 1) กลุ่มงานภารกิจด้านอำนาจการ 2) กลุ่มงานบัญชี 3) กลุ่มงานการเงิน 4) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 5) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล และกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา โดยกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มงานภารกิจด้านอำนาจการ จำนวน 1 คน และส่วนงานอื่น ๆ ทุกส่วนงานละ 2 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 11 คน เมื่อนำข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์มาทำการสรุปผลการศึกษาได้ข้อมูลได้ดังนี้

ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์

กลุ่มงานบัญชี

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานบัญชี

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย	<u>วิสัยทัศน์</u> เป็นกลุ่มงานที่เน้นการปฏิบัติงานบัญชีอย่างเป็นระบบ ถูกต้องทันเวลา ได้คุณภาพช่วยประสานงาน และให้บริการ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมี	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานบัญชี เห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ของหน่วยงานบัญชีคือ “ถูกต้องทันเวลา ได้คุณภาพ” ซึ่งให้ข้อมูลไว้ตรงกัน แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานบัญชี ซึ่งถือเป็นสิ่งทำงานบัญชี	กลุ่มงานบัญชี เห็นว่าวิสัยทัศน์ คือ “ถูกต้องทันเวลา ได้คุณภาพ” ในส่วนของเป้าหมายคือต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมุ่งเน้นมาตรฐาน ความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
	ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล รวมทั้งนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อการพัฒนางาน และองค์กร	ต้องปฏิบัติและทำให้งานบัญชีบรรลุผลภายในกรอบเวลาที่กำหนด ในส่วนของเป้าหมายอธิบายหน้าที่งานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมุ่งเน้นมาตรฐานซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญหลักของงานบัญชีคือ ความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ จึงเห็นว่ากลุ่มงานบัญชีกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายงาน ได้ชัดเจนดี	
เป้าหมาย	เป้าหมาย/ พันธกิจ ให้บริการรายงานการเงิน ที่ถูกต้อง โดยวิเคราะห์ รายงานการเงินเพื่อสะท้อน ต้นทุนและสะท้อนคุณภาพ ในการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา ตลอดจนตรวจสอบได้เป็นปัจจุบัน ตามคู่มือบัญชีสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรมบัญชีกลางและ มาตรฐานการบัญชีภาครัฐ		

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
บทบาท หน้าที่	รับผิดชอบในการจัดบัญชี ระบบ GFMS คือจัดทำ บัญชีเงินสด บัญชีแยก ประเภทแบบเกณฑ์คงค้าง รายงานงบการเงินได้แก่ งบดุล งบกำไร ขาดทุน งบกระแสเงินสด และ หมายเหตุประกอบงบ การเงิน วิเคราะห์งบ การเงินตามดัชนีตัวชี้วัด ทางการเงิน	ควบคุม กำกับ ดูแล กลั่นกรอง งาน และรับผิดชอบกลุ่มงาน บัญชีเสนอผู้บังคับบัญชา ตามลำดับขั้นตอน เพื่อรับคำ สั่งและดำเนินการตามขอบเขต อำนาจให้คำแนะนำเสนอแนะ นิเทศและพิจารณาแก้ไข ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน มุ่งเน้น การพัฒนาทีมงานบัญชีให้มี ประสิทธิภาพโดยการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบัญชี เพื่อเสนอพิจารณาความดี ความชอบทั้งนี้ได้ระบุ รายละเอียดของงานบัญชี ได้แก่ การบันทึกบัญชีรายรับ- รายจ่ายทั่วไป-ซื้อ-ขาย ประจำวัน การตั้งลูกหนี้ค่า รักษาและตัดหนี้ค่ารักษาทุก ประเภทสิทธิ ตรวจสอบ ใบเสร็จรับเงิน การผ่าน รายการไปบัญชีแยกประเภท- ปรับปรุงบัญชี-ปิดบัญชีสิ้น เดือน/สิ้นปี การพัฒนาและนำ โปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ใน งานบัญชี	จัดทำบัญชีเงินสด บัญชีแยกประเภท แบบเกณฑ์คงค้าง รายงานงบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไร ขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุ ประกอบงบการเงิน วิเคราะห์งบการเงิน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
		<p>การวิเคราะห์ห้งบการเงินตาม ดัชนีวัดเสนอผู้บริหาร และ การสนับสนุนให้องค์กร ดำเนินการ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสำเร็จลุล่วง เมื่อนำรายละเอียดบทบาท หน้าที่ของงานตามความเห็น ของผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงาน ในส่วนงานบัญชีกับ ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ฝ่ายบริหาร ที่แสดงความเห็น ว่า งานบัญชีต้องจัดทำรายงาน การเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา ตรวจสอบ เป็นปัจจุบันให้เป็นไปตาม กรมบัญชีกลางและมาตรฐานบัญชี ภาครัฐ ซึ่งหากพิจารณาถึง รายละเอียดของงาน ที่ส่วน งานบัญชีอธิบายให้ทราบ สอดคล้องตรงกันกับส่วนงาน บริหาร จึงเห็นว่าฝ่ายงาน การเงินทำงานได้สอดคล้องกับ ฝ่ายบริหาร ที่ได้กำหนดส่วน งานต่าง ๆ ให้สอดคล้องรับกับ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของ โรงพยาบาลชลบุรี</p>	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
การกำหนดตำแหน่งของบุคลากรจัดแบ่งระดับตามโครงสร้าง	ร่วมกำหนดนโยบายวางแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารการเงิน การคลังขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบ, ควบคุม และให้มีระบบการตรวจสอบภายใน การรับและเบิกจ่ายเงินให้ถูกต้องตามระเบียบ กระทรวงการคลังและกรมบัญชีกลาง ให้คำปรึกษาด้านการใช้จ่ายเงินในโครงการต่าง ๆ ควบคุมบัญชีเงินฝากธนาคารและตรวจเช็คเงินหมุนในบัญชีเงินฝากให้มีคุณภาพให้เป็นปัจจุบัน ควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงินให้เป็นไปตามระเบียบและสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน ประเมินผลการทำงานให้มีคุณภาพมาตรฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของโรงพยาบาลตรวจสอบและควบคุมหลักฐานการ	มีการมุ่งเน้นลักษณะของงานที่จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความถนัดเกี่ยวกับงานบัญชีโดยตรง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการกำหนดขีดสมรรถนะของการปฏิบัติงานในแต่ละระดับของกลุ่มงานบัญชี โดยได้กำหนดโครงสร้างของระดับงานในส่วนงานบัญชีไว้อย่างชัดเจน ทำให้การติดต่อสื่อสาร การจัดลำดับขั้นตอนของงาน มีระเบียบ และทำให้งานบัญชีมีประสิทธิภาพ	จัดทำบัญชีเงินสด บัญชีแยกประเภท แบบเกณฑ์คงค้าง รายงานงบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไร ขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน วิเคราะห์งบการเงิน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
	<p>เบิกจ่ายเงินเดือน, ค่าจ้าง, ค่าตอบแทน, สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล, ค่าเล่าเรียน, โครงการต่าง ๆ ของโรงพยาบาลตามแผน ยุทธศาสตร์, เงินอุดหนุน, เบิกจ่ายให้เจ้าหน้าที่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน, เงินยืม ทดรองราชการ, ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ, เงินค่าประกันการทำงาน, ประกันสัญญา, ประกันของ เพื่อให้การเบิกจ่ายถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถูกต้องตามระเบียบการเงินการคลัง เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงพยาบาลชลบุรี</p>		

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
พฤติกรรม การทำงาน ในเชิง คุณลักษณะ ที่ถูก คาดหวัง	1. ดำเนินงานตามแผนงาน อย่างมีประสิทธิภาพ การเบิกจ่ายเงินถูกต้องตาม ระเบียบการเงิน การคลัง-เบิกจ่ายเงิน งบประมาณได้ถูกต้องตาม รหัส,กิจกรรมหลักการ เบิกจ่าย ตามวงเงินที่รับ จัดสรรและทันเวลาตาม ปีงบประมาณที่กำหนด- ดำเนินการเรียกเก็บเงิน อย่างมีประสิทธิภาพ- ดำเนินการตรวจสอบ อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง การรับ และจ่ายเงิน- ดำเนินงานตามแผนงาน และประเมินผลการ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ-ดำเนินการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีระ สิทธิภาพ ทุกคนทราบถึง ระเบียบการใหม่ ๆ 2. ตรวจสอบ สรุปปัญหา และหาแนวทาง การแก้ปัญหา 3. ประสานงานได้ รวดเร็ว ถูกต้อง	การแบ่งโครงสร้างตามสาย งานหลัก และสายการบังคับ บัญชาจากบนลงล่าง เพื่อให้มี ความเข้าใจในรูปแบบของ ลักษณะงานที่ง่าย เพื่อให้ การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูล ที่แน่นอน และสามารถ ตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่คาดหวังใน พฤติกรรมของสายการบังคับ บัญชาที่ต้องอยู่ภายใต้ ระเบียบวินัยที่ดี โดยผ่าน การสนับสนุนให้ทำงาน มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือ สมรรถนะในงานบัญชี ในแต่ละระดับของสายงาน ได้ อย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่ เป้าหมายของโรงพยาบาล ชลบุรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น	ในการทำงานตาม ลักษณะ กลุ่มงาน บัญชี เห็นว่า การแบ่งโครงสร้าง ตามสายงานหลัก และสายการบังคับ บัญชาจากบนลงล่าง เพื่อให้มีความเข้าใจ ในรูปแบบของ ลักษณะงานที่ง่าย เพื่อให้การ ตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถ ตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
	4. เบิกได้ถูกต้องตามรหัส เบิกจ่าย, แหล่งของเงิน และทันเวลา		
	5. เบิกจ่ายได้ถูกต้องตาม ระเบียบการเงินการคลัง และระเบียบเงินบำรุง		
	6. เบิกจ่ายได้ถูกต้องตาม ระเบียบการใช้จ่ายเงิน อุดหนุนจากสำนักงาน ร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อ ชาวชนบทและเงินจาก จупา ฯ		
	7. โครงการต่าง ๆ เบิกจ่ายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ถูกต้องตาม ระเบียบ		
	8. หลักฐานหลักประกัน ของ, ประกันสัญญา ถูกต้องมีประสิทธิภาพ		
	9. ดำเนินตามนโยบาย ของโรงพยาบาลอย่างมี ประสิทธิภาพ		
	10. ประสานงานกับ หน่วยงานอื่น ๆ อย่างมี ประสิทธิภาพ รวดเร็ว		

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
	11. การดำเนินงานอย่างมี ประสิทธิภาพ อุปกรณ์ สำนักงานเพียงพอ พร้อมใช้		
	12. เจ้าหน้าที่ได้รับเงิน ถูกต้อง ครบถ้วน ตามกำหนดเวลา		
	13. ดำเนินงานตาม แผนงานอย่างมี ประสิทธิภาพสำเร็จตาม แผนงานที่กำหนด		
	14. ดำเนินการเรียกเก็บ ค่ารักษาได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามสิทธิ์		
	15. จำนวนเงินถูกต้อง ตามหลักฐานการเบิกจ่าย ได้รับเงินครบถ้วน ถูกต้องตามที่เรียกเก็บ		
	16. จำนวนเงินถูกต้อง ตามหลักฐานการเบิกจ่าย		
	17. ได้รับเงินครบถ้วน ถูกต้องตามที่เรียกเก็บ		
	18. ผู้ได้รับบริการเกิด ความเข้าใจการเบิกจ่ายตาม ระเบียบการเงินการคลัง, ระเบียบกรมบัญชี กลาง, กระทรวงสาธารณสุข, ระเบียบเงินบำรุง		

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
	19. ให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบ ฯ		
	20. ทำให้เกิดขวัญกำลังใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน		
	21. ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบ ฯ เพื่อความโปร่งใสป้องกันการทุจริต		
	22. การเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องตรงตามแผนที่กำหนดไว้		
	23. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ให้ก้าวทันการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ครบถ้วน ทันเวลา		
สมรรถนะและระดับสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มงาน		มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของงานเพียง 1 ใน 2 ของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลอธิบายสมรรถนะของงานบัญชีจะคล้ายกัน แต่มีบางส่วนที่แยกออกไปตาม	ในการทำงานตามลักษณะ กลุ่มงานบัญชี เห็นว่าการแบ่งโครงสร้างตามสายงานหลักและสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
		ลักษณะงานบัญชีแต่ละอย่าง เช่น การลงบันทึก การติดตาม การคิดวิเคราะห์บัญชี เป็นต้น โดยการกำหนด สมรรถนะของผู้ที่มีตำแหน่ง ในระดับสูงจะถูกกำหนด สมรรถนะที่มากกว่าระดับ ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมีภาระ ความรับผิดชอบงานที่ มากกว่าผู้ปฏิบัติงาน	เพื่อให้มีความเข้าใจ ในรูปแบบของ ลักษณะงานที่ง่าย เพื่อให้การ ตัดสินใจต่าง ๆ มี ข้อมูลที่แน่นอน และ สามารถตัดสินใจได้ ถูกต้องรวดเร็ว

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานการเงิน

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย	วิสัยทัศน์ กลุ่มงานการเงิน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยยึดระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับ สามารถ ดำเนินการได้อย่าง ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา เป้าหมาย พันธกิจ เบิก จ่ายเงิน-รับจ่าย และ ตรวจสอบให้เป็นไปด้วย ความถูกต้อง โปร่งใส	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มการเงิน เห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “ถูกต้อง โปร่งใส ตามระเบียบ ข้อบังคับ ตรวจสอบได้” ซึ่งชี้ชัดว่า งานการเงินต้อง ปฏิบัติงานให้ตรงตามระเบียบ ข้อบังคับของกฎหมายเพื่อให้ งานมีความโปร่งใส ตรวจสอบ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ กำหนดไว้ในเป้าหมาย พันธ กิจ คือทั้งกระบวนการของงาน	ว่า วิสัยทัศน์ คือ “ถูกต้อง โปร่งใส ตามระเบียบ ข้อบังคับ ตรวจสอบ ได้” ในส่วนของ เป้าหมาย พันธกิจ คือ ต้องยึดระเบียบ ข้อบังคับ ความถูกต้อง และ ตรวจสอบได้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
	ทันเวลา โดยยึดระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับ	การเงินคือต้องยึดระเบียบ ข้อบังคับ ความถูกต้อง และตรวจสอบได้ จึงเห็นว่า วิสัยทัศน์ที่กำหนด กับ แนวทางการปฏิบัติในหน้าที่ งานการเงินมีความสอดคล้อง ชัดเจนและนำสู่การ ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ กำหนดได้ แต่ทั้งนี้ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน ไม่ได้ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน	
บทบาท หน้าที่	รับผิดชอบการเงิน การคลังของโรงพยาบาล เกี่ยวกับ 1. งานตรวจสอบ มีหน้าที่ ตรวจสอบหลักฐาน เอกสารทางการเงินให้มี ความครบถ้วนถูกต้อง เช่น หลักฐานใบอนุญาต ก่อนนี้ผูกพัน ใบสั่งซื้อ ใบตรวจรับ และ ใบเสร็จรับเงิน 2. งานรับเงิน มีหน้าที่ ในการรับเงินค่า รักษาพยาบาลผู้ป่วยนอก	ผู้ให้ข้อมูลส่วนงานการเงิน เห็นว่า งานการเงิน แบ่ง หน้าที่หลักได้ 3 งาน ได้แก่ งานรับเงิน-งานจ่ายเงิน-และ งานตรวจสอบเอกสารการ ระบบการรับจ่ายเงิน ซึ่งต้อง เก็บรวบรวมหลักฐานเพื่อ ตรวจสอบตามระเบียบของ การเงินเพื่อความถูกต้องตาม ระเบียบข้อบังคับ ซึ่ง สอดคล้องกับการแสดง ความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร ที่อธิบายบทบาทหน้าที่งาน การเงินคือ ทำหน้าที่ รับเงิน	แบ่งหน้าที่หลักได้ 3 งาน ได้แก่ งานรับ เงิน-งานจ่ายเงิน-และ งานตรวจสอบ เอกสารการระบบ การรับจ่ายเงิน ซึ่งต้องเก็บรวบรวม หลักฐานเพื่อ ตรวจสอบตาม ระเบียบของการเงิน เพื่อความถูกต้องตาม ระเบียบข้อบังคับ จึงเห็นว่ากำหนัด บทบาทหน้าที่

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
	และผู้ป่วยใน รับเงินค่า รักษาพยาบาล เงินเชื่อ รับเงินค่าปรับ รับเงินค่า ประกันซองหรือสัญญาที่ เป็นเงินสด รับเงิน โอนเงิน งบประมาณในโครงการ ต่าง ๆ	จ่ายเงิน มุ่งเน้นความถูกต้อง โปร่งใส ทันเวลา โดยต้อง ปฏิบัติตามข้อบังคับของ กฎหมายจึงเห็นว่าการกำหนด บทบาทหน้าที่การเงินมีความ ชัดเจนรวมถึงการกำหนด รายละเอียดของงานเพื่อนำสู่	การเงินมีความชัดเจน รวมถึงการกำหนด รายละเอียดของงาน เพื่อนำสู่เป้าหมายงาน ได้สอดคล้องตรงกัน และมีประสิทธิภาพ
	3. งานจ่ายเงิน มีหน้าที่ใน การจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง จ่ายเงินค่าตอบแทน จ่ายเงิน ค่าสวัสดิการค่า รักษาพยาบาลหรือ สวัสดิการค่าเช่าเรียน จ่ายเงินชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ การค้า	เป้าหมายงานได้สอดคล้อง ตรงกัน และมีประสิทธิภาพ	
	4. งานเรียกเก็บหนี้ มีหน้าที่ในการเร่งหนี้ที่ เป็นลูกหนี้การค้าของ โรงพยาบาล คือเรียกเก็บ หนี้ตาม พรบ. รพ. เรียก เก็บหนี้ ตามสิทธิ ข้าราชการ เรียกเก็บหนี้ ตามสิทธิหลักประกัน สุขภาพถ้วนหน้าเรียกเก็บ หนี้จากหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจและองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น		

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
การกำหนดตำแหน่งของบุคลากรจัดแบ่งระดับตามโครงสร้าง	ตรวจสอบและควบคุมหลักฐานการเบิกจ่ายเงินเดือน, ค่าจ้าง, ค่าตอบแทน, สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล, ค่าเล่าเรียน, โครงการต่าง ๆ ของโรงพยาบาลตามแผนยุทธศาสตร์, เงินอุดหนุน, เบิกจ่ายให้เจ้าหน้าที่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน, เงินยืม ทดรองราชการ, ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ, เงินค่าประกันการทำงาน, ประกันสัญญา, ประกันของ เพื่อให้การเบิกจ่ายถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถูกต้องตามระเบียบการเงินการคลัง เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงพยาบาลชลบุรี	ผู้ให้ข้อมูลส่วนงานการเงิน มีการกำหนดตำแหน่งงาน การจัดทำโครงสร้างของงาน รวมถึงหน้าที่ภาระรับผิดชอบของงานในแต่ละส่วนงานที่กำหนดทั้งตำแหน่ง และ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เน้นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละส่วนรวม ถึงการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้อง ซึ่งหากเปรียบเทียบกับการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนแรกในกลุ่มภารกิจ อำนาจการ ได้แสดง ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงานในกลุ่มการเงินไว้เช่นกัน ทั้งนี้การจัดแบ่งหน้าที่ ตำแหน่ง และ ความรับผิดชอบตามลักษณะงานตามข้างต้นจะทำให้ ส่วนงานการเงินสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และทำให้ งานมีประสิทธิภาพ	มีการกำหนดตำแหน่ง และ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เน้น สมรรถนะของ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละ ส่วนรวมถึงการ ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับที่ถูกต้อง ทำให้ส่วนงาน การเงินสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่าง ถูกต้อง และทำให้ งานมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
พฤติกรรม การทำงาน ในเชิง คุณลักษณะ ที่ถูก คาดหวัง	1. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับเงิน ถูกต้อง ครบถ้วนตาม กำหนดเวลา 2. ดำเนินงานตามแผนงาน อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จ ตามแผนงานที่กำหนด ดำเนินการเรียกเก็บค่ารักษา ได้ถูกต้อง ครบถ้วนตาม สิทธิ์ 3. จำนวนเงินถูกต้องตาม หลักฐานการเบิกจ่าย 4. ได้รับเงินครบถ้วน ถูกต้องตามที่เรียกเก็บ 5. จำนวนเงินถูกต้องตาม หลักฐานการเบิกจ่าย 6. ได้รับเงินครบถ้วน ถูกต้องตามที่เรียกเก็บ 7. ผู้ได้รับบริการเกิด ความเข้าใจการเบิกจ่ายตาม ระเบียบการเงินการคลัง, ระเบียบกรมบัญชีกลาง, กระทรวงสาธารณสุข, ระเบียบเงินบำรุง 8. ให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ปฏิบัติได้ถูกต้องตาม ระเบียบฯ 9. ทำให้เกิดขวัญ กำลังใจ	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานการเงิน เห็นว่า ความคาดหวังใน พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การเงินจะเหมือนกัน โดยจะ คาดหวังพฤติกรรมใน ระดับสูงกับ ข้าราชการใน ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้าใน กลุ่มงานที่สูงและลดหลั่นลง มาตามระดับ ตำแหน่งงาน ทั้งนี้ความชัดเจนของหน้าที่ งานผู้ให้ข้อมูลส่วนงาน การเงินคนที่ 2 ได้กำหนด พฤติกรรมไว้ชัดเจนอย่างมาก คือ ความซื่อสัตย์ ถูกต้อง ตรง เวลา ไม่คดโกงเงินราชการ โดยต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนด ซึ่งเป็นการ คาดหวังพฤติกรรมหน้าที่ใน ส่วนงานการเงินที่ชัดเจน และเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานหน้าที่ นี้ต้องยึดไว้ปฏิบัติอย่าง เคร่งครัดเพื่อประสิทธิภาพที่ ดีของงานและนำสู่เป้าหมาย ของโรงพยาบาลชลบุรีด้วย เช่นกัน	ความคาดหวัง พฤติกรรมใน ระดับสูงกับ ข้าราชการใน ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้าในกลุ่มงาน ที่สูงและลดหลั่นลง มาตามระดับ ตำแหน่งงาน การกำหนด พฤติกรรม คือ ความซื่อสัตย์ ถูกต้อง ตรงเวลา ไม่คดโกงเงิน ราชการ โดยต้อง เป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
	<p>เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>10. ควบคุมการทำงานให้ เป็นไปตามระเบียบฯ เพื่อ ความโปร่งใสป้องกันการ ททุจริต</p> <p>11. การเบิกจ่ายงบประมาณ ถูกต้องตรงตามแผนที่ กำหนดไว้</p> <p>12. เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของ เจ้าหน้าที่ให้ก้าวหน้า การสื่อสารทาง อิเล็กทรอนิกส์ครบถ้วน ทันเวลา</p>	<p>การกำหนดสมรรถนะเป็น เรื่องที่กลุ่มงานแต่ละส่วน ต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถ ทราบถึงขอบเขตงาน เพื่อจะ ได้กำหนดความรู้ของ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละ ตำแหน่ง ทั้งนี้สมรรถนะของ งานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการเงินคือ ความซื่อสัตย์ รอบรู้ รักและเข้าใจ ทำงาน ได้ถูกต้อง รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น และต้องเป็นผู้เห็น</p>	<p>การกำหนด สมรรถนะในงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ทราบถึงขอบเขตงาน เพื่อจะได้กำหนด ความรู้ของ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละ ตำแหน่ง ซึ่ง ผู้ปฏิบัติงานด้าน การเงินต้องเป็นผู้ที่มี ความซื่อสัตย์ รอบรู้ รักและเข้าใจ ทำงาน ได้ถูกต้อง รับฟัง</p>
สมรรถนะ และระดับ สมรรถนะ ของ บุคลากรใน กลุ่มงาน			

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุปผล
		แก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้ปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของ ผู้อื่น และต้องเป็น ผู้เห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว

ตารางที่ 3 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย	วิสัยทัศน์ กลุ่มงานบริหารทั่วไป เป็นผู้สนับสนุนใน การให้บริการแก่หน่วย บริการต่าง ๆ ใน โรงพยาบาลชลบุรี ตามมาตรฐาน เป้าหมาย 1. สนับสนุนด้านบริการ งานหนังสือราชการทั้ง ภายในและภายนอก (รับ/ ส่ง/ ยืม/ เก็บ/ ทำลาย) ถูกต้องตามระเบียบงาน สารบรรณ รวดเร็ว และ ทันเวลา 2. บริการข้อมูลข่าวสาร และสนับสนุน ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ต่าง ๆ ของทุกหน่วยงาน ภายใน รพ. ชลบุรี	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานภารกิจ อำนวยความสะดวกทั่วไป เห็นว่า วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย/ พันธกิจของกลุ่มงานนี้มี ความชัดเจนเนื่องจากกลุ่ม งานนี้ให้ความสำคัญกับเรื่อง นี้จึงกำหนดรายละเอียดให้ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเห็น อย่างชัดเจน เมื่อศึกษาถึงการ กำหนดวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า เป็นงานที่ทำให้การสนับสนุน การให้บริการแก่หน่วย บริการต่าง ๆ ใน โรงพยาบาล ชลบุรี ตามมาตรฐานที่ กำหนด โดยต้องปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายงานที่กำหนด ตามกฎระเบียบข้อบังคับของ ทางราชการ เพื่อให้การ	วิสัยทัศน์ ให้การ สนับสนุนการ ให้บริการแก่หน่วย บริการต่าง ๆ ใน โรงพยาบาลชลบุรี ตามมาตรฐานที่ กำหนด เป้าหมายคือ ปฏิบัติงานตาม กฎระเบียบข้อบังคับ ของทางราชการ เพื่อให้การบริการ ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลาและมี ประสิทธิภาพใน การให้บริการงาน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	3. ให้บริการดูแล สิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่ ให้มีความสะอาดและ ปลอดภัยตามมาตรฐาน ที่กำหนด	บริการถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ ในการให้บริการงานตาม ความรับผิดชอบได้ตรงตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนด ทั้งนี้	
	4. ให้บริการดูแลป้องกัน รักษาความปลอดภัยใน ชีวิต และทรัพย์สิน โรงพยาบาลชลบุรี	พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน ไม่ได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ใน	
	5. ให้ให้บริการ ยานพาหนะรับส่งผู้ป่วย เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล ชลบุรีถึงที่หมายด้วย ความปลอดภัยและทัน กำหนดเวลา	การปฏิบัติงาน	
	6. ให้บริการผ้าสะอาด ทันเวลา		
	7. ให้บริการรับเรื่อง ร้องเรียน ร้องทุกข์ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาแก่ ผู้มารับบริการใน โรงพยาบาลชลบุรีด้วย ความรวดเร็ว		
	8. ให้บริการตรวจสอบ สัญญา ให้ความเห็นและ แนวทาง แก้ไขข้อขัดข้อง ในการดำเนินงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทาง ราชการ		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
บทบาท หน้าที่	รับผิดชอบการบริหาร จัดการทั่วไป ได้แก่ 1. งานธุรการทั่วไป มีหน้าที่จัดการระบบงาน และสนับสนุน การ ปฏิบัติงานของงานต่าง ๆ ได้แก่-งานเคหะ บริการ และอาคารสถานที่ งานบริการยานพาหนะ งานรักษาความปลอดภัย งานสิ่งแวดล้อมและความ ปลอดภัย งานจัดการของ เสีย งานประชาสัมพันธ์ และบริการทั่วไป-งานสาร บรรณ มีหน้าที่จัดการวาง ระบบสารบรรณตั้งแต่การ รับ การส่ง การจัดเก็บ และการทำลายให้เป็นไป ตามระเบียบแบบแผน ของทางราชการ-งานนิติ การ มีหน้าที่ให้คำปรึกษา ความเป็นตามกฎหมาย จัดทำ/ ตรวจสอบนิติ กรรมและสัญญา ดำเนินการทางวินัยและ เสริมสร้างวินัยและระบบ คุณธรรม งานรับเรื่อง ร้องเรียน ร้อง	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานภารกิจ อำนวยความสะดวก อธิบายถึง ส่วนงานด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ งานสารบรรณ งาน ธุรการ งานประชาสัมพันธ์ อาคารสถานที่ ความ ปลอดภัย งานทำความสะอาด ผ้า ซึ่งประเด็นของการแสดง ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลงาน การบริหารทั่วไป สอดคล้อง กับฝ่ายบริหารได้ให้ข้อมูลไว้ ตามที่อธิบายไปข้างต้น ซึ่ง ความแตกต่างในการแสดง ความคิดเห็นก็คือ ผู้ให้ข้อมูล ในฝ่ายบริหารทั่วไป อธิบาย เฉพาะด้านงาน แต่ไม่อธิบาย ด้านสมรรถนะของ ผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ฝ่าย บริหารอธิบายถึงบทบาทของ ผู้ปฏิบัติงาน คือ ต้องเป็น เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชลบุรี ที่ปฏิบัติงานได้เหมาะสมตาม หน้าที่งาน	แบ่งงานด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ งานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ อาคารสถานที่ ความปลอดภัย งานทำความสะอาด ผ้า ทั้งนี้ได้อธิบาย ลักษณะงานด้าน ต่าง ๆ ไว้อย่าง ชัดเจน แต่ไม่อธิบาย ด้านสมรรถนะของ ผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	<p>ทุกซ์ งานดำเนินคดีอาญา คดีแพ่ง คดีปกครอง คดี ตามกฎหมาย คู่คุ้มครอง ผู้บริ โภคด้านสาธารณสุข งานเผยแพร่ความรู้ด้าน กฎหมาย งานดำเนิน มาตรการทางปกครอง งาน โกล่เกลี่ยข้อพิพาท งานความรับผิดชอบทางละเมิด งานด้านกฎหมายทั่วไป หรืออื่น ๆ</p>		
	<p>2. ชักฟอก มีหน้าที่บริหาร จัดการเครื่องนุ่งห่มของ ผู้ป่วยทุก ประเภทให้มี ความสะอาดเพียงพอ โดย จัดการระบบของการ ส่งผ้า การซักผ้า การอบผ้าการ เก็บรักษาผ้าและการบริการ ผ้าตามหอผู้ป่วย</p>		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
การกำหนดตำแหน่งของบุคลากรจัดแบ่งระดับตามโครงสร้าง	ดำเนินการควบคุมงานด้านเอกสารโรงพยาบาลให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ ดำเนินการลงรับหนังสือเข้าตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 การรับหนังสือและแจกจ่ายหนังสือให้ผู้เกี่ยวข้องทันเวลาที่กำหนด เพื่อให้งานเอกสารและการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงพยาบาลเป็นไปอย่างราบรื่น ทันเวลา และเป็นระบบ งานรักษาความปลอดภัยให้บริการดูแลความสงบและความปลอดภัยต่ออาคาร สถานที่และทรัพย์สินของผู้ป่วยญาติ รวมถึงเจ้าหน้าที่ ดูแลระบบการจราจรให้มีความปลอดภัยตัว สะดวกและปลอดภัย อำนาจความสะดวกแก่	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานบริหารทั่วไป เห็นว่า การกำหนดโครงสร้างต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกระทรวงสาธารณสุข โดยจัดแบ่งระดับตามสายงานที่ได้รับมอบหมาย และมีหัวหน้างานรวมถึงผู้ปฏิบัติงานในสายงานที่แบ่งความรับผิดชอบไปตามสายงานนั้น ๆ ทั้งนี้ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลคนแรกในกลุ่มงานภารกิจอำนวยการไม่ได้แสดงความเห็นในกลุ่มงานนี้ แต่อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าการแบ่งหน้าที่งานแต่ละส่วนงานมีความแตกต่างกันตามความรับผิดชอบของแต่ละงานที่ต่างกัน	ในการกำหนดตำแหน่งงานกลุ่มบริหารทั่วไปโดยจัดแบ่งระดับตามสายงานแบ่งความรับผิดชอบหน้าที่ที่กำหนดที่ชัดเจน โดยการแบ่งหน้าที่งานแต่ละส่วนงานมีความแตกต่างกันตามความรับผิดชอบของแต่ละงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	<p>ผู้ใช้บริการ ภายใน โรงพยาบาลชลบุรีทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้ เจ้าหน้าที่และผู้บริการ การได้รับความปลอดภัย ทั้งชีวิตและทรัพย์สิน อาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อมพนักงาน ทั่วไปเพื่อให้การบริหาร จัดการเรื่องขยะมูลฝอย ทั่วไปและรีไซเคิล, มีการ บริหารจัดการขยะรีไซเคิล ได้มีการกำจัดและคัดแยก ถูกวิธี มีการจัดห้อง ประชุมต่าง ๆ เรียบร้อย และงานปรับภูมิทัศน์และ ตัดแต่งต้นไม้สวยงาม ตลอดเวลา</p>		
พฤติกรรม การทำงาน ในเชิง คุณลักษณะ ที่ถูก คาดหวัง		<p>แสดงความเห็นเหมือนกัน คือความคาดหวังใน พฤติกรรมของงานแต่ละงาน มีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัย เห็นว่าจำเป็นต้องศึกษาถึง ประเด็นสมรรถนะของงาน แต่ละส่วนในกลุ่มงาน บริหารงานทั่วไป โดยการ กำหนดตามลักษณะงานแต่ ละงานให้ชัดเจนขึ้น</p>	<p>แตกต่างกันใน ประเด็นของ การปฏิบัติงานในแต่ละ งานจะปฏิบัติงาน คนละแบบคนละ ลักษณะงานที่ทำ</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
สมรรถนะ และระดับ	สมรรถนะประจำตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่	แผนปฏิบัติงานของฝ่ายส่ง ทันเวลา จัดทำประมาณการ	การปฏิบัติงานตรง ตามหน้าที่ความ
สมรรถนะ ของ บุคลากรใน กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน บริหารทั่วไป โดย แต่ละหน้าที่งาน จะมี ระดับสมรรถนะ แตกต่างกัน เช่น งานธุรการ มีระดับ สมรรถนะในด้าน ความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการมากกว่างาน สารบรรณ ส่วนงานสาร บรรณมีระดับสมรรถนะ ด้านการสั่งการตามอำนาจ หน้าที่มากกว่างานนิติการ ส่วนงานนิติการมี สมรรถนะด้านความ ถูกต้องของงานและด้าน การดำเนินงานเชิงรุก มากกว่างานธุรการและ งานสารบรรณ	รายรับ รายจ่าย ในการจัดส่ง รายงานการอนุรักษ์พลังงาน ให้กรมพลังงานทันเวลา ที่จัดส่งรายงานการควบคุม ภายในจัดส่งเอกสารคุณภาพ ทันเวลา	รับผิดชอบประจำ ตำแหน่งงาน สมรรถนะในแต่ละ ตำแหน่งงานมีระดับ สมรรถนะการทำงานที่ แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะ ตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานนักทรัพยากรบุคคล

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย	วิสัยทัศน์ “เป็นหน่วยงาน ที่ให้บริการด้านทรัพยากร บุคคลที่มีคุณภาพ บริหารงานทรัพยากร บุคคลด้วยความยุติธรรม โปร่งใส รวดเร็ว ตรวจสอบได้ และมุ่ง สรรหา พัฒนาบุคลากร ให้มีคุณภาพโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล” พันธกิจ/ เป้าหมาย บริหารงานบุคคลอย่าง เป็นระบบ รวดเร็ว โปร่งใสเป็นธรรม จัด ระบบงานบุคคล รวมทั้ง งานสวัสดิการแก่ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล ชลบุรี ให้ได้มาตรฐาน อย่างถูกต้อง รวดเร็วและ เป็นธรรมจัดระบบข้อมูล ด้านบุคคลที่ถูกต้องและ ทันสมัย พร้อมกับพัฒนา ศักยภาพบุคลากรอย่างมี ระบบและต่อเนื่องนำ เทคโนโลยีมาใช้พัฒนา ระบบการบริหารงาน บุคคล เพื่อให้เกิดความ คล่องตัว	วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย/ พันธกิจ ของกลุ่มงานนี้มี ความชัดเจนเนื่องจากกลุ่ม งานนี้ให้ความสำคัญกับเรื่อง นี้จึงกำหนดรายละเอียดให้ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเห็น อย่างชัดเจนเมื่อศึกษาถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ สรุปได้ ว่าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยความยุติธรรม โปร่งใส รวดเร็ว ตรวจสอบได้ และมุ่ง สรรหาพัฒนาบุคลากรให้มี คุณภาพตามหลักธรรมาภิ บาลซึ่งความชัดเจนของ วิสัยทัศน์ จึงสามารถนำมา กำหนดพันธกิจหรือเป้าหมาย ในการบริหารงานบุคคลตาม ลักษณะงานที่ทำได้อย่าง ชัดเจน นอกจากนั้นยัง พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน ยังได้ แสดงความคิดเห็นในนำ เทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิด ความคล่องตัว ทำให้เห็นถึง การให้ความสำคัญต่อการ พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ใน การบริหารงานบุคคลอยู่ เสมอ	กลุ่มงานทรัพยากร บุคคล เห็นว่า วิสัยทัศน์ คือ “ยุติธรรม โปร่งใส รวดเร็ว ตรวจสอบ ได้” ส่วนเป้าหมาย คือ มุ่งสรรหาพัฒนา บุคลากรให้มี คุณภาพตามหลัก ธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
บทบาท หน้าที่	งานบรรจุ/ แต่งตั้ง/ อัตรากำลัง มีหน้าที่คือ การบรรจุ/ การบรรจุกลับ บุคคลเข้ารับราชการ จัดทำ ก.พ.7 และแฟ้ม ประวัติข้าราชการใหม่ การเปลี่ยนสายงาน ข้าราชการ/ การเลื่อน ระดับ การบริหารจัดการ ตำแหน่งว่าง/ การจัดสอบ ตำแหน่งว่าง การประเมิน บุคคลและผลงานทาง วิชาการ การปรับอัตรา เงินเดือนตามคุณวุฒิ จัดทำคำสั่ง รักษาการใน ตำแหน่งให้ข้าราชการ ปฏิบัติหน้าที่/ มอบหมาย หน้าที่ การลาศึกษาต่อ/ การลาออกจากราชการ งานทะเบียนประวัติและ บำเหน็จบำนาญ มีหน้าที่ คือ ตรวจสอบเกษียณอายุ ราชการ การขอ พระราชทาน เครื่องราช อิสริยาภรณ์ ขอ ข้าราชการ/ ผู้ทำ คุณประโยชน์ การ	หน้าที่งานสรรหา คัดเลือก บรรจุ และธำรงรักษา บุคลากรให้ปฏิบัติงานใน องค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารยังได้ มุ่งเน้นในส่วนของกร เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้กับบุคลากร ซึ่งถือเป็นการ กำหนดบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบในงานที่ชัดเจน โดยเน้นขั้นตอนตาม กระบวนการตั้งแต่รับสมัคร งาน จนถึงการธำรงรักษา บุคลากรให้ปฏิบัติงานใน องค์กรได้นาน ๆ จึงเห็นว่า ส่วนกลุ่มงานทรัพยากร บุคคลกำหนดขอบข่าย บทบาทหน้าที่ทั้งงานและ บุคลากรที่ชัดเจน ถูกต้องตาม แนวคิด รวมถึงตรงตาม สมรรถนะที่ต้องการคัดเลือก บุคคลเข้าทำงาน	มีหน้าที่งานสรรหา คัดเลือก บรรจุ และ ธำรงรักษาบุคลากร ให้ปฏิบัติงานใน องค์กร ซึ่งได้กำหนด ขอบข่ายบทบาท หน้าที่ทั้งงานและ บุคลากรที่ชัดเจน ถูกต้องตามแนวคิด รวมถึงตรงตาม สมรรถนะที่ต้องการ คัดเลือกบุคคลเข้า ทำงาน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	<p>ดำเนินการเพื่อขอรับ บำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ งานบริหาร ลูกจ้าง มีหน้าที่รับผิดชอบ การสอบคัดเลือกลูกจ้าง การจัดหาเพิ่มประวัติ ลูกจ้าง การขออนุมัติจ้าง ต่อเนื่อง การจัดทำข้อมูล ประกอบการพิจารณา เลื่อนขั้นค่าจ้าง การจัดทำ คำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน การขอ พระราชทาน เครื่องราชฯ รับสมัคร ฌกต. และ กสจ. จัดทำ บัตรข้าราชการ/ ลูกจ้างประจำ/ ข้าราชการ บำนาญ ขออนุมัติเงินเพิ่ม พิเศษ/ เงินประจำตำแหน่ง ประจำเดือน งานพัฒนา บุคลากรด้านบริหาร</p>		
การกำหนด ตำแหน่ง ของ บุคลากร จัดแบ่ง ระดับตาม โครงสร้าง	<p>ร่วมวางแผนอัตรากำลัง การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการตาม ระเบียบบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหาจนถึง การลาออก และการ บริหารงานลูกจ้าง ให้</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานทรัพยากร บุคลากร เห็นว่า การดูแล เจ้าหน้าที่ที่เป็นข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ที่เป็นลูกจ้างอื่น ๆ ซึ่งในแต่ละส่วนงาน จะมี การแบ่งส่วนเพื่อการวางแผน กำลังคน การสรรหา บรรจุ</p>	<p>การแบ่ง โครงสร้าง หน้าที่บริหาร บุคลากรเป็น 2 ส่วน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ เป็นข้าราชการ และ เจ้าหน้าที่ที่เป็น ลูกจ้างอื่น ๆ ซึ่งใน</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ วิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอ HR เพื่อสนับสนุน การทำงานของฝ่ายบริการ ให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระเบียบของ ทางราชการและทิศทาง โรงพยาบาลตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้จัดทำ สแกน ลายนิ้วมือ การเบิกจ่ายตรง การสรรหาและคัดเลือก บุคคลเข้ารับราชการ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการของข้าราชการ บรรจุใหม่ และการเลื่อน เงินเดือนข้าราชการ การ สำเนาและถ่ายเอกสาร การรับโทรศัพท์ การส่ง โทรสาร และงานอื่น ๆ ที่ ได้รับมอบหมาย เพื่อ สนับสนุนการทำงานของ หน่วยงานต่าง ๆ ภายใน โรงพยาบาล ให้เกิด ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และทิศทางของ โรงพยาบาลตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้	เป็นข้าราชการ (รับเข้าทำงาน เป็นลูกจ้าง) การย้าย หรือ ลาออก เงินเดือน และสิทธิ ประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งการแบ่ง หน้าที่งานการดูแล รับผิดชอบงานนี้จะช่วย ให้บริการงานด้านบุคลากร ได้เป็นอย่างดี โดยแบ่งตาม สมรรถนะของงานที่ปฏิบัติ เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามการ แสดงความคิดเห็นที่กล่าวไว้ ข้างต้น จึงเห็นได้ชัดเจนถึง การจัดตำแหน่งหน้าที่และ โครงสร้างงานที่ชัดเจน	แต่ละส่วนงาน จะมี การแบ่งส่วนเพื่อ การวางแผนกำลังคน การสรรหา บรรจุ เป็นข้าราชการ (รับเข้าทำงานเป็น ลูกจ้าง) การย้าย หรือ ลาออก เงินเดือน และสิทธิประโยชน์ ต่าง ๆ ซึ่งการแบ่ง หน้าที่งานการดูแล รับผิดชอบงานนี้จะ ช่วยให้บริการงาน ด้านบุคลากรได้เป็น อย่างดี โดยแบ่งตาม สมรรถนะของงานที่ ปฏิบัติได้ชัดเจน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
พฤติกรรม การทำงาน ในเชิง คุณลักษณะ ที่ถูกต้อง คาดหวัง	เจ้าหน้าที่ได้รับเงินเดือน ตามผลการปฏิบัติงาน อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง เพื่อใช้ประกอบการขอ อัตราค่าจ้างเพิ่มโครงสร้าง อัตราค่าจ้างของข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ลูกจ้าง ชั่วคราว พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ได้รับการดูแล สิทธิประโยชน์อย่าง ถูกต้อง และรวดเร็ว เจ้าหน้าที่รับทราบ กฎระเบียบ และมีความ เข้าใจในวิธีปฏิบัติงาน ด้านบุคคล -ให้บริการด้วยความเต็ม ใจ ยิ้มแย้ม แจ่มใส และ ข้อมูลที่ถูกต้องตรงตาม ระเบียบ -มีการจัดทำเอกสาร คุณภาพ โดยให้เจ้าหน้าที่ ทุกคนมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นนำ นโยบายมาถ่ายทอดสู่การ ปฏิบัติการกำหนดรหัส การเก็บลายนิ้วมือ การส่ง	จากการแสดงความคิดเห็น ของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงาน ทรัพยากรบุคคลทั้ง 2 คน เห็นว่าสอดคล้องกับ ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ในกลุ่มงานอื่น ๆ คือ จะ คาดหวังคุณลักษณะ และ พฤติกรรมการทำงาน แตกต่างกันตามระดับชั้นของ งาน โดยผู้มีตำแหน่งที่สูงจะ ถูกคาดหวังมากกว่าตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงาน โดยเห็นว่าการ คาดหวังเชิงคุณลักษณะและ พฤติกรรมในแต่ละงานมี ความจำเป็นอย่างมาก ซึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่าความเห็น ดังกล่าวจะนำไปสู่เป้าหมาย ของส่วนงานและเป้าหมาย ของโรงพยาบาลชลบุรี	ความคาดหวัง คุณลักษณะ และ พฤติกรรมการทำงาน แตกต่างกัน ตามระดับชั้นของ งาน โดยผู้มีตำแหน่ง ที่สูงจะถูกคาดหวัง มากกว่าตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงาน โดยเห็น ว่าการคาดหวังเชิง คุณลักษณะและ พฤติกรรมในแต่ละ งานมีความจำเป็น อย่างมาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	การโอน ย้ายข้อมูลไปยัง เครื่องสแกน ได้ถูกต้อง ตรงจุดสแกนของแต่ละ บุคคลดำเนินการ ได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตาม กำหนด		
สมรรถนะ และระดับ สมรรถนะ ของ บุคลากรใน กลุ่มงาน	-	-	-

ตารางที่ 5 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานพัสดุ

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย	วิสัยทัศน์ กลุ่มงานพัสดุ และบำรุงรักษาจะเป็น หน่วยงานที่มีความเป็น เลิศในการบริหารจัดการ ด้านพัสดุ ด้วยหลัก ธรรมาภิบาล พันธกิจ/ เป้าหมาย 1. ให้บริการจัดหาพัสดุ ควบคุมและจำหน่าย ตาม ระเบียบว่า	วิสัยทัศน์ “การปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นเลิศใน การบริหารจัดการด้านพัสดุ ด้วยหลักธรรมาภิบาล พันธกิจ/ เป้าหมาย ให้บริการจัดหาพัสดุ ควบคุม และจำหน่าย ตามระเบียบว่า ด้วยการพัสดุฯอย่างมี ประสิทธิภาพ รวดเร็ว	การมุ่งเน้น ปฏิบัติงานใน ระดับสูงหรือด้วย ความเป็นเลิศ มุ่งเน้น หลักมาภิบาล งาน พัสดุมีประสิทธิภาพ งานบุคลากรมี ความรู้ความ เชี่ยวชาญในงาน ที่ปฏิบัติ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	ด้วยการพัสดุอย่างมี ประสิทธิภาพ รวดเร็ว โปร่งใส ตรงตามความ ต้องการของผู้รับบริการ	โปร่งใส ตรงตามความ ต้องการของผู้รับบริการ พัฒนาระบบงานพัสดุให้มี ประสิทธิภาพและ พัฒนา	
	2. พัฒนาระบบงานพัสดุ ให้มีประสิทธิภาพ	ศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านพัสดุ	
	3. พัฒนาศักยภาพ บุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านพัสดุ		
บทบาท หน้าที่	รับผิดชอบควบคุมกำกับ ดูแล แผนกพัสดุควบคุมกำกับ ดูแลธุรการของฝ่าย งาน การจัดซื้อ/ จัดจ้าง/ งาน บริหาร คลัง พัสดุ งาน ควบคุมจำหน่าย	ผู้ให้ข้อมูลส่วนงานพัสดุ และ งานบำรุงรักษา ในลักษณะ งานคำสั่ง การจัดหาพัสดุ ภายใต้ระเบียบของกฎหมาย และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง การ จัดทำและตรวจสอบเอกสาร และรายงานพัสดุประจำปี เพื่อให้งานพัสดุมี ประสิทธิภาพ	หน้าที่ความ รับผิดชอบแผนก พัสดุเป็นไปตาม บทบาทหน้าที่ และ มุ่งเน้นลักษณะการ ทำงานที่กำหนด งานพัสดุที่ต้อง ปฏิบัติตามระเบียบ ของกฎหมาย และ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานพัสดุมี ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
การกำหนด ตำแหน่ง ของ บุคลากร จัดแบ่ง ระดับตาม โครงสร้าง	แบ่งตามโครงสร้างลำดับ ชั้นสายงานโดยแบ่งได้ 6 งานหลัก ๆ คือ 1) งาน ธุรการ 2) งานจัดซื้อวัสดุ 3) งานครุภัณฑ์ 4) งานจ้าง 5) งานคลัง 6) งาน สินทรัพย์โดย ดำเนินการ จัดซื้อครุภัณฑ์การแพทย์ ครุภัณฑ์ทั่วไป รับผิดชอบ งานการจัดซื้อโดยวิธีสอบ ราคา และวิธีพิเศษ ทำ สัญญาซื้อขาย การตรวจ รับพัสดุ ส่งเรื่องเบิก จ่ายเงิน การรายงานข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับครุภัณฑ์ และการลงเว็บไซต์ของ กรมบัญชีกลางทุกขั้นตอน ปฏิบัติตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการ พัสดุ และหนังสือที่ เกี่ยวข้องกับการพัสดุ สนับสนุนให้งานบริการ มีเครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอเป็นประโยชน์ใน งานรักษาพยาบาล เพื่อให้ การปฏิบัติงานเป็นไปตาม แผน/ โครงการที่กำหนด	กลุ่มงานพัสดุมีการกำหนด ตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบตามความ เหมาะสมในแต่ละงาน ของ ทั้ง 6 สายงานของงานพัสดุ ดังนี้คือ 1) งานธุรการ 2) งานจัดซื้อวัสดุ 3) งาน ครุภัณฑ์ 4) งานจ้าง 5) งาน คลัง 6) งานสินทรัพย์ เพื่อจัด คนให้เหมาะกับงานที่เราทำ และรับผิดชอบ โดย เปรียบเทียบมาจากโครงสร้าง งานระดับกระทรวง มี ตำแหน่งงาน”	เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบตาม ความเหมาะสมใน แต่ละงาน ของทั้ง 6 สายงานของงาน พัสดุ ดังนี้คือ 1) งาน ธุรการ 2) งานจัดซื้อ วัสดุ 3) งานครุภัณฑ์ 4) งานจ้าง 5) งาน คลัง 6) งาน สินทรัพย์ เพื่อจัดคน ให้เหมาะกับงานที่ เราทำและรับผิดชอบ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	ไว้ให้บริการด้านการพัสดุ ประกอบด้วย การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่าย โดยคำนึงถึง ความประหยัด คุ่มค่า และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่รัดกุม ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสนับสนุนอุปกรณ์ทางการแพทย์ให้มีพร้อมใช้ เพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการ และควบคุมดูแล กำกับให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพ HA และ JCI		
พฤติกรรมการทำงานในเชิงคุณลักษณะที่ถูกต้องคาดหวัง	1. จัดซื้อให้ถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการพัสดุ 2. จัดซื้อให้ถูกต้องตามความต้องการของผู้ใช้ 3. ส่งรายงานการจัดซื้อครุภัณฑ์ให้ทันเวลา 4. การให้ความร่วมมือเข้าประชุม 5. การให้ความร่วมมือเข้าประชุมตามแผน	ความคาดหวังคุณลักษณะ และพฤติกรรมตามลักษณะงานมากหรือน้อยแตกต่างกันตามหน้าที่และตำแหน่งงาน โดยภาพรวมความคาดหวัง คือ ความรับผิดชอบ ความถูกต้อง รวดเร็วในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนตามคำสั่งงาน และตามระเบียบข้อกำหนด โดยผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังมากกว่า	คุณลักษณะและพฤติกรรมตามลักษณะงานมากหรือน้อยแตกต่างกันตามหน้าที่และตำแหน่งงาน โดยภาพรวมความคาดหวังคือ ความรับผิดชอบ ความถูกต้อง รวดเร็วในการปฏิบัติงานตามขั้นตอน ตาม

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	6. ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย-การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวดเร็ว ทันเวลา	หัวหน้ากลุ่มงาน เนื่องจากต้องถูกคาดหวังจากหัวหน้างาน รวมถึงเจ้าหน้าที่งานในระดับเดียวกัน	คำสั่งงาน และตามระเบียบข้อกำหนด โดยผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังมากกว่า หัวหน้ากลุ่มงาน
	7. มีพัสดุคงคลังไม่เกิน 2% ตามมาตรฐานกำหนด		
	8. มีการจัดทำข้อมูล ประกอบการจัดทำแผน ประมาณการรายรับ รายจ่าย		
	9. การบริการด้านช่างต่าง ๆ บริการหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ลดการส่งซ่อมซ้ำ การจัดซื้อ/ จัดจ้าง รวดเร็ว ทันความต้องการของหน่วยงาน		
	10. มีการจัดทำเอกสารคุณภาพ โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น		
	11. ให้บริการด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้ม แจ่มใส และข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามระเบียบ		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	12. ตรวจสอบ แนะนำ งานด้านการพัสดุที่ถูกต้อง		
	13. ถ่ายทอดให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ โดยทั่วกัน		
	14. ผลสำเร็จของงานที่ ได้รับมอบหมาย		
สมรรถนะ และระดับ สมรรถนะ ของ บุคลากรใน กลุ่มงาน	-	-	-

ตารางที่ 6 ผลการศึกษาเอกสารและจากข้อมูลสัมภาษณ์ กลุ่มงานบำรุงรักษา

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย	<u>วิสัยทัศน์</u> งานซ่อมบำรุงเป็น หน่วยงานสนับสนุน ให้ โรงพยาบาลชลบุรี เป็น ผู้นำในการให้บริการด้าน ศัลยกรรมระดับสูง	งานบริการตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษา อุปกรณ์ ระบบไฟ อาคารและ อื่น ๆ ที่ให้บริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และ บำรุงรักษา งาน ระบบงาน บำรุงรักษาต่าง ๆ ทั้งนี้ใน ส่วนของการให้ความเห็น ของส่วนงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่ ผู้ให้ข้อมูล	สนับสนุนการ บริการ มุ่งเน้น การบริการด้าน บำรุงรักษา และ การให้บริการ สาธารณูปโภค อย่างเพียงพอ และ ปลอดภัย

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	เป้าหมาย ตรวจสอบ ทดสอบ ซ่อมแซม บำรุงรักษา ใน ด้านระบบสาธารณสุข โภค ให้เพียงพอใช้ และอาคาร ปลอดภัย	ไม่ได้กำหนดคุณลักษณะงาน ของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ต่าง ๆ	
บทบาท หน้าที่	รับผิดชอบ Master plan อาคาร สถานที่ บริการ จัดการความพอเพียง พร้อมใช้ บำรุงรักษา อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ แผนซ่อมบำรุงควบคุม กำกับดูแลงานซ่อม อุปกรณ์การแพทย์ งาน ช่างไฟฟ้า งานช่างโยธา และสุขาภิบาล งานช่างทำ ความเย็น งานช่าง เครื่องกล งานช่างเชื่อม	จะมุ่งเน้นคำบรรยายลักษณะ งานไปทำงานบริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษาอุปกรณ์ ระบบไฟ อาคารและอื่น ๆ โดยอธิบายลักษณะของงาน บริการแบ่งแยกความ รับผิดชอบตามหน้าที่งาน บริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษา ระบบโทรศัพท์ภายใน โรงพยาบาลชลบุรี งาน อาคารและสุขาภิบาล ระบบงานหม้อแปลงและปั้มน้ำ ระบบไฟฟ้าแรงสูง ระบบ ไฟฟ้าภายในโรงพยาบาล ชลบุรี ระบบลิฟต์ระบบ เครื่องปรับอากาศ และระบบ ประปา จึงเห็นได้ว่าผู้ให้ ข้อมูลแต่ละคนดูแล รับผิดชอบงานในส่วนงาน แตกต่างกัน ผู้ให้ข้อมูลคน แรกดูแลงานพัสดุ	งานบริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และ บำรุงรักษาอุปกรณ์ ระบบไฟ อาคารและ อื่น ๆ ที่ให้บริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และ บำรุงรักษา ระบบงานบำรุงรักษา ต่าง ๆ ทั้งนี้ในส่วน ของการให้ความเห็น ของส่วนงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูล ไม่ได้กำหนด คุณลักษณะงานของ บุคลากรที่ จำเป็นต้องใช้ สมรรถนะในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ ต่าง ๆ

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	<p>นายช่างไฟฟ้า ให้บริการ ซ่อม และ บำรุงรักษาเชิงรุก เครื่องมือแพทย์ อุปกรณ์ ทางการแพทย์ ระบบ ก๊าซ ทางการแพทย์ ของ หน่วยงานต่าง ๆ ใน โรงพยาบาลชลบุรี ได้ อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย เพื่อ ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและ ทิศทางของโรงพยาบาล ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p> <p>ช่างไม้และเหล็กผู้ช่วยช่าง ทั่วไป</p> <p>ปฏิบัติงานด้านช่างไม้ และเหล็ก โดย ซ่อม ติดตั้ง บำรุงรักษา อุปกรณ์ เช่น ตู้ โต๊ะ เียงไม้ เหล็ก และอลูมิเนียม เพื่อให้ เจ้าหน้าที่ และผู้มารับ บริการในโรงพยาบาล ชลบุรี ได้รับความสะดวก ความปลอดภัย พร้อมใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ</p>		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
	<p>ช่างเครื่องทำความเย็น</p> <p>ให้บริการ ซ่อม และบำรุงรักษา เครื่องใช้ไฟฟ้า มอเตอร์ไฟฟ้า พัดลมต่าง ๆ ระบบปรับอากาศแบบแยกส่วน,แบบรวมศูนย์ซิลเลอร์ และระบายอากาศห้องผ่าตัด ห้องแยกโรค ระบบเคเบิลทีวี เครื่องรับโทรทัศน์ วิทยุสื่อสาร ระบบเรียกพยาบาล เครื่องใช้ไฟฟ้าในสำนักงาน กระจกน้ำร้อน เครื่องไมโครเวฟ ตู้เย็นเก็บวัคซีน, ตู้เย็นเก็บอาหาร ตู้ทำน้ำเย็นน้ำร้อน เครื่องขยายเสียงของหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการอนุรักษ์พลังงานให้กับโรงพยาบาล ชลบุรี ได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และทิศทางของโรงพยาบาลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
การกำหนดตำแหน่งของบุคลากรจัดแบ่งระดับตามโครงสร้าง	ควบคุม...กำกับ...ดูแลและกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน...งานช่างเครื่องมือแพทย์...ช่างไฟฟ้า...ช่างไม้และเหล็ก...ช่างประปา...ช่างเครื่องไฟฟ้าและปรับอากาศ ในการซ่อมบำรุง...บำรุงรักษา...ระบบ สาธารณูปโภค...เครื่องมือแพทย์อาคารสถานที่ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมให้การบริการรักษาผู้ป่วยและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สอดคล้องกับ...พันธกิจ...วิสัยทัศน์...ของโรงพยาบาลชลบุรีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ตำแหน่งบุคลากร การจัดแบ่งงานตามโครงสร้างงานและความรับผิดชอบ	แบ่งการทำงานตามลักษณะ โครงสร้างในเต่างานและแบ่งตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้าน	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลจากสัมภาษณ์	สรุป
บำรุงรักษา	มีความรู้งานซ่อมบำรุง	รวดเร็ว ทุกคนได้รับการ	จะคาดหวัง
พฤติกรรม	เครื่องมือ อุปกรณ์งานช่าง	ปฏิบัติที่เท่าเทียมกันตาม	คุณลักษณะและ
การทำงาน	ซ่อมอุปกรณ์ทางการ	สมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่	พฤติกรรมตาม
ในเชิง	แพทย์ระบบ ก๊าซทาง	การใช้เครื่องมือ วัสดุ	ลักษณะงานมากหรือ
คุณลักษณะ	การแพทย์บำรุงรักษา	สิ้นเปลืองประเภทอุปกรณ์	น้อยแตกต่างกันตาม
ที่ถูก	เครื่องมือแพทย์และ	งานช่างอย่างเพียงพอและคุม	หน้าที่และตำแหน่ง
คาดหวัง	อิเล็กทรอนิกส์บำรุงรักษา	ค่าทุกช่างมีพัสดุเพียงพอ	งาน โดยภาพรวม
	ระบบก๊าซทางการแพทย์		ความคาดหวังคือ
	แบบรวมศูนย์ ระบบ		ความรับผิดชอบ
	ออกซิเจนเหลวรับ-จ่ายท่อ		ความถูกต้อง รวดเร็ว
	ออกซิเจน แก๊สทาง		ในการปฏิบัติงาน
	การแพทย์/ ติดตั้ง/ แก๊ส		ตามขั้นตอน ตาม
	มืออย่างประสิทธิภาพและ		คำสั่งงาน และตาม
	ความปลอดภัย ตรวจรับ		ระเบียบข้อกำหนด
	และ เช็กระดับออกซิเจน		โดยผู้ปฏิบัติงานจะ
	เหลวมีความรู้งานซ่อม		ถูกคาดหวังมากกว่า
	สร้าง ติดตั้ง งานไม้ อลูมิ		หัวหน้ากลุ่มงาน
	เนียมทุกชนิดและ		เนื่องจากต้องถูก
	ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อให้		คาดหวังจากหัวหน้า
	สอดคล้องกับพันธกิจและ		งาน รวมถึงเจ้าหน้าที่
	วิสัยทัศน์		งานในระดับเดียวกัน
สมรรถนะ	-	-	-
และระดับ			
สมรรถนะ			
ของบุคลากร			
ในกลุ่มงาน			

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากร สายสนับสนุนโรงพยาบาลชลบุรี โดยได้กำหนดรายละเอียดที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ การศึกษาครั้งนี้เลือกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบเฉพาะเจาะจง เลือกรจากประชากรในกลุ่มภารกิจอำนวยการของโรงพยาบาลชลบุรี รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 11 คน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลสมรรถนะรองของกลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี

สมรรถนะรองกลุ่มงานบัญชี

1. การคิดวิเคราะห์
2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 7 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบัญชีแต่ละระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกต้องคาดหวัง
หัวหน้ากลุ่มงาน	นักวิชาการการเงินและบัญชี	5
รองหัวหน้ากลุ่มงานบัญชี	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	4
ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	3

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะรองที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานบัญชี ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการทำงาน และการปฏิบัติงานโดยการสั่งตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งถือเป็นหลักสมรรถนะรองที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานบัญชี เนื่องจากคุณลักษณะตำแหน่งงานบัญชีต้องอาศัยความถูกต้องชัดเจนในการปฏิบัติงานอย่างสูง เพราะมีหน้าที่รับผิดชอบผลประโยชน์ขององค์กร และป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคตและระดับที่ถูกต้องคาดหวังของกลุ่มงานบัญชีโดยระดับ

ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ระดับ 5 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้นต้องใช้เทคนิค คติวิเคราะห์ในการแยกประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกัน แก้ไขอุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้น และรองหัวหน้ากลุ่มงานบัญชีจะถูกคาดหวังที่ระดับ 4 เนื่องจากสามารถวางแผนงาน แยกแยะปัญหาและเชื่อมโยงกับงานซับซ้อน และระดับผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ ระดับ 3 ซึ่งในการปฏิบัติงานสามารถวางแผนงาน โดยกำหนดกิจกรรม ในขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการคาดหวังดังกล่าวจะมีลำดับตามตำแหน่งในกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย

สมรรถนะรองกลุ่มงานการเงิน

1. การคติวิเคราะห์
2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 8 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานการเงินแต่ละระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่คาดหวัง
หัวหน้ากลุ่มงาน	นักวิชาการการเงินและบัญชี	5
รองหัวหน้ากลุ่มงานการเงิน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	4
ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	3

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะรองที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานการเงิน ประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการทำงาน และการปฏิบัติงาน โดยการสั่งตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งถือเป็นหลักสมรรถนะรองที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานการเงิน เนื่องจากคุณลักษณะตำแหน่งงานการเงินต้องอาศัย ความชำนาญและความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะหน้าที่การรับจ่ายเงิน เพื่อส่งต่อไปยังกลุ่มงานบัญชีต่อไป นอกจากนี้ในที่ถูกคาดหวังของกลุ่มงานการเงิน โดยระดับตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ระดับ 5 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้นต้องใช้เทคนิคคติวิเคราะห์ ในการแยกประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกัน แก้ไขอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และรองหัวหน้ากลุ่มงานบัญชีจะถูกคาดหวังที่ระดับ 4 เนื่องจากสามารถวางแผนงานแยกแยะ ปัญหาและเชื่อมโยงกับงานซับซ้อน และระดับผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ ระดับ 3 ซึ่งในการปฏิบัติงานสามารถวางแผนงาน โดยกำหนดกิจกรรม ในขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการคาดหวังดังกล่าวจะมีลำดับตามตำแหน่งในกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายและยังพบว่า สมรรถนะรองของกลุ่มงานการเงินมีความเหมือนกับกลุ่มงานบัญชี เนื่องจากมีลักษณะการปฏิบัติงานร่วมกันจึงมีหลักสมรรถนะที่คล้ายคลึงกันนั่นเอง

สมรรถนะกลุ่มงานบริหารทั่วไป

งานธุรการทั่วไป

1. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
2. การคิดวิเคราะห์
3. การดำเนินการเชิงรุก

ตารางที่ 9 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานธุรการทั่วไป)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกต้องคาดหวัง
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
2. รองหัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไป	4
3. ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าพนักงานธุรการ	3

งานสารบรรณ

1. ความเข้าใจผู้อื่น
2. การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ
3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

ตารางที่ 10 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานสารบรรณ)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกต้องคาดหวัง
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
2. หัวหน้างาน	พนักงานธุรการปฏิบัติงาน	4
3. ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานธุรการ	3

งานประชาสัมพันธ์

1. การสืบเสาะหาข้อมูล
2. ความเข้าใจผู้อื่น
3. ศิลปะการสื่อสารงูใจ

ตารางที่ 11 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง
(งานประชาสัมพันธ์)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกต้องคาดหวัง
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
2. หัวหน้างาน	นักวิชาการเผยแพร่	4
3. ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	3

งานให้บริการดูแลสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่

1. การดำเนินการเชิงรุก
2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
3. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

ตารางที่ 12 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง
(งานให้บริการดูแลสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกต้องคาดหวัง
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
2. หัวหน้างาน	นักจัดการงานทั่วไป	4
3. ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานทั่วไป	3

งานป้องกันรักษาความปลอดภัย

1. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
2. การดำเนินการเชิงรุก
3. การสร้างสัมพันธภาพ

ตารางที่ 13 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง
 \ (งานป้องกันรักษาความปลอดภัย)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกลาดหวัง
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
2. หัวหน้างาน	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	4
3. ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	3

งานบริการยานพาหนะ

1. การสร้างสัมพันธภาพ
2. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
3. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

ตารางที่ 14 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง
 (งานบริการยานพาหนะ)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกลาดหวัง
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
2. หัวหน้างาน	พนักงานบริการ (ขับรถยนต์)	4
3. ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานบริการ (ขับรถยนต์)	3

งานซักฟอก

1. การสร้างสัมพันธภาพ
2. การดำเนินการเชิงรุก
3. การสร้างสัมพันธภาพ

ตารางที่ 15 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานซัพพอร์ต)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกระบุ
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
2. หัวหน้างาน	พนักงานซัพพอร์ต	4
3. ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานซัพพอร์ต	3

งานนิติการ

1. การคิดวิเคราะห์
2. ความเข้าใจผู้อื่น
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

ตารางที่ 16 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละระดับตำแหน่ง (งานนิติการ)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกระบุ
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
2. ผู้ปฏิบัติงาน	นิติกร	3

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะรองที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การวิเคราะห์งาน การดำเนินการเชิงรุก ความเข้าใจผู้อื่น การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจผู้อื่น ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การดำเนินการเชิงรุก การสร้างสัมพันธภาพ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน และความผูกพันต่อส่วนราชการ ซึ่งถือเป็นหลักสมรรถนะรองที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานการบริหารทั่วไป เนื่องจากคุณลักษณะตำแหน่งงานการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยกลุ่มงานที่หลากหลาย โดยกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน คือ งานธุรการทั่วไป งานสารบรรณ งานนิติการ ต้องอาศัยหลักสมรรถนะรอง เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ มากกว่ากลุ่มงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร คือ กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ ที่ต้องอาศัยหลักสมรรถนะรองเกี่ยวกับ ความเข้าใจผู้อื่น ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม เนื่องจาก

สมรรถนะรองเหล่านี้มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประชาสัมพันธ์ ต่อมาก็คือ กลุ่มงานที่ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ คือ งานดูแลอาคาร งานรักษาความปลอดภัย งานบริการยานพาหนะ และงานซักฟอก กลุ่มงานเหล่านี้ต้องอาศัยหลักสมรรถนะรองเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพ การยืดหยุ่นผ่อนปรน ความผูกพันต่อส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุก ในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยใช้กำลังและความชำนาญประจำตัวของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

โดยระดับที่ถูกคาดหวังของกลุ่มงานบริหารงานทั่วไปนั้นแบ่งตามระดับตำแหน่ง คือระดับหัวหน้ากลุ่มงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ระดับ 5 ซึ่งเนื่องจากหัวหน้ากลุ่มงานต้องดำเนินการให้ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เปิดเผยตรงไปตรงมา คิดวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วน ๆ รู้จักการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหา ป้องกันปัญหา สามารถบอกจุดอ่อน จุดแข็ง ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้ สามารถเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมในหน่วยงาน ประเด็นปัญหาทางการเมือง สังคม ค้นคว้าสืบหาข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ เข้าใจวัฒนธรรมหรือวิธีการพูดสื่อสาร เสียสละคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และรักษาความสัมพันธ์ภาพในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือกับบุคคลในหรือนอกหน่วยงาน ระดับที่ถูกคาดหวังระดับที่ 4 คือระดับรองหัวหน้ากลุ่มงานหรือระดับหัวหน้างานจะถูกคาดหวังอยู่ใน ระดับที่ 4 เนื่องจากคำเนิงานตรวจสอบหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐานกฎระเบียบ ข้อบังคับ สามารถเข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่แยกแยะเหตุได้ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เข้าใจนิสัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น หัวหน้างานยังสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูล มรการพูดจาการสื่อสาร นำเสนอ ที่จูงใจที่เหมาะสม สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและระดับที่ถูกคาดหวังระดับที่ 3 คือระดับผู้ปฏิบัติงานมีการดำเนินการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รู้จักการคิดวิเคราะห์ วางแผนงาน แก้ไขปัญหาและมีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักการพูดโน้มน้าวให้ผู้ฟังเกิดความสนใจ สามารถตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้เพิ่มเติม ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการและสร้างสัมพันธภาพอันดีให้แก่หน่วยงาน

สมรรถนะกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

1. การเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ

2. การคิดวิเคราะห์
3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 17 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล แต่ละระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกระบุ
หัวหน้ากลุ่มงาน	นักทรัพยากรบุคคล	5
รองหัวหน้ากลุ่มงาน	นักทรัพยากรบุคคล	4
ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่งานธุรการ	3

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะรองที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ การคิดวิเคราะห์ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งถือเป็นหลักสมรรถนะรองที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล เนื่องจากลักษณะงานของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลนั้น ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์ลักษณะบุคคลเพื่อปฏิบัติงานประจำตำแหน่งต่าง ๆ ของโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติงานดูแลบุคลากรภายในที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในองค์กรเป็นอย่างดี เพื่อทราบความต้องการขององค์กร ในการจัดสรรบุคลากรประจำตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและระดับที่ถูกระบุของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล โดยระดับตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ระดับ 5 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้นต้องใช้เทคนิคคิดวิเคราะห์ในการแยกประเด็นปัญหาที่ซักซ่อน เปิดเผยตรงไปตรงมาในกรณีที่มีปัญหา หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร แก้ไขอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และรองหัวหน้ากลุ่มงานทรัพยากรบุคคลจะถูกคาดหวังที่ระดับ 4 เนื่องจากรับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กรสามารถเข้าใจประเด็นปัญหา อุปสรรค และวางแผนแนวทางการป้องกันติดตาม ควบคุม ตรวจสอบหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล และระดับผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ระดับ 3 เนื่องจากสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร โดยการคาดหวังดังกล่าวจะมีลำดับตามตำแหน่งในกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย

สมรรถนะกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา

งานพัสดุ

1. การดำเนินการเชิงรุก
2. ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ
3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น

ตารางที่ 18 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษาแต่ละระดับตำแหน่ง (งานพัสดุ)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกต้องคาดหวัง
หัวหน้ากลุ่มงาน	นักวิชาการพัสดุ	5
รองหัวหน้ากลุ่มงาน	เจ้าพนักงานพัสดุ	4
ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าพนักงานพัสดุ	3

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะรองที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานพัสดุ ประกอบด้วย การดำเนินการเชิงรุก ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ การคิดวิเคราะห์ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น ซึ่งถือเป็นหลักสมรรถนะรองที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานพัสดุ เนื่องจากงานพัสดุผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเชี่ยวชาญในการดูแลและเอกสารของโรงพยาบาล เบิกจ่ายพัสดุที่มีความจำเป็นสำหรับบุคลากรทุกกลุ่มงานในโรงพยาบาล ดังนั้น การปฏิบัติงานจึงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรฐานที่โรงพยาบาลกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เบิกจ่ายพัสดุเกินความจำเป็นของโรงพยาบาลและระดับที่ถูกต้องคาดหวังของงานพัสดุโดยระดับตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ระดับ 5 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้นต้องการคำแนะนำและเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตน ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาศักยภาพของผู้อื่นและรองหัวหน้ากลุ่มงานพัสดุจะถูกคาดหวังที่ระดับ 4 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้นต้องคิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหารับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร ติดตามผลการพัฒนาของผู้อื่น และระดับผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ ระดับ 3 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้นต้องการคำแนะนำและเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้าง โอกาส ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินการและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพโดยการคาดหวังดังกล่าวจะมีลำดับตามตำแหน่งในกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย

สมรรถนะกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา

งานบำรุงรักษา

1. การดำเนินการเชิงรุก
2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
3. ความมั่นใจในตัวเอง

ตารางที่ 19 สมรรถนะที่คาดหวังของกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษาแต่ละระดับตำแหน่ง
(กลุ่มงานบำรุงรักษา)

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกละคาดหวัง
หัวหน้ากลุ่มงาน	นายช่างเทคนิคชำนาญงาน	5
หัวหน้างาน	นายช่างเทคนิคชำนาญงาน	4
หัวหน้าช่าง	นายช่างเทคนิค	3
ผู้ปฏิบัติงาน	นายช่างเทคนิค	2

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะรองที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานบำรุงรักษา ประกอบด้วย การดำเนินการเชิงรุก การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความมั่นใจในตนเอง ซึ่งถือเป็นหลักสมรรถนะรองที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานบำรุงรักษา เพราะลักษณะการปฏิบัติงานบำรุงรักษานั้นต้องมีการตรวจสอบความเสียหาย ข้อบกพร่องที่เกิดระหว่างการทำงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานภายในโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้งานบำรุงรักษายังสามารถช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มงานอื่น ๆ ประสบความสำเร็จได้ จากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการช่วยบำรุงรักษาทรัพยากรของโรงพยาบาล ให้มีประสิทธิภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอและระดับที่ถูกละคาดหวังของงานบำรุงรักษาโดยระดับตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานจะถูกละคาดหวังไว้ที่ระดับ 5 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้นต้องการแผนและเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทาย หรือมีความเสี่ยงสูง และหัวหน้างานบำรุงรักษาจะถูกละคาดหวังที่ระดับ 4 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้น คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล แสดงความคิดเห็นของตนเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา ขอบงานที่ท้าทาย ระดับหัวหน้าช่างจะถูกละคาดหวังไว้ที่ ระดับ 3 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้นต้อง

คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการงาน ทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ เชื่อมมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้ และระดับผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังไว้ที่ ระดับ 2 ซึ่งในงานที่ปฏิบัตินั้นต้องลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ ตรวจสอบงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยการคาดหวังดังกล่าวจะมีลำดับตามตำแหน่งในกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่ากรอบสมรรถนะประจำสายงานที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาและกำหนดสมรรถนะรอง สำหรับกลุ่มภารกิจอำนาจของโรงพยาบาลชลบุรีนั้น มีความครอบคลุมและเหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจของแต่ละกลุ่มงานภายใต้กลุ่มภารกิจอำนาจการได้อย่างครอบคลุม

จากการศึกษานี้จึงเห็นว่าข้อกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานต่าง ๆ นอกจากมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายความสำเร็จของงานแล้ว ยังมุ่งไปที่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรด้วย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาลชลบุรี (2559) พบว่า วิสัยทัศน์ (Vision) โรงพยาบาล คือ เป็นผู้นำในการให้บริการสุขภาพด้านตติยภูมิระดับสูงของประเทศ คือ การจัดรูปแบบของบริการดูแลสุขภาพ โดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับผู้ป่วยใน และที่ส่งต่อมาจากนักวิชาชีพดูแลสุขภาพขั้นปฐมภูมิ หรือขั้นทุติยภูมิ ในสถานพยาบาลที่มีบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในเรื่องการวินิจฉัยและบำบัดรักษาขั้นสูง (Advanced) จึงแสดงให้เห็นว่าทุกส่วนงานของโรงพยาบาลต้องมีความพร้อมในการบริการอย่างมาก เพื่อการบริการสาธารณสุขมีคุณภาพมาตรฐานในระดับสูง โดยต้องสร้างเสริมสุขภาพและจัดการระบบสุขภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม และการเพิ่มศักยภาพพร้อมที่จะรองรับนโยบายทุกด้าน เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนทั้งในและนอกพื้นที่ ทั้งนี้จากการอภิปรายผลข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่าโรงพยาบาลชลบุรี และทุกส่วนงานควรพัฒนาส่งเสริมการคิดค้นหรือหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชลบุรี (2559) จะกำหนดไว้ว่ามีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาทางวิชาการ ทั้งในด้านการแพทย์การสาธารณสุขจะมีการปรับปรุงแก้ไข ศึกษา ค้นคว้า วิจัยก็ตาม แต่ควรมีการเพิ่มเข้าไปในพันธกิจของโรงพยาบาลชลบุรี เพื่อให้ส่วนงานต่าง ๆ ตระหนักถึงหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องคิดค้น

หรือหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความก้าวหน้า ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสามารถปรับเปลี่ยนให้เท่าทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพื่อการพัฒนาการให้บริการด้านสาธารณสุขให้กับประชาชนผู้ใช้บริการในโรงพยาบาลชลบุรี

จากการศึกษาผลการวิจัย บทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน ผู้วิจัยเห็นว่าการแสดงความ คิดเห็นมุ่งเน้นไปที่คำบรรยายลักษณะงานในแต่ละส่วนงานเท่านั้น แต่ไม่อธิบายคุณลักษณะงานที่ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงาน ดังที่ Cherrington (1986 อ้างถึงใน สุนันทา เลาพันธ์, 2542) อธิบายถึงการวิเคราะห์งาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการดำเนินงาน และความรับผิดชอบของงานที่ทำโดยวิเคราะห์จากคำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนด คุณสมบัติเฉพาะของงาน โดยการพรรณนาลักษณะงาน จะต้องแสดงหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่ง งานนั้น ๆ มีหน้าที่อะไรบ้าง ทำหน้าที่อย่างไร และทำไปเพื่ออะไร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และสถานภาพของการจ้างงาน นอกจากนั้นต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานจะต้องแจ้ง รายละเอียดคุณสมบัติขั้นต่ำ ที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งจำเป็นต้องมีเพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน รายละเอียดจะต้องบ่งชี้หรือระบุความรู้ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จากการศึกษาถึง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ หัวหน้ากลุ่ม/ กลุ่มงาน/ ฝ่าย/ ศูนย์ ของโรงพยาบาลชลบุรี (2559) ได้กำหนดแผนงานและมอบหมาย ให้มีผู้รับผิดชอบ วางแผนการใช้ทรัพยากรของกลุ่มงาน การจัดเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานแทน ซึ่งรายละเอียดของการวิเคราะห์งานยังไม่ละเอียดเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถนำแนวคิด ของ Wayne and Noe (1996) มาประยุกต์ใช้ โดยอธิบายว่าการวิเคราะห์งานจะต้องกำหนดทักษะที่ จำเป็น ต้องใช้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและความรู้ที่ต้องการในการทำงานแต่ละหน่วยงาน โดยต้อง กำหนด ภารกิจของพนักงาน งานที่รับผิดชอบ งานที่ดำเนินการ วิธีการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ และสาเหตุที่ต้องทำงาน และคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง ดังนั้น โรงพยาบาล ควรให้ส่วนงานต่าง ๆ วิเคราะห์งานและจัดทำเป็นรายละเอียดที่ชัดเจนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน เห็นได้ชัดเจน และมองเห็นถึงความสำคัญที่ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายที่ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ

จากการศึกษาการกำหนดตำแหน่งงานของบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ส่วนงานต่าง ๆ ไม่อธิบายการแบ่งงานตามสมรรถนะของงาน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าส่วนงานต่าง ๆ ใน โรงพยาบาลชลบุรี ควรกำหนดสมรรถนะในงานแต่ละหน้าที่ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้จากแนวคิด ของนักวิชาการหลายคน ได้แก่ Boyatzis (1982; Mitrani et al., 1992) โดยอธิบายไว้คล้ายกัน ความว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งต้องกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึง ความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือ

ผลการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิด Spencer and Spencer (1993) และวัฒนา พัฒนพงศ์ (2547) โดยอธิบายไว้คล้ายกัน ความว่า คุณลักษณะของบุคคลต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น การกำหนดระดับความรู้ของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการอธิบายถึงขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่ และ ทักษะ ที่เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในส่วนงานบัญชี ต้องเป็นผู้ที่จบการศึกษาด้านการบัญชีเพื่อจะได้นำความรู้และมีทักษะในการปฏิบัติงานทางด้านบัญชี เป็นต้น จากการศึกษาครั้งนี้จึงเห็นว่าการกำหนดรายละเอียดในตำแหน่งงานของบุคคล ผู้ให้ข้อมูลจะอธิบายมุ่งเน้นเฉพาะรายละเอียดของงานมากกว่ารายละเอียดของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน จึงเห็นว่า ในส่วนงานต่าง ๆ ต้องระบุคุณลักษณะบุคคลของผู้ที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับสมัครเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้ผ่านการคัดเลือกจาก กพ. โรงพยาบาล ต้องให้ส่วนงานต่าง ๆ จัดทำคุณลักษณะบุคคล ได้แก่ ระดับความรู้ ทักษะ บัญชีส่วนบุคคลของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ในทุกตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหา บรรจุ คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขอโรงพยาบาล คือ “เป็นผู้นำในการให้บริการสุขภาพด้านตติยภูมิระดับสูงของประเทศ” ซึ่งการบริการด้านตติยภูมิ ต้องใช้การให้บริการหลายส่วนงาน นอกเหนือจากการให้บริการดูแลสุขภาพ เนื่องจากต้องใช้บุคลากรทุกส่วนงานของโรงพยาบาลเข้ามาอำนวยความสะดวกกับผู้ใช้บริการในกระบวนการตติยภูมิ เพื่อให้การบริการของโรงพยาบาลชลบุรีมีความพร้อมในการบริการกับประชาชนในระดับสูงตรงตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้มากที่สุด

จากการศึกษาพฤติกรรมการทำงานในเชิงคุณลักษณะที่ถูกละเลยของบุคลากรในกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงาน ในแต่ละระดับตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลชลบุรี พบว่า ความคาดหวังในพฤติกรรมการทำงานในทุกตำแหน่งต้องการให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานตรงตามวิสัยทัศน์และพันธกิจหรือเป้าหมายของส่วนงานต่าง ๆ โดยผู้ที่มีระดับหัวหน้างานขึ้นไปยังมีการคาดหวังในพฤติกรรมการทำงานที่มากขึ้น ในที่นี้ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างานที่เป็นข้าราชการ ยังมีความคาดหวังในพฤติกรรมการทำงานมากกว่าลูกจ้างอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาถึงคุณภาพของเครื่องมือการทำงานที่ผ่านมาในโรงพยาบาลชลบุรี (2559) เห็นว่า มีการพัฒนาคุณภาพบริการพื้นฐาน เช่น 5ส/ OD การรับรองคุณภาพสถานบริการ (HA): Accredited คุณภาพมาตรฐาน JCI Accreditation standards for hospital และ คุณภาพการทำงานแบบ Team work (Multidisciplinary team) with our core values ยิ่งทำให้เจ้าพนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ต้องเป็นผู้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงคุณลักษณะที่ถูกละเลยให้ตรงกับคุณลักษณะ

ของงานหรือตำแหน่งงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องแสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานในเชิงคุณลักษณะให้สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากรในกลุ่มงานสามารถพัฒนาได้หลายวิธี ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในแนวคิดของ Nadler (1980 อ้างถึงใน เคนดวง คำตรง, 2544) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถทำได้จากการเรียนรู้ตามประสบการณ์ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เฉพาะเจาะจงและได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนี้ 1) การพัฒนาการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่ นอกเหนือจากการ เน้นเฉพาะงานที่กำลังทำอยู่ปัจจุบัน 2) การฝึกอบรม เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ปัจจุบัน และ 3) การพัฒนา เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถทั้งโดยการเรียนรู้ ในทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กร

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรในโรงพยาบาลชลบุรี ทุกคนต้องแสดงพฤติกรรม ตามที่ได้กำหนดค่านิยมองค์กร ไว้ในโรงพยาบาลชลบุรี (2559) ความว่าบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานหรือให้บริการกับประชาชนที่ใช้บริการในโรงพยาบาลชลบุรี คือ ต้องแสดงพฤติกรรมยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจให้บริการด้วยความปลอดภัย ยึดมั่นในคุณธรรม มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ บริการด้วยความรวดเร็วฉับไว ให้ความสำคัญกับทีมงานและเครือข่าย ดังนั้น ผู้อำนวยการของโรงพยาบาล ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติคำสั่งแต่งตั้งบุคคลและคณะกรรมการ ในโรงพยาบาลให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามระเบียบของทางราชการ จึงควรให้ความสำคัญต่อการควบคุมการบริหารงานบุคคล ในการบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย พิจารณาความดี โดยวางระเบียบ และหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติให้ข้าราชการปฏิบัติตามกฎหมายทางราชการ และลูกจ้างทุกคนต้อง ปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการ โดยจัดการอำนาจการ/ ควบคุม/ แนะนำ เรื่อง การติดตาม ประเมินผลงานของบุคลากรในโรงพยาบาลชลบุรี ดังนั้น จึงสามารถกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง ที่จะให้บุคลากรทุกคนแสดงออกทั้งในงาน และการให้บริการกับประชาชนที่ใช้บริการใน โรงพยาบาลชลบุรี เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงพยาบาลชลบุรี

จากการศึกษาข้อค้นพบการกำหนดสมรรถนะ และระดับสมรรถนะ ของบุคลากร ในกลุ่มงานต่าง ๆ ในแต่ละระดับตำแหน่งงานในงานวิจัยนี้และการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะมีลักษณะคล้าย ๆ กัน ในเรื่องการกำหนดสมรรถนะที่ยังไม่กำหนดในวงกว้างมากนัก ดังนั้น ในการกำหนดสมรรถนะให้กับบุคลากรในโรงพยาบาลชลบุรี สามารถกำหนดที่สมรรถนะ

ตามลักษณะเฉพาะบุคคลก่อน โดยประยุกต์ใช้จากแนวคิดของนักวิชาการหลายคน ได้แก่ Mitrani et al. (1992; Spencer & Spencer, 1993) สรุปแนวคิดได้ว่า การกำหนดสมรรถนะ ลักษณะเฉพาะของบุคคล จะต้องมีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน ในการทำงาน หรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/ หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม หรือความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน เมื่อพิจารณาต่อไปผู้วิจัยเห็นว่า สามารถกำหนดสมรรถนะ ตามแนวคิดของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) คือ กำหนดสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล โดยกำหนดบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ อุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้ ช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคน ทั่วไป ดังนั้น ส่วนงานต่าง ๆ ในโรงพยาบาลชลบุรี จำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะ ตามสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคลอย่างชัดเจน เพื่อช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของ พนักงานบรรลುವิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลชลบุรี และช่วยให้ตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติงานนั้น ๆ มีผลงานที่ได้ตามเกณฑ์ หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า การใช้หลักสมรรถนะที่ทางสำนักงาน ก.พ. บังคับใช้กับหน่วยงาน ภาครัฐทั่วประเทศแต่โรงพยาบาลชลบุรี ใช้ศัพท์เฉพาะที่แตกต่างอาจทำให้เกิดความสับสน ให้กับบุคลากรทั้งภายในและบุคคลอื่นภายนอกองค์กรได้ เช่น หากจะใช้คำว่าสมรรถนะประจำ สายงาน ก็จะใช้สมรรถนะรองซึ่งมักจะถูกถามว่าคืออะไรอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

จากการเก็บข้อมูลบุคลากร โรงพยาบาลชลบุรี บุคลากรไม่สามารถอธิบายการแบ่งงาน ตามสมรรถนะของงาน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าส่วนงานต่าง ๆ ในโรงพยาบาลชลบุรี ควรกำหนด สมรรถนะในงานแต่ละหน้าที่ ยังไม่เข้าใจสมรรถนะให้เข้าใจในสมรรถนะและลักษณะงานที่ตน ปฏิบัติเพื่อจะได้รู้ขอบเขตงานของตนเอง ซึ่งโรงพยาบาลชลบุรีควรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะและพัฒนาบุคลากรในระดับสมรรถนะเพื่อที่จะได้ สอดคล้องกัน และบุคลากร โรงพยาบาลชลบุรีควรศึกษาแนวทางหลักการประเมินสมรรถนะก่อน การจัดทำรูปแบบสมรรถนะ แนวทางมาใช้จริงเพื่อป้องกันการไม่เข้าใจหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น ต่อผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งความเข้าใจผิดในจุดนี้อาจส่งผลเชิงลบต่อสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี

บรรณานุกรม

- กนกพร สีตอกไม้. (2549). การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการ จัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ. (2559). โครงสร้างกลุ่มงานภารกิจอำนวยการ และขอบเขต ความรับผิดชอบ. ชลบุรี: โรงพยาบาลชลบุรี.
- กลุ่มงานบัญชีคนที่ 1 (นามสมมติ). (2560, 16 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานบัญชี คนที่ 2 (นามสมมติ). (2560, 16 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา คนที่ 1 (นามสมมติ). (2560, 17 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา คนที่ 2 (นามสมมติ). (2560, 17 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ (นามสมมติ). (2560, 20 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานการเงินคนที่ 1 (นามสมมติ). (2560, 24 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานการเงินคนที่ 2 (นามสมมติ). (2560, 24 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป คนที่ 1 (นามสมมติ). (2560, 24 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป คนที่ 2 (นามสมมติ). (2560, 24 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 1 (นามสมมติ). (2560, 24 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 2 (นามสมมติ). (2560, 24 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- กาญจนา สันติพัฒนาชัย. (2541). การประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก.
- คณะกรรมการกำกับโครงการการกำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร. (ม.ป.ป.). แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากร บุคคล. เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/ความหมายของสมรรถนะ/>
- เกษมศักดิ์ สิงห์เดช. (2551). รายงานการวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสามารถเชิงสมรรถนะของสาย งานบุคลากรกรมราชทัณฑ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- ชวนพิศ ลิทธิธาดา. (2552). รูปแบบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี ประสิทธิภาพ. คุษณินิพนธ์ปรัชญาคุษณินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2549). รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 3(5), 20-65.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2552). รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 2(2), 7-12.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มาูู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เด่นดวง คำตรง. (2544). *หลักการจัดการ หลักการบริหาร*. ม.ป.ท.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2551). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดาก์ เวชยานนท์. (2556). *ประวัติศาสตร์ระบบราชการและการบริหารงานบุคคลภาครัฐของไทย (พ.ศ. 2418-ปัจจุบัน)*. นนทบุรี: รัตนไตร.
- เนาวรัตน์ พลายน้อย. (2527). ประชากรศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารประจำปีการศึกษา*, 10(2), 93.
- ปาริฉัตร อุทัยพันธ์. (2553). *การพัฒนารูปแบบประเมินสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักศึกษาเทคนิคเภสัชกรรม วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการประเมินการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรีดา ศรีเศษมัตย์. (2542). *การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนากุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2546). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐ* (พิมพ์ครั้งที่ 16). นนทบุรี: สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มัลลี เวชชาชีวะ. (2524). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ราวดี ปฎิวัดวงศ์. (2552). *การจัดทำสมรรถนะของศูนย์วิทยพัฒนา มสธ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- โรงพยาบาลชลบุรี. (2557). *วิสัยทัศน์/พันธกิจ*. เข้าถึงได้จาก <http://ict.cbh.moph.go.th/index.php/features/vision>
- โรงพยาบาลชลบุรี. (2558). *แผนการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2559*. ชลบุรี: โรงพยาบาลชลบุรี.
- โรงพยาบาลชลบุรี. (2559). *แผนการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2560*. ชลบุรี: โรงพยาบาลชลบุรี.
- โรงพยาบาลชลบุรี. (2560). *แผนการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2551*. ชลบุรี: โรงพยาบาลชลบุรี.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). (2557). *รายงานประจำปี 2557*. กรุงเทพฯ: ทีโอป เซลส์ มาร์เก็ตติ้ง.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *งานบริการภาครัฐกับกลยุทธ์ CRM*. *โปรดักทีวีวีเวิลด์*, 14(81), 46-54.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2554-2549) ถึง ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)*. เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/download/article/article_20160323112418.pdf
- สุนันทา เลานันท์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา.
- อรรรรณ จุลวงษ์, พงณา เปลียนเกิด, สมพิศ เกิดศิริ และอัญธิดา สระแก้ว. (2556). *การสร้างเครื่องมือวัดสมรรถนะการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชของนักเรียนพยาบาลกองทัพบก*. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 14(3), 50-58.
- อพิงศ์ ฤทธิชัย. (2554). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>
- อัญชิสา ไกรสรณภานเตร. (2545). *การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร*. *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- อากรณ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: McGraw-Hill.

- Dale, M., & Hes, K. (1995). *Creating training miracles*. Sydney: Prentice-Hall.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- Nadler, L. (1979). *Developing human resource and learning concept*. San Diego: University Associates, San Diego Press.
- Spencer, M., & Spencer, M. S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Wayne, M. R., & Noe, R. M. (1996). *Human resource management*. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาล ชลบุรี

ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง.....สังกัด.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะรองสำหรับบุคลากร สายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี เป็นการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยกำหนดแนวคำถามเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งจะดำเนินการสัมภาษณ์ไปตามลำดับประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า และดำเนินการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ (Naturalistic inquiry) ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามปลายเปิดโดยกำหนดแนวทางจากกรอบแนวคิดและจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายอาคาร หัวหน้ากลุ่มงาน และบุคลากรที่สำคัญในแต่ละกลุ่มงานทั้งหมด 6 กลุ่มงานผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน บุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลชลบุรี

ประเด็นการสัมภาษณ์ มีจำนวน 5 ประเด็น

ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มภารกิจ/ กลุ่มงาน กำหนดไว้อย่างไร (อธิบายในรายละเอียด)

ประเด็นที่ 2 กลุ่มภารกิจอำนาจการ/ กลุ่มงาน มีบทบาท หน้าที่ ในการดำเนินงานอะไร และอย่างไรบ้าง

ประเด็นที่ 3 การกำหนดตำแหน่งของบุคลากรจัดแบ่งระดับตาม โครงสร้างอย่างไรบ้าง
ที่ระดับ ความรับผิดชอบต่างกันอย่างไร

ประเด็นที่ 4 บุคลากรในกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงาน มีพฤติกรรมการทำงานในเชิงคุณลักษณะที่ถูกคาดหวังเหมือนหรือต่างกันอย่างไรบ้าง แต่ละระดับ ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง

ประเด็นที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะ และระดับสมรรถนะ ของบุคลากรในกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) คือ สมรรถนะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

- การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking: AT)
- การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking: CT)
- การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & developing others: DEV)
- การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable: PA)
- การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking: INF)
- ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity: CS)
- ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding: IU)
- ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness: OA)
- การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness: PROAC)
- ความถูกต้องของงาน (Concern for order: CO)
- ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence: SCF)
- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility: FLX)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & influencing: CI)
- สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality: AQ)
- ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational commitment)
- การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship building)
- อื่น ๆ โปรดระบุ
-
-
-

ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี

คนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นในประเด็นที่ 1 ดังนี้

วิสัยทัศน์ “ด้านอำนวยการ ใช้วิสัยทัศน์อย่างเดียวกันกับโรงพยาบาลชลบุรี”

เป้าหมาย/ พันธกิจ “เป็นการกำหนดที่เหมาะสมกับกลุ่มงานของแต่ละกลุ่มงาน จะมีความแตกต่างกันออกไปเพื่อให้ตรงกับงานที่ตนปฏิบัติและตรงกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล เช่น กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ ส่วนใหญ่จะสนับสนุนภารกิจโรงพยาบาลให้บรรลุสอดคล้องกับกลุ่มงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เพื่อให้กลุ่มงานภารกิจอำนวยการบรรลุตามที่ต้องการ”

จากการแสดงความเห็นของรองบริหาร เห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ของหน่วยงานใช้ อย่างเดียวกันกับโรงพยาบาล เนื่องจากเป็นสายงานบริหารจึงต้องใช้วิสัยทัศน์ในงานเป็น อย่างเดียวกันกับโรงพยาบาลเพื่อให้งานอยู่ในกรอบที่โรงพยาบาลกำหนด ส่วนเป้าหมายจะกำหนด ลักษณะเฉพาะแต่ละกลุ่ม แต่ไม่ได้ยกตัวอย่างรายละเอียดของงาน ทั้งนี้เป้าหมายที่กำหนดจะมุ่งเน้น การปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ แต่ไม่ได้อธิบายถึงการคิดค้น ริเริ่ม หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ นำมาใช้ในหน่วยงาน จึงเห็นว่าแผนงานนี้อาจไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นหรือหาวิธีการ ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

คนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มงานบัญชีคนที่ 1 (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) แสดงความเห็น ในประเด็นที่ 1 ดังนี้

วิสัยทัศน์ “กลุ่มงานบัญชีมุ่งเน้นการปฏิบัติงานบัญชีอย่างเป็นระบบ ถูกต้องทันเวลา ได้ คุณภาพช่วยประสานงาน และให้บริการ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายนอกและภายใน ให้สามารถ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล รวมทั้งนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ พัฒนางาน และองค์กร

เป้าหมาย/ พันธกิจของงาน “บริการรายงานการเงินที่ถูกต้อง โดยวิเคราะห์รายงาน การเงินเพื่อสะท้อนต้นทุนและสะท้อนคุณภาพในการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา ตลอดจนตรวจสอบได้เป็นปัจจุบันตามคู่มือบัญชี สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรมบัญชีกลางและมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ”

คนที่ 3 ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มงานบัญชี คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) แสดงความเห็น ในประเด็นที่ 1 ดังนี้

วิสัยทัศน์ “ถูกต้อง ทันเวลา ได้คุณภาพ”

เป้าหมาย/ พันธกิจ “รายงานการเงินต้นทุนและคุณภาพในการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา ตลอดจนตรวจสอบได้เป็นปัจจุบัน”

จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มงานบัญชี ของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน เห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ของหน่วยงานบัญชีคือ “ถูกต้อง ทันเวลา ได้คุณภาพ” ซึ่งให้ข้อมูลไว้ตรงกัน แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานบัญชี ซึ่งถือเป็นสิ่งที่งาน บัญชีต้องปฏิบัติและทำให้งานบัญชีบรรลุผลภายในกรอบเวลาที่กำหนด ในส่วนของเป้าหมาย อธิบายหน้าที่งานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมุ่งเน้นมาตรฐานซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญหลัก ของงานบัญชีคือ ความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ จึงเห็นว่ากลุ่มงานบัญชีกำหนดวิสัยทัศน์ และ เป้าหมายงาน ได้ชัดเจนดี

คนที่ 4 ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มงานการเงินคนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) แสดงความคิดเห็น ในประเด็นที่ 1 ดังนี้

วิสัยทัศน์ “กลุ่มงานการเงินปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส โดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประ สิทธิผล”

เป้าหมาย พันธกิจ “เบิกเงิน จ่ายเงินจ่าย รับเงิน ตรวจสอบได้ มีความถูกต้อง โปร่งใส ทันเวลา โดยยึดหลักระเบียบ ข้อบังคับ”

คนที่ 5 ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มงานการเงินคนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) แสดงความคิดเห็น ในประเด็นที่ 1 ดังนี้

วิสัยทัศน์ “ปฏิบัติงานการเงินด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบข้อกำหนด ตรวจสอบได้ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ”

เป้าหมาย พันธกิจ “เบิกจ่าย รับเงิน ตรวจสอบได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ทันตามระยะเวลา ที่กำหนด ถึงตามระเบียบ มีหลักเกณฑ์

จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มงานการเงิน ของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน เห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ของหน่วยงานการเงินที่ให้ข้อมูลตรงกันคือ “ถูกต้อง โปร่งใส ตามระเบียบ ข้อบังคับ ตรวจสอบได้” ซึ่งชี้ชัดว่างานการเงินต้องปฏิบัติงานให้ตรงตามระเบียบข้อบังคับของ กฎหมายเพื่อให้งานมีความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย พันธกิจ คือทั้งกระบวนการของงานการเงินคือต้องยึดระเบียบ ข้อบังคับ ความถูกต้อง และ ตรวจสอบได้ จึงเห็นว่าวิสัยทัศน์ที่กำหนด กับแนวทางการปฏิบัติในหน้าที่งานการเงินมีความ สอดคล้อง ชัดเจนและนำสู่การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ แต่ทั้งนี้พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน ไม่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

คนที่ 6 กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

คนที่ 7 กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

การสัมภาษณ์คนที่ 6 และคนที่ 7 ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน แสดงความเห็นในประเด็นที่ 1 เหมือนกัน เนื่องจากกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป มีการกำหนดรายละเอียดของประเด็นนี้ไว้เป็น เอกสารและลายลักษณ์อักษร โดยจัดทำป้ายติดไว้ที่แผนกงานอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป แสดงความเห็นในประเด็นที่ 1 ตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นผู้สนับสนุนในการให้บริการแก่หน่วยบริการต่าง ๆ ในโรงพยาบาลชลบุรี ตามมาตรฐาน”

เป้าหมาย แสดงความคิดเห็นเป็นรายชื่อ ดังนี้

1. สนับสนุนด้านบริการงานหนังสือราชการทั้งภายในและภายนอก (รับ/ ส่ง/ ยืม/ เก็บ/ ทำลาย) ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ รวดเร็ว และทันเวลา
2. ให้บริการข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานภายใน โรงพยาบาลชลบุรี
3. ให้บริการดูแลสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความสะอาดและปลอดภัยตามมาตรฐานที่กำหนด
4. ให้บริการดูแลป้องกันรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน โรงพยาบาลชลบุรี
5. ให้บริการยานพาหนะรับส่งผู้ป่วย เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชลบุรีถึงที่หมายด้วยความปลอดภัยและทันกำหนดเวลา
6. ให้บริการผ้าสะอาดเพียงพอ ทันเวลา
7. ให้บริการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาแก่ผู้มารับบริการ ในโรงพยาบาลชลบุรีด้วยความรวดเร็ว
8. ให้บริการตรวจสอบสัญญา ให้ความเห็นและแนวทาง แก้ไขข้อขัดข้องในการดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ

จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป ของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน เห็นว่า วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย/ พันธกิจของกลุ่มงานนี้มีความชัดเจนเนื่องจากกลุ่มงานนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จึงกำหนดรายละเอียดให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเห็นอย่างชัดเจน เมื่อศึกษาถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า เป็นงานที่ให้การสนับสนุนการให้บริการแก่หน่วยบริการต่าง ๆ ในโรงพยาบาลชลบุรี ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยต้องปฏิบัติงานตามเป้าหมายงานที่กำหนดตามกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ เพื่อให้การบริการถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลาและมีประสิทธิภาพในการให้บริการงานตามความรับผิดชอบได้ตรงตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ทั้งนี้พบว่า

ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน ไม่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

คนที่ 8 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

คนที่ 9 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

การสัมภาษณ์คนที่ 8 และคนที่ 9 ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน แสดงความเห็นในประเด็นที่ 1 เหมือนกัน เนื่องจากกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดรายละเอียดของประเด็นนี้ไว้เป็นเอกสารและลายลักษณ์อักษร โดยจัดทำป้ายติดไว้ที่แผนกงานอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป แสดงความเห็นในประเด็นที่ 1 ตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ บริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยความยุติธรรม โปร่งใส รวดเร็ว ตรวจสอบได้ และมุ่งสรรหา พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

พันธกิจ/ เป้าหมาย กำหนดรายละเอียดของประเด็นนี้ ไว้เป็นรายชื่อ ดังนี้

1. บริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว โปร่งใสเป็นธรรม
2. จัดระบบงานบุคคล รวมทั้งงานสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชลบุรี ให้ได้มาตรฐานอย่างถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรม
3. จัดระบบข้อมูลด้านบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัย พร้อมกับพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
4. นำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความคล่องตัว

จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน เห็นว่า วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย/ พันธกิจของกลุ่มงานนี้มีความชัดเจนเนื่องจากกลุ่มงานนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จึงกำหนดรายละเอียดให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเห็นอย่างชัดเจน เมื่อศึกษาถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความยุติธรรม โปร่งใส รวดเร็ว ตรวจสอบได้ และมุ่งสรรหาพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามหลัก ธรรมาภิบาล ซึ่งความชัดเจนของวิสัยทัศน์ จึงสามารถนำมากำหนดพันธกิจหรือเป้าหมาย ในการบริหารงานบุคคลตามลักษณะงานที่ทำได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน ยังได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทำให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานบุคคลอยู่เสมอ

คนที่ 10 กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560)

วิสัยทัศน์ “การปฏิบัติงานด้วยความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านพัสดุ ด้วยหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ/ เป้าหมาย ได้ให้ความเห็นเป็นรายชื่อ ดังนี้

1. ให้บริการจัดหาพัสดุ ควบคุมและจำหน่าย ตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว โปร่งใส ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ
2. พัฒนาระบบงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านพัสดุ

คนที่ 11 กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560)

งานบริการตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษาอุปกรณ์ ระบบไฟ อาคารและอื่น ๆ ที่ให้บริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษา งาน ระบบงานบำรุงรักษาต่าง ๆ ทั้งนี้ในส่วนของการให้ความเห็นของส่วนงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้กำหนดคุณลักษณะงานของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ

จากการแสดงความเห็นของกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา ของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน เห็นว่า ให้ข้อมูลวิสัยทัศน์ ตรงกันคือ การมุ่งเน้นปฏิบัติงานในระดับสูงหรือด้วยความเป็นเลิศ แต่แสดงความเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์แตกต่างกัน โดยคนแรกให้ความเห็นว่า มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล คนที่ 2 ให้ความเห็นว่าเป็นงานสนับสนุนการบริการ ในส่วนของการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมาย/ พันธกิจ ไม่ตรงกัน โดยคนแรกให้ข้อมูลเป็น 2 ประเด็นคือ งานพัสดุมีประสิทธิภาพ งานบุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ คนที่ 2 ให้ความเห็นโดยรวมมุ่งเน้นการบริการด้านบำรุงรักษา และการให้บริการสาธารณูปโภคอย่างเพียงพอ และปลอดภัย ทั้งนี้พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน ไม่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 2 บทบาท หน้าที่ในการดำเนินงาน

คนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นในประเด็นที่ 2 ดังนี้

“ในส่วนของกลุ่มงานภารกิจอำนวยการ ได้กำหนดหน้าที่ในการดำเนินงานในกลุ่มงานต่าง ๆ ดังนี้”

1. กลุ่มบริหารงานทั่วไป “มีหน้าที่ สนับสนุนบริการทางด้านหนังสือราชการภายนอก ภายใน ให้ถูกต้องตามระเบียบสารบรรณ บริการด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และสนับสนุนประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ของหน่วยงานภายในโรงพยาบาลชลบุรี ให้บริการดูแลป้องกันรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของโรงพยาบาลชลบุรี ให้บริการยานพาหนะรับส่งผู้ป่วย เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชลบุรีที่เหมาะสมด้วยความปลอดภัยและทันกำหนดเวลาให้บริการผ่าตัด

เพียงพอ ทันเวลาให้บริการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาและให้บริการ ตรวจสอบสัญญา ระเบียบต่าง ๆ ”

2. กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล “มีหน้าที่ ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนา คุ้มครอง รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและ สุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้อง พ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ใน สังคมได้อย่างมีความสุข”

3. กลุ่มงานบัญชี “มีหน้าที่ให้บริการรายงานการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา ตรวจสอบเป็นปัจจุบันให้เป็นไปตามกรมบัญชีกลางและมาตรฐานบัญชีภาครัฐ”

4. กลุ่มงานการเงิน “มีหน้าที่ เบิกจ่ายเงิน รับเงิน ให้ถูกต้อง โปร่งใส ทันเวลา โดยยึด หลักกฎหมายและข้อบังคับ”

5. กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา “ให้บริการดูแลในด้านโยธา เครื่องกล ไฟฟ้า สิ่งแวดล้อมและบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่าง ๆ ”

จากการแสดงความคิดเห็นในส่วนของกลุ่มภารกิจอำนวยการได้กำหนดหน้าที่ใน การดำเนินงานในกลุ่มงานต่าง ๆ โดยได้กำหนดหน้าที่งานที่พนักงานต้องปฏิบัติตามตำแหน่งงาน ต่าง ๆ แต่ไม่ได้อธิบายรายละเอียดของงานและไม่ได้ระบุตำแหน่งงานในแต่ละกลุ่มงานไว้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำข้อคิดเห็นของกลุ่มภารกิจอำนวยการนี้ไปใช้เปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่ม งานแต่ละกลุ่มที่เกี่ยวข้อง โดยที่ผลการสัมภาษณ์จะเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลไม่ได้กำหนดคุณลักษณะงาน ของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ จึงจะดำเนินการศึกษา ในประเด็นต่อไป และอภิปรายผลนำเสนอแนวทางในการอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป

คนที่ 2 กลุ่มงานบัญชี คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นในประเด็นที่ 2 ดังนี้

“บทบาท หน้าที่ ควบคุม กำกับ ดูแล รับผิดชอบงานกลุ่มงานบัญชี รับผิดชอบกลั่นกรอง งานกลุ่มงานบัญชีเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอน เพื่อรับคำสั่งและดำเนินการตามขอบเขต อำนาจให้คำแนะนำเสนอแนะ นิเทศและพิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่มงานบัญชี ตลอดจนปรับปรุงพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบศึกษา วิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบัญชี การพัฒนากลุ่มงานบัญชีให้มีประสิทธิผล ตรวจสอบทางหนังสือราชการส่งภายนอกพัฒนาคุณภาพบริการ HA, JCI ในกลุ่มงานบัญชีส่งเสริม และพัฒนาความรู้ให้บุคลากรของกลุ่มงานประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบัญชี

เพื่อเสนอพิจารณาความดีความชอบตรวจสอบการบันทึกบัญชีรายรับ-รายจ่าย-ทั่วไป-ซื้อ-ขาย ประจำวันตรวจสอบการตั้งลูกหนี้ค่ารักษาและตัดหนี้ค่ารักษาทุกประเภทสิทธิตรวจสอบ ใบเสร็จรับเงินการรับเงินประจำวันตรวจสอบเอกสารการจ่ายเงินประจำวันตรวจสอบการผ่านรายการ ไปบัญชีแยกประเภท-ปรับปรุงบัญชี-ปิดบัญชีสิ้นเดือน/สิ้นปีตรวจสอบรายงานเงินคงเหลือเงินฝากคลังจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด GPP วิเคราะห์งบการเงินตามดัชนีวัดเสนอผู้บริหาร ตรวจสอบรายงานการเคลื่อนไหวเงินฝากคลัง จัดทำรายงานเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบัญชีของส่วนราชการส่งกลุ่มคลังและพัสดุ จัดทำรายงานการรับ และการใช้จ่ายเงิน (ตามมาตรา 170) ส่งกรมบัญชีกลางตรวจสอบ Work point ในหน่วยงานจัดทำแผนครุภัณฑ์ ประจำปีของกลุ่มงานปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาที่รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จลุล่วง”

คนที่ 3 กลุ่มงานบัญชีคนที่ 2 (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นในประเด็นที่ 2 ดังนี้

ในการการทำงานรับผิดชอบในการจัดทำบัญชีเงินงบประมาณ เงินรายได้ เข้าระบบบัญชี ตามโปรแกรมสำเร็จรูปจัดทำทะเบียนรับจ่ายเงินรายได้ ทะเบียนคุมงบประมาณรายจ่าย ทะเบียนคุมฎีกาเบิกจ่ายเงิน ทะเบียนคุมรายได้ประเภทต่าง ๆ รายได้บริการสังคม รายได้บริหารสินทรัพย์ และ รายได้อื่น ๆ ทะเบียนคุมเงินรับฝากทุกประเภท รวมทั้งการบันทึกบัญชี ในระบบ GFMIS การจัดทำงบเทียบยอดเงินฝากธนาคารเงินงบประมาณและเงินรายได้การจัดทำรายงานการเงินและจัดทำงบการเงินรวม การเรียกรายงานจากระบบ GFMIS เพื่อจัดส่ง สดง. รวบรวม และเก็บหลักฐานการบันทึกบัญชี รวมทั้งการจัดทำบัญชีกองทุนสวัสดิการข้าราชการ ติดตามการส่ง เงินรายได้ของหน่วยงาน ตรวจสอบยอดเงินรายรับกับงบประมาณที่ตั้งไว้ และงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย”

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลส่วนงานบัญชีทั้ง 2 คน สรุปได้ว่า ในส่วนของกลุ่มงานบัญชีได้กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้ คือ ควบคุม กำกับ ดูแล กลั่นกรองงาน และรับผิดชอบ กลุ่มงานบัญชีเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอน เพื่อรับคำสั่งและดำเนินการตามขอบเขตอำนาจให้คำแนะนำเสนอแนะ นิเทศและพิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการพัฒนาของกลุ่มงานบัญชีให้มีประสิทธิผลโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบัญชี เพื่อเสนอพิจารณาความดีความชอบทั้งนี้ได้ระบุรายละเอียดของงานบัญชี ได้แก่ การบันทึกบัญชีรายรับ-รายจ่าย-ทั่วไป-ซื้อ-ขาย ประจำวัน การตั้งลูกหนี้ค่ารักษาและตัดหนี้ค่ารักษาทุกประเภทสิทธิ ตรวจสอบใบเสร็จรับเงิน การผ่านรายการ ไปบัญชีแยกประเภท-ปรับปรุงบัญชี-ปิดบัญชีสิ้นเดือน/สิ้นปี การพัฒนาและนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในงานบัญชี การวิเคราะห์งบ

การเงินตามดัชนีวัดเสนอผู้บริหาร และการสนับสนุนในองค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จลุล่วง เมื่อนำรายละเอียดบทบาทหน้าที่ของงานตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานในส่วนงานบัญชีกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลฝ่ายบริหาร ที่แสดงความคิดเห็นว่า งานบัญชีต้องจัดทำรายงานการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา ตรวจสอบเป็นปัจจุบันให้เป็นไปตามกรมบัญชีกลางและมาตรฐานบัญชีภาครัฐ ซึ่งหากพิจารณาถึงรายละเอียดของงาน ที่ส่วนงานบัญชีอธิบายให้ทราบ สอดคล้องตรงกันกับส่วนงานบริหาร จึงเห็นว่าฝ่ายงานการเงินทำงานได้สอดคล้องกับฝ่ายบริหาร ที่ได้กำหนดส่วนงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องรับกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงพยาบาลชลบุรี แต่การให้ความเห็นของทั้ง 2 ส่วนงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้กำหนดคุณลักษณะงานของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ จึงจะดำเนินการศึกษาในประเด็นต่อไป และอภิปรายผลนำเสนอแนวทางในการอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป

คนที่ 4 กลุ่มงานการเงินคนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นในประเด็นที่ 2 ดังนี้

หน้าที่งานการเงิน มีบทบาท และหน้าที่ ดังนี้คือ “การรับ-จ่าย-ตรวจสอบ การดำเนินงานเอกสารทั้งหมดต้องมาที่งานตรวจสอบและเอกสารเมื่อตรวจสอบเสร็จก็จะถูกส่งมาที่การจ่าย เมื่อกลุ่มงานบัญชีทำการตรวจสอบเสร็จแล้ว จะดำเนินการตั้งหนี้เพื่อส่งให้คนที่รับหน้าที่จ่าย ทั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. การรับเงิน ต้องออกไปเสร็จรับเงินและนำส่งธนาคารจากนั้นทำการลงบัญชี
2. การจ่าย โดยทำการรับเอกสาร หลักฐานมาเพื่อตรวจสอบและตั้งหนี้ที่บัญชีและนำมา

เบิกจ่ายตามระบบ

หน้าที่งานตรวจสอบ “ดำเนินการเก็บรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ จากนั้นนำมาตรวจสอบระเบียบของการเงิน เช่น เบี้ยเลี้ยง โครงการต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบเข้ามาและจะต้องถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง การเก็บรักษาเงิน การตรวจสอบค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เป็นต้น”

คนที่ 5 กลุ่มงานการเงิน คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นในประเด็นที่ 2 ดังนี้

“ส่วนงานการเงิน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบงาน ได้ 3 งาน ได้แก่ รับเงิน-จ่ายเงิน-ตรวจสอบ โดยหน้าที่การรับเงินมีด้านคำรักษาผู้ป่วย งานรับเงินส่งเงินที่ธนาคาร ดูแลเรื่องเช็ค เงินสด และเรียกเก็บเงินต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานด้านจ่ายเงิน ทำเรื่อง GFMS งานจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง งานตรวจสอบตรวจสอบเอกสารค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยงเดินทาง ตรวจสอบสวัสดิการต่าง ๆ และจัดทำเอกสารเพื่อส่งต่อให้หน่วยงานบัญชีรายงานยอดให้กับผู้บริหารรับทราบ ทำให้ผู้บริหาร

สามารถวางแผนบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมเป็นการควบคุมภายในป้องกันการทุจริต นอกจากนี้ยังสามารถบริหารเงินสดได้ดี มีการจัดเก็บหนี้ได้ทันเวลา”

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลส่วนงานการเงินทั้ง 2 คน สรุปได้ว่า ในส่วนของกลุ่มงานกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบรวมถึงรายละเอียดของงานปฏิบัติงานการเงินไว้ อย่างชัดเจน โดยสรุป งานการเงิน แบ่งหน้าที่หลักได้ 3 งาน ได้แก่ งานรับเงิน-งานจ่ายเงิน-และงานตรวจสอบเอกสารการระบบการรับจ่ายเงิน ซึ่งต้องเก็บรวบรวมหลักฐานเพื่อตรวจสอบตามระเบียบของเงินเพื่อความถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ ซึ่งสอดคล้องกับการแสดงความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร ที่อธิบายบทบาทหน้าที่งานการเงินคือ ทำหน้าที่ รับเงิน จ่ายเงิน มุ่งเน้นความถูกต้อง โปร่งใส ทันเวลา โดยต้องปฏิบัติตามข้อบังคับของกฎหมายจึงเห็นว่าการกำหนดบทบาทหน้าที่การเงินมีความชัดเจนรวมถึงการกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อนำสู่เป้าหมายงานได้สอดคล้อง ตรงกัน และมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้กำหนดคุณลักษณะงานของบุคลากรที่ จำเป็นต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ จึงจะดำเนินการศึกษาในประเด็นต่อไป และอภิปรายผลนำเสนอแนวทางในการอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป

คนที่ 6 กลุ่มงานบริหารทั่วไป คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นใน ประเด็นที่ 2 ดังนี้

บทบาทหน้าที่งาน “สนับสนุนบริการหนังสือราชการภายนอก ภายในองค์กร เพื่อให้ ถูกต้องตามระเบียบสารบรรณ การให้บริการด้านประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และสนับสนุน ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ของหน่วยงานภายในโรงพยาบาลชลบุรี ให้บริการดูแลป้องกันรักษา ความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของโรงพยาบาลชลบุรี ให้บริการยานพาหนะรับส่งผู้ป่วย เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชลบุรีที่เหมาะสมด้วยความปลอดภัยและทันกำหนดเวลาให้บริการผ้าสะอาด เพียงพอ ทันเวลาให้บริการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาและให้บริการ ตรวจสอบสัญญา ระเบียบต่าง ๆ ”

คนที่ 7 กลุ่มงานบริหารทั่วไป คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นใน ประเด็นที่ 2 ดังนี้

บทบาทหน้าที่งาน “ควบคุม กำกับดูแล และสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่ขึ้นอยู่กับ กลุ่มงานตามโครงสร้าง ได้แก่ งานสารบรรณ งานธุรการทั่วไป งานประชาสัมพันธ์ งานอาคาร สถานที่ งานรักษาความปลอดภัย งานซักฟอก และงานยานพาหนะ ให้ปฏิบัติงานสนับสนุนผู้ป่วย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลส่วนงานการบริหารงานทั่วไป ทั้ง 2 คน สรุป ได้ว่า ในส่วนของกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป อธิบายถึงส่วนงานด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

งานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ อาคารสถานที่ ความปลอดภัย งานทำความสะอาดผ้า ซึ่งประเด็นของการแสดงความเห็นของผู้ให้ข้อมูลงานการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับฝ่ายบริหาร ได้ให้ข้อมูลไว้ตามที่อธิบายไปข้างต้น ซึ่งความแตกต่างในการแสดงความเห็นก็คือ ผู้ให้ข้อมูลในฝ่ายบริหารทั่วไป อธิบายเฉพาะด้านงาน แต่ไม่อธิบายด้านสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ฝ่ายบริหารทั่วไป อธิบายถึงบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน คือต้องเป็น เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชลบุรีที่ปฏิบัติงานได้เหมาะสมตามหน้าที่งาน ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้กำหนดคุณลักษณะงานของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ จึงจะดำเนินการศึกษาในประเด็นต่อไป และอภิปรายผลนำเสนอแนวทางในการอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป

คนที่ 8 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นในประเด็นที่ 2 ดังนี้

บทบาทหน้าที่ คือ “วางแผนกำลังคน สรรหา คัดเลือก บรรจุบุคคลเข้าทำงานในองค์กร แล้วใช้คนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งดูแลสิทธิประโยชน์ทางด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ และเครื่องราชฎีต่าง ๆ การดูแลเรื่องระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การรับโอน-ย้าย รวมถึงการพ้นออกไปจากองค์กร ซึ่งเมื่อคนออกไปจากองค์กรแล้วมีการยังดูแลไปจนถึงสิทธิสวัสดิการเงินสะสม บำเหน็จบำนาญ ตั้งแต่เข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงาน ดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ก็ถือว่าเป็นอันจบสิ้นกระบวนการ”

คนที่ 9 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นในประเด็นที่ 2 ดังนี้

บทบาทหน้าที่ “สรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้ทันกับความต้องการที่ส่วนงานต่าง ๆ ขออัตรากำลังคน นอกจากนั้นจะต้องกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความสนใจที่จะมาร่วมปฏิบัติงาน ภายใต้อำนาจหรือทรัพยากรที่มีอยู่ โดยมุ่งเน้นเชิงรุกให้มากขึ้น การให้ความรู้กับผู้เข้าทำงาน โดยปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ก่อนเข้าทำงานเพื่อปูพื้นฐาน แนะนำให้รู้จักกับองค์กรและข้อมูลต่าง ๆ ในหน่วยงาน โดยทำตามมาตรฐานการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (JCI) ว่าเมื่อรับเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ จะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้คือ การอบรมก่อนเข้าทำงาน เมื่อพนักงานปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ แล้ว งานบุคลากรต้องพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นาน ๆ เช่น คนดี คนเก่ง ความมีความสามารถ และจัดหาคนให้ทันกับความต้องการของหน่วยงาน และดูแลสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อรักษาสิทธิสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับขั้น และข้อมูลต้องมีความถูกต้อง สรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ บรรจุ แต่งตั้ง เกษียณ ลาออก หรือตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการหรือเข้าทำงาน

จนกระทั่งลาออกจากงานหรือเกษียณอายุราชการ ตลอดจนเครื่องราชฎีต่าง ๆ บำเหน็จ บำนาญ หรือหากเสียชีวิตก็จะดูแลเรื่องสวัสดิการช่วยเหลือให้ได้รับสิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ”

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลส่วนงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง 2 คน สรุปได้ว่า ในส่วนของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล อธิบายถึงส่วนงานแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ อธิบาย ลักษณะงาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติหน้าที่ ต่าง ๆ เมื่อนำความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลนี้ไป เปรียบเทียบกับความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร พบว่า มีการกำหนดรายละเอียดของงานไว้ตรงกัน คือ หน้าที่งานสรรหา คัดเลือก บรรจุ และธำรงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารยัง ได้มุ่งเน้นในส่วนของ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร ซึ่งถือเป็นการกำหนด บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ชัดเจน โดยเน้นขั้นตอนตามกระบวนการตั้งแต่รับสมัครงาน จนถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานในองค์กรได้นาน ๆ จึงเห็นว่าส่วนกลุ่มงานทรัพยากร บุคคลกำหนดขอบข่ายบทบาทหน้าที่ทั้งงานและบุคลากรที่ชัดเจน ถูกต้องตามแนวคิด รวมถึงตรง ตามสมรรถนะที่ต้องการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

คนที่ 10 กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560) แสดง ความคิดเห็นในประเด็นที่ 2 ดังนี้

กลุ่มงานพัสดุ มีหน้าที่บริหารงานพัสดุ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย และคำสั่งที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดหาพัสดุโดยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้พัสดุเป็นไปตาม แผนการจัดซื้อจัดจ้าง และถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดทำบัญชี พักตร์ การจัดทำทะเบียนการเบิกจ่าย การควบคุมพัสดุ การจัดทำรายงานประจำปี การตรวจสอบ รายงานประจำปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงานพัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการจัดการ ด้านคลังพัสดุ เช่น การลงทะเบียน การรับ-จ่าย การเก็บรักษา เพื่อให้การบริหารงานพัสดุมี ประสิทธิภาพ ดำเนินการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ทุกประเภท เพื่อใช้ในการควบคุมและ ตรวจสอบรายการทรัพย์สิน ศึกษา รายงาน เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานพัสดุ ระเบียบพัสดุ ต่อ ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบ จัดทำข้อผูกพันและ ดำเนินการบริหารสัญญา เพื่อให้การบริหารสัญญาถูกต้อง ครบถ้วนตามระยะเวลาเป็นไปตาม ข้อกำหนดเงื่อนไขของสัญญาและใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง ดำเนินการจำหน่ายพัสดุทั้งหมด ความจำเป็น หมออายุการใช้งานและที่เสื่อมสภาพเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบ ลดภาระค่าใช้จ่าย ในการเก็บรักษาและสามารถวางแผนจัดหาพัสดุทดแทน”

คนที่ 11 กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560) แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ 2 ดังนี้

“งานพัสดุ เป็นงานบริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษางานระบบไฟฟ้า ภายในโรงพยาบาลชลบุรี รับผิดชอบงานปฏิบัติงานและบริการ ติดตั้ง ปรับปรุงแก้ไข สายไฟ หลอดไฟ ที่ชำรุดและบำรุงรักษางานระบบไฟฟ้าตามอาคารต่าง ๆ โดยทำหน้าที่ ซ่อมบำรุงรักษา ทั้งในเชิงป้องกัน และซ่อมบำรุง รวมทั้งการจัดเตรียมกระบวนการในการควบคุมและตรวจสอบ คุณภาพทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการรวมทั้งหลังการให้บริการ เพื่อให้การดำเนินการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมใช้ตลอดเวลา และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ งานบริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษางานระบบเครื่องปรับอากาศ รับผิดชอบ งานปฏิบัติงานและบริการ ติดตั้ง และตรวจเช็คของเครื่องปรับอากาศระบบระบาย อากาศ และตู้น้ำเย็น โดยทำหน้าที่ซ่อมบำรุงรักษา จัดทำแผนงานบำรุงรักษาอุปกรณ์ และทำความสะอาด เพื่อเป็นการประหยัดพลังงานและยืดอายุการใช้งานรวมทั้งการจัดเตรียมกระบวนการในการ ควบคุมและตรวจสอบคุณภาพทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ รวมทั้งหลังการให้บริการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมใช้ตลอดเวลา และตรงตามความต้องการของ ผู้ใช้บริการ” ทั้งนี้สามารถบอกคำบรรยายลักษณะงานบริการ ที่ดูแลรับผิดชอบงานดังนี้

1. ให้บริการตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษางานระบบโทรศัพท์ภายใน โรงพยาบาลชลบุรี รับผิดชอบงานปฏิบัติงานและบริการ ตรวจสอบ ติดตั้งซ่อมแซม และบำรุงรักษา งานระบบโทรศัพท์ โดยทำหน้าที่ซ่อมบำรุงรักษา จัดทำแผนงานบำรุงรักษาอุปกรณ์ เพื่อให้ ระบบสื่อสารพร้อมใช้ตลอดเวลา รวมทั้งการจัดเตรียมกระบวนการในการควบคุมและตรวจสอบ คุณภาพทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ รวมทั้งหลังการให้บริการ เพื่อให้การดำเนินการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมใช้ตลอดเวลา และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ

2. ให้บริการงานอาคารและสุขาภิบาล รับผิดชอบงานปฏิบัติงานและบริการ ตรวจเช็ค ติดตั้งซ่อมแซม งานฝ้า-เพดาน งานผนังภายใน-ภายนอก งานหลังคา งานประตู-หน้าต่าง งาน อุปกรณ์สุขภัณฑ์ โดยทำหน้าที่ ซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบประปา ทั้งในเชิงป้องกัน รวมทั้ง การจัดเตรียมกระบวนการในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่าง ดำเนินการ รวมทั้งหลังการให้บริการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมใช้ ตลอดเวลา และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ

3. ให้บริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษางานหม้อแปลง และปั้มน้ำ รับผิดชอบงานปฏิบัติงานและบริการ โดยทำหน้าที่ วางแผนการดำเนินการทั้งในเชิงป้องกัน และ ซ่อมบำรุง รวมทั้งการจัดเตรียมกระบวนการในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพทั้งก่อน ดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ รวมทั้งหลังการให้บริการ เพื่อให้การดำเนินการซ่อมแซม ครุภัณฑ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมใช้ตลอดเวลา และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ ดังนี้

3.1 คู่มือระบบไฟฟ้าแรงสูง บริการดูแล ประสานงานกับบริษัทคู่สัญญาที่จ้างมา ในการตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์ ระบบไฟฟ้าแรงสูง เพื่อป้องกันอุบัติเหตุ คู่มือระบบไฟฟ้าสำรอง มีหน้าที่ดูแลติดตั้ง ประสานงาน กับบริษัทคู่สัญญาที่จ้างมา เข้ามาติดตั้งระบบไฟฟ้าสำรอง เพื่อใช้สำรองไฟส่องสว่างในกรณีไฟดับ

3.2 คู่มือระบบลิฟต์ มีหน้าที่ดูแล ควบคุม ประสานงาน กับบริษัทคู่สัญญาที่จ้างมา บำรุงรักษา ซ่อมแซมอุปกรณ์ลิฟต์ และกรณีระบบลิฟต์ขัดข้อง

3.3 คู่มือระบบปั๊มน้ำ มีหน้าที่ ตรวจสอบ เช็ครั่วซึมของท่อประปา วางแผนและประสานงาน กับการประปา เพื่อให้ปริมาณน้ำมีใช้อย่างเพียงพอ

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลส่วนงานพัสดุและบำรุงรักษา ทั้ง 2 คน จะเห็นได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลจะให้ความสำคัญกับงานแต่ละส่วนแตกต่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลคนแรก จะให้ข้อมูลในลักษณะงานคำสั่ง การจัดหาพัสดุภายใต้ระเบียบของกฎหมาย และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง การจัดทำ และตรวจสอบเอกสารและรายงานพัสดุประจำปี เพื่อให้งานพัสดุมีประสิทธิภาพ และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 จะมุ่งเน้นคำบรรยายลักษณะงาน ไปที่งานบริการตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษา อุปกรณ์ ระบบไฟ อาคารและอื่น ๆ โดยอธิบายลักษณะของงานบริการแบ่งแยกความรับผิดชอบ ตามหน้าที่งานบริการ ตรวจสอบ ติดตั้ง ซ่อมแซม และบำรุงรักษางาน ระบบโทรศัพท์ภายใน โรงพยาบาลชลบุรี งานอาคารและสุขาภิบาล ระบบงานหม้อแปลงและปั๊มน้ำ ระบบไฟฟ้าแรงสูง ระบบไฟฟ้าภายใน โรงพยาบาลชลบุรี ระบบลิฟต์ระบบเครื่องปรับอากาศ และระบบประปา จึงเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนดูแลรับผิดชอบงานในส่วนงานแตกต่างกัน ผู้ให้ข้อมูลคนแรกดูแลงานพัสดุ ส่วนผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 จะดูแลงานบำรุงรักษา จึงให้ความสำคัญในการแสดงความคิดเห็น ลักษณะงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ไม่ได้กำหนดคุณลักษณะงานของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ จึงจะดำเนินการศึกษาในประเด็นต่อไป และอภิปรายผลนำเสนอ แนวทางในการอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป

ประเด็นที่ 3 การกำหนดตำแหน่งของบุคลากรจัดแบ่งระดับตามโครงสร้างและความรับผิดชอบ

คนที่ 1 กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2560) แสดงความเห็นในประเด็นที่ 3 ดังนี้

“ต้องไปศึกษาโครงสร้างโรงพยาบาลศูนย์ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้กำหนด ขอบข่ายโครงสร้างในแต่ละกลุ่มงาน ประกอบด้วยตำแหน่ง การแบ่งเป็นสัดส่วนของกลุ่มงาน

ในแต่ละกลุ่มของงาน ในที่นี้เรียกว่า แผนภูมิโครงสร้างโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งแบ่งกลุ่มงาน และประเภทของงานในแต่ละกลุ่มงานได้ดังนี้”

1. กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ
2. กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป นักจัดการงานทั่วไปนิติกร เจ้าพนักงานธุรการ นายช่างเทคนิค นายช่างศิลป์ นักประชาสัมพันธ์ เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
3. กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล นักทรัพยากรบุคคล เจ้าพนักงานธุรการ
4. กลุ่มงานการเงิน นักวิชาการการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
5. กลุ่มงานบัญชี นักวิชาการการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
6. กลุ่มงานพัสดุ นักวิชาการพัสดุ เจ้าพนักงานพัสดุ

จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มงานภารกิจอำนวยการ พบว่า ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งสัดส่วนของงานตามระเบียบของกระทรวงสาธารณสุข โดยแบ่งกลุ่มงานตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ดังนี้ คือ 1) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 2) กลุ่มงานพัสดุ 3) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล 4) กลุ่มงานการเงิน 5) กลุ่มงานบัญชี ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำไปพิจารณาร่วมกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในแต่ละกลุ่มงานในลำดับถัดไป

คนที่ 2 กลุ่มงานบัญชี คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) และ คนที่ 3 กลุ่มงานบัญชี คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ 3 ไว้เหมือนกัน ดังนี้

“การแบ่งโครงสร้างตามสายงานหลัก และสายการบังคับบัญชา ใช้วิธีการบังคับบัญชา จากบนลงล่าง ไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน โดยแบ่งตามลักษณะ และความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านบัญชี ต้องมีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับขั้นตอน โดยแบ่งจากหัวหน้ากลุ่มงานและลดหลั่นลงมาตามงานที่ปฏิบัติ หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน หากเกิดการปฏิบัติงานล่าช้า ต้องสามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้น ๆ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยต้องอาศัยข้อมูลที่แน่นอน เพื่อสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์กรก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบขององค์กรนี้ ไม่มีอะไร

สลัษัซซ็อนนากนัถ และสนับสนุนให้ผู้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทั้งนี้สามารถแบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้”

ระดับที่ 1 หัวหน้ากลุ่มงานบัญชีมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานหรือปฏิบัติงานการบัญชี ภายใต้การกำกับตรวจสอบ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ระดับที่ 2 รองหัวหน้ากลุ่มงานบัญชีที่หน้าที่ประสานงานในหน่วยงานและนอกหน่วยงานและสามารถปฏิบัติงานแทนหัวหน้าหากหัวหน้างานไม่อยู่

ระดับที่ 3 หัวหน้าสายงานตามตำแหน่งหรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น หัวหน้างานบัญชีเจ้าหนี้, หัวหน้างานบัญชีลูกหนี้, หัวหน้างานบัญชี GFMS/ ต้นทุน/ เกณฑ์คงค้าง

ระดับที่ 4 ระดับผู้ปฏิบัติงานแบ่งตามการปฏิบัติงาน โดยที่แต่ละงานก็จะมีเจ้าพนักงานและนักวิชาการอยู่ภายใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายต่อไป ลุล่วง

จากการศึกษาการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรจัดแบ่งระดับตามโครงสร้างและความรับผิดชอบของกลุ่มงานบัญชี ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 คน เห็นว่า ให้ความเห็นเหมือนกันทุกประการ ซึ่งจะมุ่งเน้นที่ลักษณะของงานที่จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความถนัดเกี่ยวกับงานบัญชีโดยตรง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการกำหนดขีดสมรรถนะของการปฏิบัติงานในแต่ละระดับของกลุ่มงานบัญชี โดยได้กำหนดโครงสร้างของระดับงานในส่วนงานบัญชีไว้อย่างชัดเจน ทำให้การติดต่อสื่อสาร การจัดลำดับขั้นตอนของงานมีระเบียบ และทำให้งานบัญชีมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 จะเห็นว่า ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งงานในกลุ่มงานการเงิน จึงแสดงให้เห็นว่ากลุ่มงานบัญชีมีการกำหนดแบ่งแยกงานบัญชีตามสมรรถนะงานแต่ละงาน ไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายของงานภารกิจอำนวยการของโรงพยาบาลชลบุรี

คนที่ 4 กลุ่มงานการเงิน คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ 3 ไว้ดังนี้

“การกำหนดตำแหน่งบุคลากรจะมีการแบ่งระดับ ดังนี้คือ หัวหน้าการเงิน ซึ่งเป็นข้าราชการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เป็นลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้างชั่วคราว โดยส่วนงานการเงินได้กำหนดตำแหน่งงานของบุคลากรตามตำแหน่งเพื่อนำไปจัดทำเป็นโครงสร้างงานของส่วนงานการเงิน ซึ่งจะต้อง มีข้าราชการเป็นหัวหน้างานรับเงิน หัวหน้างานจ่ายเงิน และหัวหน้างานตรวจสอบการเงิน” โดยมีลักษณะเป็น Flow chart เป็นลำดับขั้น โดยมีหัวหน้ากลุ่มงานการเงินและรองลงมาเป็นรองรักษาการ และต่อมาจะแยกตามงาน โดยที่มีหัวหน้างานแบ่งออกเป็นหัวหน้างาน 3 งาน ได้แก่ หัวหน้างานรับ หัวหน้างานจ่าย หัวหน้างานตรวจสอบ จากนั้นจะเป็นระดับของผู้ปฏิบัติโดยมีความรับผิดชอบต่างกันตามลักษณะงานนั้น ๆ

เช่น หน้าที่งานการรับเงินจะต้องออกไปเสิร์ฟรับเงิน หน้าที่จ่ายเงิน ต้องมีเอกสารเอกสารใบรับเงิน โดยต้องผ่านการตรวจสอบจากส่วนงานตรวจสอบเงิน โดยที่จะยึดจากเอกสารที่ออกโดยถูกต้องตามระเบียบ เพื่อให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบของงานที่กำหนดแต่ละส่วนงานไว้อย่างชัดเจน”

คนที่ 5 กลุ่มงานการเงิน คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 3 ไว้ดังนี้

“การกำหนดตำแหน่ง ในกลุ่มงานการเงิน มีการทำงานโดยมีหัวหน้าการเงินตำแหน่งนักวิชาการการเงินเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน โดยมีรองหัวหน้าที่ปฏิบัติงาน 2 คน แบ่งการทำงานออกเป็น 3 งาน คือหัวหน้างานรับ หัวหน้างานจ่าย หัวหน้าตรวจสอบ โดยมีตำแหน่งเป็นเจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญการเป็นบุคลากรทำงาน”

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในส่วนงานการเงินทั้ง 2 คน ข้างต้น จะมุ่งเน้นถึงการกำหนดตำแหน่งงาน การจัดทำโครงสร้างของงาน รวมถึงหน้าที่ภาระรับผิดชอบของงานในแต่ละส่วนงานที่กำหนดทั้งตำแหน่ง และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละส่วนรวมถึงการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้อง ซึ่งหากเปรียบเทียบกับ การแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนแรกในกลุ่มภารกิจอำนวยการ ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงานในกลุ่มการเงินไว้เช่นกัน ทั้งนี้การจัดแบ่งหน้าที่ ตำแหน่ง และความรับผิดชอบตามลักษณะงานตามข้างต้นจะทำให้ส่วนงานการเงินสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และทำให้งานมีประสิทธิภาพ

คนที่ 6 กลุ่มงานบริหารทั่วไป คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 3 ไว้ดังนี้

“การแบ่งหน้าที่งาน แบ่งได้ดังนี้คือ นักจัดการงานทั่วไปนิติกร เจ้าพนักงานธุรการ นายช่างเทคนิคช่างศิลป์ นักประชาสัมพันธ์เจ้าพนักงาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์”

คนที่ 7 กลุ่มงานบริหารทั่วไป คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 3 ไว้ดังนี้

“การกำหนดโครงสร้างให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกระทรวงสาธารณสุข โดยจัดแบ่งระดับตามสายงานที่ได้รับมอบหมาย และมีหัวหน้างานเป็นผู้ดูแลสั่งการและควบคุม คอยกำกับ ให้งาน ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยจัดความรับผิดชอบไปตามสายงาน ทำให้งานแต่ละส่วนมีความแตกต่างกันตามภาระรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานในสายงานที่แบ่งงานกันทำนี้มีความแตกต่างกัน เช่น งานสารบรรณ จะดูแลเรื่องเอกสารหนังสือต่าง ๆ ส่วนงานประชาสัมพันธ์ จะดูแลงานเกี่ยวกับข้อมูลที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น จึงเห็นได้ว่างานแต่ละหน้าที่มีความต่างกันตามความรับผิดชอบของงานที่ต่างกัน

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มงานบริหารทั่วไปทั้ง 2 คน จะเห็นได้ว่า มีการกำหนดโครงสร้างให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกระทรวงสาธารณสุข โดยจัดแบ่งระดับตามสายงานที่ได้รับมอบหมาย และมีหัวหน้างาน รวมถึงผู้ปฏิบัติงานในสายงานที่แบ่งความรับผิดชอบไปตามสายงานนั้น ๆ ทั้งนี้ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลคนแรกในกลุ่มงานภารกิจอำนวยการ ไม่ได้แสดงความคิดเห็นในกลุ่มงานนี้ แต่อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าการแบ่งหน้าที่งานแต่ละส่วนงานมีความแตกต่างกันตามความรับผิดชอบของแต่ละงานที่ต่างกัน

คนที่ 8 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ 3 ไว้ดังนี้

“การกำหนดตำแหน่งแบ่งระดับออกเป็น 2 ระดับ คือ ข้าราชการกับลูกจ้างผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ดูแลรับผิดชอบงานทั้งหมดของข้าราชการ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา บรรจุเข้ารับราชการ โอน-ย้าย เงินเดือน การลาออก และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของข้าราชการ 2) ดูแลรับผิดชอบกลุ่มลูกจ้างทั้งหมด ตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา บรรจุเข้ารับราชการ โอน-ย้าย เงินเดือน การลาออก และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของลูกจ้างทั้งหมด”

“ในส่วนของการทำงานได้กำหนดลักษณะความรับผิดชอบงาน โดยแบ่งการดูแลทางด้านงานบุคลากร และด้านเอกสารที่คล้ายกัน มีการดูแลการปฏิบัติหน้าที่งานตามความรับผิดชอบของบุคลากรตั้งแต่เข้ามาทำงาน บรรจุเข้ารับราชการ จนเกษียณ หรือลาออกจากงานและทำหน้าที่รักษาคนหรือบุคลากรไว้ และดูแลเรื่องสวัสดิการสิทธิในการทำงานเพื่อดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานไว้ โครงสร้างในหน่วยงานเรียงตามระดับคือ 1) หัวหน้ากลุ่มภารกิจอำนวยการ 2) หัวหน้ากลุ่มงาน 3) รองหัวหน้ากลุ่มงาน 4) ผู้ปฏิบัติงาน 5) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล นักทรัพยากรบุคคล พนักงานธุรการ

คนที่ 9 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ 3 ไว้ดังนี้

“การกำหนดตำแหน่งของกลุ่มงานแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ภารกิจอำนวยการ หัวหน้างานรองหัวหน้า และผู้ปฏิบัติ คือ หัวหน้าสั่งงานไปยังผู้ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งจะมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานเช่น ผู้ที่ดูแลเรื่องข้าราชการ ความรับผิดชอบในการดูแลบุคลากรที่เป็นข้าราชการตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับตำแหน่ง โอนย้าย และสิทธิสวัสดิการต่าง ๆ ไปจนถึงเกษียณอายุราชการ และเรื่องบำเหน็จ บำนาญต่าง ๆ ในส่วนงานด้านลูกจ้างอื่น ๆ จะมีผู้ปฏิบัติงานที่รับมอบหน้าที่ โดยดูแลลูกจ้างที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างที่ได้แบ่งตามงาน และตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย”

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ทั้ง 2 คน จะเห็นได้ว่า มีการกำหนดการปฏิบัติงานที่ดูแลรับผิดชอบซึ่งสอดคล้องกับการแสดงความคิดเห็นของ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ทั้งนี้ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลทำให้ความเห็นคล้าย ๆ กัน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนงานใหญ่ ๆ คือ การดูแลเจ้าหน้าที่ที่เป็นข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ที่เป็นลูกจ้างอื่น ๆ ซึ่งในแต่ละส่วนงาน จะมีการแบ่งส่วนเพื่อการวางแผนกำลังคน การสรรหา บรรจุเป็นข้าราชการ (รับเข้าทำงานเป็นลูกจ้าง) การย้าย หรือลาออก เงินเดือน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งการแบ่งหน้าที่งานการดูแลรับผิดชอบงานนี้จะช่วยให้บริการงานด้านบุคลากรได้เป็นอย่างดี โดยแบ่งตามสมรรถนะของงานที่ปฏิบัติเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามการแสดงความคิดเห็นที่กล่าวไว้ข้างต้น จึงเห็นได้ชัดเจนถึงการจัดตำแหน่งหน้าที่และโครงสร้างงานที่ชัดเจน

คนที่ 10 กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 3 ไว้ดังนี้

“กลุ่มงานพัสดุมีการกำหนดตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตามความเหมาะสมในแต่ละงาน ของทั้ง 6 สายงานของงานพัสดุ ดังนี้คือ 1) งานธุรการ 2) งานจัดซื้อวัสดุ 3) งานครุภัณฑ์ 4) งานจ้าง 5) งานคลัง 6) งานสินทรัพย์ เพื่อจัดคนให้เหมาะกับงานที่เราทำและรับผิดชอบ โดยเปรียบเทียบมาจากโครงสร้างงานระดับกระทรวง มีตำแหน่งงาน”

คนที่ 11 กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560) ไม่แสดงความเห็นในประเด็นที่ 3 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้อธิบายความหมายของตำแหน่งบุคลากร การจัดแบ่งงานตามโครงสร้างและความรับผิดชอบให้กับผู้ให้ข้อมูลแล้ว แต่จากการสังเกตเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลเกิดความลำบากใจที่จะให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่สามารถได้รับข้อมูลในประเด็นนี้จากผู้ให้ข้อมูลนี้

จากการศึกษาการให้ข้อมูลของกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา เห็นว่า การแสดงความเห็นในการแบ่งส่วนงานพัสดุและบำรุงรักษาตรงกันกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษาเป็นส่วนงานหลักที่สำคัญของโรงพยาบาล โดยมีการแบ่งงานหลักเป็น 2 ส่วนงานคือ งานพัสดุ และงานบำรุงรักษา ทั้งนี้สรุปความเห็นได้เฉพาะงานพัสดุ จากผู้ให้ข้อมูลส่วนงานพัสดุและงานบำรุงรักษาคนที่ 1 เท่านั้น โดยแบ่งได้ 6 งานหลัก ๆ คือ 1) งานธุรการ 2) งานจัดซื้อวัสดุ 3) งานครุภัณฑ์ 4) งานจ้าง 5) งานคลัง 6) งานสินทรัพย์ แต่ในส่วนงานของกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษาคนที่ 2 จะเป็นงานทางด้านบำรุงรักษาที่ไม่ให้คำตอบ จึงทำให้ขาดข้อมูลในส่วนของการบำรุงรักษาซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปศึกษาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอในการอภิปรายผลในบทที่ 5

ประเด็นที่ 4 พฤติกรรมการทำงานในเชิงคุณลักษณะที่ถูกคาดหวังของบุคลากร
ในกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงาน ในแต่ละระดับตำแหน่งงาน

คนที่ 1 กลุ่มงานภารกิจด้านอำนวยการ (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“ความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมในเชิงคุณลักษณะในแต่ละตำแหน่งกลุ่ม ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มภารกิจ คือ การควบคุม กำกับ ดูแล ฝ่ายของภารกิจด้านอำนวยการ เพื่อสามารถตอบสนองต่อภารกิจของโรงพยาบาลชลบุรี ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของส่วนงานในการควบคุม กำกับ ดูแลตามระดับตำแหน่งหน้าที่งานที่ต่างกัน เจ้าหน้าที่ในฝ่ายหรือระดับผู้ปฏิบัติงาน จะใช้การกำกับดูแลหน่วยงานในภาพกว้าง แต่หัวหน้ากลุ่มงานจะใช้การควบคุมการปฏิบัติงาน ดังนั้นในส่วนของหัวหน้าบริหารภารกิจต้องควบคุมดูแลระดับหัวหน้างาน และหัวหน้างานจะทำหน้าที่ควบคุมระดับปฏิบัติ โดยเรียงลำดับตามชั้นงานที่จะควบคุมดูแลสั่งการผู้ปฏิบัติ ตามลำดับชั้นและหน้าที่ของงาน ในส่วนของคณะกรรมการกลุ่มงานภารกิจอำนวยการจะเป็นการกำกับดูแลในมุมมองกว้าง ๆ เป็นการดูแลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภาพรวมทั้งหมด ซึ่งคณะกรรมการจะเชื่อมและสั่งการโดยตรงในรูปแบบคณะกรรมการได้ในงานที่ควบคุมดูแลให้ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ”

จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มงานภารกิจด้านอำนวยการ จะเห็นว่าจะเป็นส่วนงานควบคุม กำกับ ดูแล แต่จะไม่ลงไปใน โครงสร้างของส่วนงานต่าง ๆ เนื่องจากเป็นคณะกรรมการบริหารจะมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ให้ส่วนงานต่าง ๆ ดูแลการปฏิบัติงานในสายงานของตนภายใต้ นโยบายและเป้าหมายโดยรวมของ โรงพยาบาลชลบุรี จึงเห็นว่าการกำหนดภารกิจงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของกลุ่มงานตามกิจกรรมที่แต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบ โดยการควบคุมของผู้บริหารในส่วนงานต่าง ๆ ที่จะกำกับดูแลสายงานในระดับชั้นของโครงสร้างงานที่กำหนดไว้

คนที่ 2 กลุ่มงานบัญชี คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“ในเชิงคุณลักษณะในกลุ่มงานบัญชียุทธศาสตร์นั้นถูกคาดหวังเหมือนกันในบางหน้าที่งาน แต่จะมีการคาดหวังที่ต่างกันบ้างเล็กน้อย เนื่องจากการปฏิบัติงานอาจจะปฏิบัติงานประเภทเดียวกันหรืออาจจะแยกการปฏิบัติงานเป็นแต่ละงาน งานประเภทเดียวกันมีความเหมือนกัน โดยใช้วิธีการแต่สิทธิ อำนาจ หน้าที่ หรือองค์ประกอบหลายอย่างในงาน คนละประเภทคนละตำแหน่งของงานแต่ลักษณะงานทำเหมือนกัน”

คนที่ 3 กลุ่มงานบัญชี คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“ในการแบ่งโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ไม่มีการสั่งการแบบข้ามชั้นตอนในสายงาน โดยแบ่งตามลักษณะและความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตนเองเพราะงานด้านบัญชี ต้องมีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับชั้นตอน โดยแบ่งจาก

หัวหน้ากลุ่มงานและลดหลั่นลงมาตามงานที่ปฏิบัติ หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบขององค์การนี้ ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนมากนัก และสนับสนุนให้ผู้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดยสามารถแบ่งโครงสร้างออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้”

ระดับที่ 1 หัวหน้ากลุ่มงานบัญชีมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานหรือปฏิบัติงานการบัญชี ภายใต้การกำกับตรวจสอบ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ระดับที่ 2 รองหัวหน้ากลุ่มงานบัญชีที่หน้าทีประสานงานในหน่วยงานและนอกหน่วยงานและสามารถปฏิบัติงานแทนหัวหน้าหากหัวหน้างานไม่อยู่

ระดับที่ 3 หัวหน้าสายงานตามตำแหน่งหรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น หัวหน้างานบัญชีเจ้าหนี้, หัวหน้างานบัญชีลูกหนี้, หัวหน้างานบัญชี GFMIS/ ต้นทุน/ เกณฑ์คงค้าง

ระดับที่ 4 ระดับผู้ปฏิบัติงานแบ่งตามการปฏิบัติงาน โดยที่แต่ละงานก็จะมีเจ้าพนักงานและนักวิชาการอยู่ภายใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายต่อไปให้สำเร็จลุล่วง

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานบัญชีทั้ง 2 คน สรุปได้ว่าการกำหนดพฤติกรรมตามคุณลักษณะในกลุ่มงานบัญชีจะถูกคาดหวังในงานใกล้เคียงกัน ซึ่งความเห็นของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มงานบัญชีคนที่ 2 สามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจนมาก โดยอธิบายถึงการแบ่งโครงสร้างตามสายงานหลัก และสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง เพื่อให้มีความเข้าใจในรูปแบบของลักษณะงานที่ง่าย เพื่อให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่คาดหวังในพฤติกรรมของสายการบังคับบัญชาที่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบวินัยที่ดี โดยผ่านการสนับสนุนให้ผู้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือสมรรถนะในงานบัญชีในแต่ละระดับของสายงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของโรงพยาบาลชลบุรี ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คนที่ 4 กลุ่มงานการเงิน คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการเงินที่ต้องเหมือนกัน คือต้องมีความถูกต้องแม่นยำต่อการปฏิบัติงาน เช่น การรับเงินต่าง ๆ ต้องออกไปเสร็จที่ถูกต้องตรงกันกับเงินที่ได้รับ ในการจ่ายเงินเดือนต้องตรงเวลาตามที่กำหนด ซึ่งในการให้บริการด้านการเงินใน แต่ละระดับจะต่างกัน โดยตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าระดับที่ลดหลั่นลงมา โดยเฉพาะความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานการเงินของข้าราชการที่ตำแหน่งสูง ยิ่งมีมากขึ้นกว่าระดับรองหัวหน้างาน”

คนที่ 5 กลุ่มงานการเงิน คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“ความคาดหวังที่เน้นกับผู้ปฏิบัติงานการเงินเช่นเดียวกัน คือ ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ มีน้ำใจ ในการให้บริการรับเงิน และการจ่ายเงิน โดยต้องมีความถูกต้อง ตรงเวลา และไม่คดโกง เงินของราชการ ส่วนการตรวจสอบจะต้องถูกต้องตรงตามระเบียบเช่นกัน”

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานการเงิน เห็นว่า ความคาดหวังในพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานการเงินจะเหมือนกัน โดยจะคาดหวังพฤติกรรมในระดับสูงกับข้าราชการในตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้าในกลุ่มงานที่สูงและ ลดหลั่นลงมาตามระดับตำแหน่งงาน ทั้งนี้ความชัดเจนของหน้าที่งานผู้ให้ข้อมูลส่วนงานการเงินคนที่ 2 ได้กำหนดพฤติกรรมไว้ชัดเจนอย่างมาก คือ ความซื่อสัตย์ ถูกต้อง ตรงเวลา ไม่คดโกงเงินราชการ โดยต้องเป็นไปตามระเบียบข้อกำหนด ซึ่งเป็นการคาดหวังพฤติกรรมหน้าที่ในส่วนงานการเงินที่ชัดเจน และเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานหน้าที่นี้ต้องยึดไว้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพื่อประสิทธิภาพที่ดีของงานและนำสู่เป้าหมายของโรงพยาบาลชลบุรีด้วยเช่นกัน

คนที่ 6 กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“ความคาดหวังในพฤติกรรมในกลุ่มงานบริหารงานทั่วไปมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน”

คนที่ 7 กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“พฤติกรรมที่ถูกคาดหวังไว้ต่างกัน เพราะการทำงานตามสายงานก็แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับงาน ความเชี่ยวชาญ และระดับที่ทำงานต่างกัน

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มงานบริหารงานทั่วไปทั้ง 2 คน จะเห็นได้ว่าแสดงความเห็นเหมือนกัน คือความคาดหวังในพฤติกรรมของงานแต่ละงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าจำเป็นต้องศึกษาถึงประเด็นสมรรถนะของงานแต่ละส่วนในกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป โดยการกำหนดตามลักษณะงานแต่ละงานให้ชัดเจนขึ้น

คนที่ 8 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“การทำงานเป็นกลุ่มงานขนาดกลาง มีบุคลากร 10 กว่าคน ได้คาดหวังพฤติกรรมการทำงานของบุคคลแต่ละส่วนงานเหมือนกัน เพราะการทำงานแต่ละหน้าที่มีลักษณะคล้ายกันคือมุ่งหวังที่จะคัดเลือก สรรหาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความคาดหวังจะต้องพิจารณาถึงลักษณะงานแต่ละบุคคลและพิจารณาจากผู้ปฏิบัติงานตามปริมาณและความยากง่ายของงานที่ต่างกัน หรืออาจจะต้องคาดหวังพฤติกรรมการทำงานในตำแหน่งของหัวหน้างานหรือผู้บริหารงานมากกว่าระดับผู้ปฏิบัติงาน โดยระดับความคาดหวังลดหลั่นลงมาตามระดับการทำงาน”

คนที่ 9 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“การคาดหวังเชิงคุณลักษณะและพฤติกรรมในแต่ละงานมีความจำเป็นอย่างมาก โดยในความคาดหวังพฤติกรรมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งงาน เนื่องจากงานบางอย่างหรืองานที่ปฏิบัติต้องมีความคิดหรือประสบการณ์การทำงานเข้ามาเพื่อติดต่อหรือประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่งจึงต้องจำเป็นอย่างมากในด้านพฤติกรรม”

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลทั้ง 2 คน เห็นว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มงานอื่น ๆ คือ จะคาดหวังคุณลักษณะ และพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกันตามระดับชั้นของงาน โดยผู้มีตำแหน่งที่สูงจะถูกคาดหวังมากกว่าตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน โดยเห็นว่าการคาดหวังเชิงคุณลักษณะและพฤติกรรมในแต่ละงานมีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าความเห็นดังกล่าวจะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนงานและเป้าหมายของโรงพยาบาลชลบุรี

คนที่ 10 กลุ่มงานพัสดุ และบำรุงรักษา คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“การคาดหวังคุณลักษณะพฤติกรรมในแต่ละระดับ และตำแหน่งงาน จะคาดหวังตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้คือ 1) หัวหน้ากลุ่มงานจะคาดหวังในงานที่ออกมาทั้งหมดจากงานที่ทำในแต่ละงาน ซึ่งจะมีการกำหนดวัน เวลา ที่งานจะเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งหัวหน้างานที่จะคาดหวังในการดำเนินงานของบุคลากรในสายงานตามความรับผิดชอบ เพื่อให้ถูกต้อง และรวดเร็วในการประสานงานแต่ละขั้นตอน เช่น การตั้งคำสั่ง การซื้อขาย การทำสัญญา การประกวดราคา

การประกาศราคา การอนุมัติจัดซื้อต่าง ๆ 2) บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ จะถูกคาดหวังจากทั้งหัวหน้า
กลุ่มงาน และหัวหน้างานที่เป็นผู้รับผิดชอบ

คนที่ 11 กลุ่มงานพัสดุ และบำรุงรักษา คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560)

ได้แสดงความเห็นในประเด็นที่ 4 ไว้ดังนี้

“ความคาดหวังที่เหมือนกันหน่วยงานซ่อมบำรุง ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว ทุกคน
ได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่ การใช้เครื่องมือ วัสดุสิ้นเปลือง
ประเภทอุปกรณ์งานช่างอย่างเพียงพอและคุ้มค่าทุกช่างมีพัสดุเพียงพอ พร้อมใช้ต่อ”

จากความคิดเห็น ของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษาทั้ง 2 คน พบว่า จะคาดหวัง
คุณลักษณะและพฤติกรรมตามลักษณะงานมากหรือน้อยแตกต่างกันตามหน้าที่และตำแหน่งงาน
โดยภาพรวมความคาดหวังคือ ความรับผิดชอบ ความถูกต้อง รวดเร็วในการปฏิบัติงานตามขั้นตอน
ตามคำสั่งงาน และตามระเบียบข้อกำหนด โดยผู้ปฏิบัติงานจะถูกคาดหวังมากกว่าหัวหน้ากลุ่มงาน
เนื่องจากต้องถูกคาดหวังจากหัวหน้างาน รวมถึงเจ้าหน้าที่งานในระดับเดียวกัน

ประเด็นที่ 5 การกำหนดสมรรถนะ และระดับสมรรถนะ ของบุคลากรในกลุ่มงานต่าง ๆ

คนที่ 1 กลุ่มงานภารกิจอำนวยการ (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นใน
ประเด็นที่ 5 ไว้ดังนี้

“สมรรถนะในแต่ละระดับ ต้องมีการจัดลำดับสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน โดยที่
เป็นสมรรถนะที่กำหนดไว้ตามระเบียบของข้าราชการพลเรือน ในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับหัวหน้า
ระดับรองภารกิจ ระดับปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน ในส่วนของสมรรถนะในแต่ละกลุ่ม
งานที่ปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะต้องกำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ตามความรู้ ความเข้าใจ
ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ในงานที่ปฏิบัติในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงตาม
หน้าที่ สามารถบรรลุตามคำสั่งงาน สอดคล้องและเป็นไปตามที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามที่กลุ่มงาน
และที่โรงพยาบาลชลบุรีกำหนด”

จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานภารกิจอำนวยการ จะเห็นว่าการกำหนด
สมรรถนะแต่ละงานจำเป็นต้องกำหนดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ
ในแต่ละหน้าที่งานตามส่วนงานต่าง ๆ โดยจะต้องมุ่งเน้นความสำเร็จของงานไปที่วิสัยทัศน์
พันธกิจ ของโรงพยาบาลชลบุรี

คนที่ 2 กลุ่มงานบัญชี คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็น
ในประเด็นที่ 5 ไว้ดังนี้

“สมรรถนะอาจไม่เหมือนกับกลุ่มงานอื่น เพราะภารกิจและหน้าที่แต่ละส่วนงาน
ไม่เหมือนกัน ดังนั้นสมรรถนะงานจึงแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่มงานต่าง ๆ ตามลักษณะงาน
ที่ได้รับมอบหมาย ในส่วนของกลุ่มงานบัญชีต้องมีสมรรถนะในการลงบันทึก การติดตาม การคิด
วิเคราะห์ ซึ่งการลงบัญชี ต้องใช้การคิดวิเคราะห์ในการลงบัญชีว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะ
เฉพาะ ต้องมีความเข้าใจ ต้องวิชาชีพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในกลุ่มงานบัญชี แบ่งได้ 2 ระดับ ดังนี้
คือ 1) นักวิชาการเงินและบัญชี และ 2) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ซึ่งภาระของงานบัญชี
บางส่วนจะคล้ายกัน แต่ในลักษณะงานเฉพาะจะแตกต่างกัน นอกจากนั้นสมรรถนะของตำแหน่ง
งานที่สูงจะต้องมีมากกว่าระดับผู้ปฏิบัติงาน หรือเชิงลึกกว่าในตำแหน่งที่ลดหลั่นกันลงไปตาม
ภาระหน้าที่ของงาน”

คนที่ 3 กลุ่มงานบัญชี คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2560) ไม่แสดงความคิดเห็น
จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานการเงิน พบว่า มีผู้ให้ข้อมูลแสดง
ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของงานเพียง 1 ใน 2 ของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล
อธิบายสมรรถนะของงานบัญชีจะคล้ายกัน แต่มีบางส่วนที่แยกออกไปตามลักษณะงานบัญชีแต่ละ
อย่าง เช่น การลงบันทึก การติดตาม การคิดวิเคราะห์บัญชีเป็นต้น โดยการกำหนดสมรรถนะของผู้ที่
มีตำแหน่งในระดับสูงจะถูกกำหนดสมรรถนะที่มากกว่าระดับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมีภาระ
ความรับผิดชอบงานที่มากกว่าผู้ปฏิบัติงาน

คนที่ 4 กลุ่มงานการเงิน 1 คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560) ได้แสดงความเห็นใน
ประเด็นที่ 5 ไว้ดังนี้

“การกำหนดสมรรถนะเป็นเรื่องที่กลุ่มงานแต่ละส่วนต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน
เพื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถทราบถึงขอบเขตงาน เพื่อจะได้กำหนดความรู้ของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละ
ตำแหน่ง ทั้งนี้สมรรถนะของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินคือ ความซื่อสัตย์ รอบรู้
รักและเข้าใจ ทำงานได้ถูกต้อง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และต้องเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์
ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว”

คนที่ 5 กลุ่มงานการเงิน คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2560) ไม่ได้แสดงความคิดเห็น
จากการศึกษาความคิดเห็นสมรรถนะของกลุ่มงานการเงิน เห็นว่า เป็นการกำหนด
สมรรถนะในงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตงาน เพื่อจะได้กำหนดความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน
ในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ รอบรู้ รักและเข้าใจ ทำงาน

ได้ถูกต้อง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และต้องเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งตามความเห็นของผู้วิจัยเห็นว่าสมรรถนะตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลนี้จะมุ่งเน้นไปที่ลักษณะนิสัยการทำงานของงานการเงิน มากกว่าความรู้ในงานการเงินของผู้ปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็นที่ 5 นี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 คนที่ 7 อยู่ในกลุ่มงานบริหารทั่วไป ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 คนที่ 9 อยู่ในกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 10 และคนที่ 11 อยู่ในกลุ่มงาน พัสดุและงานบำรุงรักษา ไม่แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นที่ 5 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ และระดับสมรรถนะงานในแต่ละตำแหน่งของส่วนงานต่าง ๆ ให้กับผู้ให้ข้อมูลข้างต้นแล้ว แต่จากการสังเกตในขณะที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลเกิดความลำบากใจที่จะให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่สามารถได้รับข้อมูลในประเด็นนี้จากผู้ให้ข้อมูล จึงทำให้ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบในประเด็นที่ 5 ในส่วนงานต่าง ๆ ยังไม่ครบซึ่งจะนำข้อค้นพบนี้ไปใช้ในการอภิปรายผลในบทที่ 5

กลุ่มงานบัญชี

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
นักวิชาการเงิน และบัญชี	<p>วิสัยทัศน์ เป็นกลุ่มงานที่เน้นการปฏิบัติงานบัญชีอย่างเป็นระบบ ถูกต้องทันเวลา ได้คุณภาพช่วยประสานงาน และให้บริการ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายนอกและภายใน ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล รวมทั้งนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อการพัฒนางาน และองค์กร</p> <p>เป้าหมาย/ พันธกิจ</p> <p>ให้บริการรายงานการเงินที่ถูกต้อง โดยวิเคราะห์รายงานการเงินเพื่อสะท้อนต้นทุนและสะท้อนคุณภาพ</p>	<p>ร่วมกำหนดนโยบายวางแผน ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารการเงิน การคลังขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบ, ควบคุม และให้มีระบบ การตรวจสอบภายใน การรับ และเบิกจ่ายเงินให้ถูกต้องตามระเบียบระทรวงการคลังและกรมบัญชีกลาง ให้คำปรึกษาด้านการใช้เงินในโครงการต่าง ๆ ควบคุมบัญชีเงินฝากธนาคารและตรวจเช็คเงินหมุนในบัญชีเงินฝากให้มีคุณภาพ</p>	<p>ร่วมกำหนดนโยบายวางแผน ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารการเงิน การคลังขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบ, ควบคุม และให้มีระบบการตรวจสอบภายใน การรับและเบิกจ่ายเงินให้ถูกต้องตามระเบียบระทรวงการคลังและกรมบัญชีกลาง ให้คำปรึกษาด้านการใช้เงินในโครงการต่าง ๆ ควบคุมบัญชีเงินฝากธนาคารและตรวจเช็คเงินหมุนในบัญชีเงินฝากให้มีคุณภาพให้เป็นปัจจุบัน ควบคุมการ</p>	<p>- ดำเนินงานตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>การเบิกจ่ายเงินถูกต้องตามระเบียบการเงินการคลัง</p> <p>- เบิกจ่ายเงินงบประมาณได้ถูกต้องตามรหัส, กิจกรรม หลักการเบิกจ่าย ตามวงเงินที่รับจัดสรรและทันเวลาตามปีงบประมาณที่กำหนด</p> <p>- ดำเนินการเรียกเก็บเงินอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- ดำเนินการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
	<p>ในการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้ ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา ตลอดจนตรวจสอบได้เป็นปัจจุบัน ตามคู่มือบัญชีสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรมบัญชีกลางและมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ</p>	<p>ให้เป็นปัจจุบัน ควบคุม การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ใน ฝ่ายการเงินให้เป็นไปตาม ระเบียบและสร้างความสามัคคี ในหน่วยงาน ประเมินผลการ ทำงานให้มีคุณภาพมาตรฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของ โรงพยาบาล</p>	<p>ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่าย การเงินให้เป็นไปตามระเบียบและ สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน ประเมินผลการทำงานให้มี คุณภาพมาตรฐาน เพื่อให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของ โรงพยาบาล</p> <p>งานบริหาร</p> <p>1. ร่วมบริหารวงกลยุทธ์การ ควบคุมการเงินการคลัง ให้เป็นไป ตามระเบียบ</p> <p>- ตรวจสอบการขออนุมัติเบิก จ่ายเงินค่าตอบแทนต่าง ๆ ของฝ่าย หน่วยงานอื่น ๆ ในโรงพยาบาล</p> <p>- สรุปผลการปฏิบัติงานของฝ่าย</p>	<p>การรับ และจ่ายเงิน</p> <p>- ดำเนินงานตามแผนงาน และประเมินผลการ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ</p> <p>- ดำเนินการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคน ทราบถึงระเบียบการใหม่ ๆ</p> <p>- ตรวจสอบ สรุปปัญหาและ หาแนวทางการ แก้ปัญหา</p> <p>- ประสานงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง</p> <p>- เบิกได้ถูกต้องตามรหัส เบิกจ่าย, แหล่งของเงินและ ทันเวลา</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>ประจำเดือน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมการปฏิบัติงานด้านเรียกเก็บค่าเงินรักษาพยาบาลทุกสิทธิ - ควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ทำรายการกันเงินไว้เบิกเหลือมปีและรายงานการเบิกจ่ายต่อ สสจ. <p>2. ควบคุมตรวจสอบเงินฝากธนาคาร Internet banking ให้มีกา รับและจ่ายที่สมดุลย์เงินฝาก ธนาคารเงินบำรุงเพียงพอต่อ รายจ่ายประจำวัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำการขออนุมัติขอเบิกเงินฝาก ธนาคารหรือเงินฝากคลังเพื่อเข้า บัญชีเงินฝากธนาคารเงินบำรุง 	<ul style="list-style-type: none"> - เบิกจ่ายได้ถูกต้องตาม ระเบียบการเงินการคลังและ ระเบียบเงินบำรุง - เบิกจ่ายได้ถูกต้องตาม ระเบียบการใช้เงินอุดหนุน จากสำนักงานร่วมผลิต แพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท - โครงการต่าง ๆ เบิกจ่ายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบ - หลักฐานหลักประกันของ, ประกันสัญญาถูกต้องมี ประสิทธิภาพ - ดำเนินตามนโยบายของ โรงพยาบาลอย่างมี

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			3. ควบคุมและรายงานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงิน 4. จัดประชุมในฝ่ายเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค และข้อระเบียบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน 5. ตอบข้อร้องเรียนต่าง ๆ 6. ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ งานบริการ 1. ตรวจสอบและจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินงบประมาณงบลงทุน, งบดำเนินงานและเงินอุดหนุน ระบบ GFMIS 2. ตรวจสอบการขออนุมัติเบิก	ประสิทธิภาพ - ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพรวดเร็ว - การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อุปกรณ์สำนักงานเพียงพอ พร้อมใช้ - เจ้าหน้าที่ได้รับเงินถูกต้องครบถ้วนตามกำหนดเวลา - ดำเนินงานตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด - ดำเนินการเรียกเก็บค่ารักษาได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามสิทธิ์

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>จ่ายเงิน โครงการ, ค่าตอบแทน ต่าง ๆ, ค่าจ้างรวมทั้งเงินสวัสดิการ</p> <p>3. ตรวจสอบและควบคุมการเบิก จ่ายเงินอุดหนุนศูนย์แพทยศาสตร์ ศึกษาชั้นคลินิก และเงินสนับสนุน การเรียนการสอนจากจุฬา</p> <p>4. ให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับ ระเบียบการเงินในการจัดทำ โครงการต่าง ๆ</p> <p>5. เป็นคณะกรรมการในการเปิดรับ เงินประกันของประกันสัญญาและ ในการขอรับหลักประกันคืน เมื่อ พ้นภาระผูกพัน</p> <p>งานวิชาการ</p> <p>1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ</p>	<p>- จำนวนเงินถูกต้องตาม หลักฐานการเบิกจ่าย</p> <p>- ได้รับเงินครบถ้วนถูกต้อง ตามที่เรียกเก็บ</p> <p>- จำนวนเงินถูกต้องตาม หลักฐานการเบิกจ่ายได้รับ เงินครบถ้วน ถูกต้องตามที่ เรียกเก็บ</p> <p>- ผู้ได้รับบริการเกิด ความเข้าใจการเบิกจ่ายตาม ระเบียบการเงินการคลัง, ระเบียบกรมบัญชีกลาง, กระทรวงสาธารณสุข, ระเบียบเงินบำรุงให้ เจ้าหน้าที่มีความรู้ปฏิบัติได้</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			บริหาร โรงพยาบาลชลบุรี 2. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ บริหารศูนย์แพทยศาสตร์ศึกษา ชั้นคลินิก 3. ประชุมเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน 4. ประชุมคร่อมสายงาน 5. จัดทำแผนครุภัณฑ์ประจำปี ของฝ่ายการเงิน	ถูกต้องตามระเบียบ ฯ ทำให้ เกิดขวัญ กำลังใจเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน ควบคุมการทำงานให้ เป็นไปตามระเบียบ ฯ เพื่อ ความโปร่งใสองกัน การทุจริตการเบิกจ่าย งบประมาณถูกต้องตรงตาม แผนที่กำหนดไว้เพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถของ เจ้าหน้าที่ให้ก้าวทันการ สื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ครบถ้วน ทันเวลา

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
เจ้าพนักงาน การเงินและบัญชี ชำนาญงาน		<p>ตรวจสอบและควบคุม หลักฐานการเบิกจ่ายเงินเดือน, ค่าจ้าง, ค่าตอบแทน, สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล, ค่าเล่าเรียน, โครงการต่าง ๆ ของ โรงพยาบาลตามแผน ยุทธศาสตร์, เงินอุดหนุน, เบิกจ่ายให้เจ้าหน้าที่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน, เงินยืม ทดรองราชการ, ค่าใช้จ่ายใน การเดินทางไปราชการ, เงิน ค่าประกันการทำงาน, ประกัน สัญญา, ประกันชอง เพื่อให้ การเบิกจ่ายถูกต้องตาม</p>	<p>งานบริหาร (40%) ตรวจสอบเอกสารและหลักฐาน การเบิกจ่าย - ตรวจสอบเอกสารและหลักฐาน การเบิกจ่ายเงินเดือน, ค่าจ้าง, เงินค่าครองชีพ เงิน พตส. เงินสวัสดิการต่าง ๆ เบิกจ่าย ขบ., ขจ. ของเจ้าหน้าที่ - ตรวจสอบเอกสารและ หลักฐานการเบิกจ่ายค่าตอบแทน ของเจ้าหน้าที่ ตรวจสอบเอกสาร และหลักฐานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่าย โครงการต่าง ๆ เงินงบประมาณ และนอกงบประมาณ ตรวจสอบ</p>	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		วัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถูกต้องตามระเบียบการเงินการคลัง เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงพยาบาลชลบุรี	<p>สิทธิการเบิกจ่ายทุกสิทธิ ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินฝากธนาคารต่าง ๆ ตรวจสอบหนี้ค้ำชำระ และเร่งรัดติดตามทวงหนี้</p> <p>ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินค้ำประกันลูกจ้าง, ค้ำประกัน สัญญา, ค้ำประกันซอง</p> <p>งานบริการ (30%)</p> <p>การเบิกจ่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - เบิกจ่ายเงินเดือน, ค่าจ้าง, เงินประจำตำแหน่ง ทั้งเงินในและนอกงบประมาณ - เบิกจ่ายเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล, การศึกษาบุตร - เบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ 	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>ทุกประเภท</p> <ul style="list-style-type: none"> - เบิกจ่ายเงิน โครงการต่าง ๆ และ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ - เบิกจ่ายเงินให้กับส่วนราชการ, รัฐวิสาหกิจ, บริษัท, ร้านค้าต่าง ๆ - รับชำระหนี้ทุกสิทธิ - รับชำระเงินทุกประเภทและ ออกใบเสร็จ - ให้คำปรึกษาและแนะนำ ร่วม แก้ไขปัญหา ประสานงานฝ่าย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ <p>งานวิชาการ (30%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษา หาความรู้เรื่องระเบียบ การเงินการคลัง ระเบียบ 	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงาน ภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาล ชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			กรมบัญชีกลาง ระเบียบกระทรวง สาธารณสุข ระเบียบเงินบำรุง ระเบียบเงินอุดหนุน ระเบียบเงิน ประกันสังคม ระเบียบเงิน หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า - ร่วมประชุมวิชาการ ศึกษาดูงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากร - การตรวจสอบภายในการจัดทำ แผนเบิกจ่ายเงิน และแผนพัฒนา บุคลากร - ค้นหาข้อมูล ระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายทาง Internet - รายงานการใช้จ่ายเงินประเภท ต่าง ๆ	

กลุ่มงานการเงิน

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
นักวิชาการเงิน และบัญชี	วิสัยทัศน์ กลุ่มงานการเงิน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยยึดระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับ สามารถดำเนินการได้อย่าง ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา เป้าหมาย พันธกิจ เบิกจ่ายเงิน- รับจ่าย และ ตรวจสอบให้เป็นไปด้วย ความถูกต้อง โปร่งใส ทันเวลา โดยยึดระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับ	ร่วมกำหนดนโยบายวางแผน ยุทธศาสตร์ด้านบริหารการเงิน การคลังขององค์การให้มี ประสิทธิภาพ ตรวจสอบ, ควบคุม และให้มีระบบการตรวจสอบ ภายใน การรับและเบิกจ่ายเงินให้ ถูกต้องตามระเบียบกระทรวงการ คลังและกรมบัญชีกลาง ให้ คำปรึกษาด้านการใช้เงินใน โครงการต่าง ๆ ควบคุมบัญชีเงิน ฝากธนาคารและตรวจเช็คเงินหมุน ในบัญชีเงินฝากให้มีคุณภาพให้ เป็นปัจจุบัน ควบคุมการ	งานบริหาร 1. ร่วมบริหารวางกลยุทธ์ การควบคุมการเงินการคลัง ให้เป็นไปตามระเบียบ - ตรวจสอบการขออนุมัติเบิก จ่ายเงินค่าตอบแทนต่าง ๆ ของ ฝ่าย หน่วยงานอื่น ๆ ใน โรงพยาบาล - สรุปผลการปฏิบัติงานของฝ่าย ประจำเดือน - ควบคุมการปฏิบัติงานด้านเรียก เก็บค่าเงินรักษาพยาบาลทุกสิทธิ - ควบคุมการเบิกจ่ายเงิน	- ดำเนินงานตามแผนงานอย่าง มีประสิทธิภาพ การเบิกจ่ายเงิน ถูกต้องตามระเบียบ การเงินการคลัง - เบิกจ่ายเงินงบประมาณได้ ถูกต้องตามรหัส, กิจกรรม หลักการเบิกจ่าย ตามวงเงินที่ รับจัดสรรและทันเวลาตาม ปีงบประมาณที่กำหนด - ดำเนินการเรียกเก็บเงินอย่างมี ประสิทธิภาพ - ดำเนินการตรวจสอบอย่างมี ประสิทธิภาพทั้งการรับ และ

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงินให้เป็นไปตามระเบียบและสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน ประเมินผลการทำงานให้มีคุณภาพมาตรฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของโรงพยาบาล.....</p>	<p>งบประมาณ ทำรายการกันเงินไว้เบิกเหลือปีและรายงานการเบิกจ่ายต่อ สสจ.</p> <p>2. ควบคุมตรวจสอบเงินฝากธนาคาร Internet banking ให้มีการรับและจ่ายที่สมดุล เงินฝากธนาคารเงินบำรุงเพียงพอต่อรายจ่ายประจำวัน</p> <p>- ทำการขออนุมัติขอเบิกเงินฝากธนาคารหรือเงินฝากคลังเพื่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารเงินบำรุง</p> <p>3. ควบคุมและรายงานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงิน</p> <p>4. จัดประชุมในฝ่ายเพื่อให้ทราบ</p>	<p>จ่ายเงิน</p> <p>- ดำเนินงานตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- ดำเนินการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนทราบถึงระเบียบการใหม่ ๆ</p> <p>- ตรวจสอบ สรุบบัญญาและหาแนวทางการแก้ปัญหา</p> <p>- ประสานงานได้รวดเร็วถูกต้อง</p> <p>- เบิกได้ถูกต้องตามรหัสเบิกจ่าย, แหล่งของเงินและทันเวลา</p> <p>- เบิกจ่ายได้ถูกต้องตามระเบียบการเงิน</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>ถึงปัญหาและอุปสรรค และข้อ ระเบียบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน</p> <p>5. ตอบข้อร้องเรียนต่าง ๆ</p> <p>6. ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ</p> <p>งานบริการ</p> <p>1. ตรวจสอบและจัดทำฎีกาเบิก จ่ายเงินงบประมาณงบลงทุน, งบดำเนินงานและเงินอุดหนุน ระบบ GFMS</p> <p>2. ตรวจสอบการขออนุมัติเบิก จ่ายเงิน โครงการ, ค่าตอบแทน ต่าง ๆ, ค่าจ้างรวมทั้งเงินสวัสดิการ</p> <p>3. ตรวจสอบและควบคุมการเบิก จ่ายเงินอุดหนุนศูนย์แพทยศาสตร์ ศึกษาชั้นคลินิก และเงินสนับสนุน</p>	<p>การคลังและระเบียบเงินบำรุง</p> <p>- เบิกจ่ายได้ถูกต้องตาม ระเบียบการใช้เงินอุดหนุนจาก สำนักงานร่วมผลิตแพทย์เพิ่ม เพื่อชาวชนบทและเงินจาก จुฬา ฯ</p> <p>- โครงการต่าง ๆ เบิกจ่ายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ตามระเบียบ</p> <p>- หลักฐานหลักประกันของ, ประกันสัญญาถูกต้องมี ประสิทธิภาพ</p> <p>- ดำเนินตามนโยบายของ โรงพยาบาลอย่างมี ประสิทธิภาพ</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>การเรียนการสอนจากจุฬา</p> <p>4. ให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับ ระเบียบการเงินในการจัดทำ โครงการต่าง ๆ</p> <p>5. เป็นคณะกรรมการใน การเปิดรับเงินประกันของประกัน สัญญาและในการขอรับ หลักประกันคืน เมื่อพ้นภาระ ผูกพัน</p> <p>งานวิชาการ</p> <p>1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ บริหาร โรงพยาบาลชลบุรี</p> <p>2. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ บริหารศูนย์แพทยศาสตรศึกษา ชั้นคลินิก</p>	<p>- ประสานงานกับหน่วยงาน อื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว</p> <p>- การดำเนินงานอย่างมี ประสิทธิภาพ อุปกรณ์ สำนักงานเพียงพอ พร้อมใช้</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			3. ประชุมเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน 4. ประชุมคร่อมสายงาน 5. จัดทำแผนครุภัณฑ์ประจำปี ของฝ่ายการเงิน	
เจ้าพนักงาน การเงินและบัญชี ชำนาญงาน		ตรวจสอบและควบคุมหลักฐาน การเบิกจ่ายเงินเดือน, ค่าจ้าง, ค่าตอบแทน, สวัสดิการค่า รักษาพยาบาล, ค่าเล่าเรียน, โครงการต่าง ๆ ของโรงพยาบาล ตามแผนยุทธศาสตร์, เงินอุดหนุน, เบิกจ่ายให้เจ้าหน้าที่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน, เงินยืม ทดรองราชการ, ค่าใช้จ่ายในการ เดินทางไปราชการ, เงินค่าประกัน การทำงาน, ประกันสัญญา,	งานบริหาร (40%) ตรวจสอบเอกสารและหลักฐาน การเบิกจ่าย - ตรวจสอบเอกสารและ หลักฐานการเบิกจ่ายเงินเดือน, ค่าจ้าง, เงินค่าครองชีพ เงิน พตส. เงินสวัสดิการต่าง ๆ เบิกจ่าย ขบ., ขจ.ของเจ้าหน้าที่ - ตรวจสอบเอกสารและ หลักฐานการเบิกจ่ายค่าตอบแทน ของเจ้าหน้าที่	- เจ้าหน้าที่ที่ได้รับเงินถูกต้อง ครบถ้วนตามกำหนดเวลา - ดำเนินงานตามแผนงาน อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตาม แผนงานที่กำหนด - ดำเนินการเรียกเก็บค่ารักษา ได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามสิทธิ์ - จำนวนเงินถูกต้องตาม หลักฐานการเบิกจ่าย - ได้รับเงินครบถ้วน ถูกต้อง ตามที่เรียกเก็บ

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>ประกันซอง เพื่อให้การเบิกจ่าย ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของ งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อ สนับสนุนการทำงานขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบ การเงินการคลัง เพื่อให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ และค่านิยมของ โรงพยาบาลชลบุรี</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบเอกสารและ หลักฐานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่าย โครงการต่าง ๆ เงินงบประมาณ และนอกงบประมาณ - ตรวจสอบสิทธิการเบิกจ่าย ทุกสิทธิ - ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินฝาก ธนาคารต่าง ๆ - ตรวจสอบหนี้ค้างชำระ และ เร่งรัดติดตามทวงหนี้ - ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินค่า ประกันลูกจ้าง, ค่าประกันสัญญา, ค่าประกันซอง <p>งานบริการ (30%) การเบิกจ่าย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนเงินถูกต้องตาม หลักฐานการเบิกจ่ายได้รับเงิน ครบถ้วน ถูกต้องตามที่เรียก เก็บ - ผู้ได้รับบริการเกิดความเข้าใจ การเบิกจ่ายตามระเบียบ การเงินการคลัง, ระเบียบ กรมบัญชีกลาง, กระทรวง สาธารณสุข, ระเบียบเงินบำรุง ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ปฏิบัติได้ ถูกต้องตามระเบียบ ฯ - ทำให้เกิดขวัญ กำลังใจเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงาน - ควบคุมการทำงานให้เป็นไป

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<ul style="list-style-type: none"> - เบิกจ่ายเงินเดือน, ค่าจ้าง, เงินประจำตำแหน่ง ทั้งเงินในและนอกงบประมาณ - เบิกจ่ายเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล, การศึกษาบุตร - เบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ทุกประเภท - เบิกจ่ายเงินโครงการต่าง ๆ และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ - เบิกจ่ายเงินให้กับส่วนราชการ, รัฐวิสาหกิจ, บริษัท, ร้านค้าต่าง ๆ - รับชำระหนี้ทุกสิทธิ์ - รับชำระเงินทุกประเภทและออกไปใบเสร็จ 	<p>โปร่งใสป้องกันการทุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องตรงตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ให้ก้าวทันการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ครบถ้วนทันเวลาตามระเบียบ ฯ

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำปรึกษาและแนะนำ ร่วมแก้ไขปัญหา ประสานงานฝ่าย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ งานวิชาการ (30%) - ศึกษา หาความรู้เรื่องระเบียบ การเงินการคลัง ระเบียบ กรมบัญชีกลาง ระเบียบกระทรวง สาธารณสุข ระเบียบเงินบำรุง ระเบียบเงินอุดหนุน ระเบียบเงิน ประกันสังคม ระเบียบเงิน หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า - ร่วมประชุมวิชาการ ศึกษาดูงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากร - การตรวจสอบภายใน 	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนเบิกจ่ายเงิน และ แผนพัฒนาบุคลากร - ค้นหาข้อมูล ระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์การเบิกจ่าย ทาง Internet - รายงานการใช้จ่ายเงินประเภท ต่าง ๆ 	
เจ้าพนักงาน ธุรการ		<p>จัดทำเอกสาร แจกจ่าย ขึ้นทะเบียน ยกเลิก บันทึกข้อมูล ให้เป็นไป ตามมาตรฐานที่กำหนดและ รับผิดชอบงานการรับ-ส่งเอกสาร ระหว่างหน่วยงาน แจกจ่าย เอกสารจากภายนอกให้หน่วยงาน ต่าง ๆ การสำเนาและถ่ายเอกสาร การติดต่อประสานงาน การส่ง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ลงทะเบียนรับและส่งเอกสารทั้ง ภายนอกและภายในและจัดเก็บ เอกสาร - จัดทำหนังสือราชการและเช็คส่ง จ่ายเจ้าหน้าที่ พร้อมทะเบียนคุม ต่าง ๆ - การรับ เบิกจ่าย ส่งซ่อม ส่งคืน พัสดุ ครุภัณฑ์ และจัดทำทะเบียน 	<ul style="list-style-type: none"> - ลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสาร ได้ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา ไม่สูญหาย ไม่เสียหาย - พิมพ์เอกสารครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา - มีอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอ พร้อมใช้ และส่งคืนทันตาม เวลาที่กำหนดผู้รับบริการ

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>โทรสาร เบิกของใช้ ส่งซ่อมและ ส่งคืนพัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อ สนับสนุนการทำงานขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล เพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของ โรงพยาบาลชลบุรี</p>	<p>คุมครุภัณฑ์ ให้คำแนะนำ ติดต่อ ประสานงานกับเจ้าหน้าที่, ผู้รับบริการ, และหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลงทะเบียนสิทธิเบิกจ่ายตรง และ ปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน - ตรวจสอบสิทธิ บันทึก แก้ไข และสรุปค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของ ผู้ป่วยทุกราย เพื่อเตรียมการเรียก เก็บค่ารักษาพยาบาล - นำเสนอแฟ้มหนังสือและติดตาม หลังจากผู้มีอำนาจลงนามเพื่อ ดำเนินการต่อไป การสำเนาและ ถ่ายเอกสาร คั่นเอกสาร - ทำงบทระหวงขอเงินฝากธนาคาร 	<p>ได้รับความพึงพอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีฐานข้อมูลที่ต้อง และ เป็นปัจจุบันถูกต้อง ครบถ้วน ตามสิทธิ์ - มีการติดตาม ทวงถาม เพื่อให้ ได้รับแฟ้มที่ลงนามแล้วถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว - รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน - ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำมาใช้ปฏิบัติและ พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของ กลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานใน โรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
เจ้าพนักงาน การเงิน และบัญชี		ตรวจสอบหลักฐานการเรียกเก็บเงิน ตรวจสอบเงิน เช็คหรือเอกสารแทนตัวเงิน ออกใบเสร็จรับเงิน จัดทำรายงานการเงิน และรวบรวมเอกสารพร้อมเงินนำส่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเพื่อตรวจนับและนำฝากธนาคาร รับผิดชอบนำเงินคงเหลือประจำวัน เข้าและออกจากตู้നിรัย สำเนาและคั่นเอกสารให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อให้สนับสนุนการทำงานขององค์กร ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิผล เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงพยาบาลชลบุรี	งานบริการ (90%) - ตรวจสอบเอกสารและหลักฐานการเรียกเก็บเงิน รับเงิน, เช็คหรือเอกสารแทนตัวเงิน พร้อมออกใบเสร็จรับเงิน - ตรวจนับ และรวบรวมเงินสดคงเหลือเข้าและออกจากตู้നിรัย จัดทำรายงานการนำส่งเงินแล้ว รวบรวมรายงานการนำส่งพร้อมเงินสด ส่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ - ทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน เก็บรักษา คั่นหา/ สำเนาใบเสร็จรับเงิน - ให้คำปรึกษา และแนะนำ ผู้มาติดต่อ	- ครบถ้วน ถูกต้อง ถูกตัว ถูกคนตามเอกสารเรียกเก็บ - ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลาตามที่กำหนด - ควบคุมการเบิกจ่ายใบเสร็จรับเงินเพื่อป้องกันการสูญหาย - ให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำมาใช้ปฏิบัติและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
เจ้าพนักงาน เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์	<p>วิสัยทัศน์ กลุ่มงานบริหารทั่วไป: เป็นผู้สนับสนุนในการให้บริการแก่หน่วยบริการต่าง ๆ ในโรงพยาบาลชลบุรี ตามมาตรฐาน</p> <p>เป้าหมาย</p> <p>1. สนับสนุนด้านบริการงานหนังสือราชการทั้งภายในและภายนอก (รับ/ ส่ง/ ยืม/ เก็บ/ ทำลาย) ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ รวดเร็ว และทันเวลา</p> <p>2. บริการข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนประชาสัมพันธ์</p>	<p>วางแผน และจัดระบบงานด้านการประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงพยาบาล โดยมอบหมายงานกำกับ ดูแล แนะนำ ตรวจสอบ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน รวมถึง การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาเบื้องต้น สนับสนุน และประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมของ</p>	<p>งานบริหาร (40%)</p> <p>- วางแผนการปฏิบัติงานและจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์และห้องโทรศัพท์ เพื่อให้มีบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ</p> <p>- มอบหมายงาน กำกับดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และพนักงานรับโทรศัพท์ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ</p> <p>- ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา</p>	<p>ดำเนินงานตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดปัญหาในหน่วยงานได้รับการแก้ไขในเบื้องต้น ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องเจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มีการประสานงาน ที่ดี รับบริการพึงพอใจวัสดุ ครุภัณฑ์ มีสภาพพร้อมใช้และเพียงพอสำหรับ</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
	<p>กิจกรรมต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานภายใน รพ. ชลบุรี</p> <p>3. ให้บริการดูแลสิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่ให้มีความสะอาดและปลอดภัยตามมาตรฐานที่กำหนด</p> <p>4. ให้บริการดูแลป้องกันรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินโรงพยาบาลชลบุรี</p> <p>5. ให้ให้บริการยานพาหนะรับส่งผู้ป่วย เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชลบุรีถึงที่หมายด้วยความปลอดภัยและทันกำหนดเวลา</p>	<p>โรงพยาบาลสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>เบื้องต้นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ รวมถึงการติดตามประเมินผล</p> <p>- พัฒนาและปรับปรุงระบบงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้ระบบงานมีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น</p> <p>งานบริการ (30%)</p> <p>- ควบคุม จัดซื้อจัดหา การเบิกจ่าย การลงทะเบียนเกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อให้มีสภาพพร้อมใช้งานและเพียงพอเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p>	<p>การปฏิบัติงานบุคลากรได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับ พันธกิจและวิสัยทัศน์การดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
	<p>6. ให้บริการผ้าสะอาดเพียงพอ ทันเวลา</p> <p>7. ให้บริการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาแก่ ผู้มารับบริการในโรงพยาบาลชลบุรีด้วยความรวดเร็ว</p> <p>8. ให้บริการตรวจสอบสัญญา ให้ความเห็นและแนวทางแก้ไขข้อขัดข้องในการดำเนินงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ</p>		<p>ของเจ้าหน้าที่</p> <p>งานวิชาการ (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าร่วมประชุมการพัฒนาบุคลากร - เข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบหน้าที่ตามกิจกรรมของโรงพยาบาลชลบุรี <p>การจัดการทั่วไป (10%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 	
นักจัดการงานทั่วไป		ร่วมสนับสนุนการบริหารจัดการวางแผนงาน และควบคุมกำกับดูแลงานธุรการทั่วไป รับนโยบาย	<p>งานบริหาร (35%)</p> <p>วางแผนการปฏิบัติงานและร่วมกำหนดนโยบายการดำเนินงาน</p>	บริหารจัดการการดำเนินงานตามนโยบาย ของผู้บริหารและโรงพยาบาลได้อย่างมี

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>และวางแผนการดำเนินการตามนโยบาย โรงพยาบาล บริหารจัดการ โครงการต่าง ๆ ตามนโยบายของ โรงพยาบาลและผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานต่าง ๆ ของโรงพยาบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย</p>	<p>ตามนโยบาย ของผู้บริหารและโรงพยาบาล มอบหมายงาน กำกับดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่งานธุรการทั่วไป ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเบื้องต้นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการติดตามประเมินผล งานบริการ (50%) บริหารจัดการ โครงการต่าง ๆ ตามนโยบายของโรงพยาบาล</p>	<p>ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ปัญหาในหน่วยงานได้รับการแก้ไขเบื้องต้น ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง การดำเนินการตามโครงการ และการเบิกจ่าย สำเร็จลุล่วง โปร่งใส ตรวจสอบได้ จัดพิมพ์เอกสารได้ครบถ้วนถูกต้อง ทั้งด้านเนื้อหา การสะกดคำ และตามระเบียบงานสารบรรณ</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>จัดทำโครงการ ขออนุมัติ ตลอดจนรวบรวมหลักฐานเอกสารเพื่อเบิกจ่ายเงิน หรือทำ จัดซื้อจัดจ้าง โครงการ/ แผนงาน ที่หน่วยงานรับผิดชอบ พิมพ์หนังสือราชการต่าง ๆ ทั้ง ภายในและภายนอก สนับสนุนการประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกโรงพยาบาล</p> <p>งานวิชาการ (10%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าร่วมประชุมพัฒนาบุคลากร - เข้าร่วมประชุมตามกิจกรรม ของโรงพยาบาลชลบุรี 	<p>การประสานงานกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก โรงพยาบาล เป็นไปอย่างราบรื่น พนักงานในหน่วยงานได้รับการ พัฒนาตามความจำเป็นของแต่ละ บุคคล ตรงตามความต้องการ และสอดคล้องกับพันธกิจและ วิสัยทัศน์</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย (15%)</p> <p>- งานที่รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร/ หัวหน้ากลุ่มงาน/ หัวหน้างานมอบหมาย</p>	
<p>นิติกร</p>		<p>มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานทางด้านกฎหมายที่ได้รับมอบหมาย ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัยของเจ้าหน้าที่ที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เบื้องต้น กฎหมายอาญาเบื้องต้น ความรับผิดทางแพ่ง อาญา และทางคดีปกครอง กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค และกฎหมายอื่น ๆ เบื้องต้น ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการ</p>	<p>งานบริการ</p> <p>งานสอบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้น รับมอบอำนาจในการร้องทุกข์ กล่าวโทษในคดีอาญา ตรวจสอบและร่างนิติกรรมและสัญญาต่าง ๆ ของโรงพยาบาล งานให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมาย/ ติความและวินิจฉัยงาน ดำเนินการทางวินัยร่างหนังสือโต้ตอบร่างหนังสือทั่วไป</p>	<p>ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>ดำเนินการสืบสวนและสอบสวนเสร็จภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดดำเนินการร้องทุกข์ต่อพนักงานสอบสวน ภายในกำหนดของอายุความ ดำเนินการตรวจสอบและร่างได้ถูกต้องตามรูปแบบที่กฎหมายกำหนด แนะนำระเบียบและกฎหมายได้</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>เกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา การรับมอบอำนาจเพื่อแจ้งความลงบันทึกประจำวันในเรื่องต่าง ๆ ในนามโรงพยาบาลชลบุรี และงานคดีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับโรงพยาบาลชลบุรี นอกจากนี้มีหน้าที่ดำเนินการทำหนังสือราชการโต้ตอบกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>ตรวจทานความถูกต้อง รูปแบบหนังสือภายในและภายนอกหน่วยงาน ทำสัญญาค้ำชำระค่ารักษาพยาบาลของผู้ป่วย งานให้คำปรึกษาเรื่องญาติผู้ป่วย มาติดต่อขอรับศพ งานให้คำปรึกษาเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลของผู้ป่วยต่างด้าวที่ไม่ได้ขึ้นทะเบียน และนายจ้างไม่รับผิดชอบ งานพิมพ์รายงานการสอบสวนข้อเท็จจริง รับมอบอำนาจลงบันทึกประจำวันไว้เป็นหลักฐาน</p>	<p>ถูกต้องดำเนินการสอบสวนเสร็จ ภายในเวลา ที่กฎหมายกำหนด ร่างหนังสือได้ถูกต้อง ตามรูปแบบที่ระเบียบกำหนดร่างหนังสือทั่วไป ได้ถูกต้องตามรูปแบบที่ระเบียบกำหนด ดำเนินการตรวจทานหนังสือได้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด ดำเนินการจัดทำสัญญาได้ถูกต้องตาม รูปแบบที่กฎหมายกำหนด ดำเนินการและชี้แจงให้คำแนะนำ แก่ญาติผู้เสียชีวิต ได้ถูกต้องและครบถ้วนดำเนินการ</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>งานดำเนินคดีอาญา/ คดีแพ่ง งานให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ต่อผู้มารับบริการ การติดต่อประสานงาน หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายนอกและ ภายในรพ. เกี่ยวกับข้อมูลเรื่อง ร้องเรียนและร้องทุกข์</p> <p>งานวิชาการ อบรม/ สัมมนา/ ประชุม ภายใน โรงพยาบาล</p>	<p>ให้นายจ้างผู้ช่วยแรงงานต่างด้าว ชำระค่ารักษาพยาบาล ดำเนินการพิมพ์รายงานการ สอบสวน ได้ถูกต้องครบถ้วน ลงบันทึกประจำวันเพื่อให้ข้อมูล อย่างครบถ้วนต่อพนักงาน สอบสวน รวบรวม พยานหลักฐาน ได้ถูกต้อง ครบถ้วนและจัดส่งให้อัยการ และศาลได้ภายในกำหนดเวลา แนะนำ ให้คำปรึกษา และให้ ความช่วยเหลือ กับผู้มารับ บริการ</p> <p>ดำเนินการประสานงาน/ ให้ ข้อมูลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน เพื่อ</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
				<p>นำมาประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ ได้รับความรู้ความเข้าใจ เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับ พันธกิจและวิสัยทัศน์</p> <p>ได้รับนโยบาย ความรู้ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร ให้สอดคล้องกับ พันธกิจและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานดำเนินการสืบค้นเอกสาร/ ข้อมูลได้ทันเวลา ลงบันทึกประจำวันเพื่อให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนต่อพนักงานสอบสวน</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
เจ้าพนักงานธุรการ		<p>ดำเนินการควบคุมงานด้านเอกสารโรงพยาบาล ให้เป็นไป ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ ดำเนินการลงรับหนังสือเข้าตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 การรับหนังสือ และแจกจ่ายหนังสือให้ผู้เกี่ยวข้องทันเวลาที่กำหนด เพื่อให้งานเอกสารและการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงพยาบาลเป็นไปอย่างราบรื่น ทันเวลา และเป็นระบบ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. คัดแยกประเภทหนังสือตามชั้นความเร็ว (ยกเว้นชั้นความลับ) ประทับตราลงรับและลงทะเบียนหนังสือรับ 2. ถ่ายเอกสารหนังสือราชการ และสิ่งที่ส่งมาด้วยเพื่อแจกให้กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง 3. สำเนาหนังสือแจ้งกรณีมีการกำหนดระยะเวลาด่วนถึงกลุ่มงานต่าง ๆ 4. โทรศัพท์แจ้งกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องให้มารับหนังสือ 5. จัดทำทะเบียนคุมวันประชุม และทะเบียนหนังสือกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดชลบุรี 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการหนังสือด่วนก่อนหนังสือธรรมดา และลงรับหนังสือราชการถูกต้องตามระเบียบงาน สารบรรณ - กลุ่มงานทุกกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องได้รับหนังสือและสิ่งที่ส่งมาด้วยครบถ้วน - กลุ่มงานต่าง ๆ ได้รับหนังสือที่สำเนาให้และทันเวลา - กลุ่มงานได้รับแจ้งให้มารับหนังสือ - คั่นหาวันประชุม และ หนังสือจากกระทรวงสาธารณสุข ศาลากลาง สสจ.

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดชลบุรี. สปสช.</p> <p>กรมบัญชีกลาง</p> <p>6. จัดเก็บเอกสารตามหมวดหมู่ และทำบัญชีคุมเพิ่มเอกสาร</p> <p>7. ค้นหาเอกสารตามที่กลุ่มงานร้องขอ</p> <p>8. รวบรวมเอกสารของสารบรรณโรงพยาบาล ที่ครบอายุทำลายและลงทะเบียนเอกสารที่ขอทำลาย</p> <p>9. แจกจ่ายหนังสือเวียนของงานสารบรรณ กลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานผู้อำนวยการ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากร ฯ</p>	<p>กรมบัญชีกลาง ได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>- เอกสารได้รับการจัดอยู่ในหมวดและมีบัญชีคุมที่ถูกต้อง</p> <p>- ค้นหาเอกสารพบ</p> <p>- ทำลายเอกสารครบทุกฉบับ และครบอายุทำลาย- กลุ่มงานที่ระบุได้รับหนังสือเวียนครบทุกฉบับ</p> <p>- พนักงานในหน่วยงานได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์</p> <p>- ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>ศูนย์ประสาน ศูนย์ความเสี่ยง ให้กลุ่มงานต่าง ๆ ตามที่ระบุ</p> <p>งานวิชาการ (10%)</p> <p>10. เข้าร่วมประชุมพัฒนาบุคลากร</p> <p>11. เข้าร่วมประชุมตามกิจกรรมของโรงพยาบาลชลบุรี</p> <p>งานที่ได้รับมอบหมาย (5%)</p> <p>12. งานที่หัวหน้างาน/ หัวหน้ากลุ่มงาน/ รองผู้อำนวยการมอบหมาย</p>	
<p>งานรักษาความปลอดภัย</p>		<p>ให้บริการดูแลความสงบ และความปลอดภัยต่ออาคาร สถานที่ และทรัพย์สินของผู้ป่วยญาติ รวมถึงเจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ</p>	<p>งานบริการ (85%)</p> <p>1. บริการจัดจรรยาภายในโรงพยาบาล</p> <p>- จัดการจราจรบริเวณทางเข้า-</p>	<p>- ให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจในการให้บริการ</p> <p>- ทรัพย์สินของทางราชการและผู้มารับบริการไม่สูญหาย</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>การจราจรให้มีความคล่องตัว สะดวกและปลอดภัย อำนาจความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการภายในโรงพยาบาลชลบุรีทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้เจ้าหน้าที่และผู้บริการการได้รับความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สิน</p>	<p>ทางออก ที่จอดรถทั้งรถยนต์และรถจักรยานยนต์ หากจอดในที่ห้ามจอดจะดำเนินการ แจ้งประชาสัมพันธ์ประกาศ 3 ครั้ง ก่อนล็อคล้อและแจ้งให้เสียค่าปรับ และนำไปเสร็จมาปลดล็อคล้อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - อำนาจความสะดวกในการจอดให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย - ดูแลรักษาความปลอดภัยและทรัพย์สิน - เดินตรวจความเรียบร้อยภายในอาคารทุก 1 ชั่วโมง - ตรวจความเรียบร้อยบริเวณบ้านพัก ในเวลาราชการ (เวรเช้า) 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจในการให้บริการ - ไปถึงจุดเกิดเหตุให้ทันเวลา - พนักงานในหน่วยงานได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ - ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย <p>หน้าที่โรงพยาบาล และชั้นล่างอาคารจอดรถมูลนิธิรพ. ชลบุรี-ตรวจสอบ/ ดูแลจุดบกพร่องของสิ่งแวดล้อมและทรัพย์สินของทางราชการ เช่น ไฟฟ้าดับ/</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>ทุก 1 ชั่วโมง</p> <p>- ตรวจสอบและเฝ้าระวังบริเวณที่จอดรถในเขตที่แต่ละคนรับผิดชอบ สำหรับรถจักรยานยนต์มีการแยกบัตรเข้าและออก 2 จุด บริเวณที่จอดรถด้าน</p>	<p>ต้นไม้ล้ม และเขียนรายงานแจ้งผู้รับผิดชอบดำเนินการ- อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ตอบข้อซักถามแนะนำเส้นทาง ช่วยบริการเคลื่อนย้ายผู้ป่วยเมื่อลิฟท์เสีย/ รับส่งผู้ป่วย ควบคุม ระวังป้องกันและดูแลผู้ป่วยจิตเวช ขณะรับการตรวจและเคลื่อนย้ายขึ้นตึก จัดระเบียบดูแลผู้เข้าพักอาศัยในเรือนพักญาติ ระวังเหตุร้ายภายในโรงพยาบาล ไปถึงที่เกิดเหตุไม่เกิน 5 นาที เข้าไปสอบถามและระวังเหตุ</p> <p>- รายงานผู้บังคับเหนือขึ้นไปทราบ</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมพนักงานทั่วไป		<p>เพื่อให้การบริหารจัดการเรื่องขยะมูลฝอยทั่วไปและรีไซเคิล, มีการบริหารจัดการขยะรีไซเคิลได้มีการกำจัดและคัดแยกถูกวิธี มีการจัดห้องประชุมต่าง ๆ เรียบร้อยและงานปรับปรุงทัศนียภาพและตัดแต่งต้นไม้สวยงามตลอดเวลา</p>	<p>งานบริการ (85%)</p> <p>1. งานจัดเก็บขยะทั่วไป, รีไซเคิล, เพาะชำ, ตัดแต่งต้นไม้, จัดสวนหย่อมและงานสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เก็บขยะทั่วไปตามบ้านพัก, หอพัก, ศูนย์แพทย์ เก็บขยะรีไซเคิลส่งขาย - เพาะชำต้นไม้เพื่อทดแทนต้นไม้ที่ตาย - จัดสวนหย่อม, ตัดแต่งต้นไม้ภายในโรงพยาบาลชลบุรี, ศูนย์แพทย์ ฯ, โรงพยาบาลเมือง 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้ขยะตามบ้านพัก, หอพัก, ศูนย์แพทย์ ไม่มีขยะตกค้าง - แยกขยะรีไซเคิลออกจากขยะทั่วไปเพื่อ ลดปริมาณขยะในการจ้างกำจัด - ขยายพันธุ์ไม้ปลูกทดแทนต้นไม้ที่ตายเพื่อให้ดูสวยงามตลอดเวลา - เพื่อให้สวนหย่อมสวยงามตลอดเวลา - พนักงานในหน่วยงานได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
<p>นักทรัพยากรบุคคล</p>	<p>วิสัยทัศน์ “เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ บริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยความยุติธรรม โปร่งใส รวดเร็ว ตรวจสอบได้ และมุ่งสรรหา พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล”</p> <p>พันธกิจ/ เป้าหมาย บริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว โปร่งใสเป็นธรรม จัดระบบงานบุคคลรวมทั้งงานสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชลบุรี</p>	<p>ร่วมวางแผนอัตรากำลัง การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการตามระเบียบบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหาจนถึงการลาออก และการบริหารงานลูกจ้าง ให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอ HR เพื่อสนับสนุนการทำงานของฝ่ายบริการให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระเบียบของทางราชการและทิศทางโรงพยาบาลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	<p>งานบริหาร (50%) ปฏิบัติงานในการควบคุมกำกับดูแลการจัดทำคำสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ/ ลูกจ้างประจำ จัดทำแผนโครงสร้างอัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ และวิเคราะห์ภาระงานควบคุมกำกับให้การบริหารงานบุคคลขององค์กรเป็นไปตามแนวทางที่สำนักงาน กพ. กำหนด</p> <p>งานบริการ (10%) ให้คำปรึกษาและแนะนำข้อมูล</p>	<p>เจ้าหน้าที่ได้รับเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการวิเคราะห์อัตรากำลัง เพื่อใช้ประกอบการขออัตรากำลังเพิ่ม โครงสร้างอัตรากำลังของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ได้รับการดูแลสิทธิประโยชน์อย่างถูกต้อง และรวดเร็วเจ้าหน้าที่รับทราบกฎระเบียบ และมีความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานด้านบุคคล - ให้บริการด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้ม แจ่มใส และข้อมูลที่ต้องการ</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
	ให้ได้มาตรฐานอย่างถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรมจัดระบบ ข้อมูลด้านบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัย พร้อม กับพัฒนาศักยภาพบุคลากร อย่างมีระบบและต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความคล่องตัว		ต่าง ๆ เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงานด้านบุคคล งานวิชาการ (25%) 1. เป็นหัวหน้าพาทำงานคุณภาพทุกประเภท (HA/ JCI) 2. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ หน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย (15%)	ตรงตามระเบียบ - มีการจัดทำเอกสารคุณภาพโดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น นำนโยบายมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
เจ้าพนักงานธุรการ		จัดทำ สแกนลายนิ้วมือ การเบิกจ่ายตรง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการบรรจุใหม่ และการ	1. สแกนลายนิ้วมือ 1.1 บรรจุใหม่ทุกประเภท/ โอนย้ายมา (ขรก.) - กำหนดรหัสโดยกรอกชื่อ-สกุล/ ตำแหน่ง/ หน่วยงาน ลงใน	การกำหนดรหัส การเก็บลายนิ้วมือ การส่ง การโอน ย้ายข้อมูลไปยังเครื่องสแกนได้ ถูกต้องตรงจุดสแกนของแต่ละบุคคล

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>เคลื่อนเงินเดือนข้าราชการ การสำเนาและถ่ายเอกสาร การรับโทรศัพท์ การส่งโทรสาร และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงพยาบาล ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและทิศทางของโรงพยาบาลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	<p>แบบฟอร์มที่กำหนดรหัสตามประเภทบุคคล</p> <p>1.1.1 เก็บลายนิ้วมือ</p> <p>1.1.2 ดึงลายนิ้วมือจากเครื่องสแกนเข้าสู่ฐานข้อมูล</p> <p>1.1.3 พิมพ์ข้อมูลส่วนบุคคล/ โอนย้ายข้อมูลเข้ากลุ่มงาน/ ฝ้าย</p> <p>1.1.4 ส่งข้อมูลชื่อ-สกุล/ ลายนิ้วมือ เข้าเครื่องสแกนตามจุดที่ต่าง ๆ</p> <p>1.1.5 บันทึกข้อมูลในโปรแกรม Excel</p> <p>1.2 โอนย้ายหน่วยงาน (ภายในรพ.)</p> <p>1.2.1 ตรวจสอบรหัสจาก</p>	<p>ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตามกำหนด</p> <p>การลงข้อมูลเบิกจ่ายตรง ข้าราชการได้ครบถ้วนและถูกต้อง</p> <p>ดำเนินการสรรหาและคัดเลือก ข้าราชการตามขั้นตอนที่ กพ. กำหนดได้</p> <p>อย่างมีประสิทธิภาพ สำเร็จตรงตามกำหนด</p> <p>เพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่ เรียนรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ แบบแผนของทางราชการ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ในงานที่</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>โปรแกรม Excel</p> <p>1.2.2 ลบถายนิ้วมือจากเครื่องสแกนเครื่องเดิม</p> <p>1.2.3 โอนย้ายข้อมูลจากหน่วยงานเดิมไปหน่วยงานใหม่</p> <p>1.2.4 ส่งข้อมูลชื่อ-สกุล/ ลายนิ้วมือ เข้าเครื่องสแกนตามจุดที่หน่วยงานใหม่ตั้งอยู่</p> <p>1.2.5 แก้ไขข้อมูลในโปรแกรม Excel</p> <p>1.3 เปลี่ยนชื่อ-สกุล</p> <p>- ตรวจสอบรหัสจากโปรแกรม Excel</p> <p>1.3.1 ลบถายนิ้วมือจากเครื่องสแกน</p>	<p>รับผิดชอบ</p> <p>จัดทำข้อมูลจำนวนข้าราชการ</p> <p>นับเงินเดือน/ โควตาข้าราชการ</p> <p>แจกแบบประเมินและใบสรุปคะแนน และรับแบบสรุปคะแนนคืน บันทึก</p> <p>ข้อมูลการพิจารณาการประเมินในโปรแกรม PIS ตามขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำเร็จตรงตามกำหนดเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าครองชีพ ค่าตอบแทน ตามสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			1.3.2 แก้ไขข้อมูลชื่อ- สกุล ในฐานข้อมูล 1.3.3 ส่งข้อมูลชื่อ- สกุลใหม่ เข้าเครื่องสแกนตามจุดที่ บุคคลปฏิบัติงานอยู่- แก้ไข ข้อมูลใน โปรแกรม Excel 1.4 ลาออก โอนย้าย (นอก รพ.) 1.4.1 ตรวจสอบรหัสจาก โปรแกรม Excel 1.4.2 ลบข้อมูลทั้งหมดใน ฐานข้อมูล 1.4.3 ลบข้อมูลใน โปรแกรม Excel 1.5 แก้ไขปัญหาจากการสแกน ลายนิ้วมือไม่ติด	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			1.5.1 ตรวจสอบรหัสจากโปรแกรม Excel 1.5.2 ลบลายนิ้วมือจากเครื่องสแกน 1.5.3 เก็บลายนิ้วมือใหม่ 1.5.4 ดึงลายนิ้วมือจากเครื่องสแกนเข้าสู่ฐานข้อมูล 1.5.5 ส่งข้อมูลลายนิ้วมือใหม่เข้าเครื่องสแกนตามจุดที่ต่าง ๆ 1.5.6 ลงข้อมูลในโปรแกรม Excel 2. เบิกจ่ายตรง 2.1 เพิ่มข้อมูล (ขรก. บรรจุใหม่) 2.2 เพิ่มบุคคลในครอบครัว	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			2.3 ข้าราชการลาออก 2.4 รับข้อมูล ขรก. โอนย้าย เข้าสู่หน่วยงาน 2.5 ส่งข้อมูล ขรก. โอนย้าย ออกจากหน่วยงาน 3. การสรรหาและคัดเลือก 3.1 การคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ - แต่งตั้งคณะกรรมการ ดำเนินการคัดเลือกและประกาศรับสมัครคัดเลือก 3.1.1 รับสมัครคัดเลือก 3.1.2 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกและ กำหนดวัน เวลา และสถานที่คัดเลือก	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>ดำเนินการคัดเลือก ประกาศผลการคัดเลือก รายงานผลการคัดเลือกไป ก.พ. ส่งเรื่องให้งานบรรจุ</p> <p>3.2 การคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ (แพทย์เพิ่มพูนทักษะ)</p> <p>3.2.1 ตรวจสอบรายชื่อและตำแหน่งที่กระทรวงจัดสรร</p> <p>3.2.2 รับหนังสือรายงานตัวของแพทย์เพิ่มพูนทักษะจัดสรร</p> <p>3.2.3 จัดทำคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง</p> <p>- เสนอผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตาม มาตรา 57</p>	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>3.2.4 แจกเซ็นทรัลบัตรคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง</p> <p>4. การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการบรรจุใหม่</p> <p>4.1 ขรก. บรรจุใหม่ ต้องดำเนินการ ให้ครบ 3 ส่วน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปฐมนิเทศ 2. ส่งรายชื่อ ขรก. บรรจุใหม่ ให้ สถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเข้ารับการอบรม 3. เรียนรู้ด้วยตนเอง (ออนไลน์ หรือ ทำแบบทดสอบ) 4.2 แต่งตั้งคณะกรรมการทดลอง 4.3 แจกแบบทดสอบและตารางส่งแบบทดสอบ ให้ ขรก. บรรจุ 	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>ใหม่</p> <p>4.4 พิมพ์แบบรายงานผลการทดลอง สำหรับผู้บังคับบัญชา (ประเมินทุก 3 เดือน) และผู้ดูแล (ประเมินทุก 2 เดือน)</p> <p>4.5 ตรวจสอบแบบทดสอบ</p> <p>4.6 รายงานผลการทดลองให้คณะกรรมการทราบ</p> <p>- งานการเจ้าหน้าที่เสนอประธานกรรมการ และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 พร้อมจัดทำคำสั่งการผ่านทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <p>- แจ้งให้ข้าราชการผู้ผ่านการทดลองปฏิบัติราชการเช่น</p>	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			รับทราบ 5. เลื่อนเงินเดือน 5.1 จัดทำข้อมูลการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ย้อนหลัง และคะแนนประเมิน ประเมิน 5.2 แจกแบบประเมิน/ และใบสรุปคะแนน 5.3 นับเงินเดือน/ โควตาข้าราชการ 5.4 รับแบบสรุปคะแนนคืน 5.5 รวบรวมรายชื่อ ขรก.+ คะแนน แยกหน่วยงานพร้อมทั้งตรวจสอบยอดให้ครบทั้งหมด 5.6 บันทึกข้อมูลการพิจารณาการประเมินในโปรแกรม PIS	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			5.7 บันทึกข้อมูลการพิจารณาการประเมินในโปรแกรม EXCEL 5.8 คำนวณเงินที่ใช้ในการเลื่อนเงินเดือน 5.9 จัดทำบัญชีแนบคำสั่งเลื่อนเงินเดือน 5.10 จัดทำประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการในระดับที่เด่นและดีมาก 5.11 พิมพ์ใบแจ้งผลการประเมินรายบุคคล 5.12 กรอกเลขที่เงินเดือนและยื่นใบแจ้งผลการประเมินพร้อมส่งให้การเงิน	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			5.13 การกั้นเงินกรณีต่าง ๆ 5.14 คำสั่งเลื่อนเงินเดือน/ ค่าตอบแทน/ ไม่เลื่อน/ ปรับเงินเดือนขั้นต่ำของระดับ/ ค่าครองชีพ 5.15 ประชุม	
กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา นักวิชาการพัสดุนักวิชาการพัสดุ เจ้าพนักงานพัสดุ	วิสัยทัศน์ กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษาจะเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านพัสดุ ด้วยหลัก ธรรมมาภิบาล พันธกิจ/ เป้าหมาย 1. ให้บริการจัดหาพัสดุ ควบคุมและจำหน่าย ตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ ฯ	ดำเนินการจัดซื้อครุภัณฑ์ การแพทย์ ครุภัณฑ์ทั่วไป รับผิดชอบงานการจัดซื้อโดยวิธี สอบราคา และวิธีพิเศษ ทำสัญญาซื้อขาย การตรวจรับพัสดุ ส่งเรื่องเบิกจ่ายเงิน การรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับครุภัณฑ์ และการลงเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลางทุกขั้นตอน ปฏิบัติตามระเบียบสำนัก	งานด้านบริการ (85%) 1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดราคากลางและรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ 2. พิมพ์รายงานซื้อ, เอกสารสอบราคา, แต่งตั้งคณะกรรมการเปิดซอง, ตรวจรับพัสดุ 3. กำหนดวันเปิดซอง พิมพ์ส่งประกาศประชาสัมพันธ์และแจ้ง	- จัดซื้อให้ถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการพัสดุ - จัดซื้อให้ถูกต้องตามความต้องการของผู้ใช้ - ส่งรายงานการจัดซื้อครุภัณฑ์ให้ทันเวลา - การให้ความร่วมมือเข้าประชุม - การให้ความร่วมมือเข้าประชุมตามแผน

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
	<p>อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว โปร่งใส ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ</p> <p>2. พัฒนาระบบงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านพัสดุ</p>	<p>นายกรัฐมนตรีนโยบายด้วยการพัสดุ และหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการพัสดุ สนับสนุนให้งานบริการ มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอเป็นประโยชน์ในงานรักษาพยาบาล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน/ โครงการที่กำหนดไว้ ให้บริการด้านการพัสดุ ประกอบด้วย การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่าย โดยคำนึงถึง ความประหยัด คุ่มค่า และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่รัดกุม ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสนับสนุนอุปกรณ์ทาง</p>	<p>ผู้มีอาชีพขาย</p> <p>4. พิมพ์รายงานผลเปิดซอง และแจ้งมาสัญญา</p> <p>5. พิมพ์สัญญาซื้อขาย ตรวจสอบหลักประกันสัญญา</p> <p>6. พิมพ์ประสานผู้ขาย และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ พิมพ์ใบตรวจรับพัสดุ</p> <p>7. ตรวจสอบเอกสารจัดซื้อส่งการเงิน, ส่ง คั้นหลักประกันสัญญาเมื่อพ้นภาระผูกพัน</p> <p>8. จัดพิมพ์ ตรวจสอบและส่งรายงานการซื้อครุภัณฑ์</p> <p>9. บันทึกการจัดซื้อทุกขั้นตอน เว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง</p>	<p>- การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวดเร็วทันเวลา</p> <p>- มีพัสดुकงคลังไม่เกิน 2% ตามมาตรฐานกำหนด</p> <p>- มีการจัดทำข้อมูลประกอบการจัดทำแผนประมาณการรายรับรายจ่าย</p> <p>- การบริการด้านช่างต่าง ๆ บริการหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ลดการส่งซ่อมซ้ำ การจัดซื้อ/ จัดจ้าง รวดเร็วทันความต้องการของหน่วยงาน</p> <p>- มีการจัดทำเอกสารคุณภาพโดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมใน</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>การแพทย์ให้มีพร้อมใช้ เพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการ และควบคุม ดูแล กำกับให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพ HA และ JCI</p>	<p>งานบริหาร (50%)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควบคุม ดูแล กำกับ งานด้านการจัดซื้อจัดจ้างให้ปฏิบัติตามความถูกต้องตามระบบและระเบียบ ที่กรมบัญชีกลาง กำหนด อย่างเคร่งครัด 2. ควบคุม ดูแล กำกับ งานบริหารงานคลังพัสดุ ตั้งแต่การรับของ การลงบัญชี การเก็บรักษาการควบคุม การจ่าย รวมถึงการจำหน่ายให้เป็นระบบ มีระเบียบ รวมถึงการพัฒนาเชิงรุก 3. ควบคุม ดูแล กำกับงานด้านการบริหารงานช่างทั้งหมด ตั้งแต่การซ่อมแซม การบำรุงรักษา 	<p>การแสดงความคิดเห็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้บริการด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้ม แจ่มใส และข้อมูลที่ต้องการตรงตามระเบียบ - ตรวจสอบ แนะนำ งานด้านการพัสดุที่ถูกต้อง - ถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบโดยทั่วกัน - ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>การบริการเชิงรุก รวมถึง การอนุรักษ์พลังงาน และ การจัดการด้านระบบ</p> <p>งานบริการ (10%)</p> <p>1. เป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ตรวจสอบ อนุมัติข้อมูลในระบบ e- GP และลงนามใน เอกสารรายงานขอซื้อ/ จ้าง ทุกวิธีก่อนเสนอ ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ ตาม ขั้นตอน</p> <p>งานวิชาการ (25%)</p> <p>1. เป็นหัวหน้าพาทำงานคุณภาพ ทุกประเภท (HA/ JCI)</p> <p>2. เป็นที่ปรึกษาหน่วยงาน</p>	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			ภายในและภายนอก ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การคลังพัสดุ 3. เป็นคณะกรรมการตรวจสอบภายในจังหวัดชลบุรี 4. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ของโรงพยาบาล งานที่ได้รับมอบหมาย (15%) งานที่ได้รับมอบหมาย	
บำรุงรักษา นายช่างเทคนิค	วิสัยทัศน์ งานซ่อมบำรุงเป็นหน่วยงานสนับสนุน ให้โรงพยาบาลชลบุรี เป็นผู้นำในการให้บริการด้านตติยภูมิตั้งสูง เป้าหมาย ตรวจสอบ ทดสอบ ซ่อมแซม	ควบคุม กำกับ ดูแลและกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน งานช่างเครื่องมือแพทย์ ช่างไฟฟ้า ช่างไม้และเหล็ก ช่างประปา ช่างเครื่องไฟฟ้าและปรับอากาศ ในการซ่อมบำรุง บำรุงรักษา ระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือแพทย์	งานบริหาร (40%) 1. ควบคุม ดูแล หน่วยงานซ่อมบำรุง ให้ปฏิบัติงาน ถูกต้องครบถ้วน ตามระเบียบ 2. ควบคุม ดูแล การบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับ 2.1 การลาทุกประเภท	หน่วยงานซ่อมบำรุง ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็วทุกคนได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่ การใช้เครื่องมือ วัสดุสิ้นเปลืองประเภทอุปกรณ์งานช่างอย่างเพียงพอ และคุมค่าทุกช่างมีพัสดุเพียงพอ

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
	บำรุงรักษา ในด้านระบบสารสนเทศปโภคให้เพียงพอใช้และอาคารปลอดภัย	อาคารสถานที่ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมให้บริการรักษาผู้ป่วยและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจวิสัยทัศน์ ของโรงพยาบาลชลบุรีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	2.2 การสมัครประชุม/ อบรม/ สัมมนา 2.3 การพิจารณาความดีความชอบ 2.4 การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ 2.5 การเบิกค่าตอบแทนพิเศษกรณีต่าง ๆ 2.6 การสวัสดิการ เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน 2.7 การประชุมเจ้าหน้าที่ 2.8 การตรวจสอบสุขภาพเจ้าหน้าที่ 2.9 การจัดทำโครงสร้างกลุ่มงาน 3. บริหารการใช้ทรัพยากร 4. ควบคุม ดูแล ของหน่วยช่าง	พร้อมใช้ต่อ จำนวนครั้งที่ให้คำปรึกษาถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตามความต้องการ ถูกต้อง ครบถ้วน ใช้งานได้

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>เกี่ยวกับ</p> <p>4.1 การควบคุมดูแล Stock ย่อย และครุภัณฑ์</p> <p>4.2 การจัดซื้อ จัดจ้าง พัสดุของงานซ่อมบำรุง</p> <p>4.3 การเบิกและการส่งคืนพัสดุงานบริการ (30%)</p> <p>1. เป็นที่ปรึกษาภายในหน่วยงานและภายนอก ด้านการซ่อมบำรุง บำรุงรักษา วัสดุครุภัณฑ์ ปรับปรุงอาคารสถานที่</p> <p>2. เป็นคณะกรรมการตรวจรับ วัสดุ ครุภัณฑ์ งานจ้างงานปรับปรุงอาคาร</p> <p>3. เป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของ</p>	

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			โรงพยาบาล 4. ควบคุมการติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	
นายช่างไฟฟ้า		ให้บริการ ซ่อม และบำรุงรักษาเชิงรุก เครื่องมือแพทย์ อุปกรณ์ทางการแพทย์ ระบบ ก๊าซทางการแพทย์ ของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงพยาบาลชลบุรี ได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและทิศทางของโรงพยาบาลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	1. งานซ่อม ติดตั้ง แก้ไข เครื่องมือแพทย์และ, ซ่อม อุปกรณ์ทางการแพทย์ 2. ซ่อม, ติดตั้ง แก้ไข ระบบ ก๊าซทางการแพทย์ 3 บำรุงรักษา เชิงรุก เครื่องมือแพทย์และอิเล็กทรอนิกส์ 4. บำรุงรักษา ระบบก๊าซทางการแพทย์ แบบรวมศูนย์ ระบบ ออกซิเจนเหลว 5. รับ-จ่ายท่อออกซิเจน แก๊สทางการแพทย์ ตรวจรับและ เช็ค	ดำเนินการซ่อม/ ติดตั้ง/ แก้ไขเสร็จทันเวลา มีค่าใช้จ่ายเหมาะสม มีประสิทธิภาพและความปลอดภัยเพื่อให้มีเครื่องมือพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความพึงพอใจของหน่วยงานเพื่อให้ระบบพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีเครื่องมือพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจของหน่วยงานเพื่อให้มี

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>ระดับออกซิเจนเหลว</p> <p>งานวิชาการ (10%)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เข้าร่วมประชุมพัฒนาบุคลากร 2. เข้าร่วมประชุมตามกิจกรรมของโรงพยาบาล 	<p>เครื่องมือพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึง เพื่อให้ระบบออกซิเจน และแก๊สทางการแพทย์ พร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพพนักงานในหน่วยงาน ได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์</p>
ช่างไม้และเหล็กผู้ช่วยช่างทั่วไป		<p>ปฏิบัติงานด้านช่างไม้และเหล็ก โดย ซ่อม ติดตั้ง บำรุงรักษา อุปกรณ์ เช่น ตู้ โต๊ะ เติงไม้ เหล็ก และอลูมิเนียม เพื่อให้เจ้าหน้าที่และผู้มารับบริการในโรงพยาบาล</p>	<p>งานบริการ (85%)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. งานซ่อม สร้าง ติดตั้ง งานไม้และอลูมิเนียมทุกชนิด <ul style="list-style-type: none"> - ลูกบิด กุญแจ ตู้ โต๊ะ เติง - แก้ว ผนัง หลังคา ฝ้า เพดาน 	<p>- แก้ไขปัญหาด้านไม้และเหล็กอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพปลอดภัย โดยเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญการ ประสานงานรวดเร็ว ถูกต้อง</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		ชลบุรี ได้รับความสะดวก ความปลอดภัย พร้อมใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ	<p>2. งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่ งานวิชาการ (10 %)</p> <p>1. เข้าร่วมประชุมพัฒนาบุคลากร</p> <p>2. เข้าร่วมประชุมกลุ่มงาน</p> <p>3. เข้าร่วมประชุมตามกิจกรรมของโรงพยาบาลชลบุรี</p>	<p>วาจา สุภาพ วัสดุอุปกรณ์ เพียงพอต่อการใช้งานรวดเร็วต่อความต้องการใช้งานใช้ประโยชน์ได้สูงสุดใช้วัสดุคุ้มค่า ถูกต้อง ปลอดภัย ใช้งานได้ดี ดูแล ตรวจสอบ ให้พร้อมใช้งาน มีแผน ตารางการบำรุงรักษา</p>
ช่างเครื่องทำความเย็น พนักงานธุรการช่าง		ให้บริการ ซ่อม และบำรุงรักษาเครื่องใช้ไฟฟ้า มอเตอร์ไฟฟ้า พัดลมต่าง ๆ ระบบปรับอากาศแบบแยกส่วน, แบบรวมศูนย์ซิลเลอร์ และระบายอากาศห้องผ่าตัด ห้องแยกโรค ระบบเคเบิลทีวี เครื่องรับโทรทัศน์ วิทยุสื่อสาร ระบบเรียก	<p>งานบริการ (85 %)</p> <p>1. ซ่อม, ติดตั้ง แก้ไขเครื่องใช้ไฟฟ้า, ตู้ทำน้ำเย็นน้ำร้อน, ระบบเรียนพยาบาล, ระบบเคเบิลทีวี, เครื่องรับโทรทัศน์, วิทยุสื่อสาร, เครื่องขยายเสียง</p> <p>2. ซ่อม, ติดตั้ง แก้ไข</p>	<p>ดำเนินการซ่อม/ ติดตั้ง/ แก้ไขเสร็จทันเวลา มีค่าใช้จ่ายเหมาะสม มีประสิทธิภาพและความปลอดภัย</p> <p>ดำเนินการซ่อม/ ติดตั้ง/ แก้ไขเสร็จทันเวลา มีค่าใช้จ่ายเหมาะสม มีประสิทธิภาพและ</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>พยาบาล เครื่องใช้ไฟฟ้าในสำนักงาน กระจกน้ำร้อน เครื่องไมโครเวฟ ตู้เย็นเก็บวัคซีน, ตู้เย็นเก็บอาหาร ตู้ทำน้ำเย็นน้ำร้อน เครื่องขยายเสียงของหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการอนุรักษ์พลังงานให้กับโรงพยาบาลชลบุรี ได้อย่างรวดเร็ว ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและทิศทางของโรงพยาบาลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p> <p>ธุรการ งาน ซ่อม และบำรุงรักษาเชิงรุก เครื่องมือแพทย์ อุปกรณ์ทางการแพทย์ ระบบ ก๊าซทาง</p>	<p>เครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วน, เครื่องปรับอากาศแบบรวมศูนย์, ตู้ทำน้ำเย็นน้ำร้อน</p> <p>3. ซ่อม, ติดตั้ง แก๊วโมเตอร์ไฟฟ้า พัดลม ตู้คอนโทรล</p> <p>4. ซ่อม, ติดตั้งแก๊วตู้เย็น, ตู้เย็นเก็บวัคซีน, ตู้เย็นเก็บเลือด, ตู้เย็นเก็บศพ ฯ</p> <p>5. ซ่อม, ติดตั้งแก๊วระบบระบายอากาศ, พัดลมดูดอากาศ</p> <p>6. ดูแล, บำรุงรักษา เครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วน, และแบบรวมศูนย์</p> <p>7. ดูแล, บำรุงรักษา ห้องแยกโรค ระบบกรองอากาศห้อง</p>	<p>ความปลอดภัย</p> <p>ดำเนินการซ่อม/ ติดตั้ง/ แก๊วเสร็จทันเวลา มีค่าใช้จ่ายเหมาะสม มีประสิทธิภาพและความปลอดภัย</p> <p>ดำเนินการซ่อม/ ติดตั้ง/ แก๊วเสร็จทันเวลา มีประสิทธิภาพและความปลอดภัย</p> <p>เพื่อให้มีเครื่องมือพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>เพื่อให้มีเครื่องมือพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>เพื่อให้มีเครื่องมือพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจของหน่วยงาน</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
		<p>การแพทย์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงพยาบาลชลบุรี ได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและทิศทางของโรงพยาบาลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	<p>ผ่าตัด</p> <p>8. ดูแล, บำรุงรักษา ผู้ยื่นเก็บวัคซีน, ผู้ยื่นเก็บเลือด</p> <p>9. ให้บริการบำรุงรักษา, ซ่อมอุปกรณ์ เจริญรุก</p> <p>1. รับใบส่งซ่อม</p> <p>สรุปค่าใช้จ่ายในการซ่อม</p> <p>2. พิมพ์หนังสือ เอกสาร บันทึกข้อความ ต่าง ๆ เบิกพัสดุต่าง ๆ เบิกค่าตอบแทน เวน</p> <p>3. รับใบสั่งซื้อ- สั่งจ้าง เบิกอะไหล่งานเครื่องมือแพทย์</p> <p>4. ประสานงานกับบริษัทในการรับ- ส่งเครื่องมือในกรณีของบริษัทรับไปซ่อม</p>	<p>- เพื่อให้มีเครื่องมือพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>มีความพึงพอใจของหน่วยงาน พนักงานในหน่วยงานได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์</p> <p>ดำเนินการซ่อม/ ติดตั้ง/ แก้ไขเสร็จทันเวลา มีค่าใช้จ่ายเหมาะสม มีประสิทธิภาพและความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพถูกต้อง</p> <p>มีความพึงพอใจของหน่วยงาน เพื่อให้ระบบพร้อมใช้งานได้</p>

ชื่อตำแหน่ง	วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย ของกลุ่มงานภารกิจ/ กลุ่มงานในโรงพยาบาลชลบุรี	วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน (Job purposes)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Primary responsibilities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key result areas)
			<p>งานวิชาการ (10%)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เข้าร่วมประชุมพัฒนาบุคลากร 2. เข้าร่วมประชุมตามกิจกรรมของโรงพยาบาลชลบุรี 	<p>อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีเครื่องมือพร้อมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจของหน่วยงาน</p> <p>พนักงานในหน่วยงานได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์</p>

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของแต่ละระดับตำแหน่ง

1. กลุ่มงานบัญชี

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับทีู่กคาดหวัง
หัวหน้ากลุ่มงาน	นักวิชาการการเงินและบัญชี	5
รองหัวหน้ากลุ่มงานการเงิน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	4
ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	3

2. กลุ่มงานการเงิน

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับทีู่กคาดหวัง
หัวหน้ากลุ่มงาน	นักวิชาการการเงินและบัญชี	5
รองหัวหน้ากลุ่มงาน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	4
ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	3

3. กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับทีู่กคาดหวัง
กลุ่มงานบริหารทั่วไป		
- หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
- รองหัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไป	4
- ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าพนักงานธุรการ	2
นิติกร		
- หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
- ผู้ปฏิบัติงาน	นิติกร	3

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกต้องคาดหวัง
นักประชาสัมพันธ์		
- หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
- หัวหน้างาน	นักวิชาการเผยแพร่	4
- ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	3
สารบรรณ		
- หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
- หัวหน้างาน	พนักงานธุรการปฏิบัติงาน	4
- ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานธุรการ	3

3. กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกต้องคาดหวัง
รักษาความปลอดภัย		
- หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
- หัวหน้างาน	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	4
- ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	3
ยานพาหนะ		
- หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
- หัวหน้างาน	พนักงานบริการ (ขับรถยนต์)	4
- ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานบริการ (ขับรถยนต์)	3
ซักฟอก		
- หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
- หัวหน้างาน	พนักงานซักฟอก	4
- ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานซักฟอก	3
อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม		
- หัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	5
- รองหัวหน้ากลุ่มงาน	นักจัดการงานทั่วไป	4
- ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานทั่วไป	3

4. กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกลดหวัง
หัวหน้ากลุ่มงาน	นักทรัพยากรบุคคล	5
รองหัวหน้ากลุ่มงาน	นักทรัพยากรบุคคล	4
ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่งานธุรการ	3

5. กลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา

กลุ่มงานพัสดุ

ระดับตำแหน่งในกลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกลดหวัง
หัวหน้ากลุ่มงาน	นักวิชาการพัสดุ	5
รองหัวหน้ากลุ่มงาน	เจ้าพนักงานพัสดุ	4
ผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าพนักงานพัสดุ	3

กลุ่มงานบำรุงรักษา

ระดับตำแหน่งใน กลุ่มงานภารกิจ	ตำแหน่งงาน	ระดับที่ถูกลดหวัง
หัวหน้ากลุ่มงาน	นายช่างเทคนิคชำนาญงาน	5
หัวหน้างาน	นายช่างเทคนิคชำนาญงาน	4
หัวหน้าช่าง	นายช่างเทคนิค	3
ผู้ปฏิบัติงาน	นายช่างเทคนิค	2

ตารางผลวิเคราะห์สมรรถนะของแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะกลุ่มงานบัญชี

กลุ่มงาน	คุณลักษณะการปฏิบัติงานสำคัญ	สมรรถนะรองที่จำเป็น
งานบัญชี	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเข้าใจที่มาสาเหตุและผลกระทบของข้อมูล จัดหมวดหมู่ระบบการเปรียบเทียบข้อมูลได้อย่างถูกต้อง 2. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและกระบวนการงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน 3. ปฏิบัติตามกฎหมาย ตามระเบียบ ข้อบังคับ และกำกับดูแล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคิดวิเคราะห์ 2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

สมรรถนะกลุ่มงานเงิน

กลุ่มงาน	คุณลักษณะการปฏิบัติงานสำคัญ	สมรรถนะรองที่จำเป็น
งานการเงิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเข้าใจที่มาสาเหตุและผลกระทบของข้อมูล จัดหมวดหมู่ระบบการเปรียบเทียบข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และทักษะการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง 2. ตรวจสอบความถูกต้อง และหลักฐานการรับ-การจ่ายและควบคุม การใช้งบประมาณ 3. มีความรู้ด้านระเบียบการเงินการคลัง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคิดวิเคราะห์ 2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

สมรรถนะกลุ่มงานบริหารทั่วไป

กลุ่มงาน	คุณลักษณะการปฏิบัติงานสำคัญ	สมรรถนะรองที่จำเป็น
งานบริหารทั่วไป	รับผิดชอบการบริหารจัดการทั่วไป	
งานธุรการทั่วไป	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้เรื่องกฎระเบียบ วิธีกรขั้นตอนในการบริหารงานข้อบังคับในการสั่งการ 2. วิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นตอน การจัดหมวดหมู่เปรียบเทียบ และลำดับความสำคัญ 3. จัดการกับปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหา และป้องกันปัญหา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 2. การวิเคราะห์งาน 3. การดำเนินการเชิงรุก
งานสารบรรณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานงานข้อมูลเอกสารด้านบริการงานหนังสือราชการทั้งภายในและภายนอก (รับ/ ส่ง/ ยืม/ เก็บ/ ทำลาย) รวดเร็ว และทันเวลา 2. ความถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ 3. เข้าใจโครงสร้างสายงานและการปฏิบัติงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเข้าใจผู้อื่น 2. การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการระบบราชการ 3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
งานประชาสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริการข้อมูลข่าวสารแสวงหาข้อมูล สืบค้นข้อมูล และสนับสนุนประชาสัมพันธ์ กิจกรรมต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานภายใน รพ. ชลบุรี 2. บุคลากรได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับ พันธกิจและวิสัยทัศน์ 3. เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มีการประสานงาน ที่ดี ผู้รับบริการพึงพอใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสืบเสาะหาข้อมูล 2. ความเข้าใจผู้อื่น 3. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

กลุ่มงาน	คุณลักษณะการปฏิบัติงานสำคัญ	สมรรถนะรองที่จำเป็น
	4. ปัญหาในหน่วยงานได้รับการแก้ไขในเบื้องต้น ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	
งานให้บริการดูแลสิ่งแวดล้อมอาคารสถาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. แก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ รับฟังความหมายตรงและสภาวะอารมณ์ 2. ลดความบกพร่องที่อาจเกิดจากภาพแวดล้อม 3. มีมารยาท รู้จักการเทศะ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินการเชิงรุก 2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
งานป้องกันรักษาความปลอดภัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้บริการดูแลป้องกันรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินโรงพยาบาล ชลบุรียึดถือประโยชน์ของทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 2. แก้ไขปัญหา ช่วยเหลือผู้อื่น 3. เสริมสร้างมิตรภาพ ผู้มารับบริการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ 2. การดำเนินการเชิงรุก 3. การสร้างสัมพันธภาพ
งานบริการยานพาหนะ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ให้บริการยานพาหนะรับส่งผู้ป่วย เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชลบุรีถึงที่หมายด้วยความปลอดภัยและทันกำหนดเวลา 2. ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานยากและการพุดจาตี 3. ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างสัมพันธภาพ 2. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 3. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
งานซักฟอก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยึดถือประโยชน์ของทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 2. แก้ไขปัญหา ช่วยเหลือผู้อื่น 3. เสริมสร้างมิตรภาพ ผู้มารับบริการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างสัมพันธภาพ 2. การดำเนินการเชิงรุก 3. การสร้างสัมพันธภาพ
งานนิติการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรวบรวมสถิติข้อมูล และการคิดวิเคราะห์ 2. ให้คำปรึกษา รับฟังและเข้าใจผู้อื่น รับฟัง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์งาน 2. ความเข้าใจผู้อื่น

กลุ่มงาน	คุณลักษณะการปฏิบัติงานสำคัญ	สมรรถนะรองที่จำเป็น
	ความคิดเห็นทางกฎหมาย 3. ความรู้ทักษะการรับเรื่องร้องเรียน 4. ความรู้ทักษะการเจรจาไกล่เกลี่ย 5. ความรู้ทักษะการสอบสวน 6. ความรู้ทักษะการดำเนินคดี 7. ความรู้ทักษะการทำสัญญา	3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

สมรรถนะกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

กลุ่มงาน	คุณลักษณะการปฏิบัติงานสำคัญ	สมรรถนะรองที่จำเป็น
ทรัพยากรบุคคล	1. ความรู้ความเข้าใจในองค์กรและระบบบริหารงานบุคคล 2. การคิดวิเคราะห์และการสืบเสาะหาข้อมูล 3. ความรู้ระเบียบ กฎ ข้อบังคับด้านบริหารงานบุคคล 4. ทักษะในการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล 5. ทักษะการให้คำปรึกษา การสื่อสารและสร้างความยืดหยุ่นต่อคนปรน 6. ความถูกต้องและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน 7. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1. การเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ 2. การคิดวิเคราะห์ 3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

สมรรถนะกลุ่มงานพัสดุและบำรุงรักษา

กลุ่มงาน	คุณลักษณะการปฏิบัติงานสำคัญ	สมรรถนะรองที่จำเป็น
งานพัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุก 2. ความเข้าใจองค์กรตัวเองและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อนประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุค่ากับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ 3. ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินการเชิงรุก 2. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2. การคิดวิเคราะห์ 3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
งานบำรุงรักษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. เล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุก 2. ลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดและติดตามตรวจสอบการทำงาน 3. ปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีประสิทธิภาพหรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินการเชิงรุก 2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3. ความมั่นใจในตัวเอง

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)

การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่
 อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
<p>1. แยกแยะปัญหา ออกเป็นรายการ อย่างง่าย ๆ ได้โดย ไม่เรียงลำดับ ความสำคัญ</p> <p>2. วางแผนงานโดย แยกประเด็นปัญหา ออกเป็นส่วน ๆ หรือ เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ได้</p>	<p>1. ระบุเหตุและผล ใน แต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ ได้</p> <p>2. ระบุข้อดีข้อเสียของ ประเด็นต่าง ๆ ได้</p> <p>3. วางแผนงานโดย จัดเรียงงาน หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ หรือความเร่งด่วนได้</p>	<p>1. เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ ซับซ้อนของแต่ละ สถานการณ์ หรือเหตุการณ์</p> <p>2. วางแผนงานโดยกำหนด กิจกรรม ขั้นตอนการนิ งานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้อง หลายฝ่ายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถ คาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ได้</p>	<p>1. เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับ ที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัย เชื่อมโยงซับซ้อนใน รายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของปัญหา กับ สถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้</p> <p>2. วางแผนงานที่ซับซ้อนโดย กำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการ ดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงาน หรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึง คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และ วางแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ ล่วงหน้า</p>	<p>1. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่ เหมาะสมในการแยกแยะประเด็น ปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วน ๆ</p> <p>2. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณา ข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง</p> <p>3. วางแผนงานที่ซับซ้อนโดย กำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการ ดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือ ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ ปัญหา อุปสรรค แนวทางการ ป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะ ทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้</p>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)

การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทักษะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
1. ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน	1. ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ 2. ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงานได้	1. ประยุกต์ใช้ทฤษฎีแนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม	1. สามารถอธิบายความคิดหรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้ 2. สามารถสังเคราะห์ข้อมูลสรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน	1. ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring others)

ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือ มีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
<p>1. สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนา ศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทาง ปัญญา ร่างกาย จิตใจที่ดี</p> <p>2. แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่น มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ให้ดียิ่งขึ้นได้</p>	<p>1. สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อ พัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน</p> <p>2. มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดยชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือ ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการ พัฒนาของผู้อื่น</p>	<p>1. ให้แนวทางพร้อมทั้ง อธิบายเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าสามารถ พัฒนาศักยภาพสุขภาวะหรือ ทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้</p> <p>2. ส่งเสริมให้มีการ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือ ประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมี โอกาสได้ถ่ายทอดและ เรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพ หรือเสริมสร้างสุขภาวะหรือ ทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน</p>	<p>1. ติดตามผลการพัฒนาของ ผู้อื่นรวมทั้งให้คำติชมที่จะ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ให้คำแนะนำที่เหมาะสม กับลักษณะเฉพาะ เพื่อ พัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีของแต่ละ บุคคล</p>	<p>1. พยายามทำความเข้าใจปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริงของ ผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำ แนวทางในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่าง ยั่งยืนได้</p> <p>2. ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการ ใหม่ ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี ซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่ แท้จริงของผู้อื่น</p>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring others) (ต่อ)

ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือ มีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
		3. สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการใน ภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจ ว่าตนสามารถพัฒนา ศักยภาพ สุขภาวะหรือ ทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมี ประสิทธิภาพสูงสุดได้		

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable)

การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
<p>1. สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>2. มอบหมายงานในรายละเอียดบางส่วนให้ผู้อื่น ดำเนินการแทนได้ เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น</p>	<p>1. ปฏิเสธคำขอของผู้อื่น ที่ไม่สมเหตุผลหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>2. กำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติหน้าที่ราชการไว้เป็นมาตรฐาน</p> <p>3. สร้างเงื่อนไขเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ</p>	<p>1. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้แตกต่าง หรือสูงขึ้น</p> <p>2. สั่งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p>	<p>1. ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐานกฎระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>2. เตือนให้ทราบล่วงหน้า อย่างชัดเจนถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ</p>	<p>1. ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาในกรณีที่มีปัญหา หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>2. ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด กรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)

ความรู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
<p>1. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว</p> <p>2. ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูล</p>	<p>1. สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน</p> <p>2. สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด</p>	<p>1. ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป</p> <p>2. แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้อื่นเพิ่มเติมที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น</p>	<p>1. วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด</p> <p>2. สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป</p> <p>3. ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย</p>	<p>วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง</p>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity)

การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
<p>1. ทัศนคติในวัฒนธรรมของไทย ขณะที่เห็นคุณค่าและสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น</p> <p>2. ยอมรับความต่างทางวัฒนธรรม และไม่ดูถูกวัฒนธรรมอื่นว่าด้อยกว่า</p> <p>3. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป</p>	<p>1. เข้าใจมารยาท กาลเทศะ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง และพยายามปรับตัวให้สอดคล้อง</p> <p>2. สื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา และถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น</p>	<p>1. เข้าใจบริบท และนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ</p> <p>2. เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างอันจะทำให้เข้าใจวิถีคิดของผู้อื่น</p> <p>3. ไม่ตัดสินผู้อื่นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้</p>	<p>1. สร้างการยอมรับในหมู่ผู้คนต่างวัฒนธรรม เพื่อสัมพันธไมตรีอันดี</p> <p>2. ริเริ่ม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน</p>	<p>1. หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยพยายามประสานและประนีประนอมด้วยความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง</p> <p>2. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทำให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อประสานประโยชน์ระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน</p>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding)

ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
1. เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง	2. เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย	1. เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง 2. เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย 3. สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้	1. เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น 2. ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่oprะสานงาน	1. เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมหรือปัญหา ตลอดจนถึงที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น 2. เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้อย่างถูกต้อง

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness)

ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการได้อย่าง ถูกต้อง	เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่าง ไม่เป็นทางการระหว่างบุคคล ในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมี อำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมี อิทธิพลต่อการตัดสินใจใน ระดับต่าง ๆ และนำความ เข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดย มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็น สำคัญ	1. เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของ แต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสาร ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการ 2. เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้ หรือไม่อาจกระทำให้ บรรลุผลได้	รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิง อำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญ ในองค์กร เพื่อประโยชน์ใน การผลักดันภารกิจตามหน้าที่ รับผิดชอบให้เกิด ประสิทธิผล	1. เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของ พฤติกรรมองค์กรในหน่วยงาน ของตนและของภาครัฐโดยรวม ตลอดจนปัญหา และ โอกาสที่มี อยู่ และนำความเข้าใจนี้มา ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วน ที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็น ระบบ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness) (ต่อ)

ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
				2. เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อ นโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็น โอกาส กำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้ อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

9. การดำเนินการเชิงรุก (Reactivity)

การสังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
<p>1. เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า</p> <p>2. เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน</p>	<p>1. ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ</p> <p>2. แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาคือคลายไปเอง</p>	<p>1. คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น</p> <p>2. ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ</p>	<p>1. คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง</p> <p>2. คิดนอกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต</p>	<p>1. คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต</p> <p>2. สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว</p>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for order)

ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครอบคลุม มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบ การทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
<p>1. ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน</p> <p>2. ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน</p> <p>3. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด</p>	<p>ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง</p>	<p>1. ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง</p> <p>2. ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอน และกระบวนการทั้งของตนเอง และผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่</p> <p>4. บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเอง และของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน</p>	<p>1. ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา</p> <p>2. ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม และคุณภาพของข้อมูล</p> <p>3. สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน</p>	<p>พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล</p>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

11. ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence)

ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของคนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
<p>1. ปฏิบัติงานได้โดยอาจไม่ต้องการกำกับดูแลใกล้ชิด</p> <p>2. ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน</p>	<p>1. กล้าตัดสินใจเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องแล้วในหน้าที่ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม</p> <p>2. แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน</p>	<p>1. เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้</p> <p>2. แสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน</p>	<p>1. ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ</p> <p>2. แสดงความคิดเห็นของตนเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ หรือในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง</p>	<p>1. เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทาย หรือมีความเสี่ยงสูง</p> <p>2. กล้ายื่นหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ</p> <p>3. กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างตรงไปตรงมาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ</p>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายรวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
1. ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	1. ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น 2. เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่	มีวิचारณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	1. ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ 2. ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน	1. ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า 2. ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

13. ทักษะการสื่อสารใจ (Communication & influencing)

ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
1. นำเสนอ ข้อมูล หรือ ความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับรูปแบบการ นำเสนอตามความสนใจและ ระดับของผู้ฟัง	1. นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่าง ประกอบที่มีการเตรียมอย่าง รอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุน ความคิดของตน	1. ปรับรูปแบบการนำเสนอ ให้เหมาะสมกับความสนใจ และระดับของผู้ฟัง 2. คาดการณ์ถึงผลของการ นำเสนอ และคำนึงถึง ภาพลักษณ์ของตนเอง	1. วางแผนการนำเสนอโดย คาดหวังว่าจะสามารถจูงใจ ให้ผู้อื่นคล้อยตาม 2. ปรับแต่ละขั้นตอนของ การสื่อสาร นำเสนอ และจูง ใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละ กลุ่มหรือแต่ละราย 3. คาดการณ์และพร้อมที่จะ รับมือกับปฏิกิริยาทุก รูปแบบของผู้ฟังที่อาจ เกิดขึ้น	1. แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็น แนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล 2. ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา มวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการ สื่อสารจูงใจ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

14. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality)

ความซาบซึ้งในอรรถรสและเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนได้

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
<p>1. เห็นคุณค่าในงานศิลปะของชาติและศิลปะอื่น ๆ โดยแสดงความรักและหวงแหนในงานศิลปะ</p> <p>2. สนใจที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ติดตาม หรือสร้างงานศิลปะแขนงต่าง ๆ</p> <p>3. ฝึกฝนเพื่อสร้างความรู้ชำนาญในงานศิลปะของตนอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>1. แยกแยะความแตกต่างของงานศิลปะรูปแบบต่าง ๆ และอธิบายให้ผู้อื่นรับรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะเหล่านั้นได้</p> <p>2. เข้าใจรูปแบบและจุดเด่นของงานศิลปะรูปแบบต่าง ๆ และนำไปใช้ในงานศิลปะของตนได้</p> <p>3. สามารถถ่ายทอดคุณค่าในเชิงศิลปะเพื่อให้เกิดการอนุรักษ์ในวงกว้าง</p>	<p>1. นำอิทธิพลของงานศิลปะยุคสมัยต่าง ๆ มาเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน</p> <p>2. ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในงานศิลปะมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน</p>	<p>1. ประยุกต์คุณค่าและลักษณะเด่นของงานศิลปะยุคต่าง ๆ มาใช้ในการรังสรรค์ผลงาน และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์งานศิลปะ</p> <p>2. นำศาสตร์ทางศิลปะหลายแขนงมาผสมผสานเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่าง</p>	<p>1. รังสรรค์งานศิลปะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนที่เป็นที่ยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นการรังสรรค์งานแนวใหม่ หรืออนุรักษ์ไว้ซึ่งงานศิลปะดั้งเดิม</p>

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational commitment)

จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง ก่อนประโยชน์ส่วนตัว

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
1. เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ	1. แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ 2. มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ	1. ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง	1. ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง 2. ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม	1. เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม 2. เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะรอง)

16. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship building)

สร้างหรือรักษาสัมพันธ์ภาพอันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
1. สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน เพื่อประโยชน์ในงาน	1. สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด 2. เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น	1. ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน 2. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน	สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น	รักษาความสัมพันธ์อันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต