

นิพนธ์ต้นฉบับ

Original article

การประเมินและพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย เกี่ยวกับองค์ความรู้ ทักษะ ในการพัฒนา และการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ของผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูง เขตสุขภาพที่ 2

พินทุสร เหมพิสุทธิ วท.ม., ศศ.ม.*

ภาวิณี เอี่ยมจันทร์ พ.บ., วุฒิบัตรผู้เชี่ยวชาญสาขา โสต ศอ นาสิก*

นวพร พูลสุวรรณ พ.บ., วุฒิบัตรผู้เชี่ยวชาญสาขา จักษุวิทยา***

* สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

** โรงพยาบาลลำพูน

*** โรงพยาบาลเพชรบูรณ์

| | |
|------------|---------------|
| วันรับ: | 15 เม.ย. 2565 |
| วันแก้ไข: | 15 มิ.ย. 2565 |
| วันตอบรับ: | 2 ก.ค. 2565 |

บทคัดย่อ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะ องค์ความรู้ ทักษะในการพัฒนาและการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ในระดับผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูงเรื่องทรัพยากรบุคคลสุขภาพ ในระดับเขตสุขภาพ และพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะการพัฒนาและการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพของผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงเขตสุขภาพ เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานของสำนักงาน ก.พ. แบบประเมินตนเองตามบทบาทหน้าที่ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม เลือกกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง คือ ผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูงงานบริหารทรัพยากรบุคคลในเขตสุขภาพที่ 2 จำนวน 14 หน่วยงาน เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 15 เมษายน ถึง 15 มิถุนายน 2565 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ผลการประเมินด้วยรหัสสี่ แบ่งเป็นสี่เขียว เหลือง และแดง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาพรวมการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน มีการดำเนินงานครบถ้วน 8 องค์ประกอบ (จาก 12 องค์ประกอบ) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน บรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมคุณภาพบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และพัฒนา ระบบการบริหารงานบุคคล คุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิการ การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า (2) ภาพรวมการประเมินบทบาทหน้าที่ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานด้านสุขภาพ มีการดำเนินงานครบถ้วน 1 องค์ประกอบ (จาก 6 องค์ประกอบ) คือ งานบริหารทรัพยากรบุคคล (3) ข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการพัฒนาและบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ 4 ประเด็น คือ การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทาง (1) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน แนวทางการปฏิบัติจากรัฐส่วนกลาง เพื่อรองรับการปฏิบัติเขตสุขภาพ (2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อรองรับการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) และการ

บริหารจัดการแนวใหม่ (3) ด้านรองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ และ (4) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน แนวทางการปฏิบัติ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ทั้งนี้ โรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เขตสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข สถาบันการศึกษา สำนักงาน ก.พ. และ อปท. ควรนำข้อเสนอเชิงนโยบายไปพิจารณาเพื่อวางแผนพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของบุคลากรบริหารกำลังคนด้านสุขภาพสู่ความเป็นเลิศ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทุกมิติ ทั้งการกระจายอำนาจไปยังเขตสุขภาพ และการถ่ายโอนภารกิจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต

คำสำคัญ: การประเมิน; การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย; การบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ; เขตสุขภาพ

บทนำ

กระทรวงสาธารณสุข มีทิศทางนโยบายในการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข โดยให้เน้นการบริหารจัดการเบ็ดเสร็จในรูปแบบเขตสุขภาพ ในปี พ.ศ. 2557 มีการปรับรูปแบบการบริหารจัดการในส่วนภูมิภาคเป็น 12 เขตสุขภาพ โดยมอบหมายให้ผู้ตรวจราชการกระทรวง-สาธารณสุข เป็นประธานคณะกรรมการเขตสุขภาพ (Chief Executive - Officer: CEO) มีตัวแทนจากหน่วยบริการระดับต่างๆ เป็นคณะกรรมการเขตสุขภาพ (Regional Health Board)⁽¹⁾ เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการเขตสุขภาพร่วมกัน และได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้วนั้น ในปัจจุบันได้กำหนดเขตสุขภาพนำร่อง ได้แก่ เขตสุขภาพที่ 1, 4, 9 และ 12 เพื่อทดลองดำเนินงานในรูปแบบเขตสุขภาพ (Sandbox) ทั้งนี้ จากการประชุมร่วมของคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุขและผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2564 มีคำสั่งให้เขตสุขภาพนำร่องมีคณะกรรมการระดับเขต 2 คณะ ได้แก่ (1) คณะกรรมการเขตสุขภาพ (regional health board) กำหนดให้ผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเป็นประธานและสาธารณสุขนิเทศก์ ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงาน-เขตสุขภาพ เป็นเลขานุการ และ (2) คณะกรรมการ-บริหารจัดการเขตสุขภาพ กำหนดให้สาธารณสุขนิเทศก์ ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพ เป็นประธาน และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพเป็นเลขานุการ

การบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ (human resources for health: HRH) เป็นประเด็นที่มีความสำคัญในระบบสุขภาพ ซึ่งองค์การอนามัยโลกให้ความสำคัญกับ

การวางแผนและจัดการกำลังคนอย่างมีส่วนร่วมและรอบด้าน ตามที่ได้จัดทำ Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030^(2,3) และ Global Health and Care Worker Compact⁽⁴⁾ ที่เสนอให้ทุกประเทศและหน่วยบริการทางด้านสุขภาพทุกระดับให้ความสนใจในการดูแลทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพให้เหมาะสม ทั้งนี้ ยังเป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญในการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุขของประเทศไทย ซึ่งทิศทางในภาพรวมของระบบทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพมีความซับซ้อนและมีพลวัตสูง ภายใต้การเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในระบบราชการและในระบบบริการสุขภาพภาครัฐและทิศทางการผลิตและการจ้างงานบุคลากรสุขภาพในระบบสุขภาพ และในตลาดแรงงานในภาพรวม⁽⁵⁾ เช่น แนวโน้มทัศนคติและความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ในการเลือกและดำรงอยู่ในระบบ การปรับเปลี่ยนนโยบายเรื่องการจ้างงานและการชดเชยทุนภาครัฐ การกระจายอำนาจ การถ่ายโอนบุคลากร^(1,6,7) รวมถึงสถานการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบจากการระบาดใหญ่ต่อตลาดแรงงานในภาพรวม⁽⁸⁾ ซึ่งความท้าทายต่างๆ เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยระบบและผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีขีดความสามารถและสมรรถนะในการจัดการสูง⁽⁹⁾ เพื่อรองรับความไม่แน่นอน และความท้าทายต่างๆ

ในการนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในระดับเขตสุขภาพ มีองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เพียงพอในการพัฒนาและบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ เห็นควรให้มีการประเมินระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในระดับเขต และ

การประเมินสมรรถนะ องค์ความรู้ ทักษะ ด้านการพัฒนา และบริหารกำลังคนด้านสุขภาพของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบเรื่องทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพ เพื่อการวิเคราะห์ขีดความสามารถ ปัญหาสำคัญ (pain points) และส่วนขาด (gaps) ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต (trend) เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายเสนอผู้บริหาร กระทรวงสาธารณสุข ในการสร้างระบบการพัฒนาผู้บริหารและผู้รับผิดชอบได้เหมาะสม สอดคล้องต่อไป ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ไม่พบการศึกษาในลักษณะนี้ โดยเฉพาะหน่วยงานทางด้านสุขภาพ การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะ องค์ความรู้ ทักษะ ในการพัฒนาและการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพในระดับผู้บริหารและผู้รับผิดชอบเรื่องทรัพยากรบุคคลสุขภาพในระดับเขตสุขภาพ และพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ การพัฒนาและการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบระดับเขตสุขภาพ

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาผสมผสาน (mixed methods research) ตามแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (explanatory sequential design) โดยเริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและตามด้วยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 15 เมษายน ถึง 15 มิถุนายน 2565

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ ทำการศึกษาในหน่วยงานที่มีโครงสร้าง กรอบอัตรากำลัง และภารกิจในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเฉพาะกรณี (case study approach) โดยเลือกเขตสุขภาพที่ 2 เนื่องจากได้รับความยินยอมในการศึกษาจากหน่วยงานครอบคลุมทั้งเขตสุขภาพ จำนวน 14 หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักงานเขตสุขภาพ 1 แห่ง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด (สสจ.) 5 แห่ง และโรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไป (รพศ./รพท.) 8 แห่ง

เลือกกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ด้วยวิธีเจาะจง (purposive sampling) ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงาน 14 คน และผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน 14 หน่วยงาน ๆ ละ 2-3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน เขตสุขภาพที่ 2 ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นโดยการประยุกต์แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.⁽¹⁰⁾ ประกอบด้วย 5 มิติ 12 องค์ประกอบ 33 ตัวบ่งชี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีคะแนนตั้งแต่ 0 (ไม่มีการดำเนินการใดๆ) จนถึง 4 คะแนน (มีการดำเนินการครบถ้วน) ผู้วิจัยกำหนดการแปลผลเป็น 3 ระดับด้วยคะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดช่วงห่าง 1.33 คะแนน (คะแนนสูงสุด 4 คะแนน ลบคะแนนต่ำสุด 0 คะแนน ทหารด้วยจำนวนชั้น 3 ชั้น) จะได้ระดับต่ำ คะแนนเฉลี่ย 0 - 1.33 ระดับกลาง คะแนนเฉลี่ย 1.34 - 2.67 และระดับสูง คะแนนเฉลี่ย 2.68 - 4.00

2. แบบประเมินตนเองตามบทบาทหน้าที่ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ หน่วยงานในเขตสุขภาพที่ 2 ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นโดยการประยุกต์บทบาทภารกิจตาม มติ อ.ก.พ. กระทรวงสาธารณสุข¹¹ แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล (2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (3) การบริหารทรัพยากรบุคคล (4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (5) ระบบสารสนเทศและร่วมบริการ และ (6) การพัฒนาสายอาชีพและวางแผนสืบทอดอำนาจ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีคะแนนตั้งแต่ 0 (ไม่มีการดำเนินการใดๆ) จนถึง 4 คะแนน (มีการดำเนินการครบถ้วน) ผู้วิจัยกำหนดการแปลผลเป็น 3 ระดับด้วยคะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดช่วงห่าง 1.33 คะแนน (คะแนนสูงสุด 4 คะแนน ลบคะแนนต่ำสุด 0 คะแนน ทหารด้วยจำนวนชั้น 3 ชั้น) จะได้ระดับต่ำ คะแนนเฉลี่ย 0 - 1.33

ระดับกลาง คะแนนเฉลี่ย 1.34 - 2.67 และระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย 2.68 - 4.00

3. แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 9 ประเด็น ประกอบด้วย (1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (2) การดำเนินงานพัฒนาและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (3) สมรรถนะ องค์ความรู้ ทักษะการดำเนินงานพัฒนาและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลรองรับการปฏิรูปเขตสุขภาพ (4) ความต้องการในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะการดำเนินงานพัฒนาและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (5) ข้อเสนอแนะในการเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะของผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการปฏิรูปเขตสุขภาพ (6) การสนับสนุนที่ต้องการ (7) ความคิดเห็นต่อนโยบายการปฏิรูปเขตสุขภาพ และการกระจายอำนาจ (8) การสนับสนุนภายในหน่วยงาน (9) ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. รวบรวมข้อมูลบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขตสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และโรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไป

2. ประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน เป็นการประเมินในบริบทของส่วนราชการ ด้วยแบบประเมินฉบับที่ 1

3. ประเมินบทบาทหน้าที่ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพของหน่วยงาน เป็นการประเมินในบริบทของหน่วยงานทางด้านสุขภาพ ด้วยแบบประเมินฉบับที่ 2

4. วิเคราะห์ช่องว่างเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะด้านการพัฒนาและบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานพัฒนาและบริหาร ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบงาน

5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะด้านการพัฒนาและบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ด้วยการใช้วิเคราะห์ SWOT analysis (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม) เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบงาน

6. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ TOWS matrix เพื่อร่าง ข้อเสนอเชิงนโยบายของการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะด้านการพัฒนาและบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ด้วยการสนทนากลุ่มผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบงาน

7. พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้วยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการนำเสนอผลการประเมินฯ ใช้วิธีการวิเคราะห์ ข้อมูลการประเมินผลด้วยรหัสสี (color code method design evaluation and data analysis)⁽¹²⁾ จำแนกเป็น สีเขียว (คะแนนเฉลี่ย 2.68-4.00) เหลือง (คะแนนเฉลี่ย 1.34-2.67) และแดง (คะแนนเฉลี่ย 0.00-1.33)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

ผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้าน ทรัพยากรบุคคล เขตสุขภาพที่ 2

การศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลในหน่วยงานสังกัด เขตสุขภาพที่ 2 ได้แก่ สำนักงานเขตสุขภาพ (เขต) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและโรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป จำนวน 14 แห่ง เมื่อพิจารณาบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้าน ทรัพยากรบุคคล เขตสุขภาพที่ 2 ภาพรวม พบว่า มีจำนวน 120 คน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ (ร้อยละ 45.00) มากกว่าครึ่งอยู่ในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 59.20) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการ (ร้อยละ 18.30) อายุงานเฉลี่ย 9 ปี (SD=8.71) (รายละเอียด ตามตารางที่ 1)

การประเมินและพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับองค์ความรู้ ทักษะในการพัฒนาและการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ

2. การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล card ของสำนักงาน ก.พ. มีทั้งหมด 5 มิติ 12 องค์
ของหน่วยงาน เมื่อเปรียบเทียบกับตามแนวทางการ ประกอบ พบว่า มีการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน 8 องค์
พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Score- ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล เขตสุขภาพที่ 2 ภาพรวม (14 แห่ง)

| ข้อมูลบุคลากร | สนง. เขต (n=5) | | สสจ. (n=45) | | รพศ./รพท. (n=70) | | ภาพรวมเขตสุขภาพ (n=120) | |
|----------------------------|----------------|--------|--------------|--------|------------------|--------|-------------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ประเภท | | | | | | | | |
| ข้าราชการ | 1 | 20.00 | 24 | 53.30 | 29 | 41.40 | 54 | 45.00 |
| พนักงานราชการ | 4 | 80.00 | 19 | 42.20 | 24 | 34.30 | 47 | 39.20 |
| ลูกจ้างประจำ | - | - | - | - | 4 | 5.70 | 4 | 3.30 |
| พนักงานกระทรวงสาธารณสุข | - | - | - | - | 6 | 8.60 | 6 | 5.00 |
| ลูกจ้างชั่วคราว | - | - | 1 | 2.20 | 7 | 10.00 | 8 | 6.70 |
| จ้างเหมาบริการ | - | - | 1 | 2.20 | - | - | 1 | 0.80 |
| ตำแหน่ง | | | | | | | | |
| นักทรัพยากรบุคคล | 3 | 60.00 | 31 | 68.90 | 37 | 52.90 | 71 | 59.20 |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | 1 | 20.00 | 2 | 4.40 | 3 | 4.30 | 6 | 5.00 |
| นักวิชาการสาธารณสุข | 1 | 20.00 | 4 | 8.90 | 6 | 8.60 | 11 | 9.20 |
| เจ้าพนักงานธุรการ | - | - | 4 | 8.90 | 17 | 24.30 | 21 | 17.50 |
| นักจัดการงานทั่วไป | - | - | 2 | 4.40 | 4 | 5.70 | 6 | 5.00 |
| เจ้าพนักงานสาธารณสุข | - | - | 1 | 2.20 | - | - | 1 | 0.80 |
| เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี | - | - | 1 | 2.20 | - | - | 1 | 0.80 |
| พนักงานพิมพ์ | - | - | - | - | 3 | 4.30 | 3 | 2.50 |
| ระดับ | | | | | | | | |
| ประเภทอื่นไม่ใช่ข้าราชการ | 4 | 80.00 | 21 | 46.70 | 43 | 61.40 | 68 | 56.70 |
| ปฏิบัติงาน | - | - | 2 | 4.40 | 1 | 1.40 | 3 | 2.50 |
| ชำนาญงาน | - | - | 4 | 8.90 | 8 | 11.40 | 12 | 10.00 |
| ปฏิบัติการ | - | - | 4 | 8.90 | 7 | 10.00 | 11 | 9.20 |
| ชำนาญการ | 1 | 20.00 | 11 | 24.40 | 10 | 14.30 | 22 | 18.30 |
| ชำนาญการพิเศษ | - | - | 3 | 6.70 | 1 | 1.40 | 4 | 3.30 |
| อายุงาน (ปี) | | | | | | | | |
| 0-5 | 3 | 60.00 | 18 | 40.00 | 31 | 44.30 | 52 | 43.3 |
| 5-10 | 2 | 40.00 | 11 | 24.40 | 17 | 24.30 | 30 | 25.0 |
| 10-15 | - | - | 7 | 15.60 | 8 | 11.40 | 15 | 12.50 |
| 15-20 | - | - | 4 | 8.90 | 4 | 5.70 | 8 | 6.70 |
| 20-25 | - | - | 2 | 4.40 | 3 | 4.30 | 5 | 4.20 |
| 25 ขึ้นไป | - | - | 3 | 6.70 | 7 | 10.00 | 10 | 8.30 |
| Mean (S.D.) | 3.67 (2.97) | | 9.67 (8.81) | | 9.10 (8.84) | | 9.07 (8.71) | |
| Max : Min | 7.58 : 0.67 | | 36.17 : 0.40 | | 37.67 : 0.20 | | 37.67 : 0.20 | |

(5) ด้านบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมคุณภาพบุคลากร
 (6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (8) การเรียนรู้และพัฒนา
 (9) ด้านระบบการบริหารงานบุคคล (10) คุณภาพ-
 ชีวิต สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก
 (11) ด้านสวัสดิการ (12) การได้รับการยอมรับและให้
 คุณค่า ทั้งนี้ พบส่วนที่ยังมีช่องว่างที่สำคัญในหลายๆ

ระดับ ได้แก่ มิติความสอดคล้องทางยุทธศาสตร์ และมิติ
 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยบ่งชี้ที่มีผล
 การดำเนินงานไม่ครบในหลายหน่วยงาน ได้แก่ ข้อ 4, 5,
 10, 13, 15, 16, 20, 26 เป็นต้น (รายละเอียดตาม
 ตารางที่ 2 และ 3)

3. การประเมินบทบาทหน้าที่ในเรื่องการบริหาร

ตารางที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน เขตสุขภาพที่ 2 เปรียบเทียบกับ HR Scorecard: HRSC ของสำนักงาน ก.พ.

| สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล | | | ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------|-----------|--|---|------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| มิติ | องค์ประกอบ | ตัวบ่งชี้ | เขต | | สสจ. | | | | | รพศ./รพท. | | | | | | | ภาพรวม |
| | | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | |
| ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ | 1. ภาวะผู้นำ | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2. ความสอดคล้องฯ | 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 7 | | | | | | | | | | | | | | | |
| ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล | 3. ความพร้อมข้อมูลฯ | 8 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 9 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4. การพัฒนากระบวนการฯ | 11 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 13 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 14 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 15 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 16 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 17 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. บรรยากาศองค์กรฯ | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 19 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล | 6. การบริหารผลงานฯ | 20 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 21 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 7. ความพึงพอใจฯ | 22 | | | | | | | | | | | | | | | |
| ความพร้อมรับผิด ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 9. ระบบบริหารงานฯ | 23 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 24 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 25 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 26 | | | | | | | | | | | | | | | |
| คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน | 10. คุณภาพชีวิตฯ | 27 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 28 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 29 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 30 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 11. สวัสดิการฯ | 31 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 12. การได้รับการยอมรับฯ | 32 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | | | | | | | | | | | | | | | | | |

หมายเหตุ: สีแดง หมายถึง ไม่มีการดำเนินงาน, สีเหลือง หมายถึง ดำเนินงานบางอย่าง, สีเขียว หมายถึง ดำเนินงานครบถ้วน

การประเมินและพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับองค์ความรู้ ทักษะในการพัฒนาและการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ

ตารางที่ 3 ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

| องค์ประกอบ | ตัวบ่งชี้ |
|--|---|
| 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน | 1. การกำหนดทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ |
| 2. ความสอดคล้องของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์ของเขตสุขภาพ และสำนักงาน-ปลัดกระทรวงสาธารณสุข | 2. แผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.สธ. 3. แผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สป.สธ. 4. แผนส่งเสริมและดูแลรักษาผู้มีสมรรถนะสูงในสายงานหลักที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สป.สธ. 5. แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สป.สธ. 6. โครงการ กิจกรรม ภายใต้อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สป.สธ. 7. ตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายโครงการ กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรบุคคล |
| 3. ความพร้อมของข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 8. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล 9. แหล่งข้อมูลและการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้ 10. สำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากรต่อระบบฐานข้อมูล |
| 4. การพัฒนากระบวนการและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล | 11. กระบวนการและวิธีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 12. กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ 13. การปรับปรุงระเบียบที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล 14. ระบบงบประมาณที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล 15. กลไกนำความคิดเห็นของบุคลากรจากผลการประเมินในทุกมิติไปใช้ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล 16. ความคุ้มค่าด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล |
| 5. ด้านบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมคุณภาพบุคลากร | 17. กลไกทำหน้าที่สร้างและสื่อสารวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมของเขตสุขภาพจังหวัด 18. กลไกและวิธีการสื่อสารและประสานงานระหว่างบุคลากร เพื่อส่งเสริมความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน |
| 6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน | 19. การประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ |
| 7. ความพึงพอใจของบุคลากร | 20. ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล 21. ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน |
| 8. การเรียนรู้และพัฒนา | 22. ผลแสดงถึงคุณภาพการเรียนรู้ของบุคลากร |
| 9. ด้านระบบการบริหารงานบุคคล | 23. ความโปร่งใส และความพร้อมรับผิดในระบบและกลไกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 24. ความโปร่งใส และความพร้อมรับผิดในระบบและกลไกด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 25. ความโปร่งใส และความพร้อมรับผิดในระบบและกลไกด้านการสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง และการโยกย้าย 26. ความโปร่งใสและความพร้อมรับผิดในระบบและกลไกการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ |
| 10. คุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก | 27. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน 28. สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน 29. ความผูกพันระหว่างบุคลากรกับหน่วยงาน 30. สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน |
| 11. ด้านสวัสดิการ | 31. สวัสดิการในการทำงานและนอกเหนือจากงาน |
| 12. การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า | 32. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงาน 33. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน |

ทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพของหน่วยงาน เปรียบเทียบ สุขภาพมีการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน 1 องค์ประกอบ กับบทบาทภารกิจตาม มติ อ.ก.พ. กระทรวงสาธารณสุข คือ (3) งานบริหารทรัพยากรบุคคล (รายละเอียดตาม มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ พบว่า ในภาพรวมของเขต- ตารางที่ 4 และ 5)

ตารางที่ 4 ผลการประเมินตนเองการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ หน่วยงานในเขตสุขภาพที่ 2 เปรียบเทียบกับบทบาทภารกิจกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขตสุขภาพ

| องค์ประกอบ | ตัวบ่งชี้ | ผลการประเมินการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ | | | | | | | | | | | | | | ภาพรวม |
|--|-----------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | | เขต | สสจ. | | | | | | รพศ./รพท. | | | | | | | |
| | | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | | |
| (1) การวางแผน ทรัพยากรบุคคล | 1 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 2 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 3 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 4 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| (2) งานสรรหาและ คัดเลือกบุคลากร | 5 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 6 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 7 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 8 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 9 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 10 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 11 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 12 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 13 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| | 14 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green |
| (3) งานบริหาร ทรัพยากรบุคคล | 15 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 16 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| (4) งานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล | 17 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 18 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 19 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 20 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 21 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 22 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 23 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 24 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 25 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 26 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| (5) ระบบสารสนเทศ และร่วมบริการ | 27 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 28 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 29 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 30 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 31 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 32 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 33 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 34 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 35 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 36 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| (6) งานพัฒนาสาย อาชีพและวางแผนสืบ ทอดตำแหน่ง | 37 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 38 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 39 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 40 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 41 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 42 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 43 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 44 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 45 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| | 46 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | |
| 47 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | | |
| 48 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | | |
| 49 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | | |
| 50 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | | |
| 51 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | | |
| 52 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | | |
| 53 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | | |
| 54 | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | Green | | |

การประเมินและพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับองค์ความรู้ ทักษะในการพัฒนาและการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ

ตารางที่ 5 ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ

| องค์ประกอบ | ตัวบ่งชี้ |
|-------------------------------|--|
| 1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล | <ol style="list-style-type: none"> กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเขตสุขภาพ และ สป.สธ. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนกำลังคนในระดับสถานบริการทุกระดับ จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้กิจกรรมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของเขตสุขภาพ และ สป.สธ. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการ |
| 2. งานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร | <ol style="list-style-type: none"> ดำเนินการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ การวางแผนในการสรรหา วิเคราะห์สถานการณ์ความต้องการกำลังคนและการวางแผนกำลังคน ในระดับสถานบริการทุกระดับ วิเคราะห์ภาระงานบุคลากร ภาระงาน ปริมาณงาน ของหน่วยบริการ จัดทำแผนอัตรากำลังและการจัดสรรอัตรากำลังสายวิชาการและสายสนับสนุน วิเคราะห์ข้อมูลภาระงานของบุคลากรสายวิชาชีพและสายสนับสนุนเพื่อกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลและเสนอความเห็นเพื่อพิจารณาขอเปลี่ยนตำแหน่งของข้าราชการสายวิชาการและสายสนับสนุน การปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในฝ่ายเลขานุการ โดยทำหน้าที่จัดเตรียมการประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ฯลฯ ประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงพยาบาล |
| 3. งานบริหารทรัพยากรบุคคล | <ol style="list-style-type: none"> การบริหารจัดการ กระจายบุคลากร ใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกัน วิเคราะห์ภาระงานบุคลากร ค่าแรง ขับเคลื่อนการบริหารจัดการครอบคลุมการบริหารอัตรากำลัง การสร้างแรงจูงใจ กำหนดความก้าวหน้า กำกับ ติดตาม ความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ตามแผนงานและโครงการ |
| 4. งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล | <ol style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ สรุปรายงาน จัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ วางแผนการพัฒนาบุคลากรและเสนอแนะนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน วิเคราะห์ กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ประสานงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม จัดกระบวนการฝึกอบรมภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบ การจัดการฝึกอบรม การปฐมนิเทศ จัดทำข้อมูลบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่จะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จัดทำข้อมูลบุคลากรที่ประสงค์จะเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระบบเครือข่าย เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดำเนินการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ทบทวนและปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร สรุปรายงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในโรงพยาบาล (จังหวัด เขตสุขภาพ แล้วแต่กรณี) |
| 5. ระบบสารสนเทศและร่วมบริการ | <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลในโรงพยาบาล ให้มีคุณภาพและตอบสนองนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล ให้มีช่องทางให้สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ รวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการของการบริหารทรัพยากรบุคคลและจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร การออกแบบฐานข้อมูลบุคลากรภายในโรงพยาบาล (จังหวัด เขตสุขภาพ แล้วแต่กรณี) การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การทำรายงานข้อมูลทรัพยากรบุคคลในโรงพยาบาล (จังหวัด เขตสุขภาพ แล้วแต่กรณี) การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การทำรายงานข้อมูลทรัพยากรบุคคลในโรงพยาบาล (จังหวัด เขตสุขภาพ แล้วแต่กรณี) ให้บริการข้อมูลบุคลากรในส่วนที่ไม่เป็นการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลแก่ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำฐานข้อมูลบุคลากร ข้อมูลเงินเดือน ข้อมูลการประเมินผลงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล |

ตารางที่ 5 ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ (ต่อ)

| องค์ประกอบ | ตัวบ่งชี้ |
|---|--|
| 6 งานพัฒนาสายอาชีพและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง | 40. วางระบบและพัฒนาระบบงานประชาสัมพันธ์ |
| | 41. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร |
| | 42. การประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ |
| | 43. จัดหน่วยงานกลางให้บริการร่วมทางทรัพยากรบุคคล (Shared Services Center) |
| | 44. วิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนในระดับหัวหน้างาน ระดับผู้บริหารและบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง |
| | 45. กำหนดกลยุทธ์ แผนสืบทอดตำแหน่ง พัฒนาผู้นำระดับหัวหน้างาน ระดับบริหารและบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง |
| | 46. กำหนดสมรรถนะของผู้นำตามสมรรถนะหลักของนักบริหาร |
| | 47. จัดทำแผนพัฒนานักบริหารรายบุคคล (Individual Development Plan) |
| | 48. จัดทำแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ โดยวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) |
| | 49. กำหนดรูปแบบความก้าวหน้าทางสายวิชาชีพ กระบวนการและเป้าหมาย สามารถทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ |
| | 50. การพัฒนาความก้าวหน้าในเครือข่ายวิชาชีพ |
| | 51. การพัฒนาบุคลากรสายบริหารในโรงพยาบาล |
| | 52. จัดทำคำสั่งคณะกรรมการเครือข่ายวิชาชีพ |
| | 53. จัดประชุมคณะกรรมการเครือข่ายวิชาชีพ เพื่อวางแผนการพัฒนาเครือข่ายวิชาชีพ |
| 54. สรุปรายงานการพัฒนาสายวิชาชีพบุคลากรของโรงพยาบาล | |

4. การวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะด้านการพัฒนาและบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานที่มีภารกิจในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในเขตสุขภาพมี 2 ส่วน คือ สำนักงานเขตสุขภาพ เป็นหน่วยงานจัดตั้งใหม่ที่มีภารกิจในการบริหารจัดการทั้งภายในหน่วยงานและภาพรวมของเขตสุขภาพ พบช่องว่างทั้ง 6 องค์ประกอบ สรุปประเด็นสำคัญได้แก่ กระบวนการวางแผนและจัดทำแผนการบริหารจัดการ กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การวิเคราะห์การกระจายบุคลากร ภาระงาน และค่าแรง การจัดการความรู้ การพัฒนาฐานข้อมูล การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร ความรู้ความเข้าใจต่อกฎระเบียบการบริหารงานบุคคล แผนขั้นตอนการกระจายอำนาจ และหน่วยงานระดับ สสจ. และ รพศ./รพท. เป็นหน่วยงานที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการทั้งภายในหน่วยงาน ซึ่งมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ

ทั้ง 6 องค์ประกอบ สรุปประเด็นสำคัญได้แก่ กระบวนการวางแผนและจัดทำแผนการบริหารจัดการ การวิเคราะห์การกระจายบุคลากร ภาระงาน และค่าแรง การจัดการหลักสูตรและฝึกอบรม การจัดการความรู้ การพัฒนาฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร แผนขั้นตอนการกระจายอำนาจ

5. การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในการพัฒนาและบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ด้วยการวิเคราะห์ SWOT analysis พบว่า

1) จุดแข็ง ประกอบด้วย การวางแผน (human resource planning: HRP) การบริหารจัดการ (human resource management: HRM) การพัฒนาศักยภาพ (human resource development: HRD) และการธำรงรักษา (retention)

2) จุดอ่อน ประกอบด้วย การดำเนินการตามขั้นตอนทางกฎหมายและระเบียบปฏิบัติจากรัฐส่วนกลาง การบริหารจัดการข้อมูล ความรู้ความเข้าใจต่อสถานการณ์ฉุกเฉินด้านสาธารณสุข การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

สมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และความไม่แน่นอนของของการบริหารจัดการสำนักงานเขตสุขภาพ

3) โอกาส ได้แก่ นโยบายระดับกระทรวงสาธารณสุข และเขตสุขภาพ แนวทางการดำเนินงานจากกฎหมายใหม่ และกลไกสนับสนุนจากรัฐส่วนกลาง

4) ภัยคุกคาม ได้แก่ ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข พัฒนาการของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และโครงสร้างประชากร อัตรากำลังที่จำกัดในการดำเนินงาน

เมื่อนำประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าว เข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายของการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะด้านในการพัฒนา และบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ด้วยการวิเคราะห์ TOWS matrix ได้ 4 กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ (1) พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางด้านกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน แนวทางการปฏิบัติ จากรัฐส่วนกลาง เพื่อรองรับการปฏิรูปเขตสุขภาพ (2) พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อรองรับการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) และการบริหารจัดการแนวใหม่ (3) พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ และ (4) พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางด้านกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน แนวทางการปฏิบัติ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

วิจารณ์

ข้อค้นพบจากการประเมินสมรรถนะ องค์ความรู้ ทักษะ ในการพัฒนาและการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ในระดับผู้บริหารและผู้รับผิดชอบเรื่องทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพ ในระดับเขตสุขภาพ ทำให้ได้ข้อมูลสำคัญในการนำไปพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย ในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ การพัฒนาและการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ

ระดับเขตสุขภาพ สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะด้านในการพัฒนาและบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ และสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบายได้ 4 ประเด็น สามารถอภิปรายได้ดังนี้

การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางด้านกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน แนวทางการปฏิบัติ จากรัฐส่วนกลาง และรองรับการปฏิรูปเขตสุขภาพ

จากผลการประเมินฯ พบช่องว่างขององค์ความรู้และทักษะทางด้านกฎหมายฯ จากรัฐส่วนกลาง เพื่อรองรับการปฏิรูปเขตสุขภาพ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนเขตสุขภาพ สอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้า⁽¹³⁾ เกิดจาก (1) การพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยน-แปลงกฎหมายฯ จากรัฐส่วนกลาง ทั้งกฎ ก.พ., อ.ก.พ. กระทรวงสาธารณสุข, อ.ก.พ. สำนักงานปลัดกระทรวง-สาธารณสุข คณะกรรมการปฏิรูปประเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานของเขตสุขภาพให้มีประสิทธิภาพ ทั้งการกำหนดตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย และการบริหารจัดการทรัพยากรของเขตสุขภาพ (2) ความรู้ความเข้าใจต่อกฎหมายฯ เนื่องจากบางประเด็นไม่ได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ต้องใช้ดุลยพินิจในการตีความ ผู้ปฏิบัติที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกัน จะมีการตีความกฎหมายฯ ที่แตกต่างกัน สร้างความสับสนให้กับกำลังคนในเขตสุขภาพ และบางกรณีไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติ ใช้ระยะเวลาในการพิจารณา กระทบต่อผล-ประโยชน์ของกำลังคนฯ และ (3) การปฏิบัติงานที่ยึดแนวทางปฏิบัติเดิม ขาดการศึกษาค้นคว้ากฎหมายฯ อย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความบกพร่องผิดพลาดในเชิงรายละเอียดของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะกลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนาใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความ-หมายของกฎหมายฯ ขั้นตอนการปฏิบัติตามกฎหมายฯ และการประยุกต์ใช้กฎหมายฯ⁽¹⁴⁾

การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อรองรับการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ และการบริหารจัดการแนวใหม่

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลยังขาดความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับข้อมูลขนาดใหญ่ เกิดจากขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทางความคิดที่ยังคงยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม มีมุมมองเชิงลบ เช่น ความยุ่งยากและเพิ่มภาระงาน สอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่เสนอให้บุคลากรของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน สู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะด้านสุขภาพ อาทิ การเพิ่มความรวดเร็วในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ด้วยระบบ human resource information systems (HRIS)⁽¹⁵⁾ หรือระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการบุคลากรสาธารณสุข (HROPS) ของกระทรวงสาธารณสุขไทย การลดระยะเวลาในการรับสมัครงานและการสรรหา ด้วยการพัฒนาในบางขั้นตอนของกระบวนการ เช่น การส่งกลับ email อัตโนมัติ ระบบการตรวจสอบเอกสารการสมัคร⁽¹⁵⁾ เป็นต้น การฝึกอบรมด้วยเทคโนโลยีเสมือนจริง (virtual and/or augmented reality: VR)⁽¹⁶⁾ ทั้งนี้ นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคต โดยเฉพาะทักษะในการจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ในสถานการณ์ที่มีข้อมูลขนาดใหญ่ในภาครัฐ หรือ big data ซึ่งฐานข้อมูลบุคลากรเปรียบเสมือนฐานข้อมูลลูกค้าในภาคเอกชน โดยสามารถนำมาใช้ในการพรรณนา การคาดการณ์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน โดยแนวทางปฏิบัติในการใช้ข้อมูลนี้เรียกว่า people analytics

ประเด็นตัวอย่างนำเสนอ เช่น ตัวชี้วัด จอแสดงข้อมูล dashboards หรือตารางสถิติเกี่ยวกับการบรรจุ การลาออก การโอนย้าย การขาดงาน ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม⁽¹⁷⁾ ดังนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านดิจิทัล ทั้งในด้านการใช้ การเข้าใจ การสร้าง การเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่⁽¹⁸⁾

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลรองรับการบริหารจัดการแนวใหม่ เป็นการประยุกต์ระหว่างกระบวนการบริหารทั้ง 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน การสรรหาคัดเลือก การบริหาร การพัฒนา ระบบสารสนเทศ และการพัฒนาสายอาชีพ กับ 2 แนวคิด คือ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management: NPM) ประกอบด้วยการพัฒนาการบริการภาครัฐเพื่อประชาชน การปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย ยืดหยุ่น รองรับการเปลี่ยนแปลง และการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภาครัฐ⁽¹⁹⁾ และแนวคิดระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย รัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยง รัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย และรัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง⁽²⁰⁾ ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์ความรู้และทักษะในการเชื่อมโยงและสร้างความสอดคล้อง

การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ

การศึกษาครั้งนี้พบการเปลี่ยนแปลงที่กลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีช่องว่างขององค์ความรู้ และทักษะในการบริหาร คือ ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข (public health emergency) พัฒนาการที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสมัยใหม่ (digital disruption) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (social change) และโครงสร้างประชากร (population change) ซึ่งเกิดจาก (1) ความรู้พื้นฐานเชิงวิชาชีพ (professional) กล่าวคือ หากจะปรับการทำงานรองรับภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะพื้นฐานทางด้านสาธารณสุข ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพียงร้อยละ 10.00 ที่มีความรู้ดังกล่าว คือ นักวิชาการสาธารณสุข และเจ้าพนักงานสาธารณสุข โดย

บุคลากรอีกกว่าร้อยละ 90.00 ยังมีช่องว่างของความรู้ด้านนี้ และ (2) กระบวนการทางความคิด (mindset) ที่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานในสถานการณ์เดิม ทั้งนี้ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของหน่วยงานด้านสุขภาพมี 2 ประเภท⁽²¹⁾ คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยทางด้านสุขภาพ ได้แก่ เทคโนโลยีทางการแพทย์ ความต้องการคุณภาพบริการสุขภาพของประชาชน ระบาดวิทยาและโรคติดต่ออุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ นโยบายสุขภาพ สิทธิขั้นพื้นฐานด้านสุขภาพ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยนอกสุขภาพ ได้แก่ โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ชีวิตและลักษณะทางประชากร การเปลี่ยนแปลงทางสภาพอากาศและสิ่งแวดล้อม⁽²¹⁾ ซึ่งองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงคือ การเฝ้าระวังสถานการณ์จากแนวโน้มการคาดการณ์ ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก เทคโนโลยีใหม่ที่พันธกิจขององค์กร⁽²²⁾ ทั้งนี้ การรองรับการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย (1) การสร้างเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง (2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (5) การจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง (6) การประเมินความเสี่ยงและแก้ปัญหา (7) การรวมพลังสร้างการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น และ (8) การสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรใหม่⁽²³⁾

การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางด้านกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอนแนวทางการปฏิบัติ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล มีช่องว่างในการรับรู้ ความรู้และความเข้าใจประเด็นนี้ เนื่องจากแนวทางการดำเนินการถ่ายโอนภารกิจสถานีนอมนายเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรชานวามินทราชินีและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จัดทำขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี⁽²⁴⁾ ในครั้งนี้ เป็นการถ่ายโอนภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริม-

สุขภาพตำบล (รพ.สต.) ไปยังองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นครั้งแรก และพบความไม่ชัดเจนในการสื่อสารจากรัฐส่วนกลางไปยังเขตสุขภาพและหน่วยงาน นโยบายและแนวทางการปฏิบัติยังไม่มีความชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนภารกิจฯ ครั้งนี้ เป็นการดำเนินการภายใต้ พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 จึงควรกำหนดรูปแบบการพัฒนาความรู้และทักษะในประเด็นนี้ให้สอดคล้องและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย

การศึกษาครั้งนี้ พบข้อจำกัดของการศึกษาทั้งในส่วนของการสุ่มเลือกพื้นที่ศึกษาที่มีเพียง 1 เขตสุขภาพ จึงทำให้ผลการศึกษาอาจไม่ได้สะท้อนเขตสุขภาพอื่นๆ และข้อจำกัดจากการใช้แบบประเมินตนเอง ที่อาจมีอคติในการตอบ รวมถึงอคติจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ระดับหน่วยงาน

1. จัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาว (Training Roadmap) เช่น การศึกษาต่อในหลักสูตรระดับหลังปริญญา
2. จัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในระยะสั้นในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติเพื่อรองรับข้อกำหนดใหม่จากรัฐส่วนกลาง เช่น การจัดการการฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ การสัมมนา

3. วางระบบส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดในการพัฒนางาน ส่งเสริมระบบพี่สอนน้องในหน่วยงาน (coaching)

4. กำหนดให้เรื่องการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นตัวชี้วัดบังคับระดับบุคคล และกำหนดสิ่งจูงใจ สำหรับบุคคลที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาฯ ในประเด็นที่มีความยากและท้าทาย

ระดับเขตสุขภาพ

1. สร้างและพัฒนาหลักสูตรการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนสุขภาพ

2. สร้างกลไกระบบพี่เลี้ยงระหว่างหน่วยงาน ทั้งในจังหวัดและระหว่างจังหวัด รวมถึงออกแบบงานบูรณาการองค์ความรู้ ทักษะ ภายในเขตสุขภาพ

3. เสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงานผ่านกลไกของการจัดการความรู้ และ best practice

4. จัดระบบ กลไก การพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลระดับเขตสุขภาพ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในเขตสุขภาพ ได้แก่ หน่วยงานด้านสุขภาพ สถาบันการศึกษา ทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ ฯลฯ

5. จัดทำแผนความต้องการบุคลากรด้านสุขภาพ แผนการผลิตและแผนการใช้บุคลากรด้านสุขภาพ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ระดับกระทรวงสาธารณสุข

1. จัดทำหลักสูตรอบรมแบบ E-learning ในประเด็นที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธีการในการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพในมิติต่าง ๆ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่มีการปรับเปลี่ยนจากการมอบอำนาจด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพให้กับเขตสุขภาพในอนาคต การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤต การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ โดยส่งเสริมให้บุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

2. จัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลระดับเขตสุขภาพ จังหวัด และหน่วยบริการสาธารณสุข และมีการปรับปรุงเป็นระยะต่อเนื่อง

3. จัดทำหลักสูตรผู้บริหารทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพระดับต้น กลาง และสูง

4. จัดทำหลักสูตรอบรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพในยุค digital (digital HR)

5. จัดทำหลักสูตรอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์

ทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ เช่น หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ในการวางแผนกำลังคนด้านสุขภาพ การวิเคราะห์การกระจายกำลังคนด้านสุขภาพ การคิดภาระงาน ปริมาณงาน และการอบรมเชิงปฏิบัติการการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพ เป็นต้น

6. จัดสรร ปรับเปลี่ยนบุคลากร นักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ ทักษะ องค์ความรู้ ที่เพียงพอ เหมาะสม จากทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขส่วนกลาง และภายในเขตสุขภาพ เพื่อปฏิบัติงานสำนักงานเขตสุขภาพ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่เป็นทีมนำของหน่วยงานภายในเขตสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งรองรับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับการมอบหมายเพิ่มเติมตามแนวทางการปฏิรูปเขตสุขภาพด้านการบริหารกำลังคนด้านสุขภาพ

ระดับสถาบันศึกษา และหน่วยงานที่มีภารกิจในการพัฒนากำลังคนสุขภาพ

1. จัดอบรมหลักสูตรหลังปริญญาทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงสาธารณสุข

2. ร่วมกระบวนการในการวางแผนการผลิต แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพของเขตสุขภาพร่วมกับหน่วยงานด้านสุขภาพและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จะรับการถ่ายทอดภารกิจของ รพ.สต. จากกระทรวงสาธารณสุขต่อไป

สำนักงาน ก.พ.

ควรจัดทำการประเมินสมรรถนะองค์ความรู้ ทักษะของนักทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานเหมือนกับภาคเอกชน และต่างประเทศ ถือเป็นวิชาชีพสำคัญ และต้องมีการประเมินสมรรถนะเพื่อเลื่อนระดับคุณวุฒิ สามารถปรับขึ้นตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือนได้ตามคุณวุฒิตามระดับที่ได้รับประเมิน เพื่อให้มีบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลที่มีองค์ความรู้ ทักษะ ที่เพียงพอ ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)

บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลของ อปท. มี

ลักษณะเป็นการบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการ ทั้งนี้ หลังการถ่ายโอนภารกิจ ควรมีการกำหนดสมรรถนะองค์ความรู้ ทักษะของการบริหารทรัพยากรบุคคลในบริบทของหน่วยงานด้านสุขภาพให้ชัดเจน เนื่องจากมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายวิชาชีพที่มีความเฉพาะ และการจัดบริการทางด้านสุขภาพที่มีความซับซ้อนและเป็นการกระทำต่อมนุษย์ทั้งส่งเสริม ป้องกัน ฟื้นฟูและรักษา

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 2 สาธารณสุขนิเทศก์เขตสุขภาพที่ 2 นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด และผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ในเขตสุขภาพที่ 2 และผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการศึกษานี้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

1. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. บทสรุปและสาระสำคัญของการปฏิรูปเขตสุขภาพ ระยะที่ 1 [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 10 ก.ค. 2565]. แหล่งข้อมูล: https://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/16SEP2021%20Print-FN4-web.pdf
2. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030 [Internet]. 2016 [cited 2022 Aug 1]. Available from: <https://www.who.int/publications-detail-redirect/9789241511131>.
3. Martineau T, Ozano K, Raven J, Mansour W, Bay F, Nkhoma D, et al. Improving health workforce governance: the role of multi-stakeholder coordination mechanisms and human resources for health units in ministries of health. Human Resources for Health 2022;20(1):47.
4. World Health Organization. Global health and care worker compact [Internet]. 2022 [cited 2022 Aug 1]. Available from: <https://www.who.int/publications/m/item/carecompact>
5. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 10 ก.ค. 2565]. แหล่งข้อมูล: https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/RF_Plan07.pdf
6. กฤษดา แสงดี, วรรัตน์ ใจชื่น, ณัฐยานันท์ เตชะ. แผนปฏิรูปกำลังคนและภารกิจบริการด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข. นนทบุรี: สื่อตะวัน; 2562.
7. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. แผนกำลังคนตามการจัดระบบบริการโดยเขตสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ปี พ.ศ. 2563 - 2567 (blueprint of health service and human resource). นนทบุรี: รัศมีพิมพ์; 2564.
8. Ferrinho P, Lehman U, Kovacs E, Poz MD. Relevant HRH leadership during public health emergencies. Human Resources for Health 2022;20(1):28.
9. Currie G, Lockett A. Distributing leadership in health and social care: concertive, conjoint or collective? International Journal of Management Reviews 2011;13(3):286-300.
10. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร: ขวิชัยการพิมพ์; 2549.
11. กระทรวงสาธารณสุข. มติ อ.ก.พ. กระทรวงสาธารณสุข การประชุมครั้งที่ 5/2560; 29 มิถุนายน 2560. นนทบุรี: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข; 2560.
12. Dzelzkaleja L. Color code method design evaluation and data analysis. International Journal of Engineering and Technology 2018;16(7):106-9.
13. วิเชียร เทียนจารูวัฒนา, กิตติพร เนาว์สุวรรณ. การพัฒนากำลังคนสาธารณสุขของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อสนับสนุนเขตสุขภาพ. วารสารวิชาการสาธารณสุข 2564; 30(3):531-46.
14. วิทยา จันทองสิน. การจัดการองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้าน

- ทะเบียน กรณีศึกษา สำนักทะเบียนท้องถิ่นเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร 2561 [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 11 ก.ค. 2565]. แหล่งข้อมูล: http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2561_1566379865_6014832062.pdf
15. Tursunbayeva A. Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations. *BMC Health Services Research* 2019;19(1):268-8.
16. Samadbeik M, Yaaghobi D, Bastani P, Abhari S, Rezaee R, Garavand A. The applications of virtual reality technology in medical groups teaching. *J Adv Med Educ Prof* 2018;6(3):123-9.
17. Tursunbayeva A, Di Lauro S, Pagliari C. People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management* 2018;43(1):224-47.
18. พลวศิษฐ์ หล้ากาศ. ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต. *วารสารวิจัยวิชาการ* 2654;4(2): 251-60.
19. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2564 - 2565) [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 18 ก.ค. 2565]. แหล่งข้อมูล: <https://www.opdc.go.th/content/NzExMw>
20. พีรดา สุจริตพันธ์, เพ็ญศรี ฉิรินัง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0. *Journal of Modern Learning Development* 2565;7(4):383-95
21. Kumar S, Kumar N, Deshmukh V, Adhish VS. Change management skills. *Indian J Community Med* 2015; 40(2):85-9.
22. Kumar S, Adhish VS, Deoki N. Making sense of theories of leadership for capacity building. *Indian J Community Med* 2014;39(2):82-6.
23. Kotter JP. *Leading change*. 1st edition. Boston: Harvard Business School Press; 1996.
24. สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. แนวทางการดำเนินการถ่ายโอนภารกิจสถานีนอนามัยเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรชนามินทราชินีและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัด [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 20 ก.ค. 2565]. แหล่งข้อมูล: <https://drive.google.com/file/d/1aldKh0TwdEiVLRlHB5Jdm95EFAKHyhAF/view>

Abstract: Assessment and Policy Recommendation on Managers' and HR Personnel's Knowledge and Skills in Human Resources for Health Development and Management in Health Region 2, Thailand

Pintusorn Hempisit, M.Sc., M.A.*; Pawinee Eamchan, M.D.; Nawaporn Poonsuwan, M.D.*****

** Office of Permanent Secretary, Ministry of Public Health; ** Lamphoon Hospital, Lamphoon Province;*

**** Petchabun Hospital, Petchabun Province, Thailand*

Journal of Health Science 2022;31(4):751-67.

This study aimed to assess the capacity, knowledge and skills in the development and management of human resources for health (HR); and to make policy recommendations for enhancing knowledge and skills in HR development and management, all among HR managers and personnel at the health regional level. Under this mixed methods study, quantitative data were collected using the human resources score-card or form prepared by the Office of Civil Service Commission and the self-assessment of roles in HR management form of the Ministry of Public Health, while qualitative data were collected via in-depth interviews and focus group discussions. The study involving purposively selected informants, including HR managers and personnel of 14 agencies in Health Region 2 was conducted from 15 April through 15 June 2022. Quantitative data analysis included descriptive statistics (numbers, percent, means, standard deviation, and green-yellow-red color-code assessment), while content analysis was used for qualitative data. The results showed that: (1) based on the overall assessment of the human resources scorecard information, health agencies had their HR operations in all eight elements – managers' leadership; personnel quality enhancement atmosphere; performance evaluation; learning and development; personnel management system; quality of life, the environment and facilities; welfare; and acceptance and merit recognition; (2) based on the overall assessment of the role in HR management of health agencies, the element that had been fully implemented was human resources management; (3) for policy recommendations, efforts for enhancing knowledge and skills in HR development and management should be made in the following four aspects: (i) laws, regulations, steps and procedures issued by the central administration in relation to regional health reform; (ii) modern information technology for the management of Big Data using modern management principles; (iii) response to changing situations in all dimensions; and (iv) laws, regulations, steps and procedures in relation to health decentralization. In this regard, regional/general hospitals, provincial public health offices, regional health offices, educational institutions, and the Office of Civil Service Commission should take the policy recommendations to develop a plan for improving knowledge and skills of personnel, and undertake HR management aiming for excellence in response to decentralization to Health Regions and mission transfer to local administrative organizations in the future.

Keywords: assessment; policy recommendations; human resources for health management; health region