

การประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดเชียงใหม่

รัฐวุฒิ สุขมี*

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงพัฒนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ กับความคาดหวังขององค์กร และหาส่วนต่างของสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องพัฒนา ตลอดจนเปรียบเทียบผลการประเมินโดยตนเอง เทียบกับการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และคณะกรรมการประเมินสมรรถนะ. กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ ในช่วงเวลาที่คณะกรรมการประเมินสมรรถนะเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นระยะ ๆ เริ่มตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๕ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๐. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการจัดทำขึ้นตามแนวทางการประเมินบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ อันประกอบด้วยสมรรถนะ ๘ ด้าน. การศึกษาสามารถเก็บข้อมูลสมรรถนะบุคลากรได้ ๑๔๗ คนคิดเป็นร้อยละ ๕๔.๒ ของบุคลากรทั้งหมด และพบว่า กลุ่มรองสาธารณสุขจังหวัด มีสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพคนต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง. กลุ่มผู้ช่วยสาธารณสุขจังหวัด, หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้างาน/นักวิชาการ ทั้ง ๓ กลุ่มนี้ มีสมรรถนะด้านจริยธรรม, การคิดแบบองค์รวม และการทำงานเชิงรุกต่ำกว่าเป้าหมาย. สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมีสมรรถนะการทำงานเชิงรุกต่ำกว่าเป้าหมาย. ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรโดยรวมพบว่า การประเมินด้วยตนเองมีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกับผลการประเมินของคณะกรรมการ. ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลต่อไป.

คำสำคัญ: การประเมินสมรรถนะ, บุคลากรสำนักงานสาธารณสุข

Abstract

Competency Assessment of Personnel of Chiang Mai Provincial Health Office Rathavuth Sukme*

**Inspector General's Office, Ministry of Public Health*

This research encompassed two objectives: (1) to assess the competencies of the personnel of the Chiang Mai Provincial Health Office and compare these acquired competencies with expected competencies of the organization; and (2) to compare results of competency assessment by self-assessment with the results of assessment by peers, by heads of sections and by the Competency Assessment Committee. The target group comprised personnel of the Chiang Mai Provincial Health Office. Respondents were recruited by the accidental sampling method during the days that the Committee collected data (between October 1, 2006 and March 31, 2007). The research tool was the competency assessment form adapted from the competency assessment guideline of the Public Sector Development Commission, which comprised eight dimensions. Data were collected from 147 respondents (94.2 % of the total staff). Results showed that: (1) in the deputy director group, the underdeveloped dimension was mentoring for personnel development; (2) in the assistant director group, heads of clusters and heads of sections/technical experts, the underdeveloped dimensions were ethical issues, holistic thinking and proactive management; (3) in the technical operator group, the underdeveloped dimension was proactive management; and (4) from the overall competency scores, the self-assessment produced similar scores to those assess by the Committee. These findings will be useful for formulating individual development plans.

Key words: competency assessment, provincial health personnel

*สำนักผู้ตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข

ภูมิหลังและเหตุผล

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อเร่งพัฒนาขีดความสามารถและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบราชการไทย และหลังจากที่รัฐบาลได้ประกาศและดำเนินการปฏิรูประบบราชการตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๕ เป็นต้นมา นับเป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลงระบบราชการไทยสู่ยุค “การพัฒนาระบบราชการ” ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๔๖ - ๒๕๕๐ ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ ๗ อย่าง และหนึ่งในยุทธศาสตร์เหล่านี้ คือ การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ด้วยการเร่งสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าสู่ระบบราชการ โดยให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ ที่ยึดวิสัยทัศน์, ภารกิจ, วัตถุประสงค์ขององค์กร และสมรรถนะที่จำเป็น. การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบราชการไทยทั้งระบบ และข้าราชการทุกระดับต้องปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงวิถีคิด, พฤติกรรม และค่านิยมในการทำงานใหม่สู่การทำงานที่มีเป้าหมาย มุ่งผลลัพธ์ของงานมากขึ้น. ทั้งนี้ในระบบราชการที่จะสร้างความเป็นเลิศได้นั้น ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถให้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ ๘๐^(๑).

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มักมีการอธิบายด้วยรูปแบบภูเขาห้าแห่ง ซึ่งอธิบายว่าสมรรถนะของบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากซึ่งอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ, อุปนิสัย, ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก^(๒).

สมรรถนะของบุคคลประกอบด้วย ๒ ส่วนหลัก คือ *สมรรถนะแกน* ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานออกมาได้ดี *และสมรรถนะตาม*

สายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เป็นความรู้, ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงาน. นอกจากนี้ ยังสามารถแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะได้อีกแบบหนึ่ง คือ แบ่งเป็นส่วนของความรู้ที่เจ้าหน้าที่ต้องรู้, ความสามารถหรือทักษะที่บุคลากรต้องมีหรือทำได้ และคุณลักษณะที่องค์กรต้องการให้เจ้าหน้าที่เป็น.

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้บริบทของการพัฒนาระบบราชการ และในฐานะที่เป็นหน่วยงานบริหารจัดการดูแลองค์กรที่ให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่ประชาชน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้องค์กรที่สนใจมีการพัฒนาความรู้ความเป็นรูปธรรม ได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเชื่อว่าการประเมินสมรรถนะของบุคลากรจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนากำลังคนขององค์กรอย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร^(๓).

การวิจัยเชิงพัฒนาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ

๑. เพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะงาน/ตำแหน่งของงานที่ปฏิบัติอยู่ ระดับซี กับความคาดหวังขององค์กร และหาส่วนต่างของสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องพัฒนา.

๒. เพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ระหว่างการประเมินโดยตนเอง กับการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน โดยหัวหน้างาน และโดยคณะกรรมการ.

ระเบียบวิธีศึกษา

กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ ที่ปฏิบัติงานในช่วงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๙ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๐ จำนวน ๑๕๖ คน.

การเก็บข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยการเลือกแบบบังเอิญ โดยสัมภาษณ์บุคลากรทุกคนที่พบ ในช่วงระหว่างวันที่คณะกรรมการมาดำเนินการประเมินสมรรถนะ. กระบวนการประเมิน จัดทำขึ้นเป็นระยะ ๆ เริ่มตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๙ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๐.



สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ในส่วนข้อมูลทั่วไปวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน. ในส่วนข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะบุคลากร วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่ได้เป็นรายคู่ด้วยสถิติการทดสอบทีตัวอย่างจับคู่.

กระบวนการดำเนินงานประกอบด้วย

๑. ขั้นตอนเตรียมการ

๑.๑ จัดประชุมให้ความรู้แก่บุคลากรในสำนักงาน

สาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินสมรรถนะ.

๑.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรและจัดอบรมคณะกรรมการ เพื่อให้คณะกรรมการได้รับทราบอบรมที่มีมาตรฐานจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสามารถทำบทบาทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม.

๑.๓ คณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกสมรรถนะขององค์กร โดยใช้รูปแบบจำลองสมรรถนะ สำหรับระบบ

ตารางที่ ๑ สมรรถนะหลัก ๕ อย่าง

ระดับ	สมรรถนะที่ ๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	สมรรถนะที่ ๒ การบริการที่ดี	สมรรถนะที่ ๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน	สมรรถนะที่ ๔ จริยธรรม	สมรรถนะที่ ๕ ความร่วมมือร่วมใจ
๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ อย่างชัดเจน	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ อย่างชัดเจน	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ อย่างชัดเจน
๑	แสดงความพยายามในการทำงานที่ดี	แสดงความเต็มใจในการบริการ	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ ของคนที่เกี่ยวข้อง	มีความซื่อสัตย์สุจริต	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ
๒	ระดับ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	ระดับ ๑ และสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้	ระดับ ๑ และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน	ระดับ ๑ และมีสิ่งจะเชื่อถือได้	ระดับ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน
๓	ระดับ ๒ และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ระดับ ๒ และเต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้	ระดับ ๒ และสามารถนำความรู้วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน	ระดับ ๒ และยึดมั่นในหลักการ	ระดับ ๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม
๔	ระดับ ๓ และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่มีเคยมีใครทำได้มาก่อน	ระดับ ๓ และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	ระดับ ๓ และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	ระดับ ๓ และธำรงความถูกต้อง	ระดับ ๓ และสนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
๕	ระดับ ๔ และสามารถตัดสินใจ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	ระดับ ๔ และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	ระดับ ๔ และสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ	ระดับ ๔ และอุทิศตนเพื่อผลของความยุติธรรม	ระดับ ๔ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ
๖		ระดับ ๕ และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ			

ราชการพลเรือนที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นผู้พัฒนาขึ้นให้เหมาะกับระบบข้าราชการไทย ซึ่งจำแนกเป็น ๒ กลุ่ม คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน ๕ สมรรถนะ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๓ สมรรถนะ.

๑.๔ กำหนดรายละเอียดของแต่ละระดับในแต่ละสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑.๕ จัดทำระดับสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่เป็นความคาดหวังของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ โดยคณะกรรมการพิจารณาสมรรถนะทั้ง ๘ สมรรถนะว่า ข้าราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่แต่ละกลุ่มควรมีระดับที่เหมาะสมเช่นใด โดยหลักพิจารณาระดับความคาดหวังในส่วนของสมรรถนะแก่น กำหนดให้อิงกับระบบซีในระบบราชการ กล่าวคือ ข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ซีเดียวกัน จะถูกคาดหวังให้มีสมรรถนะในระดับเดียวกัน. ข้าราชการที่ระดับสูงจะกำหนดให้มีสมรรถนะใน

ระดับที่สูงกว่าดังแสดงไว้ในตารางที่ ๓.

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คณะกรรมการพิจารณาจากลักษณะงานหรือความจำเป็นในการใช้สมรรถนะของตำแหน่งต่างๆ ซึ่งแตกต่างกันไปตามกลุ่มงานและตำแหน่งที่ปฏิบัติ. ข้าราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในระดับสูง ปริมาณงานที่รับผิดชอบมาก มีความซับซ้อน จะมีระดับของสมรรถนะที่คาดหวังสูงกว่าข้าราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบไม่มาก ไม่มีความซับซ้อนและยุ่งยากมาก รายละเอียดตามตารางที่ ๔. ทั้งนี้ได้พิจารณาแยกกลุ่มงานบริหารงานสาธารณสุขออกมา กำหนดสมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่ากลุ่มงานอื่นๆ เนื่องจากงานที่กลุ่มงานบริหารรับผิดชอบจะเป็นงานด้านธุรการ การเงิน ระเบียบแบบแผนและเอกสาร. รายละเอียดตามตารางที่ ๕.

๑.๖ จัดทำเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะ โดยคณะกรรมการได้เลือกใช้การประเมินสมรรถนะบุคคลขององค์กร ด้วยแบบสัมภาษณ์เหตุการณ์พฤติกรรม (Behavior Event Interview; BEI) ซึ่งเครื่องมือนี้เป็นที่ยอมรับอย่าง

ตารางที่ ๒ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน ๓ สมรรถนะ

ระดับ	สมรรถนะที่ ๖ การคิดแบบองค์รวม	สมรรถนะที่ ๗ การพัฒนาศักยภาพคน	สมรรถนะที่ ๘ การดำเนินงานเชิงรุก
๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
๑	การค้นหาและการใช้ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป	ให้ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ	เห็นปัญหา เฝ้าระวังและลงมือดำเนินการ
๒	ระดับ ๑ และประยุกต์ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์	ระดับ ๑ และสอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน	ระดับ ๑ และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤต
๓	ระดับ ๒ และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดมาใช้	ระดับ ๒ และส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้อื่น	ระดับ ๒ และลงมือกระทำการล่วงหน้าหรือสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะสั้น
๔	ระดับ ๓ และประยุกต์และพัฒนางานในทุกมิติ	ระดับ ๓ และให้โอกาสผู้อื่นได้พัฒนาตนเอง	ระดับ ๓ และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะยาว
๕	ระดับ ๔ และคิดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่	ระดับ ๔ และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ระดับ ๔ และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาอย่างยั่งยืน
๖		ระดับ ๕ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรโดยรวม	



กว้างขวางจากนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความแม่นยำสูงในการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคล. โดยแบบสัมภาษณ์จะให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ระบุและอธิบายถึงสถานการณ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เคยประสบในการทำงาน หรืออาจจะหมายถึงสิ่งที่เขาทำได้ดีที่สุด, ซึ่งโดยปรกติ บุคคลคนหนึ่งจะมีความสำเร็จในชีวิตการทำงานไม่มากนัก ดังนั้น หากบุคคลใดมีตัวอย่างความสำเร็จหรือผลสำเร็จของงานจำนวนมาก ย่อมสะท้อนให้เห็นว่า บุคคลนั้นมีประสบการณ์และความสามารถในการปฏิบัติงานสูงมากเช่นกัน. BEI จะมีการจัดทำเป็นคะแนนประเมินเริ่มจาก ๐ - ๗.

๒. การประเมินสมรรถนะบุคลากร ใช้วิธีประเมินแบบ ๓๖๐ องศา คือบุคลากรประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงานประเมิน,

ผู้บังคับบัญชาประเมิน และคณะกรรมการประเมิน (คณะกรรมการประกอบด้วยผู้สัมภาษณ์ภายนอกซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการประเมินสมรรถนะบุคลากร และบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บริหารองค์กรและผ่านการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว). หนึ่งเฉพาะกลุ่มผู้บริหารขององค์กร จะประเมินโดยการประเมินตนเอง และการประเมินจากคณะกรรมการเท่านั้น และในส่วนของหัวหน้ากลุ่มงาน จะไม่มีคะแนนประเมินจากเพื่อนร่วมงาน.

๓. การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะ โดยการหาช่องว่างของส่วนต่างระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวบุคคล ที่ได้มาจากการประเมินของคณะกรรมการ กับสมรรถนะที่คาดหวังขององค์กร.

๔. แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ.

๕. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำ

ตารางที่ ๓ ระดับความคาดหวังสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่

ระดับชี้ของบุคลากร	ระดับคาดหวังของสมรรถนะ				
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน	จริยธรรม	ความร่วมมือร่วมใจ
๔*	๒	๓	๒	๓	๓
๕	๒	๓	๒	๓	๓
๖	๒	๓	๓	๓	๔
๗	๓	๔	๔	๓	๔
๘	๔	๔	๔	๔	๕
๙	๕	๕	๕	๔	๕

หมายเหตุ * : เริ่มจากระดับ ๔ เนื่องจากระดับต่ำสุดของบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ คือระดับ ๔

ตารางที่ ๔ ระดับความคาดหวังสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่

ลักษณะงานและตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่	ระดับความคาดหวังของสมรรถนะ		
	การคิดแบบองค์รวม	การพัฒนาศักยภาพคน	การทำงานเชิงรุก
รองสาธารณสุขจังหวัด	๔	๕	๔
ผู้ช่วยสาธารณสุขจังหวัด	๔	๕	๔
หัวหน้ากลุ่มงาน	๔	๔	๓
หัวหน้างาน/นักวิชาการ	๓	๓	๒
ผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ	๒	๒	๑

ตารางที่ ๕ ระดับความคาดหวังสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ของบุคลากร เฉพาะกลุ่มงานบริหาร

ลักษณะงานและตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่	ระดับความคาดหวังของสมรรถนะ		
	การคิดแบบองค์รวม	การพัฒนาศักยภาพคน	การทำงานเชิงรุก
หัวหน้ากลุ่มงาน	๓	๔	๓
หัวหน้างาน/นักวิชาการ	๒	๓	๒
ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ	๑	๑	๑

แผนพัฒนาบุคคลต่อไป โดยเจ้าหน้าที่ที่มีผลการประเมินติดลบในสมรรถนะด้านใด สามารถวางแผนพัฒนาความสามารถและคุณสมบัติให้เป็นที่น่าพอใจได้ตามที่องค์กรคาดหวังได้อย่างเหมาะสม.

ผลการศึกษา

ข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ รวม ๑๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๒ ของบุคลากรทั้งหมด แสดงไว้ในตารางที่ ๖-๗.

ผลของคะแนนเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของกลุ่มรองสาธารณสุขจังหวัด แสดงผลในตารางที่ ๘ ซึ่งพบว่า การประเมินตนเองได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๑๓ ซึ่งต่ำกว่าการประเมินของคณะกรรมการ ซึ่งเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒. กลุ่มนี้มีสมรรถนะเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรจำนวน ๗ สมรรถนะ ยกเว้นสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพคน ที่ผลการประเมินต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง ๑ ระดับ.

คะแนนเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของกลุ่มผู้ช่วยสาธารณสุขจังหวัดแสดงผลในตารางที่ ๙ ซึ่งแสดงว่าการประเมินตนเองได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๒ ซึ่งต่ำกว่าการประเมินของคณะกรรมการ ซึ่งเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓. กลุ่มนี้มีสมรรถนะเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรจำนวน ๔ สมรรถนะ ยกเว้นสมรรถนะด้านจริยธรรม, ความร่วมแรงร่วมใจ, การคิดแบบองค์รวม และการดำเนินงานเชิงรุก ที่ผลการประเมินต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง ๑ ระดับ.

คะแนนเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน แสดงผลในตารางที่ ๑๐

ตารางที่ ๖ บุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ ๑๔๗ คน จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	คน	ร้อยละ
๑. รองสาธารณสุขจังหวัด	๓	๒.๐
๒. ผู้ช่วยสาธารณสุขจังหวัด	๓	๒.๐
๓. หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย	๑๐	๖.๘
๔. หัวหน้างาน/นักวิชาการ	๘๔	๕๗.๒
๕. ระดับปฏิบัติการ	๔๗	๓๒.๐

ตารางที่ ๗ บุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ ๑๔๗ คน จำแนกตามระดับปี

ระดับปี	คน	ร้อยละ
๔	๒	๑.๔
๕	๔๑	๒๗.๕
๖	๔๒	๒๘.๖
๗	๔๕	๓๓.๓
๘	๑๒	๘.๒
๙	๑	๐.๗

ซึ่งพบว่า การประเมินตนเองได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๑ ซึ่งต่ำกว่าการประเมินของคณะกรรมการ ซึ่งเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖. กลุ่มนี้มีสมรรถนะเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรจำนวน ๓ สมรรถนะ ยกเว้นสมรรถนะด้านจริยธรรม, ความร่วมแรงร่วมใจ, การคิดแบบองค์รวม และการพัฒนาศักยภาพคน ที่ผลการประเมินต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง ๑ ระดับ และการ



ตารางที่ ๔ ระดับสมรรถนะของกลุ่มรองสาธารณสุขจังหวัด

สมรรถนะ	ช่วงระดับ เกณฑ์วัด	ระดับ คาดหวัง	การประเมินตนเอง			การประเมินของคณะกรรมการ		
			ค่า เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ต่าง จากเป้า	ค่า เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ต่าง จากเป้า
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๖	๔-๕	๑.๓๓	๐.๕๘	-๓	๔.๖๗	๐.๕๘	๐
บริการที่ดี	๗	๔-๕	๒.๐๐	๐.๐๐	-๒	๕.๐๐	๑.๐๐	๐
ความเชี่ยวชาญในงาน	๖	๔-๕	๑.๖๗	๐.๕๘	-๓	๔.๓๓	๐.๕๘	๐
จริยธรรม	๖	๔-๕	๓.๐๐	๒.๐๐	-๑	๔.๐๐	๑.๐๐	๐
ความร่วมมือร่วมใจ	๖	๕	๓.๖๗	๒.๓๓	+๒	๕.๐๐	๐.๐๐	๐
การคิดแบบองค์รวม	๖	๔	๒.๓๓	๒.๓๓	-๒	๔.๐๐	๑.๐๐	๐
การพัฒนาศักยภาพคน	๗	๕	๑.๖๗	๑.๑๕	-๔	๔.๐๐	๑.๗๓	-๑
การดำเนินงานเชิงรุก	๖	๔	๑.๓๓	๐.๕๘	-๓	๔.๓๓	๐.๕๘	๐
ภาพรวม			๒.๑๓	๑.๐๗		๔.๔๒	๐.๗๕	

ตารางที่ ๕ ระดับสมรรถนะของกลุ่มผู้ช่วยสาธารณสุขจังหวัด

สมรรถนะ	ช่วงระดับ เกณฑ์วัด	ระดับ คาดหวัง	การประเมินตนเอง			การประเมินของคณะกรรมการ		
			ค่า เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ต่าง จากเป้า	ค่า เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ต่าง จากเป้า
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๖	๔	๒.๓๓	๑.๑๕	-๒	๔.๐๐	๐.๐๐	๐
บริการที่ดี	๗	๔	๔.๓๓	๑.๕๓	๐	๔.๖๗	๐.๕๘	๐
ความเชี่ยวชาญในงาน	๖	๔	๒.๐๐	๑.๗๓	-๒	๔.๓๓	๐.๕๘	๐
จริยธรรม	๖	๔	๔.๐๐	๐.๐๐	๐	๓.๓๓	๐.๕๘	-๑
ความร่วมมือร่วมใจ	๖	๕	๔.๓๓	๑.๑๕	-๑	๔.๓๓	๐.๕๘	-๑
การคิดแบบองค์รวม	๖	๔	๔.๐๐	๑.๐๐	๐	๓.๖๗	๐.๕๘	-๑
การพัฒนาศักยภาพคน	๗	๕	๔.๐๐	๑.๐๐	-๑	๕.๓๓	๑.๑๕	๐
การดำเนินงานเชิงรุก	๖	๔	๒.๓๓	๑.๑๕	-๒	๓.๓๓	๒.๓๓	-๑
ภาพรวม			๓.๔๒	๐.๔๐		๔.๑๓	๐.๖๕	

ดำเนินงานเชิงรุก ที่ผลการประเมินต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง ๒ ระดับ.

คะแนนเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของกลุ่มหัวหน้างาน/นักวิชาการ แสดงผลในตารางที่ ๑๑ ซึ่งพบว่าการประเมินตนเองได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๑ ซึ่งใกล้เคียงกับการประเมินของคณะกรรมการ ซึ่งเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๐. กลุ่มนี้มีสมรรถนะเป็นไปตามความคาดหวังของ

องค์กรจำนวน ๔ สมรรถนะ ยกเว้นสมรรถนะด้านจริยธรรม, การคิดแบบองค์รวม, การพัฒนาศักยภาพคน และการดำเนินงานเชิงรุก ที่ผลการประเมินต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง ๑ ระดับ. คะแนนเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ แสดงในตารางที่ ๑๒ ซึ่งพบว่าผลการประเมินของผู้ประเมินทุกกลุ่มมีค่าใกล้เคียงกัน คืออยู่ที่ระดับ ๒. กลุ่มนี้มีสมรรถนะเป็นไปตามความคาดหวังของ

ตารางที่ ๑๐ ระดับสมรรถนะของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน

สมรรถนะ	ช่วงระดับ เกณฑ์วัด	ระดับ ที่คาดหวัง	การประเมินตนเอง			การประเมินของหัวหน้า			การประเมินของคณะกรรมการ		
			ค่า เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ต่าง จากเป้า	ค่า เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ต่าง จากเป้า	ค่า เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ต่าง จากเป้า
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๖	๓-๔	๒.๓๐	๑.๒๕	-๑	๑.๕๐	๑.๑๐	-๒	๓.๕๐	๐.๗๔	๐
บริการที่ดี	๗	๔	๒.๓๐	๑.๔๕	-๒	๒.๓๐	๑.๔๕	-๒	๔.๓๐	๐.๘๒	๐
ความเชี่ยวชาญในงาน จริยธรรม	๖	๔	๒.๒๐	๑.๕๕	-๒	๑.๘๐	๑.๒๓	-๓	๔.๒๐	๐.๖๓	๐
ความร่วมมือร่วมใจ	๖	๔-๕	๓.๐๐	๑.๔๕	๐	๓.๒๐	๑.๔๘	๐	๒.๕๐	๐.๕๓	-๑
การคิดแบบองค์รวม	๖	๔	๑.๕๐	๑.๓๓	-๓	๑.๘๐	๑.๑๔	-๓	๓.๘๐	๐.๖๓	-๑
การพัฒนาศักยภาพคน	๗	๔	๓.๓๐	๑.๘๕	-๑	๒.๓๐	๑.๔๕	-๒	๓.๕๐	๐.๘๘	-๑
การดำเนินงานเชิงรุก	๖	๔	๒.๑๐	๑.๒๐	-๒	๑.๕๐	๑.๑๐	-๓	๒.๘๐	๑.๔๐	-๒
ภาพรวม			๒.๕๑	๑.๑๐		๒.๒๑	๑.๐๑		๓.๖๖	๐.๖๓	

องค์กรจำนวน ๕ สมรรถนะ ยกเว้นสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงาน, สมรรถนะด้านจริยธรรม และการคิดแบบองค์รวม ที่ผลการประเมินต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง ๑ ระดับ.

จากตารางที่ ๑๓ เมื่อดูความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่ประเมินโดยกลุ่มต่าง ๆ พบว่า

- ในภาพรวม ค่าเฉลี่ยการประเมินสมรรถนะทุกด้านของคณะกรรมการ กับการประเมินโดยตนเอง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ.

- เมื่อจำแนกเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ค่าเฉลี่ยคะแนนประเมินของคณะกรรมการ กับการประเมินตนเอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า $p < 0.001$) โดยค่าเฉลี่ยผลการประเมินของคณะกรรมการสูงกว่าการประเมินตนเอง, ในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ค่าเฉลี่ยผลการประเมินของคณะกรรมการ สูงกว่าการประเมินตนเอง และโดยหัวหน้า (ค่า $p < 0.01$), ในด้านบริการที่ดีและด้านความร่วมมือร่วมใจ ค่าเฉลี่ยผลการประเมินของคณะกรรมการ สูงกว่าการประเมินตนเอง โดยเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า (ค่า $p < 0.01$).

- ในด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเชิงรุก พบว่า

ค่าเฉลี่ยคะแนนการประเมินของคณะกรรมการ ต่ำกว่าผู้ประเมินประเภทอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า $p < 0.001$). ส่วนสมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม ค่าเฉลี่ยผลการประเมินของคณะกรรมการต่ำกว่าการประเมินตนเอง และโดยเพื่อนร่วมงาน (ค่า $p < 0.01$) และสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพคน ค่าเฉลี่ยผลการประเมินของคณะกรรมการ ต่ำกว่าการประเมินตนเอง (ค่า $p < 0.05$).

วิจารณ์

ผลการประเมินสมรรถนะของแต่ละกลุ่ม พบว่ากลุ่มรองสาธารณสุขจังหวัด สามารถผ่านเกณฑ์ที่คาดหวังถึง ๗ สมรรถนะ มีสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพคนต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง. กลุ่มผู้ช่วยสาธารณสุขจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้างาน/นักวิชาการ ทั้ง ๓ กลุ่มนี้ มีสมรรถนะด้านจริยธรรม, การคิดแบบองค์รวม และการทำงานเชิงรุกต่ำกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน ที่สมรรถนะการทำงานเชิงรุกต่ำกว่าเป้าหมายถึง ๒ ระดับ. สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ สามารถผ่านเกณฑ์ที่คาดหวังถึง ๗ สมรรถนะ มีเพียงสมรรถนะการทำงานเชิงรุกเพียงด้านเดียวที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ๑ ระดับ.



ตารางที่ ๑๑ ระดับสมรรถนะของกลุ่มหัวหน้างาน/นักวิชาการ

สมรรถนะ	ช่วงระดับ เกณฑ์วัด	ระดับ ที่คาดหวัง	การประเมินตนเอง		การประเมินจากเพื่อน		การประเมินของหัวหน้า		การประเมินของคณะกรรมการ			
			ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ		
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี	๖	๒-๓	๒.๗๗	๑.๕๑	๒.๗๒	๑.๒๐	๐	๒.๗๖	๑.๓๔	๓.๐๐	๑.๐๖	๐
ความเชี่ยวชาญในงาน จริยธรรม	๗	๓-๔	๓.๖๗	๑.๗๐	๓.๕๒	๑.๔๑	๐	๓.๕๐	๑.๕๓	๓.๗๗	๑.๓๓	๐
ความร่วมมือร่วมใจ	๖	๓-๔	๒.๗๕	๑.๕๓	๒.๕๐	๑.๑๖	-๑	๒.๖๔	๑.๓๗	๓.๓๐	๑.๒๒	๐
การคิดแบบองค์รวม	๖	๓	๓.๓๐	๑.๔๑	๓.๓๗	๑.๐๕	๐	๓.๓๓	๑.๒๒	๒.๗๗	๐.๗๓	-๑
การพัฒนาศักยภาพคน	๗	๓	๓.๑๒	๑.๔๗	๒.๕๕	๑.๑๐	-๑	๒.๖๓	๑.๒๕	๓.๗๗	๑.๐๔	-๑
การดำเนินงานเชิงรุก	๖	๓	๓.๕๕	๑.๕๐	๓.๒๕	๑.๔๓	๐	๓.๑๔	๑.๕๖	๒.๕๕	๑.๐๕	-๑
ภาพรวม	๖	๒	๒.๕๒	๑.๕๑	๒.๗๓	๑.๐๗	๐	๒.๒๑	๑.๐๓	๑.๗๐	๐.๗๕	-๑
			๓.๒๑	๑.๓๕	๓.๑๑	๑.๐๕	๐	๒.๕๗	๑.๐๐	๓.๐๐	๐.๗๕	-๑

ตารางที่ ๑๒ ระดับสมรรถนะของกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

สมรรถนะ	ช่วงระดับ เกณฑ์วัด	ระดับ ที่คาดหวัง	การประเมินตนเอง		การประเมินจากเพื่อน		การประเมินของหัวหน้า		การประเมินของคณะกรรมการ			
			ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบนฯ		
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี	๖	๒	๒.๐๒	๑.๒๑	๒.๑๗	๑.๐๗	๐	๒.๕๑	๑.๑๒	๒.๓๖	๐.๕๒	๐
ความเชี่ยวชาญในงาน จริยธรรม	๗	๓	๒.๖๗	๑.๖๒	๒.๕๑	๑.๓๒	-๑	๒.๖๗	๑.๓๑	๓.๐๐	๑.๐๗	๐
ความร่วมมือร่วมใจ	๖	๒-๓	๒.๑๓	๑.๓๕	๒.๐๕	๑.๐๖	๐	๑.๗๕	๐.๕๑	๑.๕๗	๑.๐๓	-๑
การคิดแบบองค์รวม	๖	๓	๓.๐๔	๑.๓๗	๒.๗๓	๑.๒๐	-๑	๒.๗๓	๑.๐๗	๒.๖๔	๐.๖๗	-๑
การพัฒนาศักยภาพคน	๖	๒	๓.๐๖	๑.๕๗	๒.๕๓	๑.๑๒	-๑	๓.๒๗	๑.๐๗	๓.๓๒	๑.๐๒	๐
การดำเนินงานเชิงรุก	๗	๒	๑.๕๗	๑.๒๗	๒.๐๐	๑.๑๐	๐	๑.๕๑	๐.๗๓	๑.๗๒	๐.๗๐	-๑
ภาพรวม	๖	๑	๒.๓๕	๑.๔๒	๒.๑๕	๑.๑๒	๐	๑.๖๗	๐.๕๓	๒.๐๔	๐.๗๗	๐
			๒.๔๓	๑.๑๒	๒.๒๖	๐.๕๗	๐	๒.๓๖	๐.๖๑	๒.๒๕	๐.๕๗	-๑

ตารางที่ ๑๓ สมรรถนะบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่

สมรรถนะ	(๑) ประเมินตนเอง		(๒) เพื่อนประเมิน		(๓) หัวหน้าประเมิน		(๔) กรรมการประเมิน		การทดสอบที่จับคู่ที่แตกต่าง
	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนฯ	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนฯ	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนฯ	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนฯ	
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๒.๔๖	๑.๔๒	๒.๕๕	๑.๑๕	๒.๖๗	๑.๒๗	๒.๕๑	๑.๑๐	คู่ ๑ กับ ๔
บริการที่ดี	๓.๒๔	๑.๗๕	๓.๑๖	๑.๔๕	๓.๑๗	๑.๕๑	๓.๖๖	๑.๓๐	คู่ ๑ กับ ๔, คู่ ๒ กับ ๔, คู่ ๓ กับ ๔
ความเชี่ยวชาญในงาน	๒.๕๓	๑.๕๐	๒.๖๑	๑.๑๘	๒.๓๘	๑.๓๐	๒.๕๘	๑.๓๓	คู่ ๑ กับ ๔, คู่ ๓ กับ ๔
จริยธรรม	๓.๒๐	๑.๓๕	๓.๑๘	๑.๑๓	๓.๑๕	๑.๒๑	๒.๗๕	๐.๗๖	คู่ ๑ กับ ๔, คู่ ๒ กับ ๔, คู่ ๓ กับ ๔
ความร่วมมือร่วมใจ	๓.๓๗	๑.๕๗	๒.๕๒	๑.๑๕	๓.๒๖	๑.๒๖	๓.๗๔	๐.๕๕	คู่ ๑ กับ ๔, คู่ ๒ กับ ๔, คู่ ๓ กับ ๔
การคิดแบบองค์รวม	๒.๖๓	๑.๕๒	๒.๖๔	๑.๑๕	๒.๓๕	๑.๒๑	๒.๒๘	๑.๑๒	คู่ ๒ กับ ๔
การพัฒนาศักยภาพคน	๓.๑๑	๑.๘๖	๒.๘๗	๑.๕๓	๒.๗๒	๑.๔๕	๒.๗๖	๑.๑๕	คู่ ๑ กับ ๔
การดำเนินงานเชิงรุก	๒.๕๕	๑.๔๘	๒.๔๕	๑.๑๘	๒.๐๑	๐.๕๓	๑.๗๒	๑.๐๕	คู่ ๑ กับ ๔, คู่ ๒ กับ ๔, คู่ ๓ กับ ๔
ภาพรวม	๒.๕๐	๑.๓๐	๒.๘๑	๑.๑๒	๒.๗๒	๐.๕๔	๒.๘๗	๐.๘๔	

ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรทุกประเภทของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ มีคะแนนอยู่ที่ระดับ ๒ (การประเมินโดยผู้ประเมินต่างกลุ่ม คะแนนอยู่ในช่วง ๒.๗๒ ถึง ๒.๙๐) โดยการประเมินด้วยตนเองมีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกับผลการประเมินของคณะกรรมการมากที่สุด และพบว่าสมรรถนะของบุคลากร ส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับ ๓ และ ๒ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร ยกเว้นสมรรถนะด้านจริยธรรม ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง ๑ ระดับ.

ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากร จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยกลวิธีที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่จะนำมาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากร มีให้เลือกหลายหลากเทคนิค เช่น การเรียนรู้

จากการปฏิบัติงานจริง, การสอนงาน, การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน, การฝึกงาน และทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ.

เอกสารอ้างอิง

๑. คณะรัฐมนตรี. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๔๗; ๒๕๔๗.
๒. สุรพงษ์ มาลี, ทีมนวัตกรรมกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เอกสารประกอบการบรรยาย การประเมินระบบบริหารทรัพยากร; ๒๕๕๐.
๓. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่. แผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จังหวัดเชียงใหม่; ๒๕๕๐.