

การพัฒนากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

The Development of Competency Framework of the royal Thai Army Nursing College's Personnel

บทความวิจัย

วรรณรัตน์ ศรีกันก*

Wanarat Srikanok, R.N., M.Ed., Ed.D.*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะของสายงานของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จำนวน 81 ราย ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 15 ราย กลุ่มอาจารย์ จำนวน 16 ราย กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 50 ราย ที่คัดเลือกมาจากการสุ่มอย่างเป็นชั้นภูมิ (Stratified random Sampling) โดยมีสายงานเป็นชั้นภูมิ (Strata) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบสมรรถนะบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และแบบสัมภาษณ์รายกลุ่ม ซึ่งได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ราย แบบประเมินมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.72 ส่วนแบบสัมภาษณ์รายกลุ่มได้ทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มทดลองเครื่องมือ จำนวน 7 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจในข้อคำถามไปในแนวทางเดียวกัน (Objectivity) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของสมรรถนะจากแบบประเมิน และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในการสัมภาษณ์รายกลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะการบริหารของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น สำหรับสมรรถนะของสายงาน ของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จำนวน 13 สายงาน ประกอบด้วยสมรรถนะระหว่าง 2 ถึง 8 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะที่ควรจะมีในบุคลากรของแต่ละสายงาน ส่วนมากจะเป็นสมรรถนะด้านความถูกต้องในงาน และด้านการคิดวิเคราะห์ (จำนวน 10 สายงาน) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล (จำนวน 7 สายงาน)

คำสำคัญ : สมรรถนะ, พัฒนาบุคลากร, วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

Abstract

The objective of this study was to study about competency of The Royal Thai Army Nursing College's personnel in 3 part: Core competency, Administrative competency and Functional competency. Sample were 81 of The Royal Thai Army Nursing College's personnel in 3 groups: 15 Administrators 16 Instructors and 50 back office personnel that selecting by Stratified random Sampling. Gathering data from questionnaire and group interview then analyze data by Percentage, Means, Standard deviation, Index of congruence and Content analysis.

From the above, it was found that: Competency of The Royal Thai Army Nursing College's personnel compose of 3 part: 1) Core competency were Achievement Motive, Service mind, Expertise, Ethics and Teamwork 2) Administrative competency were Analytical thinking, Negotiation, Leadership, Vision, Transformation, Self control and Empowerment 3) Functional competency found that in 13 field compose of 2 to 8 competency that shown Accuracy and Analytical thinking were the most of Frequency.

Keywords: Competency, Human Resource Development, The Royal Thai Army Nursing College

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางการเมือง สังคม เทคโนโลยี และระบบเศรษฐกิจ จนเกิดการเปลี่ยนจาก ยุคทุนนิยมที่กำลังเคลื่อนเข้าสู่การเป็นสังคมแห่งความรู้ ซึ่งใน สังคมสมัยใหม่หรือสังคมแห่งความรู้นั้น ปัจจัยการผลิตจะไม่ใช้ เรื่องทุน ทรัพยากรธรรมชาติ และแรงงานที่ไม่มีความรู้อีกต่อไป แต่เป็นบุคคลที่มีความรู้อันมีคุณค่าที่จะก่อให้เกิดผลผลิต ที่เกิดจากความคิดริเริ่ม หรือการนำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ ทั้งในการพัฒนาเพื่อตนเอง และสังคมโลก จึงทำให้การบริหาร จัดการองค์การในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยสำคัญประการ หนึ่งของการบริหารจัดการ เพื่อให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ บุคลากรที่มีคุณภาพ อันเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ขององค์การ เนื่องจากเป็นกลไกการขับเคลื่อนแผนงาน นำ แผนที่วางไว้มาปฏิบัติให้บังเกิดผล รวมถึงการกำกับดูแล แผนการต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ซึ่ง การที่องค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพนั้น กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เป็นสิ่ง สำคัญที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการ คัดเลือก พัฒนา และประเมินบุคลากรอย่างมีคุณภาพ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่องค์การนั้น ควรจะมีการกำหนดสมรรถนะ ของบุคลากรในองค์การให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลอย่างมีทิศทาง

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นสถาบันการศึกษา ที่มีการกิจหลักในการผลิตพยาบาลเพื่อสนับสนุนกำลังรบ และ เพื่อประชาชน อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของกรมแพทย์ทหารบก ได้ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2507 จนกระทั่งปัจจุบัน รวมเป็น ระยะเวลา 50 ปี ที่ดำเนินการผลิตพยาบาลทหารบกให้กับสังคม

แต่ในปัจจุบันพบว่ากองทัพบกมีนโยบายที่ต้องการลดกำลังพล เพื่อลดค่าใช้จ่ายของกองทัพ และปรับเปลี่ยนแนวทางการรับ ราชการของบุคลากรในกองทัพ ดังนั้นบุคลากรในวิทยาลัย พยาบาลกองทัพบก ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร คณาจารย์ และ บุคลากรสายสนับสนุน รวมทั้งหมด 150 ราย จำเป็นต้องมีการ พัฒนาศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย พยาบาลกองทัพบก ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา วิทยาลัยพยาบาล กองทัพบก ได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภายใต้กรอบ อัตราเฉพาะกิจของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก โดยยังไม่มี การกำหนดกรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาล กองทัพบก ที่มีความเชื่อมโยงกับองค์การภายนอกอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะ ของสายงาน เพื่อที่จะเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนในการคัดเลือก พัฒนาและประเมินค่าของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่รวดเร็ว ให้บุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มีขีดความสามารถที่เหมาะสม เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ดำเนินงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นนำของกองทัพ มีความเป็นเลิศในการผลิตพยาบาลที่มี คุณภาพในระดับอาเซียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

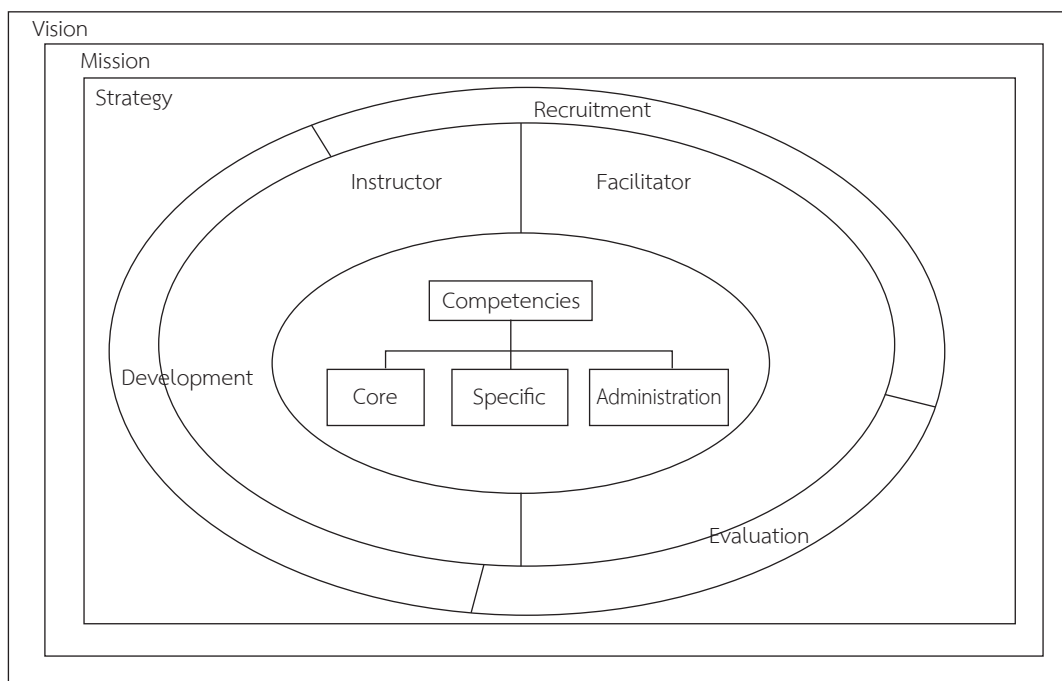
1. เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะหลักของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
2. เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะของสายงานของ บุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
3. เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะการบริหารของ บุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดหลักเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ของเดวิด ซี แมคเคลแลน (David, C. McClelland. 1973) ที่เน้นศึกษาสมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) ที่ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา แล้วพบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา โดยมีแนวคิดหลักกว่าการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรรันั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ว่าความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ที่สังเกตและวัดได้ง่ายกว่าคุณลักษณะที่เป็นส่วนใต้น้ำ คือ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 7, ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547 : 9)

โดยมีการสรุปนิยามของคำว่า สมรรถนะ ว่า คือ ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จาก

ความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) โดยพฤติกรรมนั้นจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จ และสะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ (Boyatzis. 1982 : 58, Green. 1999 : 32 - 33 ; citing McClelland. 1990, Spencer; & Spencer. 1993: 9 - 11, Dale; & Hes. 1995 : 80) ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร จะมีความเกี่ยวข้องกับบริบททั้งภายนอก และภายในองค์กร ดังภาพประกอบที่ 1 ที่แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งอธิบายได้ว่าการวิจัยเพื่อศึกษากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก สมรรถนะกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกองทัพบก กรมแพทย์ทหารบก และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เพื่อกำหนดเป็นกรอบสมรรถนะทั้ง 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะของสายงาน และสมรรถนะการบริหาร ของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลที่มีอยู่ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มสนับสนุนการศึกษา โดยวิเคราะห์ในมิติของการนำกรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาล ไปใช้ในการคัดเลือก พัฒนา และการประเมินค่าของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่ศึกษาในประชากร คือ บุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จำนวน 150 ราย คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มอย่างเป็นชั้นภูมิ (Stratified random Sampling) โดยมีสายงานเป็นชั้นภูมิ (Strata) ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จำนวน 81 ราย ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 15 ราย กลุ่มอาจารย์ จำนวน 16 ราย กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 50 ราย และมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นของการระบุ/จำแนกองค์ประกอบ (Identify components) โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา และการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ การกำหนดหน้าที่ของแต่ละบุคคล (Job description) ตามอัตราเฉพาะกิจของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก แล้วนำมาจัดทำเอกสารที่ระบุสมรรถนะหลัก คำนิยาม และระดับพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นของการตรวจสอบ/พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (Examine relationship between components) โดยการประเมินเอกสารที่ระบุสมรรถนะหลัก คำนิยาม และระดับพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะ ด้วยแบบประเมินความเหมาะสมของกรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นของการปรับ/จัดระบบโครงสร้างขององค์ประกอบเพื่อนำไปใช้ (Restructure components) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) กับกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสายงาน จำนวน 15 กลุ่ม กลุ่มละ 4 - 8 ราย ด้วยแบบสัมภาษณ์รายกลุ่ม จำนวนกลุ่มละ 1 - 2 ครั้ง จนได้ฉันทามติเพื่อสรุปเป็นกรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 2 ชุด คือ แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบสมรรถนะบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ที่เป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์รายกลุ่ม

เครื่องมือวิจัยทั้ง 2 ชุดได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ราย ค่าดัชนีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามทั้งหมดอยู่ระหว่าง 0.74 - 1.00 จากนั้นจึงนำแบบประเมินความเหมาะสมของกรอบสมรรถนะบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองเครื่องมือ จำนวน 20 ราย พบว่ามีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.72 ส่วนแบบสัมภาษณ์รายกลุ่มได้ทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มทดลองเครื่องมือจำนวน 7 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจในข้อคำถามไปในแนวทางเดียวกัน (Objectivity)

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง

ก่อนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยอธิบายให้กลุ่มตัวอย่างทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัยและการรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่าง เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนเมษายน 2555 ถึงมกราคม 2556

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของกรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ที่ได้รับข้อมูลจากแบบประเมินและใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายกลุ่ม

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. สมรรถนะหลักของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
2. สมรรถนะของสายงานของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
3. สมรรถนะการบริหารของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

1. สมรรถนะหลักของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะ	ความหมาย	ระดับคะแนน
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีกว่ามาตรฐาน	1. แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น 2. สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ 3. สามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้ผลงานที่โดดเด่น แตกต่างจากที่คนอื่นเคยทำได้
การบริการที่ดี	ความตั้งใจ พยายามตอบสนองความต้องการลูกค้า	1. แสดงความเต็มใจในการให้บริการในงานของตน 2. สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ตามหน้าที่รับผิดชอบ 3. ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป ตรงกับความต้องการแท้จริงของผู้รับบริการ
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ความสนใจใฝ่รู้ พัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง	1. แสดงความสนใจ ติดตามความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตน 2. นำความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน 3. พัฒนาตนเองให้มีความรู้ เชี่ยวชาญ ในเชิงลึกและกว้างอย่างต่อเนื่อง
จริยธรรม	การครองตน เหมาะสมทั้งหลักกฎหมาย ศีลธรรม ข้อกำหนดวิชาชีพ ความเป็นข้าราชการ	1. ไม่ประพฤติตนให้ทำความเดือดร้อนกับผู้อื่น ไม่ทำความเสียหายให้กับหน่วยงาน 2. ยึดมั่นในหลักการ 3. อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร
การทำงานเป็นทีม	ตั้งใจทำงานร่วมกันคนอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี	1. ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ 2. ให้ความร่วมมือด้วยดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ 3. มีสัมพันธภาพที่ดี สนับสนุนเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนก็ตาม

2. สมรรถนะเฉพาะสำหรับผู้บริหาร

สมรรถนะ	ความหมาย	ระดับคะแนน
การคิดวิเคราะห์	การเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ มองอย่างรอบด้าน เป็นขั้นตอน มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ	1. มองเห็นความเชื่อมโยงขั้นพื้นฐานของปัญหา และงานที่รับผิดชอบ 2. สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหา และงานที่รับผิดชอบได้ 3. กำหนดแผนงานจากการวิเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ของงาน เพื่อเตรียมทางเลือกในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้
ศิลปะการสื่อสาร จูงใจ	การสื่อสาร ชักจูง ให้ผู้อื่น สนับสนุนความคิดที่ตั้งไว้	1. ใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ 2. ใช้ศิลปะในการจูงใจ 3. ใช้อิทธิพลทางอ้อมในการจูงใจ หรือกลยุทธ์ที่ซับซ้อนในการจูงใจ
ภาวะผู้นำ	สามารถปกครองได้อย่างราบรื่น ผู้ตามยินดีปฏิบัติตามแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วย	1. เป็นผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2. ให้การดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา 3. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปกครอง
วิสัยทัศน์	สามารถคาดคะเนให้ทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย	1. ให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 2. ทำให้วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ดี 3. ใช้วิสัยทัศน์มาช่วยในการกำหนดนโยบายแผนงานของหน่วย

2. สมรรถนะเฉพาะสำหรับผู้บริหาร (ต่อ)

สมรรถนะ	ความหมาย	ระดับคะแนน
ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	ตั้งใจกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการและดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ประโยชน์หน่วย	1. สนับสนุน สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่อาจจะเกิดขึ้น 2. มีแผนงานที่ดี รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 3. ดำเนินการตามแผนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ
การควบคุมตนเอง	การระงับอารมณ์และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมภายใต้สภาพการณ์ที่กดดันได้	1. หลีกเลี้ยง เบี่ยงเบนสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ได้ 2. มีพฤติกรรมโต้ตอบได้อย่างสงบ สร้างสรรค์ ในสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ 3. แสดงให้เห็นถึงการจัดการความเครียด การเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ได้อย่างเข้าใจ
การให้อำนาจแก่ผู้อื่น	เชื่อมั่น สนับสนุนในความสามารถคนอื่น มอบภารกิจที่เหมาะสมให้มีอิสระในการเลือกวิธีการดำเนินงาน	1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีศักยภาพ 2. ให้โอกาส และจัดข้อจำกัดของผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาความคิดริเริ่มและตัดสินใจเอง 3. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้อำนาจและสอนงาน

3. สมรรถนะของสายงานของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

สมรรถนะ	ความหมาย	อ.พยาบาล	น. ปกครอง	นักวิชาการ	ธุรการ	เตรียมการ	งบประมาณ	โรงครัว	ห้องสมุด	พัสดุ จัดซื้อ	ประจำกอง	พลขับ	เสมียน	ลูกจ้าง
การคิดวิเคราะห์	การเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ มองอย่างรอบด้าน เป็นขั้นตอน มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ	/		/	/	/	/		/	/		/	/	/
การมองภาพองค์รวม	การคิดสังเคราะห์ จนได้แนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์	/		/	/	/				/				
การพัฒนาศักยภาพคน	วางแผน ใช้กิจกรรม ติดตามผลการเรียนรู้ของผู้อื่นได้	/	/	/										
การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การมอบหมายงานได้ชัดเจน เหมาะสม ตามขอบเขต				/					/				
การสืบเสาะหาข้อมูล	ความสนใจเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ในงาน ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น				/	/	/			/	/	/	/	
ความเข้าใจผู้อื่น	ทราบความรู้สึกของผู้อื่น และตอบสนองอย่างเหมาะสม	/	/					/	/			/		/
การดำเนินการเชิงรุก	การมองเห็นปัญหา โอกาส ที่จะเกิดขึ้น และนำมาวางแผนป้องกันและปรับเปลี่ยนให้เป็นประโยชน์แทน	/	/			/								
ความถูกต้องของงาน	พยายามทำงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามข้อบังคับ				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ปรับตัว ยอมรับ และปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น	/	/		/	/		/			/			
ศิลปะการสื่อสารสูงใจ	การสื่อสาร ชักจูง ให้ผู้อื่นสนับสนุนความคิดที่ตั้งไว้	/	/	/							/			

สมรรถนะ	ความหมาย	อ.พยาบาล	น. ปกครอง	นักวิชาการ	ธุรการ	เตรียมการ	งบประมาณ	โรงครัว	ห้องสมุด	พัสดุ จัดซื้อ	ประจำกอง	พลขับ	เสมียน	ลูกจ้าง
ภาวะผู้นำ	สามารถปกครองได้อย่างราบรื่น ผู้ตามยินดีปฏิบัติตามแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วย		/											
การควบคุมตนเอง	การระงับอารมณ์และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมภายใต้สภาพการณ์ที่กดดันได้	/	/								/			
ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว รวดเร็ว				/	/	/						/	
การประสานงาน	การติดต่อกับผู้อื่นให้เข้าใจในความต้องการของผู้ส่งสาร อันจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย										/			
ความละเอียดรอบคอบ	ความระมัดระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดของเนื้องาน						/							
การให้คำปรึกษา	ทักษะที่ดีในการสะท้อนคิดและการบรรเทาความเครียดให้กับคู่สนทนาที่มาขอรับคำปรึกษา	/	/											

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะตามแนวคิดขององค์การภาครัฐทั่วไป

ส่วนสมรรถนะการบริหารของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จะต้องเป็นผู้ที่มีแนวคิดที่ทันต่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสังคม และต้องกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลค่อนข้างมาก เช่น การศึกษาที่มีบุคลากรตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงระดับปริญญาเอก นอกจากนั้นยังมีองค์การภายนอกที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อนโยบายการดำเนินงานจำนวนมาก ทั้งกองทัพบก สภาการพยาบาล คณะกรรมการการอุดมศึกษา รวมถึงมหาวิทยาลัยมหิดล ดังนั้นผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จึงควรมีสมรรถนะที่เน้นความสามารถในการตัดสินใจ และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์การ

สำหรับสมรรถนะของสายงานของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จำนวน 13 สายงาน ประกอบด้วย

สมรรถนะระหว่าง 2 ถึง 8 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะที่ควรจะมีในบุคลากรของแต่ละสายงาน ส่วนมากจะเป็นสมรรถนะด้านความถูกต้องในงาน และด้านการคิดวิเคราะห์ (จำนวน 10 สายงาน) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล (จำนวน 7 สายงาน) ทั้งนี้เนื่องจากในแต่ละสายงานที่ส่วนมากเป็นสายงานปฏิบัติ เช่น เจ้าหน้าที่งบประมาณ เจ้าหน้าที่ธุรการฯ ซึ่งการทำงานจะต้องประสานงานกับส่วนงานทั้งกับบุคลากรและนักเรียนภายในองค์การและนักเรียนภายนอกองค์การตามเนื้องานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นสมรรถนะด้านความถูกต้องในงาน ด้านการคิดวิเคราะห์ และการสืบเสาะหาข้อมูลจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ควรพิจารณานำกรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีทิศทางในการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ทั้งในด้านการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ และการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามกรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการพัฒนา รูปแบบการใช้แบบประเมินสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ให้มีคุณภาพ เพื่อนำเข้าสู่รอบการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

เอกสารอ้างอิง

- ชูชัย สมธิไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ฐิติพัฒน์ พิษญาดาพงศ์. (2547). *การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*.
- ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. (2548). *ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล*. พิ.เอ. ลีฟวิ่ง, กรุงเทพฯ.
- ประภัสสร เทพชาตรี. (2552). *ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน*. กรุงเทพฯ : โครงการอาเซียนศึกษา (Asean Studies Project: ASP) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยธิดา อยู่สุข, อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2550). การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลตติยภูมิ. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 8 (2) : 16-23.
- ปิยวัฒน์ ศิวรักษ์. (2554). *การเตรียมความพร้อมข้าราชการไทยสู่ประชาคมอาเซียน : มิติใหม่ที่ท้าทาย*. นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- พิบูล ทีปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ Organization Behavior in the 21st Century*. กรุงเทพฯ : พิบูล-ดารา ทีปะปาล.
- มาร์ติน, เจมส์., ภาพร. (2553). *โลกแห่งศตวรรษที่ 21 The Meaning of The 21th Century*. กรุงเทพฯ : ประพันธ์สาส์น.
- สุวรรณี คำมั่น. (2551). *รายงานการศึกษาลักษณะปัจจุบัน ปัญหาและแนวโน้มการบริหารเปลี่ยนแปลงสังคมโลกและสังคมไทย ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ด้านเศรษฐกิจและลักษณะของการผลิตและการบริการ*. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 31 มกราคม 2548.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Boam, R. and Sparrow, P., (1992). *Designing and Achieving Competency*. McGraw-Hill, Reading.
- Boyatzis, R.E., (1982). *Competence at work*. In a Stewart (Ed.), *Motivation and society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R.E., (1982). *The Competence manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Dales, M and Hes, K. (1995). *Creating Training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- McClelland, D.C., (1975). *A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1992). *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., *The core competences of the corporation*. Harvard Business Review. May - June: 1990.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M., (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. Wiley, New York.