

**แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร  
กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน  
กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข<sup>1</sup>**

**Guidelines to Enhance Core Competencies in Strategy Development  
and Management Group, Strategy and Planning Division,  
Department of Disease Control, Ministry of Public Health**

เอมมิกา กฤษณะโยธิน<sup>2</sup>

ดร.ศิริรักษ์ นิต์คนเอก<sup>3</sup>

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ<sup>4</sup>

**บทคัดย่อ**

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข และเพื่อแสวงหาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์บุคลากรภายในและภายนอก กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ จำนวน 16 คน และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม อยู่กับกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก ผลการศึกษาพบว่า ปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Mastery) ด้านการมีน้ำใจเปิดกว้างเป็นที่พึ่งเป็นน้อง (Relationship) และด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) จากปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจึงนำไปสู่การแสวงหาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง หน่วยงานควรมีการจัดกิจกรรมสอดแทรกในการปฏิบัติงาน และบุคลากรควรมีการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่มงาน

**คำสำคัญ :** สมรรถนะหลัก, กรมควบคุมโรค, กระทรวงสาธารณสุข

1 บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

2 นักศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

3 อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

4 ประธานกรรมการการสอบค้นคว้าอิสระ

**Abstract**

This research study The objective is to study problems and obstacles in the core competency of personnel. Strategy Development and Management Group Strategy and Planning Division, Department of Disease Control, Ministry of Public Health and to seek Guidelines for strengthening core competencies for personnel Strategy Development and Management Group Strategy and Planning Division , Department of Disease Control, Ministry of Public Health By studying from related documents Interviewing internal and external personnel Strategic development and management group of 16 people and participatory observation Mainly with the target group The results of the study found that problems and obstacles in the core competencies of personnel's work performance Strategic development and management group, Mastery, Relationship and Teamwork from problems and obstacles in core competencies in work, leading to seeking ways to strengthen core competencies for personnel. Strategy development and management group includes personnel who should receive training. Continuously develop knowledge Agencies should organize activities to integrate into their operations. and personnel should develop a good attitude in their work. By exchanging opinions within the work group.

**Keywords:** Core competency, Department of Disease Control, Ministry of Public Health

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานของทุกองค์กร “ ทรัพยากรมนุษย์ ” นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ และมีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ มีทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน อาทิเช่น ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทศนคติ เจตคติ รวมไปถึงการสั่งสมประสบการณ์ในชีวิต เช่นนั้นแล้วมนุษย์จึงมีศักยภาพที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็จะแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้นการที่จะขับเคลื่อนภารกิจให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบกับในสถานการณ์ปัจจุบันโลกมีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ และสังคม อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ อีกทั้งควรได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะต่าง ๆ จากองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัว มีความยืดหยุ่นในทุกสถานการณ์ รวมทั้งเพื่อให้มีคุณลักษณะและความสามารถที่ตรงตามความต้องการขององค์กร และสามารถนำสิ่งเหล่านั้นกลับมาขับเคลื่อนการดำเนินงานและพัฒนาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด

กระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกันควบคุมและรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชน มีวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงานด้านสาธารณสุข คือ “ เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี ” และได้กำหนดกรอบและทิศทางการดำเนินงานในอนาคต โดยมีเป้าหมาย คือ “ ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน ” ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (PP&P Excellence) 2) ด้านการบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3) ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และ 4) ด้านการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) ซึ่งกรมควบคุมโรคในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ตามยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (PP&P Excellence) ของกระทรวงสาธารณสุข ได้มีแนวทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นให้ประชาชนคนไทยมีสุขภาพดี ปลอดภัย ปลอดภัย มีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม ไม่เป็นโรคที่สามารถป้องกันได้ โดยสามารถจัดการควบคุมและแก้ไขปัญหาโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญ ให้ลดจนถึงระดับที่ไม่เป็นปัญหาอีกต่อไป จึงกำหนดยุทธศาสตร์ สำหรับการดำเนินการดังกล่าว 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การพัฒนานโยบาย มาตรการ และบริการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข 3) การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของระบบ

ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 4) การปรับปรุงระบบบริหารจัดการและการพัฒนาความร่วมมือ และ 5) การพัฒนากำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สังกัดกรมควบคุมโรค เป็นหน่วยงานราชการภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยให้ประชาชนได้รับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับมาตรฐานสากล ภายในปี 2580 ตามวิสัยทัศน์ของกรมควบคุมโรค ดังนั้น กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานดังกล่าว โดยมี การมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 8 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มบริหารทั่วไป 2) กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ 3) กลุ่มงบประมาณ 4) กลุ่มแผนปฏิบัติการราชการ 5) กลุ่มติดตามและประเมินผล 6) กลุ่มยุทธศาสตร์ 7) กลุ่มพัฒนาองค์กร และ 8) กลุ่มประสานงานพิเศษ

กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ในการดำเนินการจัดทำและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ โดยมีหน้าที่ในการพัฒนากลไก รวบรวมข้อมูล ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศ กำหนดกรอบและสื่อสารถ่ายทอดทิศทางของนโยบาย เป้าหมาย ตัวชี้วัด ต่าง ๆ ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และแผนทุกระดับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสานหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรมควบคุมโรค เพื่อทบทวนจัดทำและร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับแผนต่าง ๆ ประกอบการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ นอกจากนี้มีหน้าที่ประสานและบูรณาการแผนงานและโครงการ มีการพัฒนาภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนายุทธศาสตร์และนโยบาย ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

จากภารกิจที่กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ได้รับมอบหมาย เป็นบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ประกอบกับการดำเนินงานของบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้บุคลากรในกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์จึงควรได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อให้บุคลากรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะร่วม ซึ่งเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของบุคลากร อันเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข
2. เพื่อแสวงหาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) การศึกษาวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในและภายนอกกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ จำนวน 16 คน
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข
3. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล เดือน ตุลาคม – พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รับทราบปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข
2. ได้แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 1) นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ได้ให้นิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ อนุกรมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบและจัดระบบ เพื่อนำไปปฏิบัติในเวลาที่กำหนด เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของมนุษย์ (ลีโอนาร์ด แนดเลอร์, 1969, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 7) และเมื่อปี ค.ศ. 1970 เขาได้ตีพิมพ์หนังสือที่ชื่อว่า “ Developing Human Resources ” จึงได้เกิดแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอย่างเป็นทางการ ในประเทศสหรัฐอเมริกา และต่อมาเขาได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 7) แนดเลอร์ (1989, อ้างถึงใน วรรัตน์ เขียวโพธิ์, 2551, หน้า 1) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งกิจกรรมเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งจากทั้ง 3 กิจกรรมดังกล่าวนี้เป็นกิจกรรมที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีการเพิ่มขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ โจนส์ (1981, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 8) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ และมีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และองค์กร

##### 2) การเรียนรู้ (Learning)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะสามารถทำให้ภารกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2559, หน้า 77) การเรียนรู้ (Learning) คือ เป้าหมายสำคัญที่สุดของการพัฒนามนุษย์ และมนุษย์จะมีการเปลี่ยนพฤติกรรมจากสิ่งที่ไม่ได้เรียนรู้

### 3) ทฤษฎีที่สามารถนำมาประยุกต์กับการส่งเสริมการเรียนรู้

#### 3.1) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Theories)

ลือคและลาแทม (1990, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 121) ระบุว่า การกำหนดเป้าหมายของผู้เรียนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าพฤติกรรมมนุษย์เป็นผลมาจากความตั้งใจและการดำเนินการตามเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายจะมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทร่างกาย แรงใจ เวลา และพลังงานทั้งหมดที่มี เพื่อให้ก้าวไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้เสมอ แต่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วหรือไม่ อย่างไม่ต้องขึ้นอยู่กับการอุทิศและทุ่มเทตนเองด้วย

#### 3.2) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

สกินเนอร์ (1953, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, หน้า 120) ได้ศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ว่าจะมีการเรียนรู้จากผลลัพธ์ของการกระทำในอดีต ถ้าได้รับการเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement) ก็มักจะทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าต้องการขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกไปนั้น จะต้องใช้การเสริมแรงเชิงลบ (Negative Reinforcement)

#### 3.3) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)

แบนดูรา (1956, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, หน้า 120) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้คนจะเรียนรู้จากการสังเกตผู้อื่นที่อยู่ในสังคม ซึ่งมักจะเป็นคนที่ตนเองชื่นชอบ หรือเป็นคนที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับในสังคม ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ทักษะและพฤติกรรมใหม่จึงจะเกิดขึ้นจากการนำเอาพฤติกรรมหรือทักษะของบุคคลผู้เป็นต้นแบบมาปฏิบัติแล้วได้รับผลแบบเดียวกัน หรือการเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตเห็นถึงผลลัพธ์ที่บุคคลผู้เป็นต้นแบบได้รับมาก่อนเป็นลำดับก็ได้

จากแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ออกแบบและจัดระบบกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคล ประกอบกับหากบุคคลนั้นมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมั่นใจในตนเอง ก็อย่างยิ่งส่งผลให้บุคคลสามารถทุ่มเทร่างกาย แรงใจในการบรรลุซึ่งเป้าหมายนั้น และเมื่อมีการพัฒนาตนเองได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรแล้ว บุคคลเหล่านั้นก็ควรได้รับการเสริมแรงในด้านบวก ช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (1970, อ้างถึงใน สุภัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2551, หน้า 14-15) ได้ให้นิยามไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ถูกซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล และส่งผลให้สามารถผลักดันให้บุคคลผู้นั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ 5 ส่วน ดังนี้

1. ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการกระทำที่บุคคลทำได้ดี โดยผ่านการฝึกฝน ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นความชำนาญ
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ของแต่ละบุคคล ที่ได้สั่งสมมาจากการเรียนรู้ต่าง ๆ
3. มโนภาพแห่งตน (Self - Concept) คือ ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นอยู่
4. ลักษณะเฉพาะ (Trait) คือ บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายได้ถึงบุคคลผู้นั้น
5. แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของตนเอง

ริชาร์ด โบยาซิส (1993, อ้างถึงใน ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 71) ได้ให้นิยามไว้ว่า สมรรถนะ (Competencies) หมายถึง คุณลักษณะฐานรากของบุคคล อันเป็นบุคลิกภาพเฉพาะตน ที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานสำเร็จ และสามารถปฏิสัมพันธ์กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เหนือกว่าผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะฐานรากดังกล่าวประกอบไปด้วย 5 ส่วนที่สำคัญ โดยสามารถเทียบเคียงไว้ในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) เป็นการแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ส่วนของสมรรถนะ (Competency) โดยส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำเป็นสมรรถนะในส่วนของที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน อีกทั้งสามารถวัดผลและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ได้ไม่ยากนัก ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ทักษะ (Skills) และ ส่วนที่ 2 ความรู้ (Knowledge) ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละบุคคลสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ โดยการศึกษาหาความรู้ ค้นคว้า จนเกิดเป็นความรู้ (Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ สั่งสมประสบการณ์ ความชำนาญ จนเกิดเป็นทักษะ (Skills) ซึ่งสามารถเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “ Hard Skills ” ในขณะที่องค์ประกอบใน 3 ส่วนที่เหลือนั้น เป็นส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ จึงไม่สามารถมองเห็นหรือวัดผลได้อย่างชัดเจน ได้แก่ ส่วนที่ 3 มโนภาพแห่งตน (Self - Concept) ส่วนที่ 4 บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) และส่วนที่ 5 แรงจูงใจ (Motive) เป็นส่วนที่อยู่ลึกที่สุดขององค์ประกอบอยู่ภายใต้ น้ำ และเป็นส่วนสำคัญที่บุคคลจะใช้เป็นแรงผลักดันหรือขับเคลื่อนความต้องการของตนให้ไปสู่การกระทำต่าง ๆ โดยแรงขับนี้จะทำหน้าที่ตัดสินใจว่าจะเดินหน้าหรือกระทำการใด ๆ เพื่อให้ได้รับผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ หากผู้ใดมีแรงขับเบื้องลึกสูง บุคคลนั้นก็จะพยายามทุกวิถีทางอย่างต่อเนื่อง ไม่ท้อถอยที่จะทำให้ตนเองนั้น ประสบผลสำเร็จ และเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ถูกซ่อนอยู่ภายในตัวของบุคคล ซึ่งอาจเรียกว่า “ Soft Skills ”

กาเนซ เซอร์มอน (2004, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551, หน้า 16) ได้แบ่งความหมายของสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น 2 ความหมาย ดังนี้

ความหมายที่ 1 สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายทั้ง 2 ประการข้างต้น เซอร์มอนยึดถือความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา เพราะเมื่อบุคคลมีสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแล้ว สมรรถนะเหล่านั้นจะส่งผลให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ที่เป็นทั้งการกระทำและความคิด อันนำมาสู่ผลงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เป็นองค์กรกลางในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ซึ่งทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี รวมทั้งพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการ เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาไว้ซึ่งระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป.) ซึ่งในคู่มือสมรรถนะหลัก คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักในราชการพลเรือนนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร และสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 3) ดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation): ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. ด้านบริการที่ดี (Service Mind) : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก และไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

จากแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า ในแต่ละบุคคลมีสมรรถนะที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากสมรรถนะต่าง ๆ เป็นคุณสมบัติที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ที่เกิดจากการเรียนรู้จากการศึกษาค้นคว้า การสั่งสมประสบการณ์ การฝึกฝนปฏิบัติจนเกิดเป็นความชำนาญ รวมไปถึง



สภาพแวดล้อมที่ร่ายล้อมบุคคลนั้น โดยสมรรถนะ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ 1) ทักษะ (Skills) 2) ความรู้ (Knowledge) 3) มโนภาพแห่งตน (Self - Concept) 4) บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) และ 5) แรงจูงใจ (Motive) ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังเช่น การกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) บริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) และ 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการในการปฏิบัติงาน และบุคลากรก็จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### กรมควบคุมโรค

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 78 ก (2562, หน้า 1-2) ได้ประกาศ กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562 โดยข้อ 2 ได้กำหนดภารกิจของกรมควบคุมโรคไว้ว่า “ ให้กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการ เพื่อการควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ โดยมีการศึกษา วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุม วินิจฉัย และรักษาโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีจากการป้องกันและควบคุมโรคและภัยที่คุกคาม

กรมควบคุมโรค (2566, หน้า 1) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เพื่อให้ผลการปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมควบคุมโรคได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดองค์ประกอบ สมรรถนะหลัก จำนวน 6 สมรรถนะ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2564, หน้า 21 - 30) ดังนี้

1. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง (Integrity) : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ
2. ด้านบริการที่ดี (Service Mind) : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Mastery) : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
4. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัด

ผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

5. ด้านการมีน้ำใจเปิดกว้างเป็นพี่เป็นน้อง (Relationship) : ทักษะในการรับรู้ การจับประเด็น ทั้งจากการฟัง การอ่าน และการสื่อข้อความให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ที่ถูกต้องตรงกันในเรื่องนโยบาย แผนงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์และภารกิจของหน่วยงาน และสามารถ สื่อสารทำความเข้าใจจนส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เปิดกว้างทางความคิดด้วยบรรยากาศของความเป็นพี่เป็นน้อง จนกระทั่งงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

6. ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชญะกฤษฎี บ่อกลาง (2564 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล สังกัดเทศบาลในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี สรุปผลการศึกษาได้ว่า ระดับความคิดเห็นสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.88 อยู่ในระดับมาก และระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภาพรวมค่าเฉลี่ย 3.87 อยู่ในระดับมาก ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน สรุปแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านสมรรถนะหลัก พบปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม สมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน และสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 2. ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความประหยัดหรือความคุ้มค่าของทรัพยากร ด้านปริมาณของงาน และด้านคุณภาพของงาน

ขวัญใจ จิรัฐจินดา (2557 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สรุปผลการศึกษาได้ว่า บุคลากรทางสาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ต้องการ พัฒนาสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับการประเมินในระดับนโยบายและต้องการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า องค์กรที่นำหลักสมรรถนะมาใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการในการปฏิบัติงาน เหมือนการกำหนดบรรทัดฐานให้บุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดทิศทางไว้ เมื่อบุคลากรสามารถเพิ่มขีดความสามารถของตนเองได้แล้ว ก็จะส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากแหล่งข้อมูลหลัก แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary research)

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผ่านแบบสัมภาษณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) อยู่กับกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในกลุ่มพัฒนาและบริหาร ยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 7 คน และบุคลากร ภายนอกกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 16 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้สำรวจ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ปัญหา อุปสรรค และความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะหลักที่ต้องใช้ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข และบุคลากรภายนอกกลุ่มงานดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้น จำนวน 2 ชุด โดยแบ่งออกเป็นชุด A ใช้สำหรับการสัมภาษณ์บุคลากรภายในกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ และชุด B ใช้สำหรับการสัมภาษณ์ บุคลากรภายนอกกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ ดังนี้

ชุด A เป็นการสัมภาษณ์บุคลากรภายในกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์

ชุด B เป็นการสัมภาษณ์บุคลากรภายนอกกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้อกับการปฏิบัติงาน และปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมทั้งจาก การศึกษาเอกสาร (Review Literature) จากการสัมภาษณ์ (Interview) และจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) มาวิเคราะห์จัดกลุ่มข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ การวิจัยที่กำหนดไว้ โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้ศึกษา ประกอบกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำไปสู่การแสวงหาแนวทางการเสริมสร้าง สมรรถนะหลักให้กับบุคลากรกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์บริบทของกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ และข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องพบว่า บุคลากรภายในกลุ่มงานได้รับมอบหมายภารกิจในการปฏิบัติหน้าที่อันเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการ จัดทำและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ประกอบกับ ประสบการณ์ที่ร่วมปฏิบัติงานกับบุคลากรภายนอกกลุ่มงาน ยิ่งเป็นการเน้นย้ำว่ากลุ่มพัฒนาและบริหาร ยุทธศาสตร์เป็นกลุ่มงานหลักที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การศึกษาวិจัยค้นหาปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ ที่ทำให้การดำเนินงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในส่วนต่อไป

ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร กลุ่มพัฒนา และบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า

ประเด็นคำถาม แบ่งตามสมรรถนะหลัก	สัมภาษณ์บุคลากรภายใน กลุ่มพัฒนาและบริหาร ยุทธศาสตร์	สัมภาษณ์บุคลากรภายนอก กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์
ด้านการยึดมั่น ในความถูกต้อง (Integrity)	บุคลากรทุกคนมีการปฏิบัติงาน ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง และเหมาะสม	บุคลากรทุกคนมีการปฏิบัติงาน ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง และเหมาะสม
ด้านการบริการที่ดี (Service Mind)	บุคลากรทุกคนมีการปฏิบัติงาน ที่มีการบริการที่ดี	บุคลากรทุกคนมีการปฏิบัติงาน ให้บริการที่ดี มีความตั้งใจ ในการปฏิบัติงาน
ด้านการสั่งสมความ เชี่ยวชาญ (Mastery) (พบปัญหา อุปสรรคฯ)	บุคลากรได้รับมอบหมายหน้าที่ ที่ต้องอาศัยการสั่งสมความชำนาญ แต่ด้วยภารกิจที่มากและเร่งด่วน อาจส่งผลให้ไม่มีเวลาในการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมได้มากเท่าที่ควร	บุคลากร ยังมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และการสั่งสม ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	บุคลากรทุกคนมีการปฏิบัติงาน ที่มีเป้าหมายชัดเจน และมุ่งมั่น ผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ	บุคลากรทุกคนมีการปฏิบัติงานที่ดี มุ่งมั่น มีเป้าหมายที่ชัดเจน ในการปฏิบัติงาน
ด้านการมีน้ำใจเปิดกว้าง เป็นพี่เป็นน้อง (Relationship) (พบปัญหา อุปสรรคฯ)	1) บุคลากรทุกคนมีสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ 2) จากการสังเกต พบว่า มีการ มุ่งมั่นปฏิบัติงาน จนขาดการสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน	1) บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 2) บุคลากรไม่ค่อยมีความสนิทสนมกัน

ประเด็นคำถาม แบ่งตามสมรรถนะหลัก	สัมภาษณ์บุคลากรภายใน กลุ่มพัฒนาและบริหาร ยุทธศาสตร์	สัมภาษณ์บุคลากรภายนอก กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์
ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) (พบปัญหา อุปสรรคฯ)	1) บุคลากรทุกคนมีการช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมาย 2) จากการสังเกต พบการผลัก ภาระงานให้เพื่อนร่วมงาน	1) บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมที่ดี 2) บุคลากรมีการทำงาน เป็นทีม แต่ยังไม่ดีเท่าที่ควร ควรมีการพัฒนา 3) บุคลากรไม่มีการทำงานเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหาร  
ยุทธศาสตร์ พบว่า

ประเด็นคำถาม	สัมภาษณ์บุคลากรภายใน กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์	สัมภาษณ์บุคลากรภายนอก กลุ่มพัฒนาและบริหาร ยุทธศาสตร์
ข้อเสนอแนะแนวทาง การเสริมสร้างสมรรถนะ หลักให้กับบุคลากร กลุ่ม พัฒนาและบริหาร ยุทธศาสตร์	1) ควรมีการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ 2) ควรมีแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3) ควรมีกิจกรรมสอดแทรกในการ ปฏิบัติงาน 4) ควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ด้านการมีน้ำใจเปิดกว้างเป็นที่พึ่งเป็นน้อง (Relationship) 5) ควรมีการมอบรางวัลเป็นขวัญและ กำลังใจคนทำงาน 6) ควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ให้สอดคล้องในแต่ละบุคคล 7) ควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) 8) ควรมีการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ ด้านยุทธศาสตร์ และการคิดวิเคราะห์ 9) ควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ (Mastery)	1) ควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะ หลัก ด้านการส่งเสริมความ เชี่ยวชาญ (Mastery) 2) ควรมีการเสริมสร้างทักษะ ในการสื่อสาร 3) ควรมีการเสริมสร้างความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับงาน 4) ควรมีการเสริมสร้างทัศนคติ ที่ดีในการปฏิบัติงาน 5) ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มที่ดี 6) ควรมีการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน 7) ควรมีการเสริมสร้าง สมรรถนะหลัก ด้านการทำงาน เป็นทีม (Teamwork) 8) ควรมีการประเมินและพัฒนา สมรรถนะหลัก และที่นอกเหนือ จากสมรรถนะหลัก 9) ควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะ

ประเด็นคำถาม	สัมภาษณ์บุคลากรภายใน กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์	สัมภาษณ์บุคลากรภายนอก กลุ่มพัฒนาและบริหาร ยุทธศาสตร์
		ด้านการจัดทำแผน การจัดทำ ตัวชี้วัด และด้านการสรุปประชุม 10) ควรเสริมสร้างด้านการ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

### สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลักของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข จากสรุปผลการศึกษาวิจัยที่พบว่าบุคลากรภายในกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ มีปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลัก จำนวน 3 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Mastery) ด้านการมีน้ำใจเปิดกว้างเป็นที่เป็นที่นออง (Relationship) และด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งเมื่อศึกษาทบทวนจากบริบทของกลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์แล้วนั้น จึงนับได้ว่ากลุ่มงานดังกล่าว เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการจัดทำและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ที่อยู่ภายใต้กำกับดูแลของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สังกัดกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งแต่ละคนจะได้รับมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญแตกต่างกันออกไป และการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะตามที่องค์กรกำหนดไว้ด้วย ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในแตกต่างกัน และคุณลักษณะที่ต่างกันเหล่านั้นจะเป็นสิ่งที่สามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (เดวิด ซี แมคเคิลแลนด์, 1970, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551, หน้า 14-15) สิ่งเหล่านั้นเรียกว่า “สมรรถนะ” (Competency) นั่นเอง โดยสมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ทักษะ (Skills) ส่วนที่ 2 ความรู้ (Knowledge) ส่วนที่ 3 มโนภาพแห่งตน ส่วนที่ 4 ลักษณะเฉพาะ (Trait) และส่วนที่ 5 แรงจูงใจ (Motive)

โดยในส่วนที่ 1 และ 2 เป็นส่วนที่สามารถมองเห็นได้ อีกทั้งบุคคลสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา และ 3) การพัฒนา (แนดเลอร์, 1989, อ้างถึงใน วรารัตน์ เขียวไพรี, 2551, หน้า 1) ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะสามารถทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) และเมื่อมีการฝึกฝนปฏิบัติ ส่งสมประสบการณ์ ความชำนาญมากพอ ก็จะสามารถทำให้เกิดทักษะ (Skills) ขึ้นได้ ในขณะที่องค์ประกอบ 3 ส่วนสุดท้าย คือส่วนที่ถูกซ่อนอยู่ภายในตัวของบุคคล ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน และเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก (ริชาร์ด โบยาซิส,

1993, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 71) เมื่อทั้ง 5 ส่วนนี้ประกอบรวมกันแล้วจึงเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างจากผู้อื่น ส่งผลให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าบุคคลทั่วไป จำเป็นต้องมีทุกองค์ประกอบมาประกอบกัน

เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป และสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่เลิศในงาน (เดวิด ซี แมคเคิลแลนด์, 1970, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551, หน้า 17)

ดังนั้น การนำแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดคุณลักษณะให้บุคคลมีคุณลักษณะตามท้องที่ความต้องการ เพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างให้การทำงานข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 3) ดังนี้ 1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2. ด้านบริการที่ดี (Service Mind) 3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) และ 5. ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยทั้ง 5 สมรรถนะดังกล่าวนี้ เป็นคุณลักษณะเชิงลึกที่ถูกซ่อนอยู่ในของบุคคล

ที่ถูกแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้สามารถแสดงผลงาน ที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใช้หลักสมรรถนะ จึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กรมควบคุมโรค ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการ เพื่อการควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ โดยมีการศึกษา วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุม วินิจฉัย และรักษาโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีจากการป้องกัน และควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมควบคุมโรคได้อย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับการกำหนดสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงมีการกำหนดองค์ประกอบ สมรรถนะหลัก 6 สมรรถนะ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2564, หน้า 21-30) ได้แก่ 1. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง (Integrity) 2. ด้านบริการที่ดี (Service Mind) 3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Mastery) 4. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 5. ด้านการมีน้ำใจเปิดกว้างเป็นพี่เป็นน้อง (Relationship) และ 6. ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

เพราะเมื่อใดที่บุคคลมีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมทั้งด้านการกระทำและความคิดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เกิดเป็นผลงานที่เป็นผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ (กาเนซ เซอร์มอน, 2004, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551, หน้า 16) ในกรณีที่ผู้วิจัยได้พบปัญหา อุปสรรค ด้านสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุขนั้น จึงต้องมีการแสวงหาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ให้กับบุคลากรดังกล่าว เพื่อปิดช่องว่างให้บุคลากรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ตรงกับความต้องการขององค์กรให้มากที่สุด อันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาของ ขวัญใจ จิรัฐจินดา (2557, บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า บุคลากรต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับการประเมินในระดับนโยบาย และต้องการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประกอบกับสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาของ พิชญะกฤษฎี บ่อกลาง (2564, บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่าในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล สังกัดเทศบาลในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี ก็พบปัญหาในการปฏิบัติงาน เพียงแต่เป็นปัญหาสมรรถนะหลักที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งทั้งหมดนี้จึงเป็นเครื่องยืนยันได้ว่า การที่บุคลากรมีสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนด จะสามารถนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด ดังนั้นเมื่อพบปัญหา อุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก ที่องค์กรได้กำหนดควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ให้กับบุคลากรโดยเร็วที่สุด เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันระหว่างบุคลากรและองค์กร ดังจะกล่าวในส่วนถัดไป

## 2) แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อแสวงหาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข สามารถอธิบายเป็นรายละเอียดได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่สิ่งที่สำคัญ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น เมื่อพบปัญหา อุปสรรคใด ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานไม่ว่าด้วยทางตรง หรือทางอ้อม ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนด เมื่อนั้นควรมีการหาแนวทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์ อย่างเป็นระบบ และมีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและองค์กร (โจนส์ 1981, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 8) หรือนัยหนึ่งสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ (Learning) เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นั่นเอง ซึ่งการเรียนรู้ (Learning) นั้น จะทำให้มนุษย์สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากสิ่งที่ตนได้เรียนรู้ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 77) ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการคิดการรับรู้ และการโต้ตอบต่อสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล (ไซเกลแมนและแซฟเฟอร์ 2003, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 78)



ประกอบกับหากมีการส่งเสริมการเรียนรู้ ก็อย่างยิ่งส่งผลให้มนุษย์มีแรงผลักดันที่จะดำเนินการใด ๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ยกตัวอย่างเช่น

การกำหนดเป้าหมาย ตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Theories) (ลือคและลาแทม, 1990, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, หน้า 121) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ซึ่งมนุษย์จะมีการเรียนรู้จากผลลัพธ์ของการกระทำในอดีต ถ้าได้รับการเสริมแรงในทางบวก ก็มักจะทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก แต่ถ้าหากได้รับการเสริมแรงลบ ก็จะไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์นั้นอีก (สกินเนอร์, 1953, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, หน้า 120) จากข้อมูลที่ศึกษาทบทวนนั้น บุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ เป็นกลไกที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานหลัก ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน จึงจำเป็นต้องได้รับการเสริมแรงในทางบวก เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป อันจะส่งผลให้เมื่อเจอภาระงานที่หนัก บุคลากรก็จะมีแรงกายแรงใจ พร้อมทั้งจะร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ และการส่งเสริมการเรียนรู้สุดท้ายที่จะกล่าวถึงก็คือ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) คือ การเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตผู้อื่นที่อยู่ในสังคม ดังนั้นในการปฏิบัติงานที่ดี และดำเนินตามหลักสมรรถนะหลักได้นั้น จำเป็นจะต้องมีแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์นำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน

ทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ดังนี้

1. บุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ควรได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น การอบรมเสริมสร้างความรู้ด้านการจัดทำแผนและยุทธศาสตร์ ด้านการจัดทำตัวชี้วัด ด้านการคิดวิเคราะห์ และการสรุปประชุม เป็นต้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Mastery) ให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น

2. องค์กรหรือหน่วยงาน ควรมีการจัดกิจกรรมสอดแทรกในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากร ในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความสนิทสนม กลมเกลียวกัน อีกทั้งจะสามารถเพิ่มทักษะในการสื่อสาร มีการสื่อสารกันมากขึ้น และเกิดการปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่มงานและนอกกลุ่มงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ด้านการมีน้ำใจเปิดกว้างเป็นพี่เป็นน้อง (Relationship) ให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้เกิดสัมพันธ์อันดี และความร่วมมือที่ดี มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน สุดท้ายแล้ว ก็จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จร่วมกันได้

3. บุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ควรมีการเสริมสร้างทัศนคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่มงาน ให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ให้กับบุคลากร กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ เพราะเมื่อมีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจกัน ก็จะส่งผลให้เกิดความสามัคคีกันภายในกลุ่มงาน จะเกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด

และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านสมรรถนะหลัก และเป็นข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีดังนี้

1. ผู้บริหารและหัวหน้าควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อที่บุคลากรจะสามารถนำไปเป็นแบบอย่างที่ดี และนำไปปฏิบัติตาม
2. องค์กรหรือหน่วยงานควรมีการประเมินและพัฒนาสมรรถนะหลัก และที่นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก เพื่อจะได้ทราบว่าสมรรถนะใดที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม
3. ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการกลุ่มงานให้ดีและมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่าง เช่น การแบ่งภารกิจให้มีความสอดคล้อง ไม่นหนักไปที่คนใดคนหนึ่ง เป็นต้น
4. องค์กรหรือหน่วยงานควรมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น การมอบรางวัลเป็นขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษา ด้านสมรรถนะที่จำเป็นตามภารกิจของกรมควบคุมโรค (Functional Competency) เพื่อจะได้มีการพัฒนาและเสริมสร้างให้ครอบคลุมในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของการพัฒนาบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อขยายขอบเขตการศึกษา และมีประโยชน์กับองค์กรมากยิ่งขึ้น ในด้านการพัฒนาบุคลากร

### เอกสารอ้างอิง

- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2551). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency BASED LEARNING (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน).
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2561). แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ. 2560 – 2579) ฉบับปรับปรุง. ค้นหามีเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2566 จาก <https://spd.moph.go.th/20-year-national-strategy-public-health/> สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2566
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป. ). เกี่ยวกับ สำนักงาน ก.พ.. ค้นหามีเมื่อ 13 ตุลาคม 2566 จาก <https://www.ocsc.go.th/about-ocsc#gsc.tab=0> สืบค้นเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2566
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562. (2562, 20 มิถุนายน). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 136 ตอนที่ 78ก, หน้า 1) ค้นหามีเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2566 จาก [https://ddc.moph.go.th/uploads/ckeditor2/ethg/file/ministerial\\_ddc.pdf](https://ddc.moph.go.th/uploads/ckeditor2/ethg/file/ministerial_ddc.pdf) สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2566
- กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร. (2566). คำสั่งมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่. นนทบุรี : กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.
- กรมควบคุมโรค. (2566). ประกาศกรมควบคุมโรค เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. นนทบุรี : กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล. (2564). คู่มือการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล. นนทบุรี : กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.
- ขวัญใจ จิรัฐจินดา. (2557). รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- พิชัญจะกฤษณ์ บ่อกลาง. (2564). สมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลสังกัดเทศบาลในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี (ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.