

การเตรียมกำลังคนคุณภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ

คมสัน จำรูญพงษ์

รองเลขาธิการสำนักเศรษฐกิจการเกษตร

สำนักเศรษฐกิจการเกษตร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และมีแผนการดำเนินการที่ชัดเจนแล้ว ปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดคือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ในปัจจุบันถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งบางครั้งเรียกว่าเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด องค์กรต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญ และตระหนักถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการคนเก่งและดีที่มีอยู่ในองค์กร สิ่งที่ทำมาสำหรับองค์กรในปัจจุบัน คือ การออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสรรหา พัฒนาและรักษาคนเก่งในองค์กรไว้เพื่อการทำงานในปัจจุบันและอนาคต

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (สศก.) มีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษาและวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเกษตรประเทศ วิเคราะห์สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญ เพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาการเกษตรของประเทศต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ จากทั้งภายในและต่างประเทศที่จะส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตร อาทิ การใช้ทรัพยากรที่ดิน ความเสื่อมโทรมของดิน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น การแข่งขันด้านการค้ากับประเทศต่างๆ ทั้งในอาเซียนและภูมิภาคอื่น ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ภาคการเกษตรไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ “องค์กรชั้นนำการพัฒนาการเกษตรของประเทศ” โดยการขับเคลื่อนองค์กรด้วยกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีความเป็นนักบริหารงานเศรษฐกิจการเกษตรแบบมืออาชีพ สามารถเสนอและแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ต้องใช้ความรู้แบบสหวิทยาการ อาทิ ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ สถิติ องค์ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านสารสนเทศการเกษตร เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมของไทยและของโลก ความรู้ด้านระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ การติดตามและประเมินผล รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนอนุสัญญาต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังต้องมีความรู้ในลักษณะเฉพาะของสินค้าเกษตรเป็นรายสินค้า

กำลังคน ... วิกฤติเพื่อโอกาส

ด้วยบทบาทภารกิจข้างต้น สศก.จึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงาน อัตรากำลังประเภทข้าราชการของหน่วยงาน จำนวน 599 คน จึงประกอบด้วยสายงานบริหาร สายงานด้านวิชาการและสายงานต่าง ๆ จำนวนมากถึง 21 สายงาน อาทิ เศรษฐกร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการสถิติ นักวิชาการคอมพิวเตอร์

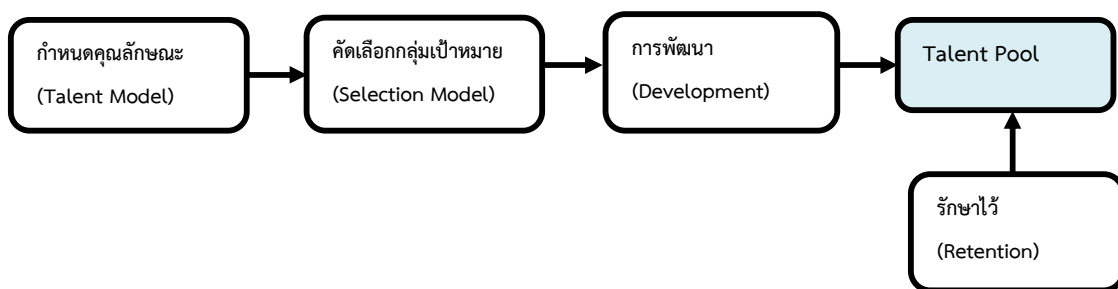
ที่ต้องได้รับเพิ่มพูน ทักษะ ความรู้ความสามารถในสายงานของแต่ละตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ นับได้ว่าเป็นวิกฤติหนึ่งที่ปัญหาทางต้องเผชิญภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาและข้อจำกัดด้านเวลา ที่จะเข้ารับการพัฒนาของบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้ วิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อ สศก. เป็นอย่างมาก คือ การที่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารทั้งระดับต้น-ระดับสูง และผู้อำนวยการระดับสูง ตลอดจนประเภท วิชาการในสายงานหลัก อาทิ เศรษฐกร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และนักวิชาการสถิติ ซึ่งจะเกษียณอายุในช่วง 10 ปีข้างหน้า จำนวนมากและเกษียณอายุในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน แต่ภายใต้วิกฤติดังกล่าว ก็ยังเป็นการทำให้ สศก. ได้มีโอกาสตรวจสอบกำลังคนของหน่วยงานและแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาแก้หรือผ่อนคลาญวิกฤติที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต จึงนับได้ว่าวิกฤติครั้งนี้ก่อให้เกิดโอกาสได้อีกหนึ่ง

ถอดเกร็ดความรู้ ... คู่ความท้าทายของ สศก.

จากการศึกษาองค์กร ภาคธุรกิจ ภาครัฐ ชี้นำทั้งในระดับประเทศ และต่างประเทศ เห็นว่าการนำ กระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำให้หน่วยงานซึ่งรวมถึง สศก. ได้กำลังคนที่มีจำกัดเป็นคนคุณภาพที่ทั้งเก่งและดี เหมาะสมกับตำแหน่งตามที่หน่วยงาน ต้องการภายใต้วิกฤติ ซึ่งนอกจากจะช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนผ่านของอัตราากำลังสำคัญที่จะมีผลต่อ หน่วยงานในอนาคตแล้ว ยังจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนนโยบาย ในการขับเคลื่อนภาคการเกษตรของ ประเทศภายใต้บทบาทภารกิจของ สศก. ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มารู้จักกับ Talent Management

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เป็นการออกแบบการจัดการเพื่อสร้าง กลุ่มคนเก่ง และส่งต่อสู่ตำแหน่งงานสำคัญต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อรองรับการปฏิบัติการในปัจจุบันและเตรียม ความพร้อมสำหรับอนาคต โดยมุ่งเน้นที่การระบุและพัฒนาทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคล อันนำไปสู่ ความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้



เรามารู้จักกับกระบวนการต่าง ๆ กันนะครับ ว่ามีวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร

การกำหนดคุณลักษณะ

การกำหนดคุณลักษณะ ผู้กำหนดต้องใช้จินตนาการ หรือความคาดหวัง สร้างต้นแบบคนเก่ง โดยระบุ ถึงคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งควรมีคุณลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ คือ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และการปฏิสัมพันธ์

การคัดเลือก

การค้นหากำลังคนคุณภาพที่เก่งและดีตามที่กำหนดในแต่ละตำแหน่งจะพิจารณาจากผล การปฏิบัติงาน (Performance) ด้วยการประเมิน 180° หรือ 360° การประเมินศักยภาพของบุคคล (Potential) ด้วยการพิจารณาจากผลงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นงานที่มีความยุ่งยากและขั้นตอนการปฏิบัติที่ซับซ้อน และการประเมินสมรรถนะ (Competency) พิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ของหน่วยงาน การประเมินอาจใช้แบบทดสอบร่วมกับการสัมภาษณ์ หรือการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถเลือกวิธีและเครื่องมือในการคัดเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่จะทำการคัดเลือก

การพัฒนา

หน่วยงานสามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างหลากหลาย อาทิ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ การได้รับการสอนงาน การเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ การเรียนรู้จากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผล การประเมินในขั้นตอนของการคัดเลือกและเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการเตรียม กำลังคนคุณภาพไปสู่ตำแหน่งดังกล่าว โดยหน่วยงานทำเป็นแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

การรักษาไว้

จากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ จะพบว่าการรักษากำลังคนคุณภาพให้อยู่ และผูกพันกับองค์กรเป็นความท้าทายของหน่วยงาน กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานสามารถรักษากำลังคนคุณภาพได้ไม่ เพียงแต่หน่วยงานจะมีคนเก่งแล้ว ยังเป็นต้นแบบที่ดีให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ในทางกลับกันหากไม่สามารถรักษา กำลังคนคุณภาพได้ นอกจากหน่วยงานจะสูญเสียทั้งงบประมาณและเวลาที่ใช้ในการเตรียมกำลังคนคุณภาพแล้ว หน่วยงานยังจะสูญเสียคนเก่งดังกล่าวอีกด้วย ดังนั้น การดำเนินการเพื่อการรักษากำลังคนคุณภาพให้อยู่และผูกพันกับ หน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับกำลังคนคุณภาพ โดยอาจดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ การให้รางวัล ตอบแทนจากการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษโดยอาจไม่ใช้รูปแบบของตัวเงิน แต่เป็นการสนับสนุนให้ เข้ารับการอบรมในหลักสูตรทั้งด้านวิชาการและการบริหารในสถาบันชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ การมอบหมายงานที่มี ความท้าทาย การให้โอกาสเข้าสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญ

สรุปส่งท้ายกันหน่อยนะครับ

เมื่อพิจารณาจากแนวทางดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารกำลังคนคุณภาพจะเป็นประโยชน์อย่างมาก ต่อหน่วยงาน เพราะนอกจากหน่วยงานจะมีกำลังคนคุณภาพแล้ว ยังจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจที่จะ พัฒนาตนเองเพื่อเป็นกลุ่มเป้าหมายที่หน่วยงานจะคัดเลือกให้เป็นกำลังคนคุณภาพ และยังสามารถดึงดูดบุคลากร ภายนอกให้เข้ามาในระบบและเป็นสมาชิกของหน่วยงาน นอกจากนี้ ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพยังมึ ความยืดหยุ่นที่สามารถกำหนดวิธีการ เกณฑ์ในการคัดเลือกที่สามารถเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และ วัฒนธรรมของหน่วยงาน จึงสามารถนำมาปรับใช้เพื่อลดผลกระทบต่อข้อจำกัดด้านกำลังคน ของหน่วยงานได้

แต่อย่างไรก็ดีแนวทางดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาของกำลังคนคุณภาพจะต้องตระหนักถึงความสำคัญ ในการสนับสนุนให้กำลังคนคุณภาพได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมทั้ง กำลังคนคุณภาพเองก็ต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง และนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป และเพื่อให้กำลังคนคุณภาพของหน่วยงานมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นหน่วยงานควรสนับสนุนและเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในระดับปฏิบัติการ-ชำนาญการให้สามารถเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ซึ่งเป็นโครงการที่หน่วยงานได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ยังสามารถนำคุณลักษณะของกำลังคนคุณภาพเป็นกรอบในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาในระบบ จะทำให้หน่วยงานมีกำลังคนคุณภาพในทุกกลุ่มอีกด้วย

ปัญหาการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการภูมิภาค กรณี จังหวัดอุดรธานี

นายชยาวุธ จันทร
ผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานี
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

1. ภาพรวมของการบริหารงานส่วนราชการภูมิภาค กับบทบาทหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด

ประเทศไทยแบ่งการปกครองออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย 1) ราชการส่วนกลางตามหลักการรวมอำนาจ (Centralization) 2) ราชการส่วนภูมิภาคตามหลักการแบ่งอำนาจ (Deconcentration) และ 3) ราชการส่วนท้องถิ่นตามหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

สำหรับราชการส่วนภูมิภาค (Provincial Administration) คือ การที่ราชการบริหารส่วนกลางได้มอบอำนาจหน้าที่ในกิจการบางอย่างไปให้แก่ราชการบริหารส่วนภูมิภาคไปปฏิบัติแทน โดยมีอำนาจตัดสินใจในขอบเขตที่จำกัดบางอย่างตามที่ราชการบริหารส่วนกลางจะมอบให้ โดยจังหวัดให้มีผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งสังกัดกระทรวงมหาดไทย เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด และให้มีอำนาจหน้าที่ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน 2534 มาตรา 57 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. บริหารราชการตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ
2. บริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มอบหมายหรือตามที่นายกรัฐมนตรีสั่งการในฐานะหัวหน้ารัฐบาล
3. บริหารราชการตามคำแนะนำและคำสั่งชี้แจงของผู้ตรวจราชการกระทรวงในเมื่อไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม มติของคณะรัฐมนตรีหรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี
4. กำกับดูแลการปฏิบัติราชการอันมิใช่ราชการส่วนภูมิภาคของข้าราชการซึ่งประจำอยู่ในจังหวัดนั้น ยกเว้นข้าราชการทหาร ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการในสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และข้าราชการครู ให้ปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม หรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรีหรือยับยั้งการกระทำใด ๆ ของข้าราชการในจังหวัดที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม มติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรีไว้ชั่วคราวแล้วรายงานกระทรวง ทบวง กรม ที่เกี่ยวข้อง
5. ประสานงานและร่วมมือกับข้าราชการทหาร ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการในสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และข้าราชการครู ผู้ตรวจราชการและหัวหน้าส่วนราชการในระดับเขตหรือภาค ในการพัฒนาจังหวัดหรือป้องกันภัยพิบัติสาธารณะ

6. เสนอบประมาณต่อกระทรวงที่เกี่ยวข้องตามโครงการหรือแผนพัฒนาจังหวัด และรายงานให้ กระทรวงมหาดไทยทราบ

7. ควบคุมดูแลการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตามกฎหมาย

8. กำกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานองค์การของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ให้มีอำนาจทำ รายงานหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัด องค์การของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

9. บรรจุ แต่งตั้ง ให้บำเหน็จ และลงโทษข้าราชการในส่วนภูมิภาคในจังหวัดตามกฎหมาย และ ตามที่ปลัดกระทรวง ปลัดทบวง หรืออธิบดีมอบหมาย

อาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างและกลไกการบริหารราชการส่วนภูมิภาคมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ บริหารราชการแผ่นดิน และจากการที่จังหวัดจะต้องปฏิบัติงานตามที่ราชการส่วนกลางมอบหมายจากหลากหลาย กระทรวง ทบวง กรม ก็จะต้องรับคำสั่งจากรัฐบาลโดยตรง ทำให้การบริหารราชการของจังหวัดมีความซับซ้อนทั้ง ในเชิงกลไก โครงสร้างอำนาจ และความหลากหลายด้านบุคลากร ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างยิ่งต่อความสามารถใน การเชื่อมโยงและบูรณาการการทำงานระหว่างภาคส่วนต่างๆ ในพื้นที่ให้สามารถตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ของชาติ ระเบียบกฎหมาย และความต้องการของประชาชน

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดอุดรธานี

จังหวัดอุดรธานีเป็นจังหวัดหนึ่งใน 76 จังหวัด มีประชากร 1,574,878 คน แบ่งเขตการปกครอง เป็น 20 อำเภอ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 181 แห่ง ขนาดพื้นที่ 7,331,438 ไร่ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม 103,742 ล้านบาท จัดอยู่ในลำดับที่ 11 ของประเทศ ประชาชนมีรายได้เฉลี่ย 81,419 บาท/คน/ปี จัดอยู่ในลำดับ ที่ 50 ของประเทศ มีส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่ประจำอยู่ในจังหวัด โดยยังไม่นับรวมอำเภอที่มี นายอำเภอเป็นหัวหน้าอีก 20 อำเภอ จำนวนทั้งสิ้น 328 ส่วนราชการ/หน่วยงาน แยกเป็น

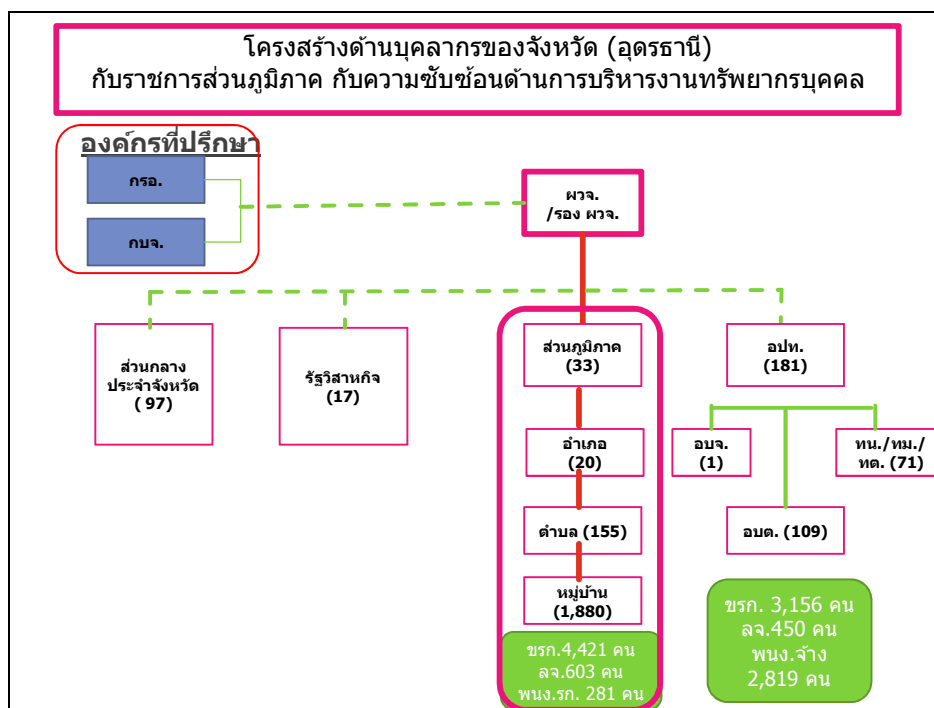
1. ส่วนราชการส่วนกลางที่มีที่ตั้งสำนักงานในจังหวัด จำนวน 97 ส่วนราชการ อาทิ ตำรวจภูธร จังหวัด สำนักงานทรัพยากรน้ำ ภาค 3 สำนักงานทรัพยากรน้ำบาดาล สำนักงานโครงการชลประทาน สำนักงาน เศรษฐกิจการเกษตร เป็นต้น

2. หน่วยงานรัฐวิสาหกิจประจำจังหวัด จำนวน 17 หน่วยงาน เช่น สำนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคจังหวัด สำนักงานประปาอุดรธานี เป็นต้น

3. ส่วนราชการส่วนภูมิภาค จำนวน 33 ส่วนราชการ อาทิ สำนักงานจังหวัด ที่ทำการปกครอง จังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด สำนักงานสาธารณสุข จังหวัด สำนักงานขนส่งจังหวัด เป็นต้น ทั้งนี้ ยังมีอำเภออีก 20 อำเภอ ที่เป็นส่วนราชการ ส่วนภูมิภาค ขึ้นการบังคับบัญชาอยู่ที่ทำการปกครองจังหวัดและผู้ว่าราชการจังหวัด ราชการส่วนภูมิภาคและ บุคลากรที่สังกัดราชการส่วนภูมิภาคทั้ง 33 ส่วนราชการ และที่ว่าการอำเภออีก 20 อำเภอ ถือเป็นกลไกสำคัญของ ผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานี ในการบริหารราชการส่วนภูมิภาคให้สนองตอบต่อนโยบายรัฐบาลและ

ความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ จากข้อมูลของสำนักงานจังหวัดอุดรธานี ปี 2558 พบว่า ข้าราชการที่สังกัดราชการส่วนภูมิภาคจังหวัดอุดรธานี มีจำนวนทั้งสิ้น 5,305 คน ในจำนวนนี้ ประกอบด้วย ข้าราชการจำนวน 4,421 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 603 คน และพนักงานราชการ จำนวน 281 คน

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนทั้งสิ้น 181 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 แห่ง เทศบาลนคร/เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล จำนวน 71 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 109 แห่ง มีจำนวนบุคลากร จำนวนทั้งสิ้น 6,425 คน ในจำนวนนี้ประกอบด้วย ข้าราชการจำนวน 3,156 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 450 คน และพนักงานจ้าง จำนวน 2,819 คน



จากภาพโครงสร้างด้านบุคลากรของจังหวัดอุดรธานีดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการบริหารราชการของจังหวัดที่มีราชการส่วนภูมิภาคเป็นกลไกสำคัญ โดยอำนาจการบริหารงานเป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดโดยตรง ส่วนราชการประเภทอื่นทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและ/หรือกำกับให้การบริหารงานเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย อย่างไรก็ตามอำนาจด้านการบริหารงานบุคคลราชการส่วนภูมิภาคของผู้ว่าราชการจังหวัดจะมีเฉพาะข้าราชการตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษลงไปเท่านั้น ส่วนหัวหน้าส่วนราชการ นายอำเภอ และผู้ที่มีตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญขึ้นไปยังคงเป็นอำนาจของราชการส่วนกลาง แม้กระนั้นราชการส่วนกลางก็สามารถแต่งตั้ง โยกย้ายข้าราชการทุกระดับภายในจังหวัดที่สังกัดกระทรวง ทบวง กรม ได้ตลอดเวลา โดยไม่จำเป็นต้องแจ้ง แม้จังหวัดจะได้ลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นไปเพื่อตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาจังหวัดไว้แล้วก็ตามที

3. ปัญหาและผลกระทบด้านการบริหารงานบุคคลส่วนราชการภูมิภาค

ความหลากหลายด้านบุคลากรในจังหวัดที่มีที่มาจากกรมสังกัดในส่วนกลางจากหลากหลายกระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่สังกัดราชการส่วนภูมิภาค และที่สังกัดราชการส่วนกลางที่มีที่ตั้งสำนักงานประจำอยู่ในจังหวัด ทำให้บุคลากรในจังหวัดมีความแตกต่างหลากหลายในเรื่องของทัศนคติ แนวคิด และค่านิยมในการทำงานในเชิงการบูรณาการ โดยยึดพื้นที่ (Area Base) เป็นตัวตั้ง จึงอาจสรุปปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารงานบุคคลในจังหวัด ได้ดังนี้

- ข้าราชการในจังหวัดมาจากหลากหลายกระทรวง กรม ส่งผลให้ขาดเอกภาพ จังหวัดมีบทบาทน้อยในการบริหารงานบุคคล

- ขาดกลไกหลักรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของจังหวัด แม้จะมี อ.ก.พ.สามัญจังหวัด ก็มีอำนาจหน้าที่เพียงเฉพาะด้านการดำเนินการวินัย กับข้าราชการผู้กระทำผิดวินัยร้ายแรง และได้มีการสอบสวนตาม กฎ. ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัยมาแล้ว อ.ก.พ.จังหวัด ยังไม่มีอำนาจที่จะไปปรับปรุงตำแหน่งเปลี่ยนแปลง โยกย้ายข้าราชการใดๆ เพื่อที่จะตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาจังหวัดได้

- การกำหนดระบบการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดเป็นระบบปิด ไม่เปิดโอกาสให้คนนอกกระทรวงมหาดไทย ที่มีความสามารถเข้ามาบริหารงาน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ เนื่องจากสถานการณ์ทางการพัฒนาในปัจจุบันมีความหลากหลาย ในขณะที่แต่ละจังหวัดมีสภาพปัญหา และ อัตลักษณ์จุดเด่นที่แตกต่างกัน จึงสมควรที่การกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในแต่ละจังหวัด จำเป็นต้องขึ้นกับความจำเป็นและตำแหน่งทางการพัฒนา (Positioning) ของจังหวัดนั้นๆ เช่น จังหวัดท่องเที่ยว เช่น ภูเก็ต อาจจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่จะไปเป็นผู้บริหาร มีทักษะความชำนาญในเรื่องของการท่องเที่ยว เป็นต้น การจำกัดจำนวนคนที่ จะได้รับการแต่งตั้งให้อยู่เฉพาะในกระทรวงใด กระทรวงหนึ่ง จึงเป็นการปิดโอกาสให้เกิดตัวเลือกสำหรับการแต่งตั้งไปด้วย

- ยังไม่มีระบบหรือช่องทางพิเศษสำหรับข้าราชการหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ ให้ไปปฏิบัติงานในจังหวัดเพื่อผลักดันให้พันธกิจของจังหวัดบรรลุผลสัมฤทธิ์ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่สามารถกำหนดที่บริหารจังหวัด หรือทีมยุทธศาสตร์ได้โดยตรง

จากสภาพปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าว มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อภาพรวมด้านประสิทธิภาพในการพัฒนาประเทศ และการกระจายความเจริญและคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชาชน ในด้านต่างๆ ดังนี้

- การบริหารราชการส่วนภูมิภาคของไทยขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ส่งผลให้สิ้นเปลืองงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าทันสมัย และราคาถูกลง แต่พบว่าการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศต่างๆ มาช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยังมีน้อยอยู่ ข้าราชการเป็นจำนวนมาก ยังคงใช้วิธีการทำงานแบบเดิมๆ ยกตัวอย่างเช่น การรับส่งหนังสือยังเป็นระบบ

สารบัญแบบเดิม ยังขาดการประยุกต์ใช้ ระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ หรือในกรณีการประชุมยังคงเน้นเอกสาร ขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เป็นการทำงานแบบลดการใช้กระดาษ หรือ Paperless เป็นต้น

- การบริหารราชการส่วนภูมิภาคขาดทิศทางที่ชัดเจน เกิดความสับสนของข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในส่วนภูมิภาค ที่ต้องรับทั้งคำสั่งจากราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนกลาง ซึ่งบางครั้งไม่ สอดคล้องกันหลายๆ มิติ ทั้งในเรื่องเวลา ขั้นตอนการทำงาน และเป้าหมาย
- การเร่งรัดปรับปรุงระบบการทำงานของส่วนราชการมากเกินไปส่งผลให้ ข้าราชการทำงาน หนัก แต่ได้ผลงานน้อย เนื่องจากสูญเสียเวลาไปกับภาระงานทางด้านธุรการและการประชุม
- การบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นการสนองต่อหน่วยงานมากกว่าสนองต่อประชาชน ซึ่ง เป็นไปตามธรรมชาติของลักษณะของการจัดระบบอำนาจแบบรวมศูนย์ (Centralization)

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะมีความสามารถด้านการบริหารงานบุคคลใน 2 เรื่อง ได้แก่

- ความสามารถในการสร้างขีดสมรรถนะ (Competency) ให้แก่บุคลากรเพื่อตอบสนองต่อ ความสำเร็จขององค์กร เพราะยิ่งบุคลากรมีสมรรถนะสูงมากขึ้นเท่าใด ความสำเร็จขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามเท่านั้น
- สร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรขององค์กร (Loyalty) ยิ่งบุคลากรมีความจงรักภักดี ต่อองค์กรมากเท่าใด ยิ่งมีความซื่อสัตย์และมีความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กรมากเท่านั้น ซึ่ง Loyalty จะ เกิดขึ้นได้ก็ด้วยระบบคุณธรรม (Merit System)

ดังนั้น ประเด็นสำคัญด้านปัญหาและความเสี่ยงในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กร ก็ คือ โอกาสที่ทำให้เกิดความสูญเสียเปล่าหรือไม่คุ้มค่าทางด้านการพัฒนาสมรรถนะ(Competency) และความ จงรักภักดี (Royalty) ของบุคลากรในองค์กร เป็นโอกาสจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มากที่สุด คือ

- องค์กรขาดคนเก่งหรือไม่สามารถรักษาคคนเก่งไว้ได้ ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร ซึ่งถือเป็นประเด็นด้านสมรรถนะ (Competency) ที่ปรากฏให้เห็นอยู่เป็นประจำ เช่น เจ้าหน้าที่ไม่แม่นยำระเบียบกฎหมาย/ ขาดองค์ความรู้ หรือมีความรู้ประสบการณ์ไม่เพียงพอในงานที่รับผิดชอบ /ขาด องค์ความรู้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อช่วยพัฒนางาน ส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กร และ ประชาชน เป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการถูกฟ้องร้องดำเนินคดีเป็นจำนวนมาก เช่น การจัดสอบ คัดเลือกบุคลากรโดยไม่สุจริต พิมพ์คำสั่งหรือประทับตราให้ผู้บังคับบัญชาเป็นปฏิบัติราชการแทน ทั้งที่ กฎหมายไม่ได้ให้ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจให้ระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ เป็นต้น
- องค์กรขาดคนดีหรือไม่สามารถสร้างหรือรักษาคคนดีเอาไว้ได้ นำมาซึ่งความเสี่ยงด้าน ปัญหา การทุจริต การกระทำผิดวินัย แตกความสามัคคี เกี่ยงงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดความมุ่งมั่น ขาดการบริการที่ดี ซึ่งถือเป็นประเด็นในเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร (Royalty) ซึ่งปัญหาส่วนหนึ่งมาจากการขาดความพึงพอใจต่อ สภาพแวดล้อมขององค์กร การขาดความผูกพันในการทำงาน ขาดระบบที่สร้างความโปร่งใสเพื่อความซื่อสัตย์สุจริต

การขาดอุดมการณ์และความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ส่งผลกระทบ เช่น การลาออกจากงาน บุคลากรมีปัญหาด้านสุขภาพ การขอย้าย ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร การทุจริตคอร์รัปชัน การกระทำผิดวินัย เป็นต้น

5. บทสรุป

การบริหารราชการส่วนภูมิภาคถือเป็นกลไกสำคัญของประเทศ หากมีการจัดกลไกให้มีเอกภาพในการทำงานและสร้างระบบการบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็ง เพิ่มอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ไปพร้อมๆ กับการเปิดโอกาสให้มีตัวเลือกในการแต่งตั้งผู้บริหารจากกระทรวงอื่น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็ง และใช้ระบบคุณธรรมอย่างถ้วนทั่ว จะทำให้การทำงานสามารถตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล และราชการส่วนกลาง และการแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มอัตราเร่งในการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่ความเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วได้เร็วยิ่งขึ้น

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพแบบบูรณาการ

(Integrated Human Resource Management in Health)

ชินรอส ลีสวัสดิ์

รองอธิบดีกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิต

สภาพปัญหา

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพในประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่ของบุคลากรอยู่ในภาคส่วนของกระทรวงสาธารณสุข ประสบกับปัญหามาตลอด ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งในด้านการวางแผน การบริหารจัดการ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพที่เกิดขึ้นมานานและต่อเนื่อง คือการขาดแคลนบุคลากรในหลายวิชาชีพ โดยเฉพาะวิชาชีพแพทย์และพยาบาล โดยเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรแล้วจะพบว่าแพทย์และพยาบาลยังมีน้อยกว่าที่ควรจะเป็น การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพเกิดจากการที่กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการบุคลากรด้านสุขภาพเพื่อให้เกิดบริการสุขภาพที่ดีและมีมาตรฐาน ร่วมกับการที่มีภาวะสมองไหลของบุคลากรด้านสุขภาพจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนที่ให้เงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้การกระจายตัวของบุคลากรด้านสุขภาพก็ยังกระจุกตัวอยู่ในเขตเมืองโดยเฉพาะกรุงเทพมหานคร ทำให้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านสุขภาพในเขตชนบทรุนแรงมากขึ้น

ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่ท้าทายระบบบริการสุขภาพของประเทศไทย ที่ยังอยู่ในระหว่างการปฏิรูปภายใต้ระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าว่าจะสามารถพัฒนาบริการด้านสุขภาพให้มีความก้าวหน้าและมีคุณภาพมากขึ้นกว่าในปัจจุบันได้อย่างไร ในภาวะที่ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมสูงอายุ ซึ่งคาดว่าประเทศไทยจะเป็นสังคมสูงอายุเต็มตัวใน 15 ปีข้างหน้า (ค.ศ. 2030)

นอกจากนี้ นโยบายด้านเศรษฐกิจและสังคมหลายด้าน ยังมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ ทั้งการเป็นประเทศรายได้ปานกลางที่ทำให้มีงบประมาณด้านสุขภาพไม่เพียงพอต่อการพัฒนาในรูปแบบรัฐสวัสดิการที่คาดหวัง การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่ทำให้บริการสุขภาพภาคเอกชนขยายตัวมากขึ้น การก้าวไปสู่สังคมดิจิทัลที่ทำให้ประชาชนคาดหวังการให้บริการสุขภาพที่ต้องใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ในระดับที่สูง

การแก้ไขปัญหาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพจึงต้องใช้การแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ โดยต้องมีทั้งการบูรณาการภายในกระทรวงสาธารณสุขเอง ระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขกับกรมทุกกรม และการบูรณาการภายนอกกระทรวงสาธารณสุข ระหว่างกระทรวงสาธารณสุขกับกระทรวงอื่นๆที่เกี่ยวข้องรวมถึงภาคเอกชน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กระทรวงการคลัง และกระทรวงศึกษาธิการ

การแก้ปัญหาดังกล่าวต้องสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานในกระทรวงสาธารณสุขที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์ ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องมีผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูง ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้กระทรวงสาธารณสุขมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอในเชิงปริมาณและสามารถดำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนา มีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การให้บริการด้านสุขภาพที่มีคุณภาพและมาตรฐานแก่ประชาชนชาวไทย

ปัญหาที่สำคัญในอดีตและปัจจุบัน

1. ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร กระทรวงสาธารณสุขมีปัญหาการขาดแคลนแพทย์และพยาบาลทั้งในพื้นที่เขตเมืองและชนบทตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีการกำหนดให้แพทย์และพยาบาลจบใหม่ไปทำงานในพื้นที่ชนบทซึ่งเรียกว่าไปใช้ทุน หากไม่ไปจะต้องชดเชยเงินให้รัฐโดยแพทย์จะต้องใช้เงินชดเชย 400,000 บาท การใช้ทุนดังกล่าวเริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ปัจจุบันมีแพทย์ลาออกก่อนครบกำหนดใช้ทุน 3 ปีเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้แพทย์ที่ใช้ทุนหมดแล้วมักขอย้ายหรือลาออกเพื่อมาทำงานในเขตเมืองโดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร ทำให้การขาดแคลนแพทย์ในชนบทยังเป็นปัญหาสาธารณสุขที่สำคัญอยู่ในปัจจุบัน

นอกจากปัญหาการขาดแคลนแพทย์ในชนบท กระทรวงสาธารณสุขยังขาดแคลนแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ระดับวิทยา จิตแพทย์ ศัลยแพทย์ ฯลฯ จากการได้รับค่าตอบแทนที่แตกต่างกันทำให้แพทย์นิยมไปเรียนในสาขาที่ได้รับค่าตอบแทนสูง ขณะเดียวกันแพทย์ผู้เชี่ยวชาญในโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีการลาออกไปทำงานในภาคเอกชนที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าภาครัฐมาก ทำให้ปัญหาการขาดแคลนแพทย์ในกระทรวงสาธารณสุขมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ปัญหาการขาดแคลนนี้นี้ยังเกิดกับวิชาชีพอื่นๆ เช่น พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ นักจิตวิทยา นักกิจกรรมบำบัด นักวิจัยทางการแพทย์ เนื่องจากกำลังการผลิตไม่เพียงพอขณะที่ความต้องการทั้งภาครัฐและเอกชนสูง ทำให้เกิดการลาออกไปสู่ภาคเอกชนและเกิดการขาดแคลนในภาครัฐในที่สุด

2. ปัญหาด้านการกำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ การกำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากการวางแผนที่ใช้สภาพการณ์ในอดีตประมาณปี พ.ศ. 2540 ที่ให้มีการลดหรือจำกัดจำนวนบุคลากรภาครัฐ แต่ในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้กำหนดนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ทำให้จำนวนประชาชนมาใช้บริการสาธารณสุขในภาครัฐเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัว โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่เป็นคู่สัญญาหลักของสำนักงานประกันสุขภาพแห่งชาติมีภาระงานเพิ่มขึ้นมากจนต้องขยายบริการและจ้างบุคลากรด้านสุขภาพเพิ่มขึ้นโดยไม่มีอัตราบรรจุที่เพียงพอและเป็นภาระต่อเงินบำรุงของหน่วยงาน

3. ปัญหาเชิงโครงสร้าง กระทรวงสาธารณสุขมีบุคลากรจำนวนมากกว่า 3 แสนรายและมีความหลากหลายของวิชาชีพ แต่ขาดหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ ขาดการวางแผนร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็น HR strategic partner ของกระทรวง สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุขยังเป็นหน่วยงานย่อยในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทำให้ขาดการมองภาพใหญ่ของกระทรวง ขณะที่กระทรวงขนาดใหญ่อื่นๆ เช่น กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงพลังงาน หน่วยงานด้านนโยบายและแผนจะเป็นหน่วยงานเทียบเท่ากรมและดูแลนโยบายและยุทธศาสตร์ในภาพรวมของกระทรวงได้ดีกว่า

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากการเรียนรู้ในหลักสูตรการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูง (Talent Management)

การแก้ไขปัญหาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพแบบบูรณาการสามารถใช้หลักการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูงมาปรับใช้ เพื่อให้บริการด้านสุขภาพที่เป็นเลิศแก่ประชาชน โดยมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการคนที่มีประสิทธิภาพสูง (high performance) และมีศักยภาพสูง (high potential) และมีพฤติกรรมค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมขององค์กรคือเป็นคนดีในองค์กร ซึ่งมีหลักการสำคัญดังนี้

1. Talent Strategy มีการกำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ มีการประเมินประสิทธิภาพและศักยภาพของบุคลากร มีการจัดการด้านประสิทธิภาพและเส้นทางวิชาชีพที่ชัดเจน

2. Talent Mobility มีแผนกลยุทธ์ในการแลกเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูง เช่น แพทย์หรือนักวิจัยผู้เชี่ยวชาญ ทั้งระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยงานรัฐกับภาคเอกชน มีข้อมูลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูงในต่างองค์กรหรือในต่างประเทศ มีศูนย์บริการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนข้อมูลการแลกเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูง

3. Talent Transformation มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูงเพื่อให้มีภาวะผู้นำและสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กรได้ในอนาคต (succession plan) มีการประเมินประสิทธิภาพและศักยภาพการทำงานโดยมีเป้าหมายตัวชี้วัดจากแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

4. Executive Rewards มีการประเมินประสิทธิภาพในรูปแบบของคณะกรรมการและพิจารณาให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัลหากทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5. Workforce Rewards มีกลยุทธ์การให้รางวัลในภาพรวมขององค์กรตามผลงานและประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น มีการประเมินงานและความสามารถในการวิชาชีพเพื่อให้รางวัลหรือค่าตอบแทน

ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขในมุมมองของผู้ศึกษา

1. การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านสุขภาพ จัดให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเพื่อให้ได้แผนอัตรากำลังที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อประชาชนในทุกภูมิภาค ทั้งเขตเมืองและเขตชนบท

พัฒนาแหล่งการผลิตบุคลากรโดยร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงศึกษาธิการเพื่อผลิตบุคลากรด้านสุขภาพเพิ่มขึ้นตามจำนวนความต้องการของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

จัดให้มีการกระจายบุคลากรด้านสุขภาพอย่างเป็นธรรมโดยจัดตั้งคณะกรรมการจัดสรรกำลังคนที่ประกอบด้วยหน่วยงานทั้งสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กองทัพ และกระทรวงอื่นๆ ที่มีหน่วยงานที่ให้บริการด้านสุขภาพ

การคงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพจัดให้มีสิ่งจูงใจ ทั้งสิ่งจูงใจภายในและสิ่งจูงใจภายนอก เช่นการจัดบัญชีเงินเดือนวิชาชีพที่เหมาะสมและสอดคล้องกับอัตราค่าจ้างในภาคเอกชน การจัดระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม ไม่เหลื่อมล้ำกับข้าราชการในสังกัดหน่วยงานนอก ก.พ. จัดให้ระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับแต่ละวิชาชีพ มีสวัสดิการที่เหมาะสม สภาพความเป็นอยู่ที่มีคุณภาพ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในกลุ่มวัยที่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดให้มีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการของหน่วยงาน โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม

จัดให้มีการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูงที่สามารถจะพัฒนาและนำองค์กรไปสู่การให้บริการ ด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ โดยอาจจัดให้มี talent mobility center เพื่อสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูงระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ กับ ภาครัฐและภาครัฐกับเอกชน

การปรับระบบการจ้างให้สอดคล้องกับกลุ่มวัย คนรุ่นใหม่มักไม่ชอบทำงานประจำที่เดียว แต่ชอบทำงานแบบอิสระ (freelance) โรงพยาบาลอาจใช้การจ้างแพทย์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ประกอบวิชาชีพอิสระแทนการรับแพทย์มาทำงานประจำเพื่อให้บริการผู้ป่วยเฉพาะด้านหรือเฉพาะโรค

2. การแก้ไขปัญหาเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยจัดให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านสุขภาพที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและเป็นปัจจุบัน จัดสรรกรอบอัตรากำลังตามสภาพความเป็นจริงของระบบบริการสุขภาพโดยประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งกระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้ได้กรอบอัตรากำลังและตำแหน่งบรรจุ ที่เพียงพอต่อการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

3. การแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างจัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องนโยบายและยุทธศาสตร์ในภาพรวมของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้เกิดการบริหารยุทธศาสตร์ในภาพรวมของกระทรวงและสามารถพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักยุทธศาสตร์ระดับสูงได้ ร่วมกับการพัฒนาหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับ

กระทรวงที่สามารถทำงานประสานกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้อย่างใกล้ชิดและพัฒนาไปเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ของกันและกัน (develop strategic partnership)

ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคในการแก้ไขปัญหารัฟพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพคือวัฒนธรรมการทำงานของระบบข้าราชการไทยซึ่งมักทำงานแบบแยกส่วน มีระบบคิดแบบไซโล ทำให้การบูรณาการเกิดได้ยาก นอกจากนั้นการแยกกันทำงานยังทำให้เกิดงานที่ซ้ำซ้อน ส่งผลให้งบประมาณไม่เพียงพอในการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารและการอ้างอิง

[http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2558/Training%20and%20Development%20Roadmap/Training_Roadmap_HROfficer/Strategic_Recruitment\(1\).pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2558/Training%20and%20Development%20Roadmap/Training_Roadmap_HROfficer/Strategic_Recruitment(1).pdf), ค้นหเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2559

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน : ยุคเปลี่ยนผ่านจาก Baby Boomer สู่ Generation X และ Y

เพชรรัตน์ สีนอวย
ผู้ช่วยปลัดกระทรวงแรงงาน
กระทรวงแรงงาน

จากวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน คือ เป็นองค์กรนำในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน อำนวยความสะดวกให้การทำงานเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพันธกิจในการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติราชการ พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของกระทรวง กำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผล รวมทั้งการตรวจราชการ และรับเรื่องราวร้องทุกข์ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การประชาสัมพันธ์ การต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัย และส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบค่าจ้าง รายได้ และงานด้านแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้แบ่งโครงสร้างเพื่อรองรับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้

1. ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนักบริหารกลาง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักตรวจและประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยมีสำนักงานแรงงานจังหวัด 76 จังหวัดทั่วประเทศ
3. สำนักงานแรงงาน (สนร.) ไทยในต่างประเทศ จำนวน 14 แห่ง 13 ประเทศ คือ ซาอุดีอาระเบีย (กรุงริยาด) สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (กรุงอาบูดาบี) ญี่ปุ่น ฮองกง ไต้หวัน(ไทเปและเกาสง) มาเลเซียสิงคโปร์ บรูไน อิสราเอล(กรุงเทลอาวีฟ) สวิตเซอร์แลนด์ (นครเจนีวา) เกาหลีใต้ (กรุงโซล) เยอรมนี (กรุงเบอร์ลิน) และ ลิเบีย (กรุงตริโปลี)

อัตรากำลังของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ณ พฤษภาคม 2559

ช่วงอายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ	Generation
≤ 34	116	18.8	Generation Y
35-50	290	47.0	Generation X
51 ขึ้นไป	211	34.2	Baby Boomer
รวม	617	100	อายุเฉลี่ย 45 ปี

ข้าราชการสายงานหลักที่ขาดแคลนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สายงานหลักที่สำคัญของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน คือ สายงานนักวิชาการแรงงาน และ นักวิเทศสัมพันธ์ ในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่จะสานต่อการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากบุคลากรโอน ย้าย หรือได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งและประจำการที่อื่น ประกอบกับข้าราชการที่เกษียณอายุราชการได้รับการทดแทนด้วยข้าราชการระดับปฏิบัติการ ซึ่งข้าราชการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการพัฒนาที่พร้อมรับมือกับภาระงานที่มีมากมายในปัจจุบันและอนาคต

สภาพปัญหา HRD ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1. การถ่ายทอดความเชี่ยวชาญในแต่ละสายงาน (Knowledge Transfer) ให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในงานเพื่อสืบทอดแทนกันยังไม่มีประสิทธิภาพที่ดีพอ
2. ขาดการบริหารจัดการคนเก่งและคนดีที่มีประสิทธิภาพ (Talent Management) และการเตรียมพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร (Succession Plan)
3. ไม่มี Training Roadmap ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพใน Career Path ไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
4. ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
5. บุคลากรด้าน HRD ขาดโอกาสในการเรียนรู้งานที่หลากหลายของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทำให้ไม่เข้าใจบทบาท หน้าที่ และการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ดีพอ ซึ่งส่งผลต่อการวางแผน HRD ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน

ประเด็นความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหา

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Human Resource Management) เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะต้องมีกระบวนการตั้งแต่ การวางแผนบุคลากรขององค์กร (Workforce Planning) การสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง (Recruitment & Selection) การเรียนรู้ อบรม และพัฒนา (Learning & Development) การบริหารจัดการผลงาน (Performance Management) การบริหารจัดการรางวัลจูงใจและผลตอบแทน (Reward Management) การบริหารจัดการเส้นทางอาชีพเกี่ยวกับความสำเร็จของบุคลากรและองค์กร (Career Management , Mobility and Succession)

ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับผู้นำ (Leader) และทีมงาน HRD ที่ต้องมีการวิเคราะห์ช่องว่างของความสามารถ (Assess Capability GAP) ของบุคลากรขององค์กร และดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการผสมผสานทั้งการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Training) เพื่อให้มีความรู้ ทักษะเฉพาะด้านในการทำงาน (Technical Skill) และทักษะทั่ว ๆ ไปเพื่อสนับสนุนการงาน (Soft-Skill) รวมทั้งการสอนงาน (Coaching) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ในการทำงาน (On the Job Training) ในสัดส่วน 10 : 20 : 70 ตามลำดับ

2. การศึกษาดูงาน ณ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้ได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง (Recruitment & Selection) การเรียนรู้ อบรม และพัฒนา (Learning & Development) การบริหารจัดการผลงาน (Performance Management) การบริหารจัดการรางวัลจูงใจและผลตอบแทน (Reward Management) และภาวะผู้นำ (leadership) สำหรับบุคลากรที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต โดย SCG ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในสายงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรทุกปีอย่างเพียงพอและเหมาะสม ทั้งการฝึกอบรมในประเทศและต่างประเทศ ณ มหาวิทยาลัยที่ติดอันดับ Top Ten ของโลก การสอนงาน (Coaching) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงาน (On The Job Training) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) จากการศึกษาดูงานที่ Science Park อัมสเตอร์ดัม ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ ซึ่ง Science Park แห่งนี้เป็นแหล่งรวมของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ หรือผู้อยากจะไปเป็นผู้ประกอบการ หรือผู้สนใจที่จะศึกษาค้นคว้า คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาพบกันเพื่อทำงานร่วมกัน โดยภาครัฐให้การสนับสนุน เช่น นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ การให้กู้ยืมเงินลงทุนในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น

การประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

จากความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนมุมมองกับวิทยากรและเพื่อน ๆ จากส่วนราชการอื่น ๆ ได้ข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน จากยุค Baby Boomerสู่ Generation X และ Y ดังนี้

1. สร้างและพัฒนาความเชี่ยวชาญในสายงานสำคัญที่ขาดแคลน (Specialist) อย่างเร่งด่วน โดยสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำเป็นต้องพัฒนาข้าราชการในสายงานนักวิชาการแรงงาน ในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และสายงานวิเทศสัมพันธ์ ในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ ให้ความรู้ด้านต่างประเทศในมิติแรงงานและการวิเคราะห์ในมิติเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น (Technic) จากเดิมสายงานนักวิชาการแรงงานจะชำนาญและเชี่ยวชาญการวิเคราะห์สถานการณ์แรงงานของประเทศในมิติสังคมและความมั่นคง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเฉพาะด้านในระยะเร่งด่วนให้กับข้าราชการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และสำนักงานแรงงานในต่างประเทศให้เป็น Technician ที่มี Skill ดังกล่าว โดยการส่งข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้านการต่างประเทศ ด้านการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ การศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับ

หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น กรมการจัดหางาน ธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช) รวมทั้งผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับจะต้องมอบหมายงาน สอนงาน และให้คำปรึกษา (Coaching) ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการระดับปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง มีการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีควาชำนาญในสายงานอย่างแท้จริง

2. พัฒนา Talent Group ซึ่งเป็นข้าราชการกลุ่มพิเศษ (Star) เหล่านี้เป็นการเฉพาะอย่างต่อเนื่องและเข้มข้น เพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น - สูง ของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป โดยมีการลงทุนในการฝึกอบรมข้าราชการเหล่านี้เป็นพิเศษ มี Training Roadmap เฉพาะ ที่ แตกต่างจากข้าราชการกลุ่มทั่วไปตามสายงานปกติ และมีระยะเวลาการ promote สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นสั้นกว่าข้าราชการกลุ่มปกติทั่วไป โดยมีการจัดทำ Career Path และ Succession Plan ของกลุ่มข้าราชการที่เป็น Talent เป็นการเฉพาะ มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3. จัดทำ Training Roadmap ของข้าราชการในแต่ละระดับ/สายงาน ที่ชัดเจน เนื่องจากจำนวนข้าราชการที่มีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับภารกิจและอำนาจหน้าที่ ใน 2 บทบาท และ 2 สถานะ ทั้งบทบาทเป็นกรม ๆ หนึ่ง และในบทบาทของกระทรวง ประกอบกับข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีอายุเฉลี่ย 45 ปี ซึ่งอีก 5 ปีข้างหน้าข้าราชการส่วนใหญ่จะมีอายุ 50 ปีขึ้นไป และปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานขาดช่วงข้าราชการระดับชำนาญการสืบเนื่องจากมาตรการจำกัดบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. ทำให้ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษที่จะแต่งตั้งหรือย้ายให้ดำรงตำแหน่งแรงงานจังหวัดมีไม่เพียงพอ รวมทั้งยังขาดการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เพียงพอ ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการจัดทำ Training Roadmap ระยะเวลาเร่งด่วน ระยะเวลากลาง และระยะยาว ในแต่ละระดับ/สายงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งการฝึกอบรม (Formal & Informal Training) : 10 % การสอนงาน (Coaching) : 20% และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ในการทำงาน (On the Job Training) : 70%

4. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรด้าน HRD ให้มีโอกาสในการเรียนรู้งานที่หลากหลาย โดยการหมุนเวียนให้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย เช่น หมุนเวียนบุคลากรด้าน HRD ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไปทำงานในสำนัก / กอง / กลุ่มงาน / จังหวัด เพื่อให้มีความรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงของหน่วยงานต่าง ๆ การยืมข้าราชการจากหน่วยอื่นมาเสริมงานด้านการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการจัดทำ Training Roadmap ให้กับข้าราชการด้าน HRD เป็นการเฉพาะด้วย

บทสรุป

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งยวดในยุคเปลี่ยนผ่าน ข้าราชการจากยุค Baby Boomer ไปสู่ Generation X และ Y โดยการจัดทำ Training Roadmap ให้กับ ข้าราชการทุกระดับในภาพรวม จัดทำ Training Roadmap เฉพาะให้กับกลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนัก นโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ กลุ่มที่

เป็น Talent กลุ่มข้าราชการทั่วไปและกลุ่ม HRD โดยดำเนินการตาม Training Roadmap ที่วางไว้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรในช่วงเปลี่ยนผ่านวิกฤติหรือโอกาสในการพัฒนาองค์กร

สมณ์ พรหมรส

รองผู้อำนวยการสำนักงานกิจการยุติธรรม

สำนักงานกิจการยุติธรรม

สถานการณ์และสภาพปัญหา

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมาขององค์กรหรือหน่วยงานในภาครัฐราชการต่างๆ ที่เป็นข้อจำกัดในการบริหารงาน ได้แก่ ปัญหาจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามบทบาทและบรรลุนิติภารกิจที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย หรือตามที่สังคมและผู้รับบริการคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับได้ กับปัญหาบุคลากรที่มีอยู่ มักเป็นกลุ่มผู้อาวุโสกับกลุ่มที่เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ใหม่เป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ข้าราชการหรือบุคลากรในระดับกลาง มีอยู่ค่อนข้างน้อยทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ จนมีแนวโน้มว่าอาจจะไม่สามารถเข้าทดแทนตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมในอนาคต

สำนักงานกิจการยุติธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2545 ภายใต้สังกัดกระทรวงยุติธรรม และมีภารกิจในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งพัฒนาระบบงานยุติธรรมของประเทศ ก็เป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ประสบปัญหาดังกล่าวเช่นเดียวกัน กล่าวคือ มีข้าราชการหรือบุคลากรในระดับกลางลาออกและโอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่นจำนวนมาก โดยเฉพาะช่วงหลัง 6 ปีของการดำเนินงาน แม้ว่าจะได้สรรหาและบรรจุอัตรากำลังได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมแล้วในช่วง 2-3 ปีของการก่อตั้งสำนักงานฯ ทั้งนี้ เป็นที่สังเกตว่า การลาออกและการโยกย้ายของข้าราชการและบุคลากรมักเกิดขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่านผู้นำองค์กรใหม่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุหรือเหตุผลใดก็ตาม ทำให้สำนักงานขาดแคลนบุคลากรอย่างมากทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะในระดับกลางและระดับล่าง ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุนิติภารกิจที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย หรือตามที่สังคมและผู้รับบริการคาดหวัง รวมทั้งตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลในปัจจุบัน ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับได้

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรมในช่วงเปลี่ยนผ่านผู้นำองค์กร มักก่อให้เกิดวิกฤติมากกว่าการสร้างโอกาสในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ให้มีขวัญกำลังใจ ซึ่ความสามารถและความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งได้ส่งผลทำให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร เป็นไปได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม

ความคาดหวังและเป้าหมาย

จากการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมหลักสูตรการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ รุ่นที่ 2 (Chief Human Resource officer : CHRO 2) ระหว่าง 25-27 เมษายน และ 9-13 พฤษภาคม 2559 ซึ่งแม้ว่าจะเป็น การฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาที่สั้นมาก แต่ก็ เป็นช่วงเวลาที่ทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจถึงแนวความคิด ทฤษฎี และแนวทางการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงกลยุทธ์ การจัดการ ระบบเทคโนโลยีและอื่นๆ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสายงานบริหารงานบุคคลจากองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์การทำงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน

ทั้งนี้ ภายหลังจากฝึกอบรมหลักสูตร ทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหา แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และเห็น แนวทางต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการแก้ไขสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสำนักงานกิจการยุติธรรม ดังที่กล่าวมาแล้ว โดยมีความคาดหวังและเป้าหมายในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ภายใต้ สถานการณ์ในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีขึ้นในอนาคต ดังนี้

- 1.บุคลากรมีความรัก ความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น
- 2.บุคลากรมีศักยภาพในทางวิชาการ และสามารถเข้ามาบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่อง และยั่งยืน

กลยุทธ์และแนวทางดำเนินงาน

สำหรับกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่สามารถนำมาประยุกต์หรือปรับใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการ บริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรตามที่คาดหวัง และส่งผลทำให้สำนักงานกิจการยุติธรรม สามารถขับเคลื่อน ภารกิจที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย หรือตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลในปัจจุบัน ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่ได้รับการยอมรับต่อไป ได้แก่

- 1) การสร้างการรับรู้ เข้าใจและยอมรับของบุคลากรในทุกระดับถึงบทบาทและภารกิจขององค์กรที่ เปลี่ยนไป ซึ่งได้เพิ่มขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของผู้รับบริการต่างๆ ซึ่งจะต้องนำไปสู่การ ปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้อง ชัดเจนและ เหมาะสม

2) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร HRD Strategic Planning เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรที่เปลี่ยนไป โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาด้านบุคลากรที่ผ่านมา การกำหนดรูปแบบ แนวทางหรือทางเลือกต่างๆ ในการจัดหาและพัฒนาบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้สามารถเข้ามาทดแทนและบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่องและยั่งยืน

3) การดำเนินการตามแผน HRD Strategic Planning อย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยแผนฯ ควรมีเป้าหมายกำหนดจำนวนบุคลากรในแต่ละสาขาให้ชัดเจน กำหนดรูปแบบวิธีการสรรหาบุคลากร แนวทางประชาสัมพันธ์จูงใจให้รู้จักและอยากมาทำงานที่สำนักงาน การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีความสุขและความผูกพัน เป็นต้น ทั้งนี้ ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน โดยให้อยู่ในวาระการประชุมของผู้บริหารอย่างน้อย 6 เดือน/ครั้ง

4) การพัฒนาบุคลากรและองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่นำกระบวนการเรียนรู้แบบ 10/20/70 มาใช้ในการฝึกอบรม สอนงาน พัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน การมอบหมายให้ร่วมรับผิดชอบทำงานด้วยกัน การกำหนดระยะเวลาในการทำงานในแต่ละตำแหน่งแล้วหมุนเวียนไปยังงานอื่น การเปิดโอกาสให้ขอเปลี่ยนงานได้ตามความสนใจหรือถนัด รวมทั้งการวางระบบการทำงานให้เป็นระบบ อิเลคทรอนิกส์ เพื่อให้การเรียนรู้และทดแทนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

5) การปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานต้องมีอำนาจในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลังหรือตำแหน่งให้เหมาะสมและรองรับกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการจัดเก็บฐานข้อมูลของบุคลากรอย่างเป็นระบบและครบถ้วนทุกคน พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน รายบุคคลที่ชัดเจนและวัดได้เป็นรูปธรรม และนำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมอย่างเป็นธรรมและมีการเปิดเผยโดยทั่วไป

6) การประชาสัมพันธ์ผลงานของบุคลากรหรือของทีมงาน รวมทั้งของสำนักงานฯ ให้เป็นที่รับรู้และยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดทำเป็นสาระเอกสารทางวิชาการ ข่าวทางหนังสือพิมพ์ ทางโทรทัศน์ หรือสรุปเนื้อหาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ประเภทต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรที่ผลิตผลงานดังกล่าว เกิดความภาคภูมิใจ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป และมีแรงบันดาลใจในการทุ่มเทในการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป หรือที่เรียกว่า Intrinsic Motivation

ณ จุดนี้ อาจกล่าวได้ว่าการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักงานกิจการยุติธรรมให้บรรลุบทบาท ภารกิจและเป้าหมายที่กำหนด กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากหลักสูตรการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งน่าจะสามารถนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้ในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นที่มีปัญหาและสถานการณ์ในทำนองเดียวกันได้ ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะอยู่ในช่วงเวลาปกติหรือช่วงระยะเวลาที่มีเปลี่ยนผ่านผู้นำองค์กรใหม่ ดังนั้น หากผู้นำองค์กร มีความตระหนัก เห็นคุณค่าและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล รวมทั้งมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะและศิลปะในการบริหารงานบุคคล ก็ย่อมสามารถใช้กลไกการบริหารงานบุคคลเป็นเครื่องมือในการทำให้คนในองค์กรมีความสุข เกิดความรัก ความผูกพัน ภาคภูมิใจและร่วมมือร่วมใจในการทำงาน จนขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามบทบาทภารกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

แนวทางแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ

สุทธิ สุโกศล

ผู้ตรวจราชการกระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงาน

บทนำ

จากสถานการณ์ในปัจจุบัน การบริหารงานบุคคลของกระทรวงแรงงาน สมควรมีแนวทางที่ต้องพัฒนาในเรื่องการแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยที่การแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งบุคลากรยังไม่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถเท่าที่ควร การแต่งตั้งตำแหน่งสำคัญยังได้รับอิทธิพลจากระบบอุปถัมภ์ เด็กเส้น รวมถึงการแทรกแซงทางการเมือง อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงระบบอาวุโสมากกว่าความรู้ความสามารถ เมื่อมีการแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถแต่อาวุโสน้อยกว่าผู้ที่มีความสามารถยังไม่มากพอ ผู้อาวุโสบางกลุ่มไม่พอใจ มีการร้องเรียนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หากการแต่งตั้งยังเป็นในระบบเดิม อาจส่งผลให้เกิดการบริหารงานที่ด้อยคุณภาพและประสิทธิภาพ ไม่สามารถนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ

เพื่อปรับปรุงแนวทางการแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสำคัญให้เป็นไปตามหลักความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง จึงควรมีการกำหนดทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สำหรับตำแหน่งสำคัญ โดยยึดหลักสมรรถนะทางการบริหาร หลักผลงาน สมรรถนะในที่นี้หมายถึง อาจต้องมอบอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารจัดการให้แก่ศูนย์การประเมินผู้บริหารระดับสูง (Assessment Center) ของกระทรวง พร้อมทั้งควรกำหนดตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานให้แก่ผู้ที่อาวุโส โดยแนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนแต่งตั้งข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยยึดหลักสมรรถนะในการบริหารผลงาน ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ คุณธรรม จริยธรรม เป็นการจูงใจให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยตั้งใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับ รวมถึงให้มีการแต่งตั้งตำแหน่งอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เป็นการส่งเสริมและเยียวยาผู้อาวุโสที่ได้รับผลกระทบให้ได้มีโอกาสทำงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

อีกทั้ง เพื่อให้การแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสำคัญประเภทบริหาร ตั้งแต่ระดับนักบริหารต้นขึ้นไป เป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ จึงขอเสนอแนวทางการแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสำคัญโดยจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งสำคัญ โดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกระทรวงแรงงาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลกระทรวงแรงงาน

ตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2557 - 2561 มีประเด็นยุทธศาสตร์ 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. พัฒนาระบบระบบและกระบวนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม
2. พัฒนาระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
3. พัฒนาระบบการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ
4. พัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักสมรรถนะและการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
5. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน
6. เสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีวินัยและป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย
7. เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ

ในการจัดทำกลยุทธ์ของกระทรวงแรงงาน มีการกำหนดการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งมีข้อเสนอเพื่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารงานบุคคลของกระทรวงแรงงาน ดังนี้

ข้อเสนอแนวทางแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ

1. จัดทำแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

จัดทำแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยเฉพาะสำหรับตำแหน่งทางการบริหารที่สำคัญ ระยะสั้น 1 ปี และแผนระยะยาว 5 ปี โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสำนักงาน ก.พ. ควรมีบทบาทสำคัญ กำหนดแผนเส้นทางทางก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกกระทรวง โดยในแผนนอกจากยึดหลักมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งแล้ว ควรมีการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร ต้องผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารที่สำนักงาน ก.พ. โดยจะต้องผ่านศูนย์การประเมินผู้บริหารระดับสูง (Assessment Center) ของกระทรวง คะแนนในภาพรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และผลงานการประเมินเป้าหมายเชิงผลสัมฤทธิ์ (KPIs) อย่างน้อยในระดับดีเด่น กำหนดความสำคัญของสมรรถนะทางการบริหาร ค่าน้ำหนักร้อยละ 50 เรื่องอื่น ค่าน้ำหนักร้อยละ 50 โดยในประเด็นเรื่องอื่น ๆ สามารถปรับค่าน้ำหนักได้แต่ให้คงในเรื่องสมรรถนะในการบริหารไว้ที่ค่าคะแนนร้อยละ 50 เพราะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เป็นตัวบ่งชี้บุคคลนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีว่ามีความเหมาะสมที่จะขึ้นเป็นผู้บริหาร นอกจากนี้ ควรประเมินในลักษณะ 360° คือให้ผู้ร่วมงาน ประเมินผู้บริหารที่ขึ้นทะเบียนไว้ เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย

2. จัดทำเส้นทางทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ในการจัดทำเส้นทางทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ควรกำหนดเส้นทางให้ชัดเจน สามารถทำนายได้ว่าผู้บริหารกลุ่มที่มีศักยภาพจะมีโอกาสก้าวหน้าไปได้ในตำแหน่งใดอย่างค่อนข้างชัดเจน กำหนดสมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะหลักและความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งให้ชัดเจน มุ่งวัดผลระดับ

องค์กร และกำหนดผลตอบแทนจูงใจให้ทุกคนทำงานให้องค์กร ควรมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหรือทำหนังสือแจ้งให้ส่วนราชการทบทวนและแสดงความคิดเห็นต่อแผน ปีละ 1 ครั้ง

3. จัดทำทะเบียนรายชื่อผู้ผ่านเกณฑ์สรรณะทางการบริหาร จัดทำทะเบียนรายชื่อผู้ผ่านสรรณะทางการบริหาร และประกาศแจ้งเวียนให้ข้าราชการทุกคนได้รับทราบ โดยยึดตามแผนเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนด โดยต้องมีคะแนนสรรณะทางการบริหารในภาพรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และใช้คะแนนได้ 2 ปี ตามที่ ก.พ. กำหนด ผลงานการประเมินเป้าหมายเชิงผลสัมฤทธิ์ (KPIs) อย่างน้อยในระดับดีเด่น และต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่มีประวัติเสียหายในการรับราชการ มีความประพฤติดี หากบุคคลใดไม่มีชื่อในทะเบียนก็จะไม่ได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารซึ่งจะช่วยป้องกันเรื่องการร้องเรียนได้

4. สำหรับข้อเสนอสำหรับการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ทั้ง 4 ข้อ อาจกระทบต่อผู้อาวุโสที่มีอายุราชการนาน ประสบการณ์ที่หลากหลายแต่มีคะแนนตามเกณฑ์สรรณะทางการบริหารที่กำหนดในระดับรองลงไป มีข้อเสนอ คือ กำหนดตำแหน่งเพื่อส่งเสริมและเยียวยาแก่กลุ่มผู้อาวุโส เช่น ตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวง ที่มีความก้าวหน้าไปได้ถึงระดับสูงสุด หรือกำหนดตำแหน่งที่ปรึกษาวิชาการแรงงานอาวุโส จำนวน 4 ตำแหน่ง ประจำภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ตำแหน่งละภาค มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่สำนักงานแรงงานจังหวัด ในด้านการดำเนินงาน โดยไม่มีหน้าที่ในการบริหาร เป็นเพียงที่ปรึกษาเท่านั้น โดยหมุนเวียนการทำงานในแต่ละจังหวัด

5. ประชาสัมพันธ์เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งสำคัญ

ประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการได้รับทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งสำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นและเป็นที่ยอมรับ โดยคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการจัดประชุม/อบรม เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ข้าราชการทุกระดับได้รับทราบ และติดตามประเมินผลการรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโดยทำแบบประเมินการประชาสัมพันธ์ว่าข้าราชการรับทราบเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งสำคัญ

สรุปประโยชน์จากการแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ

การแต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยยึดหลักตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ตามที่เสนอจะช่วยพัฒนาเตรียมพร้อมข้าราชการ ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากข้อเสนอ มีดังนี้

1. สร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความสามารถ ผ่านเกณฑ์สรรณะที่กำหนด และผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นผู้มีความรู้และศักยภาพพร้อมในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. ส่วนราชการมีการวางแผนและหลักเกณฑ์มาตรฐานการในการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ จัดเตรียมและพัฒนาผู้มีความรู้พร้อมทดแทนตำแหน่งเป้าหมายอันเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญของส่วนราชการรองรับการสูญเสียกำลังคนตามโครงสร้างอายุของส่วนราชการที่ในอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีข้าราชการเกษียณเป็นจำนวนมาก และในจำนวนนี้ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งสำคัญและระดับสูง การจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(Career Path) สำหรับตำแหน่งสำคัญ จึงมีความสำคัญอย่างมาก เพื่อให้ได้คนดี คนเก่งมาทำงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการ

3. มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของข้าราชการ ประชาชน มีคุณธรรม จริยธรรม จากข้อเสนอที่กล่าวมาข้างต้น หากจะเกิดขึ้นได้ สิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและให้การสนับสนุน รวมทั้งพิจารณา อนุมัติการจัดทำแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น และประกาศใช้ ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล จึงควรมีการเสนอเหตุผลความจำเป็นของการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้ ให้ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเห็นความสำคัญก่อนเริ่มดำเนินการ มีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ข้าราชการ นำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรติดตามและปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม เหนือสิ่งอื่นใด ข้าราชการต้องยอมรับในกฎเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ร้องเรียนโดยไม่มีเหตุผล โดยอ้างหรือยึดติดในระบบเดิม ๆ มีความไม่อดทน ไม่มีระบบพรรคพวก เข้าข้างพวกของตนเอง โดยข้าราชการทุกคนต้องเป็นผู้ยอมรับ ในหลักความรู้ความสามารถ ที่ควบคู่ไปกับคุณธรรม จริยธรรม ระบบราชการจะได้ผู้บริหารที่ดี เก่ง นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

การพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขสายงานสนับสนุน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
กรณีศึกษาสายงานพัสดุ การเงินและบัญชี

สุระ วิเศษศักดิ์
ผู้ช่วยปลัดกระทรวงสาธารณสุข
กระทรวงสาธารณสุข

พื้นฐานความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การคิดต้นทุนบริการมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับโรงพยาบาลภาครัฐเนื่องจาก ต้องใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและที่ได้รับจากการดำเนินงานให้คุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้รับบริการ ซึ่งต้องอาศัยรายงานสถานะทางการเงินของโรงพยาบาลที่แม่นยำและทันเวลาเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากร กระทรวงสาธารณสุขจัดเป็นกระทรวงสังคม มีภารกิจหลักคือให้บริการ สุขภาพ มีวงเงินในการบริหารเกิดรายได้จากการให้บริการและรายจ่ายที่ต้องให้บริการ

โรงพยาบาลส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขต้องดำเนินการจัดซื้อจัดหาวस्तุมา ให้บริการตามภาระงาน บุคลากรสายสนับสนุนด้านพัสดุ การเงินและบัญชีถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของโรงพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ส่วนใหญ่มีวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างมากกว่า พันล้านบาทต่อปี ต้องจัดทำเอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบเป็นจำนวนมาก จัดทำบัญชีในระบบเกณฑ์คงค้างที่มีความยุ่งยากซับซ้อนอย่างมาก มีสัดส่วนบุคลากรต่อภาระงานไม่เหมาะสม ลักษณะงานมีความยุ่งยากทั้งด้านรายรับที่มีหลายแหล่งรายรับและรายจ่ายที่มีรายละเอียดในโครงสร้างบัญชีนับพันรายการมีโอกาสคลาดเคลื่อนในการลงบัญชี ได้มาก จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ขาดโอกาสในการเติบโตในสายงาน มีข้อจำกัดที่โครงสร้างและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ยุ่งยากซับซ้อนและมีปริมาณงานมาก

ขอบเขตในการศึกษา

โรงพยาบาล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

เพื่อพัฒนาบุคลากรสายงานสนับสนุน กรณีศึกษา ตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและการวิเคราะห์สถานะทางการเงินในโรงพยาบาล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

ทิศทางการองค์กร

วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรหลักด้านพัฒนาสุขภาพที่รวมพลังสังคมเพื่อประชาชนสุขภาพดี

ภารกิจ เพื่อพัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน

เป้าหมาย ประชาชนสุขภาพดี บุคลากรมีความสุข และหน่วยบริการมีระบบสุขภาพที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ ความเป็นเลิศ (Excellence) 4 ด้าน

1.Promotion and Prevention Excellence ความเป็นเลิศด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค

2.Service Excellence ความเป็นเลิศด้านบริการทางการแพทย์

3.People Excellence ความเป็นเลิศด้านบุคลากร

4.Governance Excellence ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ

สถานการณ์ปัจจุบัน

จากรายงานสถานะทางการเงินหน่วยบริการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขไตรมาสที่ 4 ประจำปีงบประมาณ 2558 กลุ่มงานประกันสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข หน่วยบริการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยโรงพยาบาลศูนย์ 28 แห่ง โรงพยาบาลทั่วไป 88 แห่ง โรงพยาบาลชุมชน 768 แห่ง และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลประมาณ 10,000 แห่ง มีรายได้จากการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2558 จำนวน 176,076.54 ล้านบาทประกอบด้วย รายได้จากเงินงบประมาณ ในหมวดเงินเดือนค่าจ้าง และงบลงทุนประจำปี ฯลฯ รายได้จากกองทุนหลักประกันสุขภาพจากการให้บริการกลุ่มประชาชนที่มีสิทธิบัตรประกันสุขภาพ รายได้จากกองทุนประกันสังคมจากการให้บริการผู้มีสิทธิประกันสังคม รายได้จากกรมบัญชีกลางจากการให้บริการผู้มีสิทธิในสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ และรายได้จากการให้บริการรักษาพยาบาลอื่นๆ

รายงานจากกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (ข้อมูล ณ วันที่ 3 พฤษภาคม 2559) ข้อมูลจากกลุ่มบริหารงานบุคคล มีบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 336,005 คน แยกเป็นบุคลากรสายงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานสถานะทางการเงินของโรงพยาบาลจำนวน

10,111 คน ประกอบด้วย นักจัดการงานทั่วไป 1,688 คน เจ้าพนักงานพัสดุ 1,714 คน นักวิชาการพัสดุ 753 คน (ข้าราชการ 67 คน) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 3,855 คน นักวิชาการการเงินและบัญชี 2,101 คน (ข้าราชการ 381คน) ในการจัดทำรายงานสถานะทางการเงินของโรงพยาบาล ฝ่ายพัสดุโดยเจ้าพนักงานพัสดุ หรือ นักวิชาการพัสดุ จะเป็นผู้จัดส่งรายงานการจัดซื้อจัดจ้างเมื่อคณะกรรมการตรวจรับพัสดุได้ตรวจรับพัสดุแล้วให้ และฝ่ายการเงินจัดส่งเอกสารทางการเงินให้ฝ่ายบัญชีอีกทางหนึ่ง ฝ่ายบัญชีโดยเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี หรือ นักวิชาการการเงินและบัญชี จะเป็นผู้จัดทำบัญชีในระบบเกณฑ์คงค้าง เมื่อจัดทำบัญชีแล้วเสร็จ จะส่งให้นักจัดการงานทั่วไปตรวจสอบกลับกรอง เสนอผู้อำนวยการโรงพยาบาลเพื่อทราบจากนั้นจัดส่งรายงานผ่านสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเพื่อส่งให้กลุ่มงานประกันสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อจัดทำรายงานสถานะทางการเงินหน่วยบริการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขรายไตรมาส

จากผลการวิเคราะห์การจัดทำรายงานสถานะทางการเงินหน่วยบริการพบว่าการจัดทำรายงานฯ ของโรงพยาบาลมีความล่าช้า และจัดทำรายงานไม่ถูกต้องมากกว่าร้อยละ 20 ซึ่งเกิดจากการจัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องไม่เป็นปัจจุบัน และการลงบัญชีคลาดเคลื่อน ประกอบกับการจัดซื้อพัสดุในโรงพยาบาล ถ้าเป็นการจัดซื้อ ยาฝ่ายเภสัชจะเป็นผู้ดำเนินการ วัสดุทางการแพทย์ วัสดุทันตกรรม วัสดุวิทยาศาสตร์การแพทย์ วัสดุงานบ้านงานครัวและอาหาร วัสดุน้ำมัน ฯลฯ ก็จะมีเจ้าหน้าที่พัสดุเป็นผู้ดำเนินการจัดซื้อ และจัดเก็บในคลังเพื่อเบิกจ่ายออกมาใช้ต่อไป

โรงพยาบาลชุมชนแต่ละแห่งจะมีเจ้าหน้าที่ที่เป็นเจ้าพนักงานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ รวมกันไม่เกิน 3 - 5 คน เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี และนักวิชาการการเงินและบัญชี รวมกันไม่เกิน 3 คน ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ และนักวิชาการการเงินและบัญชีซึ่งถือว่าเป็นระดับที่มีความเข้าใจและเชี่ยวชาญในงานมากกว่าระดับเจ้าพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้างชั่วคราว พนักงานกระทรวงสาธารณสุข หรือพนักงานราชการ ไม่ค่อยมีข้าราชการ ส่วนใหญ่ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ และนักวิชาการการเงินและบัญชี สูงสุดจะเป็นตำแหน่งพนักงานราชการ เมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 3-5ปี มักจะสอบบรรจุเป็นข้าราชการในสังกัดอื่นได้เกือบหมด ทำให้งานขาดความต่อเนื่องและต้องเริ่มต้นใหม่พร้อมกับรับพนักงานราชการใหม่อีก ไม่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้ที่มารับช่วงงานได้ เช่น โรงพยาบาลสุพรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดใหญ่ ระดับ M2 (พร้อมที่จะยกระดับเป็นโรงพยาบาลระดับจังหวัด) มีวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างประมาณ 200 ล้านบาทต่อปี มีพนักงานราชการตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ 1 คน และพนักงานราชการตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี 1 คน ไม่มีข้าราชการ

โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปจะมีจำนวนบุคลากรมากกว่า และมีข้าราชการในตำแหน่งนักวิชาการ พัสตุ และนักวิชาการการเงินและบัญชี ที่มีความก้าวหน้าสามารถขึ้นได้ถึงระดับชำนาญการพิเศษ แต่มีข้อจำกัดใน โครงสร้างและระเบียบฯ เป็นชำนาญการพิเศษได้ตำแหน่งเดียว ใน 3 วิชาชีพ คือ นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการ พัสตุ นักวิชาการการเงินและบัญชี เช่น โรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น มีอัตรากำลังประมาณ 3,200 คน วงเงินจัดซื้อ จัดจ้างมากกว่า 1,000 ล้านบาท มีนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ 1 คน นักวิชาการพัสตุ นักวิชาการการเงิน และบัญชีไม่สามารถเป็นระดับชำนาญการพิเศษได้ จ้างเหมาบริการประมาณ 150 คน โรงพยาบาลศูนย์ อุตรดิตถ์มีอัตรากำลังประมาณ 3,000 คน วงเงินจัดซื้อจัดจ้างมากกว่า 1,000 ล้านบาท มีนักวิชาการการเงินและ บัญชีชำนาญการพิเศษ 1 คน นักวิชาการพัสตุ นักทรัพยากรบุคคลไม่สามารถเป็นระดับชำนาญการพิเศษได้ จ้าง เหมาบริการประมาณ 120 คน โรงพยาบาลมหาสารคามราชสีมาอัตรากำลังประมาณ 4,000 คน วงเงินจัดซื้อจัด จ้างมากกว่า 1,000 ล้านบาท มีนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ 1 คน นักวิชาการพัสตุ นักวิชาการการเงิน และบัญชีไม่สามารถเป็นระดับชำนาญการพิเศษได้จ้างเหมาบริการประมาณ 80 คน

การกำหนดกลยุทธ์

จากการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (Chief Human Resource Officer:CHRO) รุ่นฝึกอบรมเป็นกลุ่มในและต่างประเทศ 2559 (สำหรับผู้บริหาร) ระหว่างวันที่ 25-26 เมษายน 2559 ณ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ดุจงานภายในประเทศ ณ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) วันที่ 27 เมษายน 2559 ศึกษาดูงานระบบการบริหารจัดการบุคคล ขององค์การ ณ ประเทศ เนเธอร์แลนด์ทั้งภาครัฐและเอกชนระหว่างวันที่ 9-13 พฤษภาคม 2559 ได้รับความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาองค์กร ดั้งนี้

Human Resources for Executives (HR Framework)

Risk Management in HR and Program Summary

Leadership for HR professionals in Organization

การแลกเปลี่ยนมุมมองกับผู้เข้าร่วมอบรมในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

กรณีศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสายงานสนับสนุน กรณีศึกษา ตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับรายงาน ทางการเงินและการวิเคราะห์สถานะทางการเงินในโรงพยาบาล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุข ปัญหาที่สำคัญคือขวัญกำลังใจของบุคลากร ที่เกิดจากขาดอัตรากำลังจนเกิดภาระงานมาก ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในงานที่ต้องรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่ ทั้งไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ และไม่สามารถเลื่อนระดับให้สูงขึ้นได้เนื่องจากไม่ใช่ภารกิจหลักของกระทรวงสาธารณสุข ถึงแม้จะต้องรับผิดชอบสูงเมื่อเทียบภาระงานในตำแหน่งเดียวกันกับกระทรวงที่มีเรื่องการเงินการคลังเป็นภารกิจหลัก ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาดังนี้

กลยุทธ์

เสริมสร้างบุคลากรสาธารณสุขสายงานสนับสนุนมีปริมาณคุณภาพ มีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการ

จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรสาธารณสุข สายงานสนับสนุน ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพและนโยบายที่เกี่ยวข้อง

- 1.การวางแผนความต้องการอัตรากำลังคนสายสนับสนุนให้สอดคล้องกับภาระงานเหมือนสายงานหลัก
- 2.การพัฒนากำลังคนสายสนับสนุน

การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลที่นำไปปฏิบัติ

- 1.แผนความต้องการอัตรากำลังคนสายสนับสนุนของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสอดคล้องกับภาระงานนำไปสู่การปฏิบัติ การขยายกรอบอัตรากำลัง การจ้างเหมาบริการงานสนับสนุนฯ
- 2.แผนพัฒนากำลังคนสายสนับสนุนนำไปสู่การปฏิบัติ พัฒนาความเชี่ยวชาญ การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path)

ปัญหาการผลิตและสมรรถนะกำลังคนด้านสุขภาพ

สุวรรณชัย วัฒนาวิจิตรชัย
รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข
กระทรวงสาธารณสุข

พื้นฐานความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาหรือความท้าทาย

ประเทศไทยมีการดำเนินงานพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพมายาวนาน และพบว่ากำลังคนด้านสุขภาพมีความ สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การผลิตบุคลากรเปลี่ยนจากระบบที่เรียนรู้จากประสบการณ์อาจารย์ (Empirical based) ไปสู่การเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (Scientific based) ในหลายสิบปีที่ผ่านมา ทำให้มี ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ทางการแพทย์อย่างมาก อย่างไรก็ตามในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 จนถึงศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อการดูแลสุขภาพประชาชนทั่วโลก รวมถึงในส่วนของประเทศไทย การศึกษาของบุคลากรสาธารณสุขไม่ได้มีการที่จะพัฒนาที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นเพราะ หลักสูตรมีการแยกส่วน ขาดการพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บัณฑิตที่จบ การศึกษามีความรู้ ทักษะ และความสามารถไม่สอดคล้องกับสภาพความต้องการในระบบสาธารณสุขใน สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ขอบเขต

เป็นกำลังคนด้านสุขภาพ ในส่วนเป็นปัญหาหลัก ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาล และสหวิชาชีพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างบูรณาการและยั่งยืน ในการวางแผนและดำเนินการด้านกำลังคนสุขภาพของประเทศ ทั้งประเภท จำนวน การกระจาย และสมรรถนะของบุคลากรภายในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2560-2569)

ทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

กระทรวงสาธารณสุข มีวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี” ภายใต้ภารกิจ “พัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน” โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” กระทรวงสาธารณสุขจึงมีบทบาทหลักในการจัดการระบบสุขภาพของประเทศที่ครอบคลุมถึงการวางแผนและการจัดการกำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ

สถานการณ์ปัจจุบันภายนอกของปัญหาหรือความท้าทาย

ขาดเอกภาพในการวางแผนกำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ และขาดการเอาใจจริงเอาใจและความต่อเนื่องในการดำเนินการหรือผลักดันขับเคลื่อนให้เป็นไปตามแผนขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาการศึกษาของบุคลากรสุขภาพ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศ และความต้องการของประชาชนรวมทั้งการนำผลการวิจัยและพัฒนาไปดำเนินการจัดการศึกษาของบุคลากรสุขภาพ มีข้อจำกัดระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้บัณฑิตภาคีรัฐบาลและเอกชน และระหว่างสถาบันการศึกษาด้วยตัวเอง การผลิตบุคลากรสุขภาพ (โดยเฉพาะแพทย์พยาบาล) มีการเรียนภาคปฏิบัติตามโรงพยาบาลใหญ่ๆ (มหาวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงอื่นๆ) ซึ่งส่วนใหญ่มีแต่ผู้ป่วยที่ซับซ้อน ไม่เหมาะสมที่จะให้นักศึกษาเรียนรู้ เนื่องจากในการทำงานจริง จะพบผู้ป่วยที่ไม่ซับซ้อนซึ่งไม่ต้องการบริการทางการแพทย์ขั้นสูง แต่ต้องการดูแลที่ครอบคลุมทั้งมิติทางกาย ใจ สังคม (และเศรษฐกิจ) อาจารย์ผู้สอนจำนวนมากยังคุ้นเคยและยึดติดกับวิธีการเรียนการสอนแบบดั้งเดิม ซึ่งหลักสูตรมักจะเป็นแบบแยกส่วน เน้นที่เนื้อหามากกว่ากระบวนการเรียนรู้ ใช้วิธีการสอนที่ล้าสมัย เป็นต้น ขาดความร่วมมืออย่างเป็นทางการของเครือข่ายและผู้เกี่ยวข้อง ในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก

การกำหนดกลยุทธ์

1. การกำหนดนโยบายการจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาบุคลากรด้านสุขภาพ โดยใช้หลักฐานทางวิชาการ
2. การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้กำลังคนด้านสุขภาพ
3. การปฏิรูปการบริหารจัดการด้านกำลังคน และในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้ผลิตและผู้ใช้
4. การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
5. การจัดการความรู้
6. การสร้างเครือข่ายสู่การปฏิรูปการศึกษามูลนิธิด้านสุขภาพ

วิธีดำเนินการ

1. สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านสุขภาพของประชาชน ชุมชน สังคม และประเทศ
2. สร้างกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างภาคีเครือข่ายต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบการศึกษาบุคลากรสาธารณสุขเพื่อเตรียมคนออกไปทำงานให้สอดคล้องสถานการณ์ของศตวรรษที่ 21
3. ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบการศึกษาบุคลากรสาธารณสุขเป็นนโยบายระดับชาติ และเกิดการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม

กระบวนการ ทรัพยากร ผู้เกี่ยวข้อง ระยะเวลา

ใช้กระบวนการ “ประชารัฐ” รวมพลังทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

ครอบคลุมตัวอย่างกิจกรรม เช่น

1. ระดมขีดความสามารถและการสนับสนุนจากภาคเอกชน ตลอดจนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน มาบูรณาการกับภาครัฐใน platform หรือ setting ที่จัดตั้งขึ้นเป็นพิเศษ
2. ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ฯ อย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาศักยภาพและสมรรถนะทีมบุคลากรสุขภาพด้านหอครอบครัว โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ใช้ “ชุมชน/พื้นที่เป็นฐาน ประชาชนเป็นศูนย์กลาง” ให้สอดคล้องกับการเพิ่มปริมาณและการกระจาย
4. ผลักดันนโยบายการพัฒนาการศึกษาสำหรับบุคลากรด้านสุขภาพร่วมกันจากทุกวิชาชีพในเวทีวิชาการ
5. การจัดเวทีระหว่างสถาบันการศึกษา ในสาขาวิชาชีพเดียวกันและวิชาชีพต่างๆ
6. สร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายระดับภูมิภาค และระดับโลก
7. สร้างแนวทางร่วมกันในเรื่องการพัฒนาการศึกษาแบบสหสาขาวิชาชีพ และเรื่องการพัฒนาอาจารย์

ผู้เกี่ยวข้อง

ผู้กำหนดนโยบาย องค์กรกลางด้านกำลังคนต่างๆ สถาบันการศึกษา สภาวิชาชีพ ผู้ใช้บัณฑิตคณาจารย์ นักเรียนนักศึกษา ภาคเอกชน สังคม และประชาชนทั่วไป

ระยะเวลา

อยู่ในกรอบระยะเวลาทศวรรษหน้า (พ.ศ.2560-2569)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กร

เพื่อพัฒนาระบบการศึกษาของบุคลากรสุขภาพ ที่จะนำมาสู่การพัฒนาทักษะ ศักยภาพ และสมรรถนะที่บุคลากรสุขภาพที่เหมาะสม มีแรงบันดาลใจในการทำงานบนพื้นฐานหัวใจความเป็นมนุษย์ ในอันที่จะสนับสนุนการพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ มีความเสมอภาค โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนรวมทั้งภาคประชาชน ที่มุ่งเน้นส่งเสริมระบบบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ ที่มีความเชื่อมโยงกับระบบบริการระดับสูง ที่เป็นเครือข่ายรวมทั้งกระบวนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร และการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้โรงพยาบาลในชุมชนเป็นฐาน มุ่งเน้นการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ซึ่งอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมและมีการบูรณาการในระหว่างวิชาชีพ