

บทที่ 6

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาทุนมนุษย์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุข ต่อสภาพที่เป็นอยู่ของการพัฒนาทุนมนุษย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด (สสจ.) และความคิดเห็นต่อความสำคัญขององค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ และปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกระทรวงสาธารณสุข ถึงความเป็นไปได้ในการนำองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ศึกษามาได้ไปสู่การปฏิบัติจริง

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอตามลำดับของวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำเสนอด้วยสถิติบรรยาย และสถิติอ้างอิง ซึ่งประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพปัจจุบัน และความสำคัญในอนาคตของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์

2. การวิเคราะห์ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำเสนอด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ซึ่งประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต และเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพจริงของการพัฒนาทุนมนุษย์กับความสำคัญของปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ กับผลการปฏิบัติราชการ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อ 2. และนำเสนอด้วยสถิติบรรยายหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ Pearson Product Moment Correlation Coefficient ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ในอนาคต กับระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดต่อผลการปฏิบัติราชการ

4. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากการวิเคราะห์กลุ่มคำ และองค์ประกอบของกลุ่มคำ ซึ่งประกอบด้วยผลการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญต่อความเป็นไปได้ในการนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติจริง

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งหมด 1,050 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามตอบกลับ ซึ่งมีความถูกต้องครบถ้วนสามารถใช้ประมวลผลได้จริง จำนวน 1,021 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.24 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้ค่าสถิติบรรยาย (descriptive statistic) ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ (ดูตาราง 9-10)

ตาราง 9

จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศและอายุ

	เพศ		อายุ	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
ชาย	293	28.70	48	6.23
หญิง	728	71.30	45	5.10
รวม	1,021	100.00	44	7.14

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 44 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.14 โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 71.3 เป็นข้าราชการหญิง ที่เหลือเป็นข้าราชการชาย

ตาราง 10

จำนวน ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุราชการ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-9 ปี	67	6.56
10-19 ปี	311	30.46
20-29 ปี	504	49.36
30-39 ปี	139	13.62
รวม	1,021	100.00
กลุ่มประเภทตำแหน่ง		
ทั่วไป		
ระดับปฏิบัติงาน	-	-
ระดับชำนาญงาน	201	19.70
วิชาการ		
ระดับปฏิบัติการ	59	5.80
ระดับชำนาญการ	564	55.20
ระดับชำนาญการพิเศษ	190	18.60
ระดับเชี่ยวชาญ	7	0.70
รวม	1,021	100.00

ตาราง 10 (ต่อ)

ลักษณะงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ปฏิบัติงาน	669	65.50
หัวหน้างาน	208	20.40
หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย	144	14.10
รวม	1,021	100.00
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานใน สสจ.		
1-9 ปี	323	31.64
10-19 ปี	459	44.96
20-29 ปี	201	19.69
30-39 ปี	38	3.71
รวม	1,021	100.00
คุณวุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	6.95
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	625	61.22
ปริญญาโท	302	29.58
สูงกว่าปริญญาโท	23	2.25
รวม	1,021	100.00

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 79.82 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 10-29 ปี และกว่าครึ่งหนึ่ง ดำรงตำแหน่งในกลุ่มประเภทตำแหน่งวิชาการระดับชำนาญการ ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่มีคุณวุฒิปริญญาตรี และปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นระยะเวลา 1-19 ปี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์
ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยใช้แบบสอบถาม
พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งจำแนกการนำเสนอ
ตามกรอบแนวคิด การจัดการความรู้ 4 ด้าน คือ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดระบบ
ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ รวมทั้งผลการปฏิบัติราชการ (ดูตาราง 11-15)

ตาราง 11

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานพัฒนาชุมชนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในปัจจัยด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

รายการองค์ประกอบของ ปัจจัยด้านสร้างและแสวงหาความรู้		ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน				
		Percentile (%)			$\bar{X}$	SD
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	แนวโน้มนวัตกรรม	3.3	14.9	46.8	31.4	3.5
2	แนวโน้มนโยบายของรัฐบาล	1.8	8.4	31.6	47.6	10.6
3	แนวโน้มนโยบายของท้องถิ่น	2.4	7.3	31.2	37.9	21.2
4	แนวโน้มนโยบายของภาคเอกชน	0.4	4.4	21.4	46.1	27.6
5	ทรัพยากรมนุษย์	0.6	5.1	19.6	47.0	27.7
6	การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	9.3	24.5	36.4	25.8	4.0
7	กฎระเบียบขององค์กร	4.0	20.7	37.3	32.8	5.2
8	เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร	4.2	17.3	40.1	33.1	5.3
9	วัฒนธรรมองค์กร	7.2	22.4	47.4	20.6	2.4
10	นโยบายการบริหารงาน	2.3	8.4	30.9	37.2	21.3
11	หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	1.2	9.4	31.1	39.5	18.5
12	ทัศนคติความเชื่อของบุคลากร	0.0	11.4	39.9	39.7	9.0

ตาราง 11 (ต่อ)

รายการองค์ประกอบของ ปัจจัยด้านการสร้างและแสวงหาความรู้		ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน					
		Percentile (%)				$\bar{X}$	SD
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก		
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	แปลผล
13	การตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ	0.5	6.3	37.0	43.2	13.0	3.62 0.80 มาก
14	การออกแบบงาน	2.2	15.3	45.0	32.7	4.9	3.23 0.84 ปานกลาง
15	รูปแบบการจัดการขององค์กร	1.2	15.7	43.6	34.9	4.7	3.26 0.82 ปานกลาง
16	ประวัติดึงดูด	4.3	15.0	36.5	38.3	5.9	3.26 0.93 ปานกลาง
17	การวิจัย/นวัตกรรม	3.1	11.2	36.4	37.6	11.7	3.43 0.94 ปานกลาง
18	การแก้ปัญหาองค์กร	4.1	11.3	35.8	39.7	9.1	3.35 0.85 ปานกลาง
19	การตรวจสอบข้อดีตำแหน่งงาน	3.7	9.9	48.4	33.3	4.7	3.25 0.84 ปานกลาง
20	การตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.9	14.4	45.8	31.1	3.7	3.14 0.88 ปานกลาง
21	การตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากร	5.7	21.0	47.2	22.3	3.8	2.98 0.90 ปานกลาง
22	การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรได้รับ	9.8	23.0	41.3	23.3	2.5	2.86 0.96 ปานกลาง
23	การสังเกตการปฏิบัติงานจริง	10.7	28.6	41.4	15.9	3.4	2.73 0.96 ปานกลาง
24	การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงาน	14.2	28.0	38.4	15.9	3.5	2.67 1.01 ปานกลาง
25	การจัดหมวดหมู่ภารกิจ	8.7	21.1	38.1	29.1	3.0	2.97 0.98 ปานกลาง
26	การตรวจสอบความรู้ของบุคลากร	5.0	15.5	44.8	27.9	6.9	3.16 0.94 ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

รายการองค์ประกอบของ ปัจจัยด้านสร้างและแสวงหาความรู้		ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน					
		Percentile (%)				$\bar{X}$	SD
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
27	การประเมินโดยอาศัยความคิดเห็น	5.3	14.7	47.7	27.1	5.2	0.90
28	การค้นหาคำที่ควรพิจารณา	5.6	18.1	36.1	32.7	7.4	0.99
	ภาพรวม	4.5	15.1	38.5	33.0	8.9	0.86

จากตาราง 11 พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุข จังหวัด มีความเห็นว่า ในปัจจุบันการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ ในปัจจัยด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ มีการดำเนินการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77, SD = 0.86$)

เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า ในปัจจุบันการดำเนินการ พัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยด้านการสร้าง/แสวงหาความรู้ อยู่ในระดับมากจำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) แนวโน้มทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.96, SD = 0.83$) (2) แนวโน้มเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.68, SD = 0.96$) (3) นโยบายการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.67, SD = 0.97$) (4) การตัดสินใจ ของผู้บริหารเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.62, SD = 0.80$) (5) ทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.58, SD = 0.72$) (6) แนวโน้มนโยบายรัฐบาล ($\bar{X} = 3.57, SD = 0.85$) และ (7) หน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร ($\bar{X} = 3.55, SD = 0.81$) สำหรับองค์ประกอบย่อยที่เหลือมี การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี 1 องค์ประกอบที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง คือ การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงาน ($\bar{X} = 2.67, SD = 1.01$) เนื่องจากระดับความคิดเห็น ของบุคลากรต่อองค์ประกอบดังกล่าว มีการกระจายอยู่ในระดับปานกลางและมาก (ร้อยละ 38.5 และ 33 ตามลำดับ)

ตาราง 12

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากร ต่อสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในปัจจุบันการจัดระบบความรู้ในปัจจุบัน

รายการองค์ประกอบของ ปัจจัยด้านการจัดระบบความรู้		ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน							
		Percentile (%)					$\bar{X}$	SD	แปลผล
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1	ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน	6.90	27.10	42.50	20.40	3.10	2.97	0.91	ปานกลาง
2	ความรู้ด้านการสนับสนุนสำหรับบุคลากรใหม่	10.80	26.20	42.00	18.00	2.90	2.85	0.91	ปานกลาง
3	ความรู้เฉพาะในงานหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง	9.80	22.50	44.10	20.40	3.20	2.75	0.94	ปานกลาง
4	ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	12.40	26.20	40.70	18.50	2.10	2.85	0.96	ปานกลาง
5	ความรู้ด้านการจัดการงาน	9.50	26.00	40.40	20.90	3.30	2.80	0.95	ปานกลาง
6	ความรู้ด้านการจัดการองค์กร	7.90	27.60	41.20	19.80	3.50	2.79	0.98	ปานกลาง
7	ความรู้ด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาองค์กร	13.60	33.10	35.40	15.40	2.50	2.84	0.94	ปานกลาง
8	ความรู้ด้านการใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป	7.40	18.60	37.60	28.30	8.00	3.09	1.03	ปานกลาง
9	ความรู้ด้านการใช้และสืบค้นข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.20	15.20	33.60	33.70	13.30	3.39	1.02	ปานกลาง
ภาพรวม		9.16	24.72	39.50	21.97	4.65	2.89	0.85	ปานกลาง

จากตาราง 12 พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีความเห็นว่า ในปัจจุบันการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยด้านการจัดระบบความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$, $SD = 0.85$) และหากพิจารณารายองค์ประกอบย่อยจะพบว่า บุคลากรมีความเห็นว่าทุกองค์ประกอบย่อย มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แต่มีอยู่ 2 องค์ประกอบที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง ได้แก่ (1) ความรู้ด้านการใช้และสืบค้นข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.69$, $SD = 1.02$) และ (2) ความรู้ด้านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ($\bar{X} = 3.09$, $SD = 1.03$) เนื่องจากระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อทั้ง 2 องค์ประกอบดังกล่าว ส่วนใหญ่มีการกระจายอยู่ในระดับน้อย ปานกลาง และมาก

ตาราง 13

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของ
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้

	รายการองค์ประกอบของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้	ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน							
		Percentile (%)				$\bar{X}$	SD		
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก			มากที่สุด	
1	การพูดคุยกัน	17.60	20.30	36.40	20.70	5.00	2.75	1.120	ปานกลาง
2	พี่สอนน้อง	14.20	29.70	36.80	15.70	3.60	2.65	1.022	ปานกลาง
3	เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (forum)	9.20	24.70	39.00	20.80	6.40	2.90	1.034	ปานกลาง
4	ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	14.30	25.80	38.30	17.30	4.30	2.72	1.047	ปานกลาง
5	การพบปะองค์กรอื่นเพื่อทำการเทียบเคียง (Benchmarking)	5.80	24.20	41.90	22.90	5.20	3.00	0.970	ปานกลาง
6	การเผยแพร่เขียนบทความ	10.40	30.30	37.10	18.50	3.70	2.75	0.990	ปานกลาง
7	การจัดทำคู่มือ	14.40	27.60	35.00	19.20	3.80	2.70	1.050	ปานกลาง
8	การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์/ภาพนิ่ง/ภาพเคลื่อนไหว	3.30	16.20	36.80	33.50	10.20	3.23	0.960	ปานกลาง
9	การเผยแพร่วิทยานิพนธ์/ผลงานวิชาการ	2.00	11.80	45.40	34.50	6.40	3.32	0.830	ปานกลาง
10	การเผยแพร่งานวิจัย	5.60	21.50	43.80	23.10	6.00	3.05	0.990	ปานกลาง
11	การศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน ฟัง ทดสอบ	3.10	17.20	47.80	26.50	5.30	3.04	0.900	ปานกลาง
12	การลงมือปฏิบัติจริง	2.70	15.70	44.90	31.20	5.50	3.21	0.860	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการองค์ประกอบของ ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้	ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน					
	Percentile (%)				$\bar{X}$	SD
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก		
13 การมอบหมายงานพิเศษที่มีความสำคัญ	3.10	14.00	37.10	36.60	9.10	3.35
14 การมอบหมายงานเพิ่มขึ้น	3.80	13.00	41.20	32.30	9.60	3.31
15 การหมุนเวียนบุคลากรผู้รับผิดชอบงาน	20.60	24.70	34.60	16.80	3.30	2.58
16 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน	18.90	24.60	34.40	16.80	5.30	2.65
17 การจัดประชุม สัมมนา	5.60	12.20	37.90	31.50	12.70	3.34
18 การอภิปรายความรู้	7.00	16.10	40.20	27.00	9.80	3.17
19 การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (story telling)	14.40	20.20	36.40	21.70	7.30	2.87
ภาพรวม	8.98	19.50	34.52	30.84	6.16	2.88

จากตาราง 13 พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุข จังหวัด มีความเห็นว่า ในปัจจุบันการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$, $SD = 1.01$) แต่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง เนื่องจากระดับความคิดเห็นของบุคลากร ต่อปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ ในภาพรวมมีการกระจายซึ่งความคิดเห็นส่วนใหญ่ กระจายอยู่ในระดับน้อย (ร้อยละ 20.51) ปานกลาง (ร้อยละ 37.63) และมาก (ร้อยละ 31.96)

ตาราง 14

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานพัฒนาชุมชนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในปัจจัยด้านการใช้ความรู้ในปัจจุบัน

รายการองค์ประกอบของ ปัจจัยด้านการใช้ความรู้		ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน					
		Percentile (%)			$\bar{X}$	SD	แปลผล
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1	การวิเคราะห์เพื่อวางแผนดำเนินงาน	-	0.70	96.10	3.10	0.10	ปานกลาง
2	การตัดสินใจเลือกองค์ความรู้	-	27.60	57.70	14.70	-	ปานกลาง
3	การปรับใช้ความรู้	-	20.30	67.70	12.00	-	ปานกลาง
4	นโยบายผู้บริหารสนับสนุน	-	39.50	60.50	-	-	ปานกลาง
5	การให้ความรู้ด้านเทคโนโลยี	-	39.50	60.50	-	-	ปานกลาง
6	การสร้างแรงจูงใจ	49.10	50.90	-	-	-	น้อย
ภาพรวม		8.18	29.75	57.09	4.97	0.01	ปานกลาง

จากตาราง 14 พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีความเห็นว่า ในปัจจุบันองค์ประกอบในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในปัจจุบัน ตามแนวทางการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านการใช้ความรู้มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.58, SD = 0.611$) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการนำความรู้ ทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.51, SD = 0.50$)

ตาราง 15
ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพปัจจุบันของผลการปฏิบัติงาน
สาธารณสุขจังหวัด.

	รายการองค์ประกอบของ ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน					SD	แปลผล
		Percentile (%)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
1	ผลการพัฒนาต่อทัศนคติของบุคลากร	4.40	16.80	44.50	26.50	7.70	0.95	ปานกลาง
2	ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	1.40	14.80	39.10	35.80	8.90	0.89	ปานกลาง
3	ความร่วมมือแรงร่วมใจ	2.20	9.80	39.40	39.00	9.70	0.91	ปานกลาง
4	การมีส่วนร่วม	1.10	13.70	36.40	35.30	13.50	0.93	ปานกลาง
5	สมรรถนะบุคลากร	3.40	15.30	43.00	31.60	6.70	0.90	ปานกลาง
6	นวัตกรรม	4.50	13.90	47.10	28.20	6.30	0.90	ปานกลาง
7	กระบวนการทางสังคม	3.90	11.70	42.30	34.70	7.30	1.30	ปานกลาง
8	กระบวนการทำงานสนับสนุนความล้ำเอื้อองค์กร	1.60	7.20	33.40	47.60	10.20	0.78	มาก
9	คุณภาพการบริการลูกค้า/ประชาชน	1.00	7.00	46.00	40.90	5.10	0.82	มาก
10	การใช้ประโยชน์ของ สินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น	5.70	14.60	48.40	27.40	3.90	1.12	ปานกลาง
11	ขั้นตอนการให้บริการลดลง	2.10	8.30	41.10	41.60	6.90	0.77	มาก
12	ความสัมพันธ์ของบุคลากรกับผู้บริหาร	2.20	5.20	35.80	49.40	7.40	0.97	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการองค์ประกอบของ ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน					
	Percentile (%)				$\bar{X}$	SD
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก		
13 ความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับผู้รับบริการ	3.20	9.60	51.80	30.50	4.90	3.17
14 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	2.70	6.30	44.10	38.80	8.10	3.50
15 ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร	2.50	9.40	37.10	42.10	8.80	3.67
16 ผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร	1.00	9.00	46.00	37.70	6.30	3.31
ภาพรวม	2.85	12.75	39.75	35.93	8.72	3.36

จากตาราง 15 พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีความเห็นว่า ในปัจจุบันนั้น ภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีผลงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36, SD = 0.91$) หากพิจารณารายองค์ประกอบย่อย พบว่า มี 6 องค์ประกอบ ที่บุคลากรมีความเห็นว่า ในปัจจุบันมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.67, SD = 0.83$) (2) ขั้นตอนการให้บริการลดลง ($\bar{X} = 3.61, SD = 0.77$) (3) ความสัมพันธ์ของบุคลากรกับผู้รับบริการ ($\bar{X} = 3.55, SD = 0.97$) (4) คุณภาพการบริการลูกค้า/ประชาชน ($\bar{X} = 3.58, SD = 0.82$) (5) กระบวนการทำงานสนับสนุนความสำเร็จองค์กร ($\bar{X} = 3.50, SD = 0.78$) และ (6) ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ ($\bar{X} = 3.50, SD = 0.81$)

นอกจากนี้ยังมีบางองค์ประกอบที่บุคลากรมีความเห็นว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า มี 2 องค์ประกอบที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง ได้แก่ กระบวนการทางสังคม ($\bar{X} = 3.33, SD = 1.30$) และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 2.87, SD = 1.12$) เนื่องจากระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อทั้ง 2 องค์ประกอบดังกล่าว ส่วนใหญ่แล้วมีการกระจายอยู่ในระดับน้อย ปานกลาง และมาก

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต

การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) ของการพัฒนาทุนมนุษย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย ลำดับองค์ประกอบ จำนวนรายการองค์ประกอบ ค่าไอเกน และค่าร้อยละของความแปรปรวนรวมขององค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรสาธารณสุขกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จำนวน 1,021 คน เพื่อวิเคราะห์ถึงระดับความสำคัญขององค์ประกอบโดยการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยการสกัดองค์ประกอบแบบภาพพจน์ (image factoring) หมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (orthogonal) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (varimax) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาเลือกจำนวน

องค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1.0 ขึ้นไปเท่านั้น สำหรับการเลือกรายการพัฒนามนุษย์นั้น ได้เลือกจากรายการขององค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก มากกว่า 0.300 ขึ้นไป (อุทุมพร (ทองอุไร) จามรمان, 2545, หน้า 96) ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.400 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ในการเลือกรายการพัฒนามนุษย์ที่สำคัญ แต่ในกรณีที่รายการพัฒนามนุษย์ใดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.400 ขึ้นไปหลายองค์ประกอบ ได้พิจารณาให้รายการพัฒนา มนุษย์นั้นอยู่ในองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนามนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ ปรากฏผล (ดูตาราง 16)

ตาราง 16

ลำดับชื่อ จำนวนรายการ ค่าไอเกน และค่าร้อยละความแปรปรวน ของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ในอนาคต

	ชื่อปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์ในอนาคต	จำนวนองค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ค่าร้อยละของความแปรปรวน
1	การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ	15	41.32	48.62
2	การเรียนรู้ระดับบุคคล	13	3.70	4.35
3	การสนับสนุนการเรียนรู้	8	3.57	4.20
4	การเรียนรู้ระดับทีม	6	2.19	2.58
5	การวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม	4	2.02	2.38
6	วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	4	1.99	2.34
7	กฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	3	1.58	1.86
	ภาพรวมการพัฒนามนุษย์	53	56.41	65.40

จากตาราง 16 พบว่า ปัจจัยที่มีค่าไอเกน (eigen value) มากกว่า 1.0 มีจำนวน 7 ปัจจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งชื่อปัจจัยการพัฒนามนุษย์ ตามองค์ประกอบย่อยของการพัฒนามนุษย์ที่ปรากฏในแต่ละปัจจัย ส่วนปัจจัยการพัฒนามนุษย์ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่า 0.400 มีจำนวน 13 รายการ แสดงว่า ปัจจัยการพัฒนามนุษย์ทั้ง 13 รายการนั้นมีความสำคัญน้อย จึงตัดปัจจัยดังกล่าวนี้ทิ้ง

สำหรับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งพบว่า มีทั้งหมด 7 ปัจจัยนั้น มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 53 องค์ประกอบ มีค่าความแปรปรวนรวมร้อยละ 65.401 โดยมี 2 ปัจจัยที่มีจำนวนองค์ประกอบสูงที่สุด ได้แก่ ปัจจัยการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ (15 องค์ประกอบ ค่าไอแกนเท่ากับ 41.328 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 48.621) และปัจจัยการเรียนรู้ระดับบุคคล (13 องค์ประกอบ ค่าไอแกนเท่ากับ 3.702 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.355)

กล่าวโดยสรุปจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ตามแนวทางการจัดการความรู้ พบว่า มี 7 ปัจจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดชื่อปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ

ปัจจัยที่ 2 การเรียนรู้ระดับบุคคล

ปัจจัยที่ 3 การสนับสนุนการเรียนรู้

ปัจจัยที่ 4 การเรียนรู้ระดับทีม

ปัจจัยที่ 5 การวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่ 6 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ 7 กฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

โดยในแต่ละปัจจัยมีองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันหลายองค์ประกอบ จึงได้มีการนำเสนอรายละเอียดองค์ประกอบย่อยของแต่ละปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยเรียงลำดับการนำเสนอองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (ดูตาราง 17-23) และนำเสนอความคิดเห็นของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติราชการที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ทั้ง 7 ปัจจัยที่วิเคราะห์มาได้ (ดูตาราง 24)

ตาราง 17

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงาน
 สาธารณสุขจังหวัดในอนาคตในปีด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ

	องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ	ระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญในอนาคต					ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ			
		Percentile (%)				SD				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มากที่สุด					
1	ความรู้ด้านการจัดการงาน	0.40	5.20	22.00	43.40	29.00	3.99	0.89	มาก	0.82
2	ความรู้ด้านการจัดการองค์กร	0.10	5.50	19.20	46.10	29.10	3.94	0.90	มาก	0.81
3	ความรู้เฉพาะในงานหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง	0.80	3.90	19.00	42.20	34.10	4.01	0.83	มาก	0.81
4	ความรู้ด้านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป	0.60	3.50	17.60	42.10	36.10	4.15	0.86	มาก	0.78
5	ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.50	6.70	20.20	42.20	29.80	4.26	0.86	มาก	0.77
6	ความรู้ด้านการสนับสนุนสำหรับบุคลากรใหม่	0.50	3.50	20.60	44.20	31.20	4.02	0.81	มาก	0.76
7	ความรู้ด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาองค์กร	0.60	6.20	24.10	44.00	25.20	3.91	0.88	มาก	0.76
8	ความรู้ด้านการใช้และสืบค้นข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	3.40	15.00	37.30	44.30	4.16	0.84	มาก	0.66
9	ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน	0.50	3.50	21.90	46.30	27.70	4.44	0.82	มาก	0.60
10	การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงาน	1.70	5.00	21.40	43.00	29.00	3.97	0.90	มาก	0.59
11	การตรวจสอบความรู้ของบุคลากร	-	3.20	21.80	44.20	30.80	4.03	0.84	มาก	0.57

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ		ระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญในอนาคต					ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ			
		Percentile (%)								
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด		SD	แปลผล	
12	การจัดหมวดหมู่ภารกิจ	0.30	4.30	19.90	43.30	32.30	3.93	0.92	มาก	0.56
13	การตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากร	-	4.60	17.60	41.30	36.90	4.18	0.77	มาก	0.51
14	การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรได้รับ	-	3.60	18.40	42.30	35.70	4.11	0.84	มาก	0.51
15	การตรวจสอบข้อดีดำเนินงาน	0.50	3.30	14.90	45.80	35.50	3.95	0.79	มาก	0.45
	ภาพรวม	0.43	5.14	19.35	41.64	33.44	4.07	0.85	มาก	

จากตาราง 17 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
ในอนาคต ตามแนวทางการจัดการความรู้ ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ ซึ่งมี
องค์ประกอบย่อยทั้งหมด 15 องค์ประกอบ มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต
ที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, $SD = 0.85$) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.45-0.82

หากพิจารณาในรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด
ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ คือ ความรู้
พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.44$, $SD = 0.82$)



ตาราง 18

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อความสำคัญของการพัฒนาทฤษฎีของสำนักงาน-
 สาธารณสุขจังหวัดในอนาคตในปัจจุบันด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล

	องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทฤษฎี	ระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญในอนาคต						ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		
		Percentile (%)								
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	แปลผล			
	ด้านการศึกษาเรียนรู้ระดับบุคคล									
1	การมอบหมายงานพิเศษที่มีความสำคัญ	-	3.20	15.60	46.60	34.60	4.03	0.80	มาก	0.74
2	การมอบหมายงานเพิ่มขึ้น	0.60	2.60	18.00	45.60	33.10	4.13	0.78	มาก	0.71
3	การหมุนเวียนบุคลากรผู้รับผิดชอบงาน	4.40	8.10	29.60	36.90	21.00	4.08	0.81	มาก	0.71
4	การลงมือปฏิบัติจริง	0.20	3.90	18.10	47.90	29.90	3.89	0.87	มาก	0.70
5	การศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน ฟัง ทดสอบ	0.20	2.40	21.40	42.50	33.40	4.28	0.84	มาก	0.70
6	การเผยแพร่งานวิจัย	0.70	4.10	21.50	43.50	30.20	4.01	0.85	มาก	0.69
7	การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (story telling)	1.30	6.00	23.80	42.20	24.70	3.99	0.84	มาก	0.54
8	การเผยแพร่วิทยานิพนธ์/ผลงานวิชาการ	0.20	1.90	19.20	42.90	35.80	4.01	0.82	มาก	0.53
9	การอภิปรายความรู้	0.60	3.30	22.50	43.60	30.00	4.05	0.80	มาก	0.52
10	การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์/ภาพนิ่ง/ภาพเคลื่อนไหว	0.60	3.50	18.00	47.70	30.20	4.01	0.87	มาก	0.49
11	การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน	3.80	9.20	26.80	39.30	20.90	3.62	1.04	มาก	0.46

ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล		ระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญในอนาคต						ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ		
		Percentile (%)					SD			
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
12	การจัดทำคู่มือ	1.00	6.40	18.40	41.60	32.60	3.86	0.90	มาก	0.45
13	การจัดประชุม สัมมนา	0.50	2.20	21.00	45.20	31.00	3.64	1.03	มาก	0.43
	ภาพรวม	1.08	4.46	21.16	43.50	29.80	3.96	0.86	มาก	

จากตาราง 18 พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ โดยภาพรวมมีความสำคัญที่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.96, SD = 0.86$) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.43-0.74

หากพิจารณาในรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน ฟัง ทดสอบ ($\bar{X} = 4.28, SD = 0.84$) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดประชุมสัมมนา ($\bar{X} = 3.64, SD = 1.03$) และการจัดทีมข้ามสายงาน ($\bar{X} = 3.62, SD = 1.04$) เนื่องจากระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อทั้ง 2 องค์ประกอบดังกล่าว ส่วนใหญ่แล้วมีการกระจายอยู่ในระดับ ปานกลาง มาก และมากที่สุด

ตาราง 19

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของต่อความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ในปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้

	องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญในอนาคต						ค่าน้ำหนัก	
		Percentile (%)					SD		
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้								องค์ประกอบ
1	รูปแบบการจัดการขององค์กร	-	1.60	22.00	46.50	29.90	4.10	0.79	มาก 0.73
2	ทัศนคติความเชื่อของบุคลากร	-	1.80	11.80	40.20	46.20	4.26	0.74	มาก 0.71
3	หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	-	1.30	11.90	34.90	51.90	4.34	0.40	มาก 0.66
4	การออกแบบงาน	-	3.00	18.00	44.70	34.30	4.27	0.77	มาก 0.65
5	นโยบายการบริหารงาน	-	3.50	18.00	45.10	33.4	4.08	0.80	มาก 0.60
6	การแก้ปัญหาองค์กร	0.70	2.30	22.80	49.70	24.60	4.15	0.79	มาก 0.53
7	วัฒนธรรมองค์กร	-	3.50	22.10	46.10	28.20	4.06	0.82	มาก 0.52
8	เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร	0.10	3.40	18.80	38.40	39.30	4.15	0.82	มาก 0.45
ภาพรวม		0.10	2.43	18.18	43.31	35.98	4.22	0.74	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคດด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 8 องค์ประกอบ ในภาพรวมมีความสำคัญที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.22, SD = 0.74$) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.45-0.75

หากพิจารณาในรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ คือ หน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร ($\bar{X} = 4.34, SD = 0.40$)

ตาราง 20

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของต่อความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ในปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม

องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญในอนาคต					ค่าน้ำหนัก			
	Percentile (%)								
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
ด้านการเรียนรู้ระดับทีม						$\bar{X}$	SD	แปลผล	องค์ประกอบ
1 การพบปะองค์กรอื่นเพื่อทำการเทียบเคียง	1.10	5.50	31.40	39.40	22.60	3.83	0.87	มาก	0.87
2 ฟีดแบ็อง	1.40	6.60	19.30	46.90	25.90	4.24	0.81	มาก	0.65
3 การพูดคุยกัน	1.40	4.80	22.60	42.00	29.20	3.39	0.91	มาก	0.61
4 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	1.80	4.40	27.50	41.30	25.00	3.98	0.87	มาก	0.58
5 เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (forum)	0.70	4.60	20.90	43.80	30.00	3.89	0.91	มาก	0.56
6 การเผยแพร่เขียนบทความ	1.30	6.10	23.00	44.40	25.30	3.83	0.91	มาก	0.56
ภาพรวม	1.28	5.33	24.12	42.97	26.33	3.86	0.88	มาก	

จากตาราง 20 พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ด้านการเรียนรู้ระดับทีม มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 6 องค์ประกอบ โดยภาพรวมมีความสำคัญที่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.86, SD = 0.88$) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.56-0.87

หากพิจารณาในรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจัยด้านการการเรียนรู้ระดับทีม คือ วิธีการพี่สอนน้อง ($\bar{X} = 4.24, SD = 0.81$)

ตาราง 21

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงาน-
 สาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ในปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม

	องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญในอนาคต					SD	แปลผล	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	
		Percentile (%)								
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
ด้านการวิเคราะห์/ตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม										
1	การตรวจสอบหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ	0.20	2.40	14.50	45.20	37.70	4.12	0.81	มาก	0.55
2	การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง	0.50	5.70	22.10	39.70	32.00	4.10	0.82	มาก	0.53
3	การประเมิน โดยอาศัยความคิดเห็น	-	3.50	25.50	41.80	29.20	4.03	0.81	มาก	0.53
4	การค้นหาส่วนที่ควรจะพัฒนา	0.50	2.40	18.90	43.80	34.40	3.97	0.82	มาก	0.50
	ภาพรวม	0.30	3.50	20.25	42.63	33.32	4.13	0.82	มาก	

จากตาราง 21 พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงาน
สาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ตามแนวทางการจัดการความรู้ ด้านการวิเคราะห์และ
ตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 4 องค์ประกอบ โดยภาพรวม
มีความสำคัญที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.82$) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.50-0.55

หากพิจารณาในรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงที่สุด
ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม
คือ การตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.12$, $SD = 0.81$)

ตาราง 22

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของต่อความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
ในอนาคต ในปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

แผนภาพที่ 1 แผนของโครงการและการดำเนินการ	องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญในอนาคต					ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	
		Percentile (%)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
								$\bar{X}$
ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน								
1	แนวโน้มเศรษฐกิจ	0.10	2.40	18.30	42.80	36.40	4.13	0.79
2	แนวโน้มทางเทคโนโลยี	-	0.10	6.90	32.00	61.00	4.54	0.77
3	ทรัพยากรมนุษย์	-	0.90	7.10	34.60	57.50	4.49	0.57
4	การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	0.50	3.10	21.30	40.70	34.40	4.42	0.42
ภาพรวม		0.15	1.62	13.40	37.50	47.33	4.39	0.69

จากตาราง 22 พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 4 องค์ประกอบ โดยภาพรวมมีความสำคัญที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, $SD = 0.69$) และมี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.79-0.42

หากพิจารณาในรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงที่สุดต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน คือ แนวโน้มทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.54$, $SD = 0.62$)

ตาราง 23

ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ในปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน										
องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน		ระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญในอนาคต					$\bar{X}$	SD	แปลผล	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		Percentile (%)								
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
1	แนวโน้มวัฒนธรรม	0.20	2.80	18.80	47.50	30.70	4.06	0.79	มาก	0.51
2	แนวโน้มนโยบายของรัฐบาล	-	1.90	14.40	46.20	37.50	4.19	0.74	มาก	0.48
3	กฎระเบียบขององค์กร	-	3.80	16.40	40.60	39.20	4.05	0.85	มาก	0.44
ภาพรวม		0.07	2.83	16.53	44.78	35.80	4.10	0.79	มาก	

จากตาราง 23 พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 3 องค์ประกอบ โดยภาพรวมมีความสำคัญที่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.10, SD = 0.79$) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.44-0.51

หากพิจารณาในรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงที่สุดต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน คือ แนวโน้มนโยบายรัฐบาล ($\bar{X} = 4.19, SD = 0.74$)

ตาราง 24
ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานสาธารณสุข
จังหวัดในอนาคต

ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติราชการในอนาคต								
องค์ประกอบของผลการปฏิบัติราชการ	Percentile (%)					$\bar{X}$	SD	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1 ผลการพัฒนาต่อทัศนคติของบุคลากร	1.10	2.00	19.10	47.80	30.00	4.07	0.81	มาก
2 ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	-	2.10	12.40	46.50	39.00	4.22	0.73	มาก
3 ความร่วมแรงร่วมใจ	0.20	0.70	13.60	42.00	43.50	4.28	0.73	มาก
4 การมีส่วนร่วม	-	1.70	14.30	42.90	41.10	4.24	0.75	มาก
5 สมรรถนะบุคลากร	0.30	1.40	15.60	42.50	40.30	4.21	0.77	มาก
6 นวัตกรรม	-	2.00	19.00	46.50	32.50	4.10	0.76	มาก
7 กระบวนการทางสังคม	0.30	2.00	14.00	42.50	41.20	4.30	0.75	มาก
8 กระบวนการทำงานสนับสนุนความสำเร็จองค์กร	-	1.90	12.10	39.90	46.10	4.27	0.73	มาก
9 การบริการลูกค้า/ประชาชน	0.20	0.80	13.70	42.60	42.70	3.85	0.90	มาก
10 การใช้ประโยชน์ของ สินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น	0.40	1.50	24.00	44.60	29.60	4.27	0.73	มาก
11 ขั้นตอนการให้บริการลดลง	0.40	1.10	15.70	41.90	40.90	4.22	0.77	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

องค์ประกอบของผลการปฏิบัติราชการ		ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติราชการในขนาด					
		Percentile (%)				$\bar{X}$	SD
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
12	ความสัมพันธ์ของบุคลากรกับผู้รับบริการ	0.20	1.30	12.30	46.90	39.30	4.24
13	ความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับผู้รับบริการ	0.20	2.70	17.70	44.20	35.20	4.11
14	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	0.20	1.70	14.30	45.90	37.90	4.28
15	ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร	-	1.30	16.20	41.90	40.60	4.39
16	ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	-	1.30	16.40	42.50	39.90	4.21
ภาพรวม		0.22	1.59	15.65	42.16	40.38	3.36
							0.91
							ปานกลาง

จากตาราง 24 พบว่า ผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 16 องค์ประกอบ โดยภาพรวมมีความสำคัญที่ระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, $SD = 0.91$) ซึ่งความคิดเห็นของบุคลากร ต่อผลการปฏิบัติราชการในอนาคต ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 42.16) และมากที่สุด (ร้อยละ 40.38)

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบองค์ประกอบย่อยใน แต่ละปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มี 7 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ตามแนวทางการจัดการความรู้ ดังที่กล่าวถึงแล้วข้างต้น และเพื่อทดสอบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำคัญในอนาคตของปัจจัยเหล่านั้น แตกต่างจากความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันผู้วิจัยจึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นบุคลากรต่อองค์ประกอบย่อยของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ในสภาพปัจจุบันและความจำเป็นในอนาคต ทั้งนี้ในการทดสอบความแตกต่างดังกล่าวผู้วิจัยได้ใช้สถิติ t test (ดูตาราง 25-30) เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของผลการปฏิบัติราชการ กับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติราชการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากมีการดำเนินการตามปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต (ดูตาราง 31)

ตาราง 25

เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) การดำเนินการในปัจจุบันกับความจำเป็นในอนาคตขององค์ประกอบย่อยในปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ ของ สสจ.

	องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ	สภาพปัจจุบัน		อนาคต		<i>t</i>
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	
1	ความรู้ด้านการจัดการงาน	2.80	0.95	3.99	0.89	34.19**
2	ความรู้ด้านการจัดการองค์กร	2.79	0.98	3.94	0.90	35.13**
3	ความรู้เฉพาะในงานหน้าที่รับผิดชอบตาม ตำแหน่ง	2.75	0.94	4.01	0.83	34.75**
4	ความรู้ด้านการใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป	3.09	1.03	4.15	0.86	30.49**
5	ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.85	0.96	4.26	0.86	35.18**
6	ความรู้ด้านการสนับสนุนสำหรับบุคลากรใหม่	2.85	0.91	4.02	0.81	34.89**
7	ความรู้ด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาองค์กร	2.84	0.94	3.91	0.88	37.41**
8	ความรู้ด้านการใช้และสืบค้นข้อมูลจาก เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.39	1.02	4.16	0.84	27.50**
9	ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน	2.97	0.91	4.44	0.82	34.01**
10	การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงาน	2.67	1.01	3.97	0.90	34.33**
11	การตรวจสอบความรู้ของบุคลากร	3.16	0.94	4.03	0.84	28.07**
12	การจัดหมวดหมู่ภารกิจ	2.97	0.98	3.93	0.92	30.47**
13	การตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากร	2.98	0.90	4.18	0.77	33.60**
14	การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรได้รับ	2.86	0.96	4.11	0.84	34.44**
15	การตรวจสอบซื้อตำแหน่งงาน	3.25	0.84	3.95	0.79	29.76**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 25 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการทุกองค์ประกอบย่อยของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในปัจจุบัน ตามแนวทางการจัดการความรู้ ด้านการจัดหมวดหมู่ ความรู้ให้เป็นระบบ แตกต่างกับความจำเป็นในการดำเนินการตามองค์ประกอบย่อยในอนาคต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ในอนาคตองค์ประกอบต่าง ๆ ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบจะยังมีความจำเป็นสูงมากขึ้น

ตาราง 26

เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) การดำเนินการในปัจจุบันกับความจำเป็นในอนาคตของ
องค์ประกอบย่อยในปัจจัย ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล ของ สสจ.

องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล		ปัจจุบัน		อนาคต		t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1	การมอบหมายงานพิเศษที่มีความสำคัญ	3.35	0.93	4.03	0.80	24.77**
2	การมอบหมายงานเพิ่มขึ้น	3.31	0.94	4.13	0.78	24.79**
3	การหมุนเวียนบุคลากรผู้รับผิดชอบงาน	2.58	1.09	4.08	0.81	26.52**
4	การลงมือปฏิบัติจริง	3.21	0.86	3.89	0.87	27.41**
5	การศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน ฟัง ทดสอบ	3.04	0.90	4.28	0.84	30.74**
6	การเผยแพร่งานวิจัย	3.05	0.99	4.01	0.85	29.15**
7	การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (story telling)	2.87	1.12	3.99	0.84	27.31**
8	การเผยแพร่วิทยานิพนธ์/ผลงานวิชาการ	3.32	0.83	4.01	0.82	27.93**
9	การอภิปรายความรู้	3.17	1.03	4.05	0.80	25.44**
10	การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์/ภาพนิ่ง/ภาพเคลื่อนไหว	3.23	0.96	4.01	0.87	23.65**
11	การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน	2.65	1.12	3.62	1.04	28.49**
12	การจัดทำคู่มือ	2.70	1.05	3.86	0.90	34.09**
13	การจัดประชุม สัมมนา	3.34	1.02	3.64	1.03	22.61**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 26 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการทุกองค์ประกอบ
ย่อยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในปัจจุบันแตกต่างกับ
ความจำเป็นในการดำเนินการตามองค์ประกอบย่อยในอนาคต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ในอนาคตองค์ประกอบย่อย
ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคลจะยังมีความสำคัญมากขึ้น

ตาราง 27

เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) การดำเนินการในปัจจุบันกับความจำเป็นในอนาคตขององค์ประกอบย่อยในปัจจัย ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ ของ สสจ.

องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้		ปัจจุบัน		อนาคต		t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1	รูปแบบการจัดการขององค์กร	3.26	0.82	4.10	0.79	28.52**
2	ทัศนคติความเชื่อของบุคลากร	3.46	0.81	4.26	0.74	17.48**
3	หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.55	0.81	4.34	0.40	28.32**
4	การออกแบบงาน	3.23	0.84	4.27	0.77	29.74**
5	นโยบายการบริหารงาน	3.67	0.97	4.08	0.80	24.34**
6	การแก้ปัญหาองค์กร	3.35	0.85	4.15	0.79	21.05**
7	วัฒนธรรมองค์กร	3.16	0.92	4.06	0.82	32.07**
8	เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร	3.18	0.92	4.15	0.82	29.82**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 27 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการทุกองค์ประกอบย่อยด้านการสนับสนุนเรียนรู้ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในปัจจุบันแตกต่างกับความจำเป็นในการดำเนินการตามองค์ประกอบย่อยในอนาคต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ในอนาคตองค์ประกอบย่อยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้จะยังมีความสำคัญสูงมากขึ้น

ตาราง 28

เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) การดำเนินการในปัจจุบันกับความจำเป็นในอนาคตขององค์ประกอบย่อยในปัจจัย ด้านการเรียนรู้ระดับทีม ของ สสจ.

องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านการเรียนรู้ระดับทีม		ปัจจุบัน		อนาคต		<i>t</i>
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	
1	การพบปะองค์กรอื่นเพื่อทำการเทียบเคียง	3.00	0.97	3.83	0.87	25.91**
2	พี่สอนน้อง	2.65	1.02	4.24	0.81	35.24**
3	การพูดคุยกัน	2.75	1.12	3.39	0.91	32.18**
4	ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	2.72	1.04	3.98	0.87	31.07**
5	เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (forum)	2.90	1.03	3.89	0.91	33.11**
6	การเผยแพร่เขียนบทความ	2.75	0.99	3.83	0.91	31.72**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 28 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการทุกองค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้ระดับทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในปัจจุบันแตกต่างกับความจำเป็นในการดำเนินการตามองค์ประกอบย่อยในอนาคต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ในอนาคตองค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้ระดับทีมจะมีความสำคัญมากขึ้น

ตาราง 29

เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) การดำเนินการในปัจจุบันกับความจำเป็นในอนาคตขององค์ประกอบย่อยในปัจจัย ด้านการวิเคราะห์/ตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านการวิเคราะห์/ตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม		ปัจจุบัน		อนาคต		<i>t</i>
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	
1	การตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.14	0.88	4.12	0.81	31.29**
2	การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง	2.73	0.96	4.10	0.82	34.41**
3	การประเมินโดยอาศัยความคิดเห็น	3.12	0.90	4.03	0.81	27.43**
4	การค้นหาส่วนที่ควรจะพัฒนา	3.18	0.99	3.97	0.82	26.89**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 29 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการทุกองค์ประกอบย่อยด้านการวิเคราะห์/ตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในปัจจุบันแตกต่างกับความจำเป็นในการดำเนินการตามองค์ประกอบย่อยในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าองค์ประกอบย่อยด้านนี้จะมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต

ตาราง 30

เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) การดำเนินการในปัจจุบันกับความจำเป็นในอนาคตขององค์ประกอบย่อยในปัจจัย ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์		ปัจจุบัน		อนาคต		t
ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1	แนวโน้มนเศรษฐกิจ	3.68	0.96	4.13	0.79	5.23**
2	แนวโน้มนทางเทคโนโลยี	3.96	0.83	4.54	0.62	23.30**
3	ทรัพยากรมนุษย์	3.58	0.72	4.49	0.66	31.55**
4	การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	2.91	0.01	4.42	0.69	34.01**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 30 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการทุกองค์ประกอบย่อยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในปัจจุบันแตกต่างกับความจำเป็นในการดำเนินการตามองค์ประกอบย่อยในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าองค์ประกอบย่อยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ตาราง 31

เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) การดำเนินการในปัจจุบันกับความจำเป็นในอนาคตขององค์ประกอบย่อยในปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	ปัจจุบัน		อนาคต		t
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 แนวโน้มวัฒนธรรม	3.17	0.84	4.06	0.79	29.94**
2 แนวโน้มนโยบายของรัฐบาล	3.57	0.85	4.19	0.74	22.41**
3 กฎระเบียบขององค์กร	3.14	0.94	4.05	0.85	30.29**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 31 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการทุกองค์ประกอบย่อยด้านกฎหมาย/กฎระเบียบที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในปัจจุบันแตกต่างกับความจำเป็นในการดำเนินการตามองค์ประกอบย่อยในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าองค์ประกอบย่อยด้านกฎหมาย/กฎระเบียบที่มีต่อการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ตาราง 32

เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความคิดเห็นบุคลากรต่อผลการปฏิบัติราชการในปัจจุบันกับในอนาคตที่เกิดจากผลการพัฒนาทุนมนุษย์ของ สสจ. ตามแนวทางการจัดการความรู้

ผลการปฏิบัติราชการ	ปัจจุบัน		อนาคต		t
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 ผลการพัฒนาต่อทัศนคติของบุคลากร	3.17	0.95	4.07	0.81	27.60**
2 ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	3.33	0.89	4.22	0.73	28.25**
3 ความร่วมแรงร่วมใจ	3.37	0.91	4.28	0.73	28.91**
4 การมีส่วนร่วม	3.38	0.93	4.24	0.75	28.92**
5 สมรรถนะบุคลากร	3.23	0.90	4.21	0.77	31.64**
6 นวัตกรรม	3.18	0.90	4.10	0.76	29.33**
7 กระบวนการทางสังคม	3.33	1.30	4.30	0.75	25.33**

ตาราง 32 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติราชการ		ปัจจุบัน		อนาคต		<i>t</i>
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	
8	กระบวนการทำงานสนับสนุนความสำเร็จองค์กร	3.50	0.78	4.27	0.73	30.98**
9	การบริการลูกค้า/ประชาชน	3.58	0.82	3.85	0.90	30.98**
10	การใช้ประโยชน์ของ สินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น	2.87	1.12	4.27	0.73	28.86**
11	ขั้นตอนการให้บริการลดลง	3.61	0.77	4.22	0.77	26.22**
12	ความสัมพันธ์ของบุคลากรกับผู้รับบริการ	3.55	0.97	4.24	0.72	30.26**
13	ความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับผู้รับบริการ	3.17	0.85	4.11	0.80	31.01**
14	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	3.50	0.81	4.28	0.72	27.45**
15	ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร	3.67	0.839	4.39	0.70	21.17**
16	ผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร	3.31	0.838	4.21	0.75	28.77**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 32 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติราชการในปัจจุบันมีความแตกต่างกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติราชการในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติราชการในอนาคตทุกองค์ประกอบสูงกว่าสภาพปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการพัฒนาทุนมนุษย์ ตามแนวทางการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติราชการ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ ทั้ง 7 ปัจจัย กับองค์ประกอบของผลการปฏิบัติราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- Y หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการโดยรวม
- Y1 หมายถึง ผลการพัฒนาต่อทัศนคติของบุคลากร
- Y2 หมายถึง ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- Y3 หมายถึง ความร่วมแรงร่วมใจ
- Y4 หมายถึง การมีส่วนร่วม
- Y5 หมายถึง สมรรถนะบุคลากร
- Y6 หมายถึง นวัตกรรม
- Y7 หมายถึง กระบวนการทางสังคม
- Y8 หมายถึง กระบวนการทำงานสนับสนุนความสำเร็จองค์กร
- Y9 หมายถึง การบริการลูกค้า/ประชาชน
- Y10 หมายถึง การใช้ประโยชน์ของ สินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น
- Y11 หมายถึง ขั้นตอนการให้บริการลดลง
- Y12 หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคลากรกับผู้รับบริการ
- Y13 หมายถึง ความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับผู้รับบริการ
- Y14 หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- Y15 หมายถึง ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร
- Y16 หมายถึง ผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร
- X1 หมายถึง ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้
ให้เป็นระบบ
- X2 หมายถึง ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล
- X3 หมายถึง ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้
- X4 หมายถึง ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับทีม
- X5 หมายถึง ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการวิเคราะห์และ
ตรวจสอบองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วม
- X6 หมายถึง ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการวิเคราะห์ปัจจัย
ภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

X7 หมายถึง ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผล
ต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์และ
ผลการปฏิบัติราชการ (ดูตาราง 33)

ตาราง 33
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการ
ความรู้กับผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ปัจจัยการพัฒนา ทุนมนุษย์ (X) ผลการปฏิบัติงาน (Y)							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Y1	0.36**	0.34**	0.22**	0.17**	0.15**	- 0.03	0.08*
Y2	0.32**	0.47**	0.30**	0.27**	0.15**	0.14**	0.07*
Y3	0.38**	0.37**	0.21**	0.17**	0.13**	0.16**	0.05
Y4	0.37**	0.40**	0.29**	0.14**	0.17**	0.12**	-0.06
Y5	0.36**	0.39**	0.28**	0.12**	0.24**	0.09**	0.08**
Y6	0.45**	0.34**	0.25**	0.17**	0.18**	0.12**	0.16**
Y7	0.53**	0.33**	0.29**	0.15**	0.23**	0.20**	0.07**
Y8	0.42**	0.29**	0.24**	0.14**	0.20**	0.23**	0.04
Y9	0.37**	0.30**	0.28**	0.14**	0.22**	0.24**	0.04
Y10	0.38**	0.52**	0.12**	0.31**	0.22**	0.15**	0.31**
Y11	0.45**	0.30**	0.23**	0.16**	0.19**	0.21**	0.08**
Y12	0.38**	0.37**	0.24**	0.13**	0.19**	0.18**	0.10**
Y13	0.34**	0.36**	0.21**	0.23**	0.20**	0.08**	0.19**
Y14	0.34**	0.36**	0.32**	0.15**	0.19**	0.19**	0.10**
Y15	0.31**	0.38**	0.24**	0.13**	0.18**	0.15**	0.08**
Y16	0.38**	0.36**	0.23**	0.18**	0.21**	0.14**	0.08**
Y	0.48**	0.48**	0.33**	0.22**	0.24**	0.18**	0.11**

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 33 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ตามแนวทางการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติราชการ มีดังนี้

1. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ (X1) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการ ($r = 0.48$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หากพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ พบว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการทางสังคม (Y7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกมากที่สุด ($r = 0.53$) และองค์ประกอบด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร (Y15) มีความสัมพันธ์เชิงบวกน้อยที่สุด ($r = 0.31$)

2. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (X2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการ ($r = 0.48$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หากพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ พบว่า องค์ประกอบด้านการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น (Y10) มีความสัมพันธ์เชิงบวกมากที่สุด ($r = 0.52$) และองค์ประกอบด้านกระบวนการสนับสนุนความสำเร็จ (Y8) มีความสัมพันธ์เชิงบวกน้อยที่สุด ($r = 0.29$) กับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล

3. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ (X3) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการ ($r = 0.33$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หากพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ พบว่า องค์ประกอบด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Y14) มีความสัมพันธ์เชิงบวกมากที่สุด ($r = 0.32$) และองค์ประกอบด้านการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น (Y10) มีความสัมพันธ์เชิงบวกน้อยที่สุด ($r = 0.12$) กับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้

4. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับทีม (X4) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการ ($r = 0.22$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หากพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ พบว่า องค์ประกอบด้านการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น (Y10) มีความสัมพันธ์เชิงบวกมากที่สุด ($r = 0.35$)

และองค์ประกอบด้านสมรรถนะบุคลากร (Y5) มีความสัมพันธ์เชิงบวกน้อยที่สุด ($r = 0.12$) กับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับทีม

5. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม (X5) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการ ($r = 0.24$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หากพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ พบว่า องค์ประกอบด้านสมรรถนะบุคลากร (Y5) มีความสัมพันธ์เชิงบวกมากที่สุด ($r = 0.24$) และองค์ประกอบด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ (Y3) มีความสัมพันธ์เชิงบวกน้อยที่สุด ($r = 0.13$) กับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม

6. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (X6) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการ ($r = 0.18$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หากพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ พบว่า องค์ประกอบด้านการบริการลูกค้าประชาชน (Y9) มีความสัมพันธ์เชิงบวกมากที่สุด ($r = 0.24$) และองค์ประกอบด้านการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น (Y10) มีความสัมพันธ์เชิงบวกน้อยที่สุด ($r = 0.15$) กับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม พบว่า มีองค์ประกอบของผลการปฏิบัติราชการ 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านทัศนคติของบุคลากร (Y1) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

7. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน (X7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมผลการปฏิบัติราชการ ($r = 0.11$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หากพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ พบว่า องค์ประกอบด้านทัศนคติของบุคลากร (Y1) และองค์ประกอบด้านความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Y2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อย่างไรก็ตาม พบว่า มีองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ (Y3) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม (Y4)

องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานสนับสนุนความสำเร็จองค์กร (Y8) และองค์ประกอบด้านการบริการลูกค้า/ประชาชน (Y9) ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้กับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการพบว่า ทั้ง 7 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ (2) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (3) ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ (4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม (5) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม (6) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และ (7) ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการความรู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 5 ท่าน เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ในการนำปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยได้มีประเด็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน (ดูภาคผนวก)

สถานการณ์การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และกระทรวงสาธารณสุข และข้อเสนอแนวทางแก้ไข

ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์หรือสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ 6 ประเด็นดังนี้

1. วิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ได้กล่าวว่า วิกฤตเศรษฐกิจประเทศส่งผลกระทบต่อประมาณในการพัฒนาทุนมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข คือ ทำให้กระทรวงสาธารณสุขได้รับงบประมาณในการพัฒนาทุนมนุษย์ลดลง และสำนักงาน ก.พ. มีนโยบายลดขนาดกำลังคนของระบบราชการ โดยจัดโครงการและค่าตอบแทนต่าง ๆ ทำให้บุคลากรสาธารณสุขที่มีประสบการณ์สูง และมีคุณสมบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ขอสมัครเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด “ประกอบกับในอีก 3-5 ปีข้างหน้าบุคลากรในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีการเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ทำให้กระทรวงสาธารณสุขมีคนรุ่นใหม่ที่มีอายุประมาณ 40 กว่าปีขึ้นเป็นผู้บริหาร ซึ่งยังขาดทักษะและไม่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาก่อน”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และคนที่ 3 ได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงการลดขนาดกำลังคนของภาครัฐ โดยชี้ว่ากระทรวงสาธารณสุขต้องมีการเตรียมบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารหรือเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ โดยใช้ระบบการทำงานที่ควบคู่กับการสอนงานเพื่อให้ “สามารถนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรและทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นการสร้างความพร้อม และเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารรุ่นต่อไป”

2. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 และคนที่ 5 ระบุว่า ผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข มักมองว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ของหน่วยงานนั้นเป็นการลงทุนที่จะต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเป็นจำนวนมาก ซึ่งกว่าจะได้ผลตอบแทนคืนใช้เวลานาน ดังนั้นงบประมาณส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับงานอื่น ๆ มากกว่าในเรื่องของการพัฒนาคน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ได้เสนอแนวทางแก้ไขว่า จากนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบันซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนนั้น ทำให้ผู้บริหารหันมาให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากขึ้น และผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์ของหน่วยงาน เมื่อมีการประกาศนโยบายใหม่ขึ้นมา ก็ควรใช้ในการอ้างอิง เช่น การเสนอโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใด ๆ ต่อผู้บริหารควรอ้างอิงนโยบายรัฐบาลในการเสนอโครงการต่อผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและความจำเป็นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ยังเสนอแนวทาง

ให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ยังกล่าวอีกว่า ผู้บริหารควรกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ

3. ความไม่เชื่อมโยงของนโยบายในระดับต่าง ๆ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ได้กล่าวว่า “กระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทในการดำเนินงานด้านส่งเสริมสุขภาพ ควบคุมโรค ป้องกันโรค รักษาโรค และยังมีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงสาธารณสุข ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการต่าง ๆ ของกระทรวงสาธารณสุข คือ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สป.สช.) และหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย คือ สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) จึงส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณไม่ตรงกับงาน เช่น โรงพยาบาลชุมชนต้องให้บริการที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น แต่งบประมาณกลับกระจายลงไปที่โรงพยาบาลทั่วไปมาก แต่ลงโรงพยาบาลชุมชนน้อย ส่วนสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้นก็มีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการให้น้อย แม้จะมีบทบาทในการควบคุมกำกับงานโรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอในสังกัดหลายหน่วยงานก็ตาม

จากปัญหาดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางแก้ไข คือ ให้มีการทำงานแบบบูรณาการจากทุกฝ่าย เช่น มีการบูรณาการความต้องการทางสังคมกับหลักวิชาการ โดยมีการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติของคน และงบประมาณที่มีปริมาณไม่เพียงพอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร และเป็นไปตามกฎระเบียบ

4. การพัฒนาคนไม่ตรงตามตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการใช้คนไม่ถูกต้องกับงาน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 เห็นว่ากระทรวงสาธารณสุข รวมถึงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ตรงตามตำแหน่ง เนื่องจากกระทรวงสาธารณสุขมีการมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบงานไม่ถูกต้อง ไม่ตรงตามตำแหน่ง เช่น มีการมอบหมายงานให้พยาบาลวิชาชีพรับผิดชอบงานบริหารบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด แต่พบว่า ในส่วนของการพัฒนายังจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพของตำแหน่งตนเองอยู่ เช่น พัฒนาความรู้เรื่องการดูแลผู้ป่วยเบาหวาน เพื่อสะสมหน่วยกิตของสภาการพยาบาล เพื่อใช้สำหรับการต่ออายุใบประกอบวิชาชีพการพยาบาล เป็นต้น

จึงทำให้พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดไม่ตรงกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ จึงทำให้สูญเสียงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาก สำหรับแนวทางแก้ไข ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 เสนอไว้ว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจะต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุณมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยแบ่งกลุ่มข้าราชการออกเป็นกลุ่ม ๆ คือ กลุ่มผู้นำ และกลุ่มผู้ปฏิบัติ ซึ่งหลักสูตรจะแตกต่างกัน นอกจากนั้นแล้วข้าราชการแต่ละบุคคลจะต้องมีแผนพัฒนารายบุคคลด้วย และจะต้องมีการประเมินสมรรถนะอย่างจริงจัง มีการประเมินผลหลังจากได้มอบหมายงานให้บุคลากรต่าง ๆ ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ที่เสนอแนะให้เน้นการพัฒนาระดับบุคคลให้มาก เพื่อให้มีการพัฒนาที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ

5. การพัฒนากุณมนุษย์ขาดความเชื่อมโยงกับความก้าวหน้า ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 กล่าวว่า “การพัฒนากุณมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข ขาดความเชื่อมโยงกับความก้าวหน้า และคำตอบแทน คือ เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วไม่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือพัฒนาแล้วบุคลากรไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนเงินเดือน ซึ่งเงินเดือนของข้าราชการต่ำกว่าตลาดแรงงาน” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า “บุคลากรเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วก็จะถูกมอบหมายงานเพิ่มขึ้น แต่ไม่มีความก้าวหน้าและคำตอบแทนก็ไม่ได้เพิ่มขึ้นตาม” เช่น มีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับต้น เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วก็กลับมาปฏิบัติงานตามเดิม ไม่ได้มอบหมายงานเพิ่มขึ้นบ้าง ทำให้ไม่ได้ใช้ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา หรือได้รับมอบหมายงานเพิ่มหลังจากกลับมาจากการอบรมแต่ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ได้เสนอแนวทางแก้ไขไว้ว่า “กระทรวงสาธารณสุขจะต้องมีการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบระหว่างหน่วยบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มรูปแบบ คือ มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กำลังคน ยุทธศาสตร์การพัฒนากุณมนุษย์ สร้างความก้าวหน้าในอาชีพราชการ มีแผนสืบทอดตำแหน่งในระบบราชการที่เหมาะสม” ซึ่งผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1-3 ก็ได้เสนอ

แนวทางในลักษณะเช่นเดียวกันว่า การดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่วางแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร สร้างความรู้ พัฒนาและติดตามผลการพัฒนา รวมถึงประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้มีการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทั้งถึง และเข้าถึงได้ง่าย

6. การถ่ายทอดเป้าหมายของกระทรวงสาธารณสุขไม่ชัดเจน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ได้กล่าวว่า “กระทรวงสาธารณสุขมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แต่การถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวไปสู่หน่วยงานส่วนภูมิภาคไม่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับกระทรวงสาธารณสุขมีบ่อย จึงทำให้นโยบายด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุขขาดความต่อเนื่อง” เช่น กระทรวงสาธารณสุข มีการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีประจำกระทรวงบ่อย การพัฒนาจึงไม่ต่อเนื่อง และการสื่อสารนโยบายที่เปลี่ยนแปลงบ่อยไปสู่การปฏิบัตินั้น ก็ยังสื่อสารแบบไม่เป็นระบบ ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่มีตัวชี้วัดเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้น จึงส่งผลต่อการทำงานด้านต่าง ๆ รวมถึง การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดที่ไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายของกระทรวงสาธารณสุข ไม่เป็นระบบ และไม่มีวิธีการวัดผลงานที่ชัดเจน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ได้เสนอแนวทางแก้ไข คือ กระทรวงสาธารณสุข รวมถึงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จะต้องมีความเข้าใจ และมีความชัดเจนต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงานก่อนว่า เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรคืออะไร มีวิธีการวัดเป้าหมายนั้นอย่างไร แล้วจึงสื่อสารเป้าหมายและวิธีการวัดนั้นไปสู่ส่วนภูมิภาค และผู้ปฏิบัติ อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ยังระบุอีกว่าทุก ๆ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจะต้องมีการวิเคราะห์องค์กร ซึ่งหมายถึงวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด แล้วจึงจะสามารถพัฒนาทุนมนุษย์ได้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ว่า ควรจะมีการกำหนดวิธีการพัฒนา และประเด็นในการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และสังคมว่าต้องการให้บุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นคนอย่างไร มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะอย่างไรจึงจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้

ผู้เชี่ยวชาญได้ระบุให้เห็นถึงปัจจัย และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ปัจจัยของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ไว้หลายประเด็นด้วยกัน ดังนี้

1. นโยบายขององค์กร ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้น จะต้องยึดถือนโยบายขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งท่านผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ได้ระบุว่านโยบายในที่นี้หมายถึง นโยบายตั้งแต่ระดับประเทศ คือ นโยบายของรัฐบาลว่ารัฐบาลมีเป้าหมายในงานด้านสาธารณสุขเป็นอย่างไร ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขต้องนำนโยบายของรัฐบาลดังกล่าวมากำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ก็เกิดเป็นนโยบายระดับกระทรวง เช่น รัฐบาลมีนโยบายให้มีหน่วยบริการสาธารณสุข โดยยึดหลักใกล้บ้านใกล้ใจ กระทรวงสาธารณสุขจึงต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพในการให้บริการในระดับปฐมภูมิ และจัดบริการให้สามารถให้บริการประชาชนในพื้นที่ กระทรวงสาธารณสุขจึงกำหนดนโยบายให้มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในพื้นที่เป้าหมาย เป็นต้น

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 และคนที่ 5 ยังได้ระบุเพิ่มเติมว่า “ในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น ยังต้องยึดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ประกาศไว้สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ” ว่าจะต้องมีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้างในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้อง และสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญอีก 3 ท่าน (คนที่ 1, 3 และ 4) ยังระบุอีกว่า นอกจากนโยบายระดับประเทศและระดับกระทรวงแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงจะลืมไม่ได้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร คือ นโยบายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของระดับองค์กร คือ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดว่า มีเป้าหมายและทิศทางอย่างไรเพื่อจัดระบบ และเป้าหมายในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน

2. ปัญหาการดำเนินงานขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ระบุว่า ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้น จะต้องศึกษาถึงปัญหาการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดประเด็นหรือหัวข้อในการพัฒนาทุนมนุษย์และเพื่อให้บุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีศักยภาพที่เหมาะสม และสามารถแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้ โดยในการวิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานขององค์กร

นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ มีผลต่อการกำหนดประเด็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยในการวิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์การดำเนินงานขององค์กรนั้น ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน (คนที่ 1 และคนที่ 2) มีความเห็นว่า หมายรวมถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรด้วย เนื่องจากมีผลต่อการดำเนินงาน เช่นบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นวิธีการพัฒนา อาจใช้วิธีการศึกษาด้วยตนเองจากระบบ Electronic Learning เป็นต้น

3. ระดับของความรู้และทักษะในการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ได้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงสาธารณสุขควรแบ่งความรู้ ทักษะ และสมรรถนะต่าง ๆ ออกเป็น 3 ระดับ คือ

3.1 ระดับปฏิบัติงาน เป็นความรู้ทั่วไป เป็นความรู้ ทักษะที่กว้าง ซึ่งเหมาะสมกับข้าราชการในระดับ 3-5 เดิม หรือข้าราชการกลุ่มประเภทตำแหน่งทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และข้าราชการกลุ่มประเภทตำแหน่งวิชาการ ระดับปฏิบัติการ

3.2 ระดับเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นความรู้ ทักษะที่บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งเหมาะสมกับข้าราชการในระดับ 6-7 เดิม หรือข้าราชการกลุ่มประเภทตำแหน่งทั่วไป ระดับชำนาญงาน กลุ่มประเภทตำแหน่งทั่วไป ระดับชำนาญการ โดยข้าราชการกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างาน ซึ่งต้องใช้ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ด้านควบคุมโรค ด้านส่งเสริมสุขภาพ ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านประกันสุขภาพ เป็นต้น

3.3 ระดับผู้บริหาร ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นในการเจรจาต่อรอง จิตวิทยา ระดับสูง และมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะดังกล่าวมีความจำเป็นต่อผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่จะต้องใช้ทักษะเหล่านี้ในการบริหารจัดการงานและบุคคล ซึ่งข้าราชการกลุ่มนี้จะเป็นข้าราชการในระดับ 8 (เดิม) ขึ้นไป หรือข้าราชการกลุ่มประเภทตำแหน่งทั่วไป ระดับทรงคุณวุฒิขึ้นไป และข้าราชการ กลุ่มประเภทตำแหน่งวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป

4. รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ได้กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้น จะต้องแบ่งรูปแบบ การพัฒนาทุนมนุษย์ออกเป็น 3 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

4.1 การพัฒนาตนเอง คือ การพัฒนาที่บุคลากรแต่ละคนในองค์กรศึกษาหาความรู้ พัฒนาทักษะ และทัศนคติของตนเองให้ทันสมัยเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ของตน และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรเสมอ

4.2 การพัฒนาทีมงาน คือ การที่บุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันรวมกลุ่มกันพัฒนา หรือได้รับการพัฒนาร่วมกันในเรื่องเดียวกัน

4.3 การพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์กรในเรื่องที่ทุก ๆ คนในองค์กรต้องรู้ ต้องมีทักษะเหมือนกันเพื่อให้เข้าใจ และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

5. ผลการพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้น เริ่มจากการที่บุคลากรไม่มีความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลาย ๆ เรื่องที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการทำงาน เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะแล้วบุคลากรก็จะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งเมื่อมีศักยภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จแล้วได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานด้วยแล้วก็จะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นผลจาก การพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ที่กล่าวไว้เช่นกันว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุขในทุกระดับนั้นจะต้องสอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ และตำแหน่งงานด้วย

6. บทบาทของการจัดการความรู้ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 มีความเห็นว่า บุคลากรสาธารณสุขมีความเข้าใจที่ผิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยมองว่า การจัดการความรู้เป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งเท่านั้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ได้กล่าวอีกว่า แท้จริงแล้วการจัดการความรู้เป็นระบบของการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งบุคลากรสาธารณสุขได้มีการดำเนินการอยู่บ้างแล้ว เพียงแต่ไม่เป็นระบบไม่มีทิศทาง และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ยังได้กล่าวเสริมอีกว่า ในกระทรวงสาธารณสุขไม่มีการใช้การจัดการความรู้อย่างจริงจัง ทำอยู่แต่เพียงในกลุ่มทดลองเท่านั้น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ได้กล่าว

เพิ่มเติมว่า การจัดการความรู้สื่อถึงสิ่งที่องค์กรต้องวิเคราะห์ ว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ ซึ่งจะต้องใช้ได้กับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการนำระบบการจัดการความรู้ดังกล่าวมาจัดการกับความรู้ ทักษะ สมรรถนะของบุคลากรสาธารณสุขด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเองและองค์กรได้อย่างเหมาะสมนั่นเอง

การนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ มีทั้งหมด 7 ปัจจัย ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยดังกล่าวมาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านถึงการนำปัจจัยดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านได้แสดงความเห็นว่า ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากการที่จะจัดหมวดหมู่ความรู้ได้นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์องค์กร ซึ่งหากไม่สามารถกำหนดความรู้ได้ถูกต้อง ตอบสนองเป้าหมายขององค์กรแล้วการพัฒนาทุนมนุษย์ก็จะไม่สามารถสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้

ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 และคนที่ 4) ได้แสดงความเห็นว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตควรจะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ คือ มีการวิเคราะห์ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรเพื่อกำหนดความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทุกคนจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะอะไรบ้าง และบุคลากรแต่ละคนที่มีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกันจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง แล้วจึงนำผลการวิเคราะห์เหล่านั้นมากำหนดเป็นความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ โดยมีการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ สามารถนำมาใช้ได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ความรู้ ทักษะ สมรรถนะดังกล่าวมีความครอบคลุมความจำเป็นในการพัฒนา

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 กล่าวอีกว่า ในการวิเคราะห์ความรู้ในการพัฒนา และนำจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบนั้นควรยึดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. ได้ประกาศไว้ว่าข้าราชการจะต้องมีสมรรถนะ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างไร และจำแนกหมวดหมู่ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จะต้องพัฒนาตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกันอีกด้วย

2. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ได้กล่าวว่า กระทรวงสาธารณสุขมีการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของประชาชน ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานและส่งผลต่อการดำรงชีวิตของประชาชน เช่น สถานการณ์การระบาดของโรคต่าง ๆ สถานะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ความคาดหวังบริการของประชาชนที่สูงขึ้น รวมถึงสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ อันนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ทางด้านสุขภาพ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ได้กล่าวอีกว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ทั้งด้านศักยภาพ คือ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการนำนโยบายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้ง ปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุขประสบปัญหาการกระจุกของบุคลากรในชุมชนเมือง ดังนั้นบุคลากรในชนบทจึงมีความขาดแคลนในเชิงปริมาณด้วย

3. ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านมีความเห็นตรงกันว่า ในการกำหนดนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขนั้น ได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายของรัฐบาล เช่น นโยบายการกระจายบริการสู่ชุมชน จึงทำให้เกิดนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขเรื่อง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล บุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ในเรื่องของนโยบายดังกล่าว เพื่อนำนโยบายระดับรัฐบาล และกระทรวงลงสู่การปฏิบัติ โดยต้องคำนึงถึงบริบทของชุมชนในจังหวัด และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ได้ระบุว่า การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัตินั้น จะต้องยึดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและยึดหลักธรรมาภิบาล

4. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 และคนที่ 5) ได้แสดงความคิดเห็นเหมือนกันว่า ในการกำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนานั้นจะต้องยึดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

ที่สำนักงาน ก.พ. ประกาศไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยในพระราชบัญญัตินี้ได้ กำหนดระดับที่คาดหวังของความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ข้าราชการพึงมี จึงจะสามารถปฏิบัติงานราชการได้ประสบความสำเร็จ หากพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการไม่มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่พระราชบัญญัติกำหนด ก็จำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีคุณสมบัติตามที่พระราชบัญญัติกำหนดไว้

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญยังได้เสนอความคิดเห็นอีกว่าการประเมินสมรรถนะอาจประเมินจากพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติราชการ โดยอาจได้จากการบันทึกผล การสังเกต พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

5. ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นมีหลายระดับ ซึ่งการพัฒนาศักยภาพระดับบุคคลเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนขององค์กรรูปแบบหนึ่ง โดยการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเองทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การศึกษาค้นคว้า หรือเรียนรู้ด้วยการอ่านหนังสือ ศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ศึกษาเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น ซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติต่าง ๆ นั้นจะต้องมีความทันสมัยเหมาะสมกับภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อเป็นการสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาที่กระทรวงสาธารณสุขใช้กันมากคือ วิธีการประชุม อบรม สัมมนา ซึ่งการกำหนดหัวข้อการเรียนรู้มักไม่ได้มีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการพัฒนา หรือปัญหาในการดำเนินงานขององค์กร และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 มีความเห็นว่า ในปัจจุบันและในอนาคตข้างหน้ากระทรวงสาธารณสุขจะให้ความสำคัญต่อการวิจัย และเผยแพร่ผลงานวิชาการของบุคลากรมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรศึกษาและพัฒนากระบวนการในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

6. ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และ 2) ได้มีความเห็นว่า การพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กรสาธารณสุข เนื่องจากเน้นการทำงานแบบสหวิชาชีพ ในทีมงานเดียวกันจึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะของทีมงาน ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้ระดับทีม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้ระดับทีมนี้มีหลากหลายวิธี วิธีการจัดเวที

แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานเพื่อนำไปพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร

และผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 คนที่ 2 และคนที่ 5) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้แบบพี่สอนน้อง เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่ากล้าที่จะสอบถามถึงปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้มากกว่า และกล้าที่จะแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าเนื่องจากมีความใกล้ชิดกับพี่มากกว่า

7. ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ว่ายุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ควรมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับตั้งแต่ยุทธศาสตร์ของรัฐ กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัยแล้ววิเคราะห์ว่า ยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป และมีการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติของหน่วยงานระดับรองลงมาหรือไม่ แล้วศึกษาภาพของบุคลากรที่มีอยู่ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กรได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้แสดงว่า มีช่องว่างระหว่างยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์กรกับศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ ก็จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ เพื่อสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรได้ โดยจะต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย คือ กำหนดเป้าหมายการทำงานแบบมีส่วนร่วม และให้บุคลากรพัฒนาผลการปฏิบัติงาน แล้วประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมกับให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของการพัฒนาทุนมนุษย์กับความก้าวหน้าและค่าตอบแทนของบุคลากร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวคือ การเชื่อมโยงการพัฒนาทุนมนุษย์กับการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร และทำให้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ยังเสนอให้หน่วยงานระดับบน คือ สถาบันพระบรมราชชนก ที่มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนานุคลากรในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขให้มีศักยภาพสามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และมีหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์
ที่เชื่อมโยงและสนับสนุนยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงสาธารณสุขอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปผลการวิจัย พบว่า มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์
ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย
ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ (2) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล
(3) ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ (4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม (5) ปัจจัยด้าน
การวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม (6) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และ (7) ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
ซึ่งโดยภาพรวมทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติราชการ และจาก
การสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ต้องมีความ
เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนความก้าวหน้า
ในวิชาชีพของบุคลากร พร้อมทั้งเป็นการรักษาขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร

สำหรับการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ
ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน
และถ่ายทอดนโยบายลงสู่หน่วยงานระดับล่างและผู้ปฏิบัติ รวมทั้งจะต้องมีการบูรณาการ
งานพัฒนาทุนมนุษย์ เข้ากับงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคล
สอดคล้องและสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ รักษาขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร
ที่มีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะมาพัฒนางาน และพัฒนา
องค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ