

การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด DEVELOPING THE PERFORMANCE CAPACITY OF HOSPITAL STAFF AT TRAT HOSPITAL

รุ่งพร เรืองอร่าม
โรงพยาบาลตราด
RUNGPORN RUANGARAM
TRAT HOSPITAL

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method Research) เพื่อศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานและแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 575 คน ด้วยแบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน t-test (Independent Sample), F-test (One - way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการถอดเทปและจัดกลุ่มประเด็นสาระสำคัญ (Thematic Coding)

ผลการศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$; S.D. = 0.47) โดยด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.29$; S.D. = 0.58) รองลงมาคือด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม ($\bar{X} = 3.90$; S.D. = 0.62) การติดต่อประสานงาน ($\bar{X} = 3.76$; S.D. = 0.58) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.56$; S.D. = 0.65) ส่วนด้านทักษะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$; S.D. = 0.52) การศึกษาเปรียบเทียบศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราดตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศและอายุ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ แต่พบว่าระดับการศึกษามีผลต่อศักยภาพในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยเฉพาะกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่น

ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโรงพยาบาลตราด สะท้อนความต้องการการพัฒนาใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน รูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม ทั้งนี้ ควรพัฒนาแนวทางการพัฒนาศักยภาพ โดยเฉพาะความต้องการเรียนรู้ที่เน้นการคิดวิเคราะห์ผ่านเทคโนโลยีและแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การใช้เทคโนโลยี (e-Learning) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) การส่งเสริมทั้ง hard skills และ soft skills และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญ คือ ควรมีนโยบายการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกกลุ่มตำแหน่ง เพื่อสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงโอกาสพัฒนา และควรบูรณาการใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เข้าสู่แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเสริมสร้างทักษะอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การพัฒนาศักยภาพบุคลากร, ทักษะการปฏิบัติงาน, บุคลากร, การวิจัยแบบผสมผสาน,
การปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

Abstract

This Mixed-Method Research aimed at studying the work performance potential and developing appropriate guidelines for staff development at Trat Hospital. Data were collected from 575 samples using a validated questionnaire (content validity checked by experts) and in-depth interviews with 5 hospital executives. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics (mean, standard deviation) and inferential statistics (Independent Sample t-test, One-way ANOVA) with statistical significance set at .05. Qualitative data were analyzed through transcription and thematic coding.

The results revealed that the overall work performance potential of staff was at a high level ($\bar{X} = 3.80$; S.D. = 0.47). The highest aspect was ethics and morality ($\bar{X} = 4.29$; S.D. = 0.58), followed by development methods and activities ($\bar{X} = 3.90$; S.D. = 0.62), coordination ($\bar{X} = 3.76$; S.D. = 0.58), and motivation ($\bar{X} = 3.56$; S.D. = 0.65), while practical skills were at a moderate level ($\bar{X} = 3.49$; S.D. = 0.52). The comparison by personal factors showed no significant difference in gender and age, but education level significantly affected all aspects ($p < .05$), with higher education showing higher averages.

The study identified five key areas for development: practical skills, work motivation, coordination, ethics and morality, and models/methods/activities. It is recommended that development strategies emphasize analytical thinking through technology, individual development plans (IDP), e-Learning, artificial intelligence (AI), promotion of both hard and soft skills, and organizational knowledge-sharing forums, aligning with lifelong learning and comprehensive human resource development concepts.

Key policy recommendations include establishing clear, inclusive staff development policies for all job categories to ensure equal access to development opportunities and integrating technology and AI into the organization's strategic plan for sustainable skill enhancement.

Keywords : Staff Capacity Development, Work Skills, Staff, Mixed-Method Research, Hospital Work Performance

บทนำ

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งมีบทบาทโดยตรงต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบาย เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Raymond, 2020; Dessler, 2020) ทั้งนี้ การพัฒนาตนเองของบุคลากรยังส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและความสามารถในการแข่งขันในโลกการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาขององค์กรที่มีบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องย่อมเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการที่ซับซ้อน ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการประเมินและส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิผล

โรงพยาบาลตราด เป็นโรงพยาบาลระดับทั่วไปประจำจังหวัดที่มีบทบาทในการให้บริการประชาชนในพื้นที่ชายแดน มีขนาด 312 เตียง ให้บริการจริง 395 เตียง ภายใต้โครงสร้าง 6 กลุ่มภารกิจ และมีภารกิจหลากหลาย มีการให้บริการตรวจรักษาพยาบาลผู้ป่วยทุกประเภท รวมถึงนักท่องเที่ยวและผู้ป่วยจากประเทศกัมพูชา ทั้งเชิงรับและเชิงรุก ซึ่งจะเห็นได้ว่าโรงพยาบาลตราดเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน บุคลากรต้องพร้อมรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ก่อให้เกิดความเครียด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลง ส่งผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของงานทั้งด้านการดูแลผู้ป่วย ส่งเสริมสุขภาพ และสนับสนุนบริการสาธารณสุข (โรงพยาบาลตราด, 2567) ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการและความสำเร็จขององค์กรโดยตรง นอกจากนี้ ยังมีลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ และระดับการศึกษา ที่มีผลต่อแนวโน้มพฤติกรรม ทักษะคิด และแรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อความสัมพันธ์ภายในองค์กร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม (กรกมล ธาราพิตรกิจชัย และนฤมล อนุสนธิ์พัฒน์, 2566; เอกชัย มโนวรกุล และประภัสสร วิเศษประภา, 2564) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด โดยใช้กรอบแนวทาง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการปฏิบัติงาน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) การติดต่อประสานงาน 4) คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ 5) รูปแบบวิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

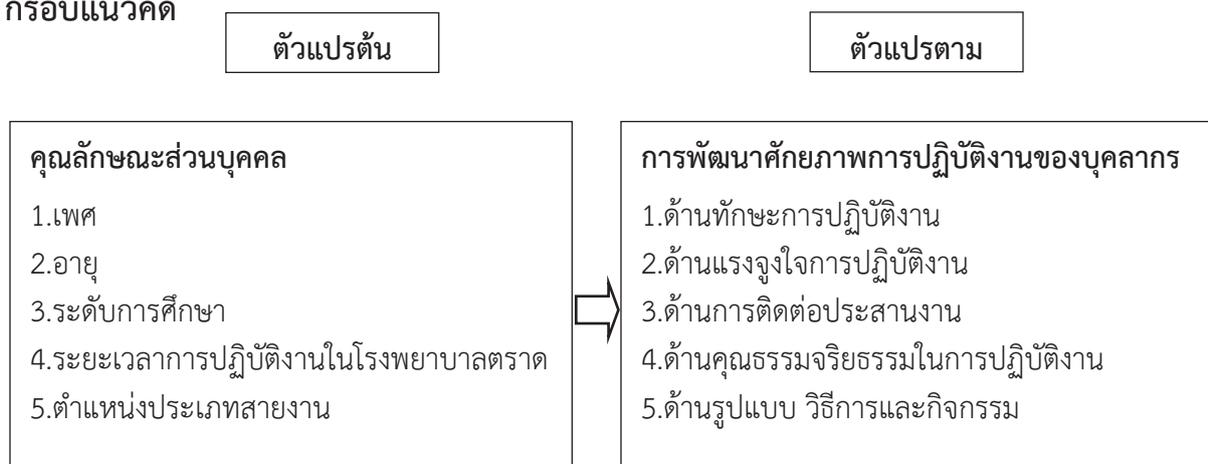
วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด

นิยามศัพท์เฉพาะ

ศักยภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด โดยแบ่งการพัฒนาศักยภาพเป็น 5 ด้าน คือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจการปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อประสานงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม

กรอบแนวคิด



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด สามารถนำไปใช้ปรับปรุงระบบบริหารบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และยกระดับคุณภาพบริการของโรงพยาบาลตราดต่อไป

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรทุกระดับที่ปฏิบัติงานในสังกัดโรงพยาบาลตราด ระยะเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 575 คน จากประชากร 1,080 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1973) ที่ความเชื่อมั่น 95% โดยสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จากนั้นสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในแต่ละชั้น สำหรับกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ผู้กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน 1) แบบสอบถามข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล 2) แบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด 5 ด้าน เป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า (Rating scale) 5 ลำดับ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) และผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด แบบเจาะลึก ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และนำมาปรับแก้ให้มีความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้พิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างโดย ขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จังหวัดตราด

เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์โดยใช้ Google Forms ซึ่งจะมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ ความหมาย การพิทักษ์สิทธิก่อนส่งแบบสอบถามและขณะเข้าสัมภาษณ์ พร้อมลงลายลักษณ์อักษรในใบยินยอม จากนั้นตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัสและนำแบบสอบถามรวมทั้งประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึกไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน t-test (Independent Sample) และ F-test (One - way ANOVA) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพถอดเทปและจัดกลุ่มประเด็นสาระสำคัญ (Thematic Coding) เพื่อสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล
กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 42.26 รองลงมาคืออายุ 30-45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 36.87 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 55.30 รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 41.21 สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 38.95 รองลงมาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 23.00 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งประเภทสายงาน พบว่าเป็นข้าราชการมากที่สุด ร้อยละ 47.66 รองลงมาคือพนักงานกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 37.91

2. ผลการศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด

2.1 ผลการศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$; S.D. = 0.47) โดยด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านรูปแบบวิธีการและกิจกรรม ด้านการติดต่อประสานงาน ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและด้านทักษะการปฏิบัติงานตามลำดับดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด โดยรวมและรายด้าน

การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโรงพยาบาลตราด	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปล
ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	3.49	0.52	ปานกลาง
ด้านแรงจูงใจการปฏิบัติงาน	3.56	0.65	มาก
ด้านการติดต่อประสานงาน	3.76	0.58	มาก
ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	4.29	0.58	มาก
ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม	3.90	0.62	มาก
รวม	3.80	0.47	มาก

2.2 ผลการศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด จำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 นั่นคือ เพศหญิงและเพศชายมีศักยภาพการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้านที่ไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด ที่มีเพศแตกต่างกัน

การพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงาน	ชาย			หญิง			t	Sig
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	3.48	.56	ปานกลาง	3.49	.51	ปานกลาง	0.13	0.897
ด้านแรงจูงใจการปฏิบัติงาน	3.51	.69	มาก	3.57	.64	มาก	0.92	0.357
ด้านการติดต่อประสานงาน	3.73	.67	มาก	3.76	.55	มาก	0.40	0.689
ด้านคุณธรรมจริยธรรมฯ	4.24	.64	มาก	4.30	.57	มาก	0.97	0.33
ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม	3.83	.59	มาก	3.92	.62	มาก	1.26	0.21
รวม	3.76	.49	มาก	3.81	.46	มาก	0.97	0.33

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผลการศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด จำแนกตามอายุ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ช่วงอายุที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการปฏิบัติงานด้านทักษะการปฏิบัติงานและด้านคุณธรรม

จริยธรรมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านแรงจูงใจการปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อประสานงาน และด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม มีศักยภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในช่วงอายุที่ต่างกัน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด ที่มีอายุแตกต่างกัน

การพัฒนา ศักยภาพการ ปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 30 ปี			30 - 45 ปี			มากกว่า 45 ปีขึ้นไป			f	Sig
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	3.65	0.54	มาก	3.47	0.59	ปานกลาง	3.43	0.51	ปานกลาง	7.70	.001*
ด้านแรงจูงใจการปฏิบัติงาน	3.67	0.67	มาก	3.50	0.66	มาก	3.55	0.62	มาก	2.43	.089
ด้านการติดต่อประสานงาน	3.84	0.58	มาก	3.71	0.60	มาก	3.75	0.55	มาก	2.02	.133
ด้านคุณธรรมจริยธรรมฯ	4.15	0.60	มาก	4.29	0.58	มาก	4.36	0.57	มาก	5.45	.005*
ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม	3.94	0.67	มาก	3.90	0.61	มาก	3.89	0.60	มาก	0.31	.737
รวม	3.85	0.59	มาก	3.77	0.47	มาก	3.80	0.46	มาก	1.02	.361

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 ผลการศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด จำแนกตามการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรในช่วงการศึกษาแตกต่างกัน มี

ศักยภาพการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการติดต่อประสานงานที่ไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด ที่มีการศึกษาที่แตกต่างกัน

การพัฒนา ศักยภาพการ ปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี			f	Sig
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	3.42	0.52	ปานกลาง	3.52	0.51	มาก	3.83	0.57	มาก	7.38	.001*
ด้านแรงจูงใจการปฏิบัติงาน	3.52	0.64	มาก	3.56	0.64	มาก	3.93	0.70	มาก	3.71	.025*
ด้านการติดต่อประสานงาน	3.71	0.61	มาก	3.77	0.55	มาก	4.01	0.62	มาก	2.67	.070
ด้านคุณธรรมจริยธรรมฯ	4.18	0.61	มาก	4.35	0.56	มาก	4.63	0.43	มากที่สุด	9.12	.000*
ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม	3.82	0.60	มาก	3.94	0.62	มาก	4.25	0.65	มาก	5.54	.004*
รวม	3.73	0.46	มาก	3.83	0.46	มาก	4.13	0.51	มาก	8.20	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.5 ผลการศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการ

ปฏิบัติงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจ การปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านการติดต่อประสานงาน และด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม ไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

การพัฒนา ศักยภาพ การ ปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี			5-10 ปี			10-15 ปี			15 ปีขึ้นไป			t	Sig
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล		
ด้านทักษะ การปฏิบัติงาน	3.60	0.55	มาก	3.46	0.48	ปาน กลาง	3.39	0.51	ปาน กลาง	3.49	0.52	ปาน กลาง	3.18	.024*
ด้านแรงจูงใจ การปฏิบัติงาน	3.69	0.67	มาก	3.49	0.65	ปาน กลาง	3.39	0.59	ปาน กลาง	3.59	0.64	มาก	4.54	.004*
ด้านการ ติดต่อประ สานงาน	3.82	0.63	มาก	3.73	0.59	มาก	3.64	0.60	มาก	3.78	0.53	มาก	2.07	.103
ด้านคุณธรรม จริยธรรมฯ	4.23	0.63	มาก	4.19	0.58	มาก	4.26	0.57	มาก	4.40	0.55	มาก	4.35	.005*
ด้านรูปแบบ วิธีการ และ กิจกรรม	3.98	0.64	มาก	3.86	0.62	มาก	3.78	0.59	มาก	3.93	0.61	มาก	2.05	.106
รวม	3.86	0.50	มาก	3.74	0.46	มาก	3.69	0.44	มาก	3.84	0.45	มาก	3.41	.017

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.6 ผลการศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด จำแนกตามตำแหน่งประเภทสายงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรในตำแหน่งประเภท

สายงานแตกต่างกัน มีศักยภาพการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านทักษะการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 6

ตาราง 6 เปรียบเทียบศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราด ที่มีตำแหน่งประเภทสายงานที่ต่างกัน

การพัฒนา ศักยภาพการ ปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี			f	Sig
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปล ผล		
ด้านทักษะการ ปฏิบัติงาน	3.42	0.52	ปาน กลาง	3.52	0.51	มาก	3.83	0.57	มาก	7.38	.001*
ด้านแรงจูงใจการ ปฏิบัติงาน	3.52	0.64	มาก	3.56	0.64	มาก	3.93	0.70	มาก	3.71	.025*
ด้านการติดต่อ ประสานงาน	3.71	0.61	มาก	3.77	0.55	มาก	4.01	0.62	มาก	2.67	.070
ด้านคุณธรรมจริย ธรรมฯ	4.18	0.61	มาก	4.35	0.56	มาก	4.63	0.43	มาก ที่สุด	9.12	.000*
ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม	3.82	0.60	มาก	3.94	0.62	มาก	4.25	0.65	มาก	5.54	.004*
รวม	3.73	0.46	มาก	3.83	0.46	มาก	4.13	0.51	มาก	8.20	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากรโรงพยาบาลตราด

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางในการ
พัฒนาศักยภาพของบุคลากรโรงพยาบาลตราดจาก
การสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า บุคลากรมีความรู้วิชาชีพ
ที่ดีแต่ยังขาดทักษะเชิงพฤติกรรม (soft skills) เช่น การคิด
วิเคราะห์ ภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยี แรงจูงใจมา
จากคำชื่นชม ความ ก้าวหน้า และบรรยากาศการทำงาน
แต่ยังมีข้อจำกัดจากความเครียดและระบบสนับสนุน
ไม่ทั่วถึง ด้านการสื่อสารแม้มีระบบสนับสนุนที่ดี แต่ยังไม่
ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในการประสานงาน
ส่วนคุณธรรมจริยธรรมได้รับความสำคัญแต่ยังมีปัญหา
การละเมิดสิทธิผู้ป่วยบางกรณี ด้านรูปแบบวิธีการและ
กิจกรรมพบว่ามีความหลากหลาย แต่ยังขาดการออกแบบ
ที่ตอบโจทย์เฉพาะกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มลูกจ้าง ทั้งนี้ผู้บริหาร
เสนอให้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development

Plan : IDP) และใช้เทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI)
และการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี (e-Learning) เพื่อให้เข้าถึง
ได้ทั่วถึงและยั่งยืนมากขึ้น

3.2 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากรโรงพยาบาลตราด

3.2.1 ด้านทักษะการปฏิบัติงาน : ส่งเสริมให้มี
การอบรมเชิงปฏิบัติการเพิ่มศักยภาพที่เน้นการคิด
วิเคราะห์ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการใช้เทคโนโลยี
พร้อมทั้งพัฒนาทักษะเชิงพฤติกรรม (Soft Skills)

3.2.2 ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน : เสริมแรง
จูงใจทั้งภายในและภายนอก โดยใช้ระบบรางวัล คำชมเชย
การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการกำหนด
เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน

3.2.3 ด้านการติดต่อประสานงาน : ปรับระบบ
การสื่อสารให้ชัดเจน รวดเร็ว และเหมาะสมกับบริบทงาน
ควรมีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการประสานงาน และ

ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดใจ รับฟัง และมีความร่วมมือระหว่างสายงาน

3.2.4 ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน : สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรมผ่านกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม การจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติ และระบบประเมินผลด้านจริยธรรม พร้อมทั้งยกย่องผู้มีพฤติกรรมดีเด่นอย่างต่อเนื่อง

3.2.5 ด้านรูปแบบ วิธีการและกิจกรรม : ควรมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์รายบุคคล โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และใช้เทคโนโลยี เช่น e-Learning, Digital Learning และ AI เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มวิชาชีพ (Community of Practice : CoP)

อภิปรายผล

ผลการศึกษา พบว่า ศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลตราดอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ วรรณราย (2565) ที่พบว่า การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากองค์กรมีมาตรการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ประกอบกับบุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ และสะท้อนถึงจิตสำนึกความรับผิดชอบและการยึดมั่นในจรรยาบรรณของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสุขภาพ ขณะที่ด้านทักษะการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการส่งเสริมทักษะที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Boyatzis (1982) ที่ระบุว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับ ทักษะ ความเข้าใจบทบาท แรงจูงใจ และโอกาสที่ได้รับ สอดคล้องกับ ธัญภา หมั่นจิตร (2565) ที่พบว่า บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสุดใจ จินตศาสตร์ (2563) ที่พบว่าทักษะที่องค์กรต้องการพัฒนานั้นไม่เพียงแต่เป็นทักษะทางวิชาชีพ (Hard Skills)

เท่านั้น แต่รวมถึงทักษะเชิงพฤติกรรม (Soft Skills) ด้วย นับว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ เมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศและอายุไม่ส่งผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับการศึกษาของ กรกมล ธาราพิตรกิจชัย และนฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ (2566) ที่ได้ศึกษาการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่พบว่าเพศและอายุแตกต่างกัน มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพ และด้านความจำเป็น ความต้องการพัฒนาของบุคลากรไม่แตกต่างกัน แต่จากงานวิจัยพบความแตกต่างในบางด้าน โดยเฉพาะระดับ การศึกษาซึ่งมีผลต่อทักษะในการปฏิบัติงาน คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ เอกชัย มโนวรกุล และประภัสสร วิเศษประภา (2564) ที่พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สะท้อนว่าการศึกษาอาจช่วยส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลได้

ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโรงพยาบาลตราด จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ควรจัดอบรมที่เน้นการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้เทคโนโลยี พัฒนาทักษะเชิงพฤติกรรม (Soft Skills) ที่จำเป็น ใช้ระบบ “พี่เลี้ยง” และลงมือทำ 2) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรสร้างระบบการให้รางวัลหรือแรงจูงใจเชิงบวก เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน 3) ด้านการติดต่อประสานงาน ควรปรับขั้นตอนให้กระชับ มีระบบการตอบกลับ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดใจ รับฟัง 4) ด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ควรมีการปลูกฝังจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินพฤติกรรมด้านคุณธรรม 5) ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม ควรมีแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการพัฒนา ใช้เทคโนโลยีหรือปัญญาประดิษฐ์ที่ทันสมัย

สนับสนุนการเรียนรู้เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Armstrong (2020) ซึ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลโดยใช้แนวทางที่หลากหลาย เข้าถึงได้ และเชื่อมโยงกับบริบทของการทำงาน และสอดคล้องกับสุดใจ จินศาสตร์ (2563) พบว่า การพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพควรครอบคลุมทั้ง hard skills และ soft skills โดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวเสริม รวมทั้ง ธนภรณ์ พรรณราย (2565) ที่เสนอว่า องค์กรใดที่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการมีความเจริญก้าวหน้า เพราะบุคลากรดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ และโดยไม่รู้เหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิด “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) ของ UNESCO (2022) ที่ระบุว่า องค์กรควรจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และเข้าถึงได้ทุกระดับ

สรุปผล

บุคลากรโรงพยาบาลตราดมีศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านคุณธรรม จริยธรรมที่โดดเด่นที่สุด ส่วนด้านทักษะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี ภาวะผู้นำ และการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ อีกทั้งสะท้อนแนวทางในการพัฒนาใน 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน รูปแบบ วิธีการ และกิจกรรม โดยควรมีแนวทางการพัฒนาศักยภาพ โดยเฉพาะความต้องการเรียนรู้ที่เน้นการคิดวิเคราะห์ผ่านเทคโนโลยีและแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การใช้เทคโนโลยี (e-Learning) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ส่งเสริมทั้ง hard skills และ soft skills และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร สอดคล้องแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
ควรมีนโยบายการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกกลุ่มตำแหน่ง เพื่อสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงโอกาสพัฒนา และควรบูรณาการใช้เทคโนโลยี และปัญญาประดิษฐ์เข้าสู่แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเสริมสร้างทักษะอย่างยั่งยืน
2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ
ควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ให้ตรงกับ ความจำเป็นของแต่ละบุคคล พร้อมระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
3. ข้อเสนอแนะต่อการศึกษาวิจัยในอนาคต
ควรมีการวิจัยและพัฒนาโมเดลหรือรูปแบบการพัฒนา ศักยภาพที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง ควบคู่กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับบริบท และความต้องการเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิง

- กรกมล ธาราพิตรกิจชัย และนฤมล อนุสนธิ์พัฒน์. (2566). การพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 9(7), 544-558.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2564). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย ฉบับปรับปรุง*. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ธนภรณ์ พรรณราย. (2565). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา* (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ธัญภา หมั่นจิตร. (2565). *การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ: กรณีศึกษา กองบริการงานอนุญาตโรงงาน 1 กรมโรงงานอุตสาหกรรม (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- โรงพยาบาลตราด. (2566). แผนยุทธศาสตร์การพัฒน
โรงพยาบาลตราด พ.ศ.2566-2570. ตราด:
โรงพยาบาลตราด.
- โรงพยาบาลตราด. (2567). เอกสารประกอบการตรวจ
ราชการ ปีงบประมาณ 2567 รอบที่ 2. ตราด:
โรงพยาบาลตราด.
- สุดใจ จินศาสตร์ (2566). พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ
และเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนสายงาน
ภายในองค์กรของบริษัทผลิตไฟฟ้าแห่งหนึ่ง (งาน
นิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา,
ชลบุรี.
- เอกชัย มโนวรกุล และประภัสสร วิเศษประภา. (2564).
ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร ประจำสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพ
มหานคร 22 (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human Resource
Management Practice (15th ed.)*. London:
Kogan Page Publishers.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A
model of Effective Performance*. New York :
John Wiley and Sons Inc.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management
(16th ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Raymond, A.N. (2020). *Employee Training and
Development (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill
Education.
- UNESCO. (2022). *Making Lifelong Learning a Reality:
A Handbook*. Hamburg: UNESCO Institute
for Lifelong Learning.