

การพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาลเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ  
ของโรงพยาบาลสอง จังหวัดแพร่

Human Resource Management of Nursing Organization for Service Quality  
in Song Hospital, Phrae

ศัชรินทร์ วงศ์พิฒติ พย.บ.\*

**บทคัดย่อ**

- บทนำ:** ระบบการบริการพยาบาลที่ดีทั้งโครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการพยาบาล คุณภาพชีวิตของพยาบาล และผู้รับบริการให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการบริหารกำลังคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นขององค์กรการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาลตามแนวทางการประเมินสมรรถนะ HR Scorecard
- วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสองเพิ่มคุณภาพการให้บริการของโรงพยาบาลสอง และเพิ่มระดับความพึงพอใจของพยาบาลต่อระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล โรงพยาบาลสอง
- วิธีการศึกษา:** การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบของ Donabedian Model ร่วมกับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard มีการเก็บรวบรวมข้อมูลประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 ถึงเดือนกันยายน 2559 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง จำนวน 44 คน
- ผลการศึกษา:** การติดตามผลหลังจากพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล พบว่าผลลัพธ์ตัวชี้วัดคุณภาพการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาล ผ่านเกณฑ์เป้าหมายร้อยละ 81.82 อัตราความพึงพอใจของบุคลากรทางการพยาบาลต่อระบบการบริหารกำลังคนเป็นร้อยละ 82
- สรุป:** การพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสอง สามารถเพิ่มคุณภาพการให้บริการของโรงพยาบาลสองได้
- คำสำคัญ:** การพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล, การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard, คุณภาพการให้บริการ, การประเมินสมรรถนะเชิงวิชาชีพ, การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล

\*กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง จังหวัดแพร่

## Abstract

- Background:** Owing to nursing organization affects the effectiveness of strategic management, nursing care process, service quality, and quality of life; Human resource management system is the key success factor to achieving the nursing organization goals followed by Human Resource Scorecard (HR scorecard).
- Objectives:** To develop human resource management system of nursing organization in Song Hospital for service quality and satisfaction improvement.
- Study design:** The action research by using Donabedian Model that is the conceptual model, which provides a framework for examining health services and evaluating quality of health care, integrated with HR scorecard. There were 44 nurses whom resided in the nursing organization in Song Hospital participating in this study. The data was collected from October 2014 to September 2016.
- Results:** The study reveals that the development of human resource management system of nursing organization in Song Hospital has 81.82% effectiveness and the satisfaction of service quality is 82.00%.
- Conclusion:** Human resource management can improve the service quality in nursing organization in Song Hospital.
- Keywords:** Human resource management development, Human Resource Scorecard, Service quality, Functional competency, Human resource management of nursing organization

## บทนำ

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคม เศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่า ทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (asset) ขององค์กรนั้นมี สภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อ การบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับ องค์กร มีคำกล่าวว่า “People are our greatest assets.” ซึ่งยืนยันได้จากผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” และงานวิจัยของ Office of Personnel Management เมื่อ ปี ค.ศ.1999 ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการ บริหารทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มระดับความสำเร็จของ องค์กร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลทำให้เพิ่มความสามารถขององค์กรในการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มความสามารถของ องค์กรในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และให้

สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์<sup>(1)</sup> ดังนั้น การบริหาร ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐจึงมุ่งไปที่การบริหาร ทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management) ซึ่ง องค์กรต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากร บุคคลที่มีสมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ที่ได้จากการลงทุน

จากแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่ให้ความสำคัญกับการทำให้ ทรัพยากรบุคคลสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับ องค์กร และมีความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจาก การ ลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล David Norton<sup>(2)</sup> กล่าวว่า “หาก ไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถ บริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ได้” การประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็น เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรทราบว่าค่าใช้จ่ายของคน

อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลง (human resource scorecard) ซึ่งมีความแพร่หลายทั้งภาคเอกชนและภาครัฐมาประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือน การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลงเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการ สำนักงาน ก.พ. จึงมีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์กรประกอบ และวิธีการประเมินผลสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและหน่วยงาน เพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานสามารถประเมินผลสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานได้อย่างสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลบนข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานของระบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมตามมิติของการวัดความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลง (HR Scorecard) ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลมิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มิติความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การสมดุลงทั้ง 5 มิติ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการ ดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากไม่มีการดำเนินงานตามมิติการประเมินดังกล่าวหรือมีน้อยจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคน ให้สอดคล้องกับมิติการประเมิน และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารกำลังคน ได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 มิติ พยาบาลเป็นบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขที่นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จำเป็น และต้องปฏิบัติงานหลากหลายหน้าที่ เพราะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการ และเป็นผู้ให้บริการที่เน้นคุณภาพชีวิต มีมาตรฐาน

ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ การพัฒนา และการรักษาทรัพยากรบุคคลให้ทำงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสองมีบุคลากรจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล จากข้อมูลตัวชี้วัดของสำนักการพยาบาลในการปฏิบัติตามหน้าที่หลักทางคลินิกของพยาบาล ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดยังไม่บรรลุค่าเป้าหมาย เช่น การบรรเทาอาการปวด มีการใช้แนวทางการประเมินอาการปวดในหน่วยงาน แต่พบว่ายังขาดความชัดเจนของแนวทางการจัดการบรรเทาอาการปวด ระบบการติดตามประเมินผลการจัดการบรรเทาอาการปวดของพยาบาลในหน่วยงาน ความเพียงพอของพยาบาลที่ให้การดูแลต่อเนื่องของหน่วยงานที่มีการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เช่น ปี 2557, 2558 พบว่า ค่า Productivity งานอุบัติเหตุฉุกเฉิน 102, 124 งานผู้ป่วยในเป็น 105, 118 และจำนวนเวรนอกเวลา OT ของพยาบาลเฉลี่ย 45 ครั้ง/เดือน ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของพยาบาลทั้ง 2 หน่วยงานมีคุณภาพชีวิตที่ยังไม่ดี เนื่องจากต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาเป็นจำนวนมาก ขาดบุคลากรมาทดแทน ส่งผลให้ความเสี่ยงการพยาบาล เช่น อัตราร้องเรียนต่อบริการพยาบาลเป็น 4.8, 5.2 ร้อยละของประสิทธิภาพของการบริหารพยาบาล 73.15, 73.98 และร้อยละของการใช้กระบวนการพยาบาลเป็น 76.54, 79.38 ส่งผลกระทบต่ออัตราความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อบริการพยาบาลที่หน่วยงานผู้ป่วยนอกเป็น 70.10, 69.60 ผู้ป่วยใน 78.20, 70.80 และอัตราความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานของบุคลากรทางการพยาบาล มีค่าลดต่ำลงจาก 69.50 เป็น 64.80 ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติการพยาบาล และความปลอดภัยของพยาบาลลดลงด้วย เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุสัมผัสของมีคม เลือด สารคัดหลั่งขณะปฏิบัติของพยาบาลเพิ่มขึ้นจาก 2.75 เป็น 3.50 นอกจากนี้ยังมีการประเมินคุณภาพการพยาบาล QA เพื่อให้เป็นมาตรฐานตามวิชาชีพพยาบาล ผลการประเมิน QA ปี 2557, 2558 พบว่าร้อยละของหน่วยบริการผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพการพยาบาล ระดับ 3 เพียง 77.78, 88.89การพัฒนากำลังคนทางการพยาบาล นับเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานการพยาบาล เพราะวิทยาการต่างๆ ทางด้าน

วิทยาศาสตร์การแพทย์ และการพยาบาลได้เจริญก้าวหน้า มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิคการทำงานอยู่เสมอ วิธีการ แนวปฏิบัติ หลักเกณฑ์ต่างๆ ในการทำงานย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นจึงคาดหวังไม่ได้ว่าพยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีตลอดไป คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ในสมัยหนึ่งอาจกลายเป็นผู้ที่หย่อนความสามารถ และ ล้าสมัยไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ซึ่งสุลักษณ์ มีชูทรัพย์<sup>(3)</sup> กล่าวไว้ให้แก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

ดังนั้นเพื่อให้การบริการทางการพยาบาลได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน การจัดการบริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของกลุ่มการพยาบาล และเพิ่มคุณภาพการดูแล ผู้วิจัยจึงได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบของ Donabedian Model<sup>(4)</sup> ที่มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ โครงสร้างที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้าของการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคน กระบวนการ คือ การพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาลตามแนวทาง HR Scorecard เพื่อช่วยกำหนด ยุทธศาสตร์แนวทางการบริหารกำลังคนของกลุ่มการพยาบาลให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลลัพธ์ คือ ผลการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพการ จัดบริการ ได้แก่ การบริการพยาบาลตามมาตรฐาน ความพึงพอใจของพยาบาล ผู้รับบริการและระบบการบริหาร กำลังคนทางการพยาบาล ส่งผลให้เกิดการบริการพยาบาล ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาระบบบริการ และควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ จากผลการวิจัยที่ผ่านมา บอกว่า การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานที่สำคัญของ องค์กร ช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการทำงานมาก <sup>(5-9)</sup> ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการบริการของโรงพยาบาล สอง ตลอดจนระบบสุขภาพโดยรวมให้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็น ผลลัพธ์ที่ดีต่อประชาชน ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงาน และ นำไปสู่วิชาชีพการพยาบาลที่มีคุณค่าต่อสังคมในที่สุด การ วิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหาร กำลังคนทางการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาล เพื่อเพิ่ม คุณภาพการบริการของโรงพยาบาล และเพื่อเพิ่มระดับ ความพึงพอใจของพยาบาลต่อระบบการบริหารกำลังคน

ทางการพยาบาล

## วัตถุประสงค์และวิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ(Action Research) ที่ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์เพื่อ ค้นพบความจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ปฏิบัติหรือเป็นการแก้ปัญหา ของผลการประเมินสมรรถนะการบริหารกำลังคนตามมิติ ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน พัฒนาร่วมกับแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบของ Donabedian Model ที่มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ โครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์ เพื่อศึกษาข้อมูล และพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล และมีการ ติดตามผลลัพธ์จากคุณภาพการบริการทางการพยาบาล โดยมีการเก็บรวบรวมประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง เชิงคุณภาพ (Qualitative data) และเชิงปริมาณ (Quantitative data)

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มประชากรคือ พยาบาลที่ ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสองซึ่งมีบุคลากรทั้งหมดมีจำนวน 44 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยกำหนด คุณสมบัติดังนี้

1. กลุ่มผู้ตอบแบบประเมิน (keyinformants) เป็นพยาบาล ที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง จำนวน 44 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (focus group) เป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง หน่วยงานละ 2 คน จำนวน 18 คน

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

รวบรวมข้อมูล โดยตอบแบบประเมินสมรรถนะ การบริหารกำลังคน ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาล สอง โดยใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงใช้วิธีการ สนทนากลุ่มพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของกลุ่ม การพยาบาล โรงพยาบาลสอง เกี่ยวกับการพัฒนาระบบ การบริหารกำลังคนทางการพยาบาล เพื่อเพิ่มคุณภาพการ

จัดบริการของโรงพยาบาลสอง ได้ข้อสรุปการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคน โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ แล้วจึงใช้แบบประเมินความพึงพอใจของพยาบาล และนำไปวิเคราะห์ผลการจัดการบริการทางการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาล

### 3. เครื่องมือใช้ในการเก็บข้อมูลมี 3 ประเภทคือ

1. แบบประเมินสมรรถนะการบริหารกำลังคนตามแนวทาง HR scorecard ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

2. ประเด็นคำถาม ซึ่งใช้เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลสอง

3. แบบประเมินความพึงพอใจ ของพยาบาลในกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง เกี่ยวกับผลการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล โดยแบบสอบถามมีมาตรวัด 4 ระดับ (rating scale)

4. การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสามารถตอบคำถาม การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 คน

2. ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงบรรยาย หรือสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (sample profile) เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย

### 5. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง มีการดำเนินการแบ่งเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล ดำเนินการเดือนตุลาคม 2557-กันยายน 2558

ระยะที่ 2 ดำเนินการและติดตามประเมินผลการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล เดือนตุลาคม 2558-กันยายน 2559

ระยะที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล มี 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารกำลังคนและเสริมความรู้

โดยการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคน ด้วยการประชุมกลุ่มเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยการจัดการบริหารกำลังคนเชิงกลยุทธ์ ตามแนวทาง HR Scorecard การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการจัดกิจกรรม 2 วัน วันที่ 18,19 ธันวาคม 2557 ผู้เข้าร่วมการอบรมประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล หัวหน้างาน พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มการพยาบาลจำนวน 44 คน โดยแบ่งเป็น 2 รุ่น และดำเนินการประเมินสมรรถนะการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสอง

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสถานการณ์การบริหารกำลังคนทางการพยาบาล

วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารกำลังคนของกลุ่มการพยาบาล วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อให้ทราบความคาดหวังของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารกำลังคนรวมทั้งพัฒนาแนวทางการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย ของกลุ่มการพยาบาล ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) กับพยาบาลตัวแทนหน่วยงาน จำนวน 9 หน่วยงาน หน่วยงานละ 2 คน จำนวน 18 คน แล้วจึงสรุปผลการดำเนินการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน และวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารกำลังคน

โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 พิจารณาร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารกำลังคนของกลุ่มการพยาบาล ให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของกลุ่มการพยาบาลในเบื้องต้นประมวลผลประเด็นยุทธศาสตร์ นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) โดยหาส่วนต่างระหว่างความสำคัญประเด็นยุทธศาสตร์การ

บริหารกำลังคนที่คาดหวังกับสถานภาพปัจจุบัน กำหนดประเด็นหลักด้านการบริหารกำลังคน

**ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารกำลังคน และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์**

กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารกำลังคนและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์ ด้วยการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดแรงเสริมแรงต้าน (Force Field Analysis) เลือกปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ และมีความสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมาย กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ นำเป้าประสงค์มาพิจารณาเปรียบเทียบกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารกำลังคน 5 มิติ

**ขั้นตอนที่ 5 จัดทำบันทึกรายงานการบริหารกำลังคนเชิงกลยุทธ์ เสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการและจัดทำแผนงาน/โครงการ**

จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังคน (HR Scorecard Template) และโครงการรองรับแผนกลยุทธ์ ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารกำลังคน กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสอง พ.ศ. 2558-2559 นำเสนอการบริหารกำลังคนต่อคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและผู้อำนวยการโรงพยาบาลสอง กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จากประเด็นยุทธศาสตร์

การพยาบาลมากำหนดรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการบริหารกำลังคน จัดทำโครงการ

ระยะที่ 2 ดำเนินการและติดตามประเมินผลการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล

โดยการติดตามการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล คุณภาพการพยาบาล และความพึงพอใจของพยาบาลต่อระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล

### ผลการศึกษา

จากตารางพบว่าผลการประเมินสมรรถนะการบริหารกำลังคนของหน่วยงานในกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสอง ส่วนใหญ่จัดอยู่ในกลุ่มที่ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีค่าคะแนนร้อยละ 60 ขึ้นไปแต่ไม่ถึงร้อยละ 80 จัดอยู่ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จบางส่วน (Mixed Result) ทั้ง 9 หน่วยงาน (ตารางที่ 1)

จากตารางพบว่า การบริหารกำลังคนของกลุ่มการพยาบาล เป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จบางส่วน (mixed result) ซึ่งมีระบบสมรรถนะการบริหารกำลังคนอยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 70.58 (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 1 ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารกำลังคนจำแนกตามหน่วยงาน

ลำดับที่	หน่วยงาน	ผลประเมิน HR Scorecard
1	งานผู้ป่วยนอก	70.55
2	งานผู้ป่วยใน	69.45
3	งานอุบัติเหตุ ฉุกเฉิน	73.74
4	งานห้องคลอด	71.25
5	งานผ่าตัดและวิสัญญี	72.09
6	งานโรคไม่ติดต่อ	71.45
7	งานสุขภาพจิตยาเสพติด	69.25
8	งานโรคติดต่อ	67.46
9	งานควบคุมและป้องกันการติดเชื้อ	69.98
ค่าเฉลี่ยของกลุ่มการพยาบาล ( $\bar{X}$ )		70.58

**ตารางที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารกำลังคนของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง จำแนกตามมิติของ HR Scorecard**

มิติการประเมินสมรรถนะ	ค่าคะแนน เต็ม	ค่าคะแนน การประเมิน	ร้อยละของ การประเมิน
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	28	20.00	71.42
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	44	32.10	72.95
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	16	11.32	70.75
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	16	10.65	66.56
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน	28	19.12	68.28
ผลการประเมินภาพรวม	132	93.19	70.58

**ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรคของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง**

มิติ	จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (weakness)
<b>มิติที่ 1</b> ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic HR alignment)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดโครงสร้าง แผนผัง การปฏิบัติงาน ชัดเจน นโยบาย</li> <li>2. ประกาศนโยบาย เป้าหมาย ภารกิจขององค์กรให้บุคลากรทราบ</li> <li>3. มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนพัฒนากำลังคนอย่างชัดเจน</li> <li>4. มีการทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน โดยมีคณะทำงานที่มาจากหน่วยงานร่วมกันดำเนินงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรที่เพิ่มขึ้น</li> <li>2. ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล, การวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะเชิงวิชาชีพ, การพัฒนาและบริหารกำลังคนขาดความชัดเจนทำให้ขาดประสิทธิภาพในการควบคุมกระบวนการดำเนินงาน และการประเมินผล</li> </ol>
<b>มิติที่ 2</b> ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM program efficiency)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างฐานข้อมูลกำลังคน เช่น ทะเบียนประวัติ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ</li> <li>2. มีงบประมาณเพียงพอต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีกลไกการนำความคิดเห็นจากผลการประเมินในทุกมิติ ไปปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>2. การประเมินความคุ้มค่า คัดค้านด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>3. ขาดศูนย์กลางในการให้ความรู้ด้านการบริหารกำลังคน</li> </ol>
<b>มิติที่ 3</b> ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM program effectiveness)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความรอบรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบขององค์กร</li> <li>3. มีศักยภาพในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง</li> <li>4. มีกิจกรรมโครงการส่งเสริมด้านความรู้ พัฒนาทักษะให้แก่บุคลากรการศึกษา การสนับสนุนในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน</li> <li>5. มีเวทีแสดงความคิดเห็น และช่องทางการสื่อสารในองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารกำลังคนมาปรับปรุง</li> <li>2. นโยบาย ทิศทางการบริหารกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ</li> <li>3. ขาดบุคลากรรุ่นใหม่มาทดแทน และจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับภาระงาน</li> </ol>
<b>มิติที่ 4</b> ความพร้อมรับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM accountability)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแต่งตั้งคณะทำงาน</li> <li>2. เปิดโอกาสให้ข้าราชการ และประชาชนสอบถามข้อมูลด้านการบริหารกำลังคนเกี่ยวกับกฎระเบียบกระบวนการดำเนินงาน การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบการทำความเข้าใจด้านคุณธรรมจริยธรรม</li> </ol>

## ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรค (ต่อ)

มิติ	จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (weakness)
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความ สมดุลของชีวิตกับการ ทำงาน (Quality of work life)	1. บุคลากรมีความสามัคคี ทำงานเป็นทีมให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติงาน 2. บุคลากรปฏิบัติงานมานาน มีความผูกพันกับองค์กรโดยไม่ คิดจะย้าย 3. จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ ความสัมพันธ์ใน องค์กร 4. มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	1. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน 2. ขาดกลไกในการเสริม สร้างแรงจูงใจให้ตรงกับ ความต้องการ และเอื้อประ โยชน์ต่อบุคลากรส่วน ใหญ่ 3. ไม่มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อการจัดสวัสดิการของกลุ่มงาน
	โอกาส (opportunity)	อุปสรรค (treat)
	1. การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นนโยบาย ของรัฐบาล โดยมี กพร. เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการใช้ ความรู้ 2. กระทรวงให้ความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบายหลัก	1. กฎระเบียบขั้นตอนของระบบบริหารกำลังคน มาก ซ้ำซ้อน ทำให้ล่าช้า 2. ขาดการได้รับการยอมรับ

## ตารางที่ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ของกลุ่มการพยาบาล

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์
มิติที่ 1	พัฒนาบุคลากรพยาบาลให้สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน บูรณาการเครือข่าย กำลังคน เพื่อสนับสนุนงาน
มิติที่ 2	พัฒนาระบบการทำงาน แบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการทำงาน และทุกภาคส่วน
มิติที่ 3	พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านงานวิจัย นวัตกรรม และการจัดการความรู้ด้านสุขภาพ
มิติที่ 4	พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 5	ส่งเสริมสุขภาพ สร้างสรรค์ทีมงาน พัฒนาคุณภาพชีวิต ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

## ตารางที่ 5 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารกำลังคนของกลุ่มการพยาบาล

มิติ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic alignment)	1. มีแผนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสม กับการปฏิบัติงาน 2. มีการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งให้เหมาะสม 3. มีระบบการประเมินสมรรถนะเชิงวิชาชีพ และวางกำลังคนอย่างเหมาะสม
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM program efficiency)	1. มีการสร้างระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม 2. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3. มีการปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM program effectiveness)	1. มีการสนับสนุนการพัฒนางานวิจัย นวัตกรรมและองค์ความรู้ด้านสุขภาพ 2. มีการนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์ และการจัดการความรู้ 3. สร้างช่องทางการเผยแพร่งานวิจัย นวัตกรรม และการจัดการความรู้
มิติที่ 4 ความพร้อมรับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM accountability)	1. มีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล 3. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการ ทำงาน(Quality of work life)	1. ส่งเสริมให้พยาบาลมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี 2. มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี



ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดคุณภาพทางการ  
พยาบาล ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสำนักการพยาบาลของ

กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง เป็นร้อยละ 81.82  
(ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 ตัวชี้วัดคุณภาพทางการพยาบาล ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสำนักการพยาบาล

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	2557	2558	2559
1. ประสิทธิภาพของการใช้กระบวนการพยาบาล	≥ 80%	76.54%	79.38%	81.34%
2. ร้อยละความสมบูรณ์การบันทึกทางการพยาบาล	≥ 80%	79%	88.25%	93.24%
3. ร้อยละความพึงพอใจต่อการดูแลผู้ป่วยในการระงับปวด	≥ 80%	76.24%	75.64%	80%
4. ความปลอดภัยในตัวชี้วัด Patient Safety Goal				
- จำนวนAdministration error ระดับ E ขึ้นไป	0	0	0	0
- จำนวน Patient Identification ผิดพลาด	0	0	0	0
- ร้อยละการเกิด Phlebitis	<0.5	0.18%	0.32%	0%
- จำนวนครั้งของการเกิด Preventing patient fall	0	3	3	1
- จำนวนครั้งของการผิดพลาดจากการใช้ Verbal or telephone order	0	2	3	1
- จำนวนครั้งของการเกิดแผลกดทับระดับ 2-4	0	7	3	1
- อัตราการติดเชื้อ CAUTI	< 0.5	0.39	0.45	0.39
5. ร้อยละการดูแลขณะส่งต่อ	> 90%	94.70%	96.80%	97.16%
6. ร้อยละผู้ป่วยในคลินิกโรคเรื้อรังได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพครบตามเกณฑ์	> 80%	88%	86%	92%
7. ร้อยละผู้ป่วยมีความสามารถดูแลตัวเอง	> 80%	95%	97%	97%
8. ร้อยละความพึงพอใจต่อการดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้าย	> 80%	79%	79%	80%
9. ร้อยละความพึงพอใจต่อบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก	> 80%	70.10%	69.60%	73%
10. ร้อยละความพึงพอใจต่อบริการพยาบาลผู้ป่วยใน	> 80%	78.20%	70.80%	80%
11. ร้อยละข้อร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมบริการ	< 5%	4.80%	5.20%	3.80%
12. ร้อยละความเสี่ยงด้านปฏิบัติการพยาบาล	< 10%	9.40%	9.50%	2.50%
13. จำนวนครั้งของบุคลากรได้รับอุบัติเหตุจากการสัมผัสของมีคมเลือดสารคัดหลั่งขณะปฏิบัติงาน	1	2	3	1
14. ร้อยละของบุคลากรทางการพยาบาลมีสมรรถนะเชิงวิชาชีพตามเกณฑ์ที่กำหนด	80%	NA	NA	90%
15. ร้อยละของหน่วยบริการพยาบาลผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพการพยาบาล (QA) ระดับ 3	100%	77.78%	88.89%	100%
16. ร้อยละของบุคลากรทางการพยาบาลผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานจริยธรรมวิชาชีพ	90%	NA	95.24%	98.21%
17. ร้อยละความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานของบุคลากรทางการพยาบาล	80%	70.30%	72.80%	75.88%

## วิจารณ์

ผลการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสองมีความสอดคล้องกับงานวิจัยตลอดจนแนวคิดหลักในการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนส่งผลกระทบต่อการจัดบริการทางการพยาบาล ทำให้คุณภาพการพยาบาลมีแนวโน้มที่ดี และบุคลากรมีความพึงพอใจในระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาลที่ได้รับการพัฒนาตามมิติ HR Scorecard โดยมีการพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะเชิงวิชาชีพ พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล และส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาคุณภาพชีวิต ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน<sup>(10)</sup> ซึ่งสอดคล้องกับวัลลยา บุญรอด ที่ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องดำรงรักษาและส่งเสริมปัจจัยด้านความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร และบรรยากาศองค์กร ในขณะเดียวกันต้องเร่งพัฒนาลักษณะงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อรักษาบุคลากรและเพิ่มคุณภาพการพยาบาล<sup>(11)</sup> เป็นไปตามทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกับศาสตราจารย์คลินิก เกียรติคุณ นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ประกาศนโยบายข้อหนึ่งของกระทรวงสาธารณสุขในวันที่ 24 สิงหาคม 2558 ณ กระทรวงสาธารณสุขว่า “การให้ความสำคัญในการพัฒนา กำลังคนเนื่องจากถ้าบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขมีศักยภาพประชาชนจะได้ประโยชน์ โดยการพัฒนานั้นจะต้องพัฒนาทั้งการผลิต การคัดเลือกสรรหา การใช้กำลังคนต้องมีประสิทธิภาพ และการสร้างขวัญกำลังใจ” โดยมีแนวคิดที่ว่า Human resource is everything ส่วน Donabedian มีแนวคิดในการใช้ทฤษฎีเชิงระบบเป็นกรอบแนวคิดในการประเมินคุณภาพงานเพื่อกำหนดผลลัพธ์ตัวชี้วัดของงานจากการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาลโดยใช้กรอบแนวคิดของ Donabedian พบว่าองค์ประกอบของ โครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ต่อกัน กล่าวคือ การมีโครงสร้าง การบริการที่ดี จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการให้บริการให้มีคุณภาพ และเมื่อกระบวนการให้บริการมีคุณภาพจะส่งผล

ให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีคุณภาพด้วย เช่นเดียวกับการศึกษาของ มาริสา ไกรฤกษ์, Hander, Isse & Turnock<sup>(12-13)</sup> ทำให้ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเชิงระบบคือความชัดเจนของการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ พัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาลตามมิติ HR Scorecard เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีและเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการพยาบาล จากผลการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสอง มีการออกแบบการพัฒนานานข้อมูล (information) ที่ถูกต้อง ทันสมัย มีการพัฒนานวัตกรรม (innovation) ด้านการบริหารกำลังคนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพยาบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และสนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของกลุ่มการพยาบาล โดยมีการบูรณาการ (Integration) การพัฒนาให้ครอบคลุมทั้ง 5 มิติ ของ HR Scorecard มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนา และเพิ่มสมรรถนะของกำลังคนในองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ให้ยึดหลักการทำงาน 3I คือ การใช้ข้อมูลที่เป็นจริง การบูรณาการตัวชี้วัด และการทำงานโดยสะท้อนให้เห็นนวัตกรรมการพัฒนา

## สรุป

การพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสอง สามารถเพิ่มคุณภาพการจัดบริการของโรงพยาบาลสองได้การบริหารกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความคุ้มค่า ทำให้สามารถบรรลุพันธกิจ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลต่อคุณภาพบริการทางการพยาบาล ที่มีคุณค่ายิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. ทูมมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง; 2547

2. Kaplan RS, Norton DP. The Strategy focused organization. Pennsylvania: Harvard Business School; 2001.
3. สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครพิมพ์; 2539
4. Donabedian A. An introduction to quality assurance in health care. New York: Oxford University; 2003.
5. Chorpade J, Chen M, Caggiano J. Creating quality – driven performance appraisal system. Academy of Management Executive 1995; 9(1):32-41.
6. Mayer RC, Davis JH. The effect of performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. Journal of Applied Psychology 1998; 84(1):123-36.
7. Guthrie JP. High-involvement work practice, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. Academy of Management journal 2001; 44(1):180-90.
8. Pettijohn CE, Pettijohn LS, AmicoM. Characteristic of performance Appraisals and their impact on sale force satisfaction. Human Resource Development Quarterly 2001; 12(2):127-46.
9. Kuvaas B. An exploration of how the employee-organization relationship affect the linkage between perception of developmental human resource practice and employee outcomes. Journal of Management Studies 2008; 45(1):1-25.
10. กรรณิกา ปัญญาอมรวัฒน์. ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงพัฒนางาน โรงพยาบาลชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี. ลพบุรี: โรงพยาบาลชัยบาดาล; 2551.
11. วัลลภา บุญรอด. คุณภาพชีวิตการทำงาน : การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จดหมายเหตุการณ์แพทย์ แพทยสมาคมแห่งประเทศไทยในพระบรมราชินูปถัมภ์ 2552; 92(1):7-15 .
12. มาริสา ไกรฤกษ์. แนวคิดการวิจัยผลลัพธ์ทางสุขภาพ ตอนที่ 1. วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2544; 24(1):24-30 .
13. Handler A, Issel M, Turnock B. A conceptual framework to measure performance of the public health system. Am J Public Health 2001; 91(8): 1235-9.