บทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข:
กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2

กมลวรรณ ชาติทองคำ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ. 2544

บทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข:
กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2

กมลวรรณ ชาติทองคำ

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....ประธานกรรมการ
(ดร. วิชัย อุตสาหจิต)

อาจารย์.....กรรมการ
(ดร.พลาพรรณ คำพรรณ์)

อาจารย์.....กรรมการ
(ทันตแพทย์หญิงทิพาพร สุโฆสิต)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : บทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข: กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2

ชื่อผู้เขียน : กมลวรรณ ชาติทองคำ

ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ปีการศึกษา : 2544

การศึกษาเรื่องบทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข: กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สภาพปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวโน้มการดำเนินงานความต้องการและบทบาทใหม่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ ตลอดจนเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ กลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในเขตสาธารณสุขที่ 2 โดยในกลุ่มผู้บริหารได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์ จำนวน 4 คน และในกลุ่มผู้ปฏิบัติการได้ทำการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มประชากรทั้งหมดจำนวน 63 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า

1. บทบาทในปัจจุบันของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเขตสาธารณสุขที่ 2 ส่วนใหญ่มีบทบาทด้านการประเมินสถานการณ์และหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดแผนปฏิบัติการเองหรือกำหนดร่วมกับหัวหน้างาน มีการประสานงานกับกลุ่มงานอื่นทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีการใช้กลวิธีการดำเนินงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จโดยการประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบงาน มีการประเมินผลการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจงานบางงานไปสู่ระดับล่าง มีการพัฒนาตนเองโดยเข้ารับการฝึกอบรม และมีการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารโดยจัดทำกันเองภายในหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีบทบาทที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ไม่เคยกระทำ คือ การจัดตั้งทีมงานและเครือข่ายการดำเนินงาน การนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมผู้บริหารและหน่วยงานอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงาน

2. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเขตสาธารณสุขที่ 2 พบว่า ในกลุ่มผู้บริหารให้ข้อคิดเห็นว่า เกิดจากระบบการดำเนินงานแบบราชการ การติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ผู้รับผิดชอบงานขาดทักษะด้านการประสานงาน ความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงาน มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและอัตรากำลังคน และเกิดความขัดแย้งในการดำเนินงาน สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติการนั้นพบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยด้านบุคคลมากที่สุด คือ ปริมาณงานมากแต่ปริมาณคนน้อย รองลงมาเกิดจากปัจจัยด้านระบบงาน คือ มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป

3. แนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ พบว่า กลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในเรื่องของนโยบาย รูปแบบการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและลักษณะการดำเนินงาน โดยยังมีความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคเพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นอยู่

4. บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่คล้ายกัน คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากเดิมไปสู่การเป็นนักวิเคราะห์หรือนักวิจัย ผู้ประสานงาน ผู้บริหารจัดการ ผู้รวบรวมและให้ข้อมูล พี่เลี้ยงและผู้ให้คำแนะนำปรึกษา ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีคิดของบุคลากร ผู้วางแผนติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้โดดเด่น ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน และผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. แนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคตามแนวคิดของกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ต้องปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานในขั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีหลักการในการทำงานเป็นทีม และส่วนกลางต้องให้การสนับสนุนในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพ

ABSTRACT

Thesis Title	:	Roles and Development Approach of Human Resource Development Practitioners in Rural Region of Public Health: A Case Study of Public Health Region II
Author	:	Mrs. Kamonwun Chatthongkham
Degree	:	Master of Science (Human Resource Development)
Year	:	2001

The first objective of the study was to explore present roles of human resource development practitioners in Public Health Region II, problems and barriers in operation, trends in operation, requirements and their future roles under the evolution and decentralization of the heath care system. The second objective was to propose a development approach for human resource development practitioners in rural regions. The population of the study was classified into 2 groups: administrators and operating staff. Four representatives from administrators were selected to be interviewed and 63 operating workers were surveyed using the questionnaire. The data were analyzed using percentage and content analysis.

The results of the study revealed that:

1. The present roles of human resource development practitioners in Public Health Region II were: assessing situation and needs for human resource development. participating in planning policies and strategies, determining operational plans– either by the themselves or with supervisors, coordinating with internal and external work teams, practicing work tactics for success such as meeting with different work groups, evaluating performance, delegating work, developing themselves by participating in training, and implementing information system. However, the roles that were never practiced by the practitioners were creating work team and network and presenting work results to executive board and other departments for the purpose of sharing and exchanging knowledge and experiences.

2. From the administrators' opinions, the problems and barriers in operating occurred because of bureaucratic work system, miscommunication, lack of coordination, knowledge and capabilities of responsible persons, and conflicts. From the operating staffs opinions, the problems and barriers occurred mostly because of personnel factor, insufficient numbers of works, and secondly because of work system factor, complicated work process, rules and regulations.
3. Most of the administrators and operating staff stated that job characteristics of human resource development function should change in terms of policy, operation format, objectives and operation process and the need for human resource development practitioners in rural regions still existed.
4. Most of the administrators and operating staff agreed that the future roles of human resource development practitioner should include: analyzing, researching, coordinating, administrating, seeking and dissiminating information, coaching and counseling, advocating change and leading and adjusting workers' mentality, planning, monitoring and evaluating, practicing exceptional work performance, supporting workers' work improvement and self development, and facilitating.
5. The administrators suggested that the human resource development practitioners adjust their mentality toward change and develop their teamwork skill. Moreover, the central administrating team must support the development of these practitioners to become professional.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง บทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข: กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2 สำเร็จได้ เนื่องจากบุคคลหลายท่านได้กรุณาช่วยเหลือให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และกำลังใจ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต ที่ได้ให้คำชี้แนะและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน และขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. พลาพรรณ คำพรรณ์ และทันตแพทย์หญิงทิพาพร สุโฆสิต ที่ได้แนะนำการศึกษาในครั้งนี้ให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านของโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการประสานงานและการติดต่อสื่อสารด้วยอัธยาศัยไมตรีที่อบอุ่นและเป็นกันเอง

ขอขอบพระคุณนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระบุรี ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรี ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุพรรณบุรี และหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์ด้วยไมตรีจิตที่อบอุ่นเป็นกันเอง และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการของโรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไปในเขตสาธารณสุขที่ 2 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการทำให้วิทยานิพนธ์ของผู้ศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคุณกฤษณา ศิริวิบุลยกิตติ ซึ่งเป็นหัวหน้างานที่ผู้เขียนให้ความเคารพและคุณชลธี หาญเบญจพงศ์ ซึ่งเป็นรุ่นพี่ของโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้ความสนใจและช่วยเหลือให้คำแนะนำในการศึกษาตั้งแต่ต้น ส่งผลให้การศึกษาในครั้งนี้ดำเนินไปและสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายสุดนี้ ขอขอบคุณ พันเอกณรงค์ ชาติทองคำ ซึ่งเป็นสามีของผู้เขียน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน คอยกระตุ้นเตือน และให้กำลังใจมาตลอด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการทำให้ผู้เขียนมีความเพียรพยายามและตั้งใจจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงลงได้

กมลวรรณ ชาติทองคำ

พฤศจิกายน 2544

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		(3)
ABSTRACT	ab	(5)
กิตติกรรมประกาศ		(7)
สารบัญ	co	(8)
สารบัญตาราง		(10)
สารบัญแผนภูมิ		(12)
บทที่ 1 บทนำ	c1	1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา		1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา		7
1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา		7
1.4 กรอบแนวคิดการศึกษา		9
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ		9
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ		10
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	c2-1	12
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ		20
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	c2-2	31
2.4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข	c2-3	49
2.5 ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง		68
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	c3	74
3.1 การศึกษาแหล่งที่มาของข้อมูล		74
3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง		75
3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล		76
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล		77
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล		78
บทที่ 4 การวิเคราะห์และผลการวิจัย	c4-1	79
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		80

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร		c4-2	101
4.3 การวิเคราะห์แนวคิดของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงาน ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค และแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ			108
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ		c5	118
5.1 สรุปผลการศึกษา			118
5.2 อภิปรายผลการศึกษา			122
5.3 ข้อเสนอแนะ			129
บรรณานุกรม		bi	136
ภาคผนวก			
ภาคผนวก ก		q	141
ภาคผนวก ข		ap	153
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์		v	174

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การเปรียบเทียบบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง Pace, Smith and Mill และ Nadler and Nadler	36
4.1	ลักษณะทั่วไปของกลุ่มผู้ปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	80
4.2	บทบาทด้านการประเมินสถานการณ์และการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	82
4.3	บทบาทด้านการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	83
4.4	บทบาทด้านการประสานงานกับกลุ่มงานและหน่วยงานอื่น ๆ	85
4.5	บทบาทด้านการดำเนินงานเพื่อให้งานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	86
4.6	บทบาทด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	87
4.7	บทบาทตามกลไกการบริหารจัดการ	88
4.8	บทบาทด้านการกระจายอำนาจการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบไปสู่ระดับล่าง	90
4.9	บทบาทตามที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้มีการพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากรและงานในองค์กร	91
4.10	ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	92
4.11	การรับทราบนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ	93
4.12	การรับทราบนโยบายการกระจายอำนาจกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	95
4.13	การรับทราบนโยบายการปฏิรูประบบบริการสุขภาพกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	96
4.14	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป	99
4.15	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ	99

4.16 ตารางเปรียบเทียบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ 112
4.17 การเปรียบเทียบบทบาทในปัจจุบันและบทบาทใหม่ของนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค 115

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษาบทบาทและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค เขตสาธารณสุขที่ 2	10
2.1	โครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข	50
2.2	โครงสร้างสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด	52
2.3	โครงสร้างของโรงพยาบาลศูนย์	53
2.4	โครงสร้างของโรงพยาบาลทั่วไป	53
2.5	โครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	54

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

"คน" นับเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าควรแก่การพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญอันจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติ โดยจะเห็นได้ชัดเจนจากการพัฒนาประเทศในช่วงเวลาที่ผ่านมา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเพียงด้านเดียว โดยเห็นคนเป็นเพียงปัจจัยหรือเครื่องมือที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาทางเศรษฐกิจเท่านั้น จึงก่อให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ถึงแม้การพัฒนาประเทศจะประสบความสำเร็จโดยบรรลุผลตามเป้าหมายการพัฒนา มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูงเฉลี่ยถึงร้อยละ 7.8 ต่อปี รายได้ต่อหัวของคนไทยเพิ่มขึ้นจาก 2,100 บาท ในปี 2504 เป็น 68,000 บาท ในปี 2538 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2539) ก็ตาม แต่ผลกระทบที่ตามมาสร้างปัญหาให้กับประเทศมากมาย โดยเฉพาะปัญหาด้านสังคมที่สร้างค่านิยมให้คนเห็นคุณค่าของวัตถุมากกว่าจิตใจหรือคุณค่าภายในของตนเอง ทุกคนพยายามแสวงหาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาเพียงแค่วัตถุนิยม ก่อให้เกิดปัญหาด้านพฤติกรรมของคนในสังคม คือ การย่อหย่อนในศีลธรรม จริยธรรม ขาดระเบียบวินัย เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น ส่งผลให้วิถีชีวิตและค่านิยมดั้งเดิมที่ดีงามของไทยเริ่มจางหายไป ที่สำคัญลุกลามถึงรากฐานของสังคม นั่นคือ ปัญหาครอบครัวเกิดการหย่าร้างสร้างปัญหาให้กับลูกหลาน ซึ่งเป็นเยาวชนที่เป็นอนาคตของชาติต้องหันไปพึ่งยาเสพติด ก่อให้เกิดปัญหาในครอบครัว ชุมชน และสังคม นอกจากนี้ผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนาดังกล่าว ยังส่งผลต่อสุขภาพของประชาชน เนื่องจากสภาพแวดล้อมเสื่อมโทรมลง ดังจะเห็นได้จากการเจ็บป่วยของประชาชนเปลี่ยนแปลงไปสู่โรคสมัยใหม่ เช่น โรคมะเร็ง โรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งบาดเจ็บล้มตายจากอุบัติเหตุที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและรายได้ที่สูงขึ้น

จากผลกระทบของการพัฒนาประเทศดังกล่าว เป็นบทเรียนอันมีค่าให้กับผู้บริหารประเทศ ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด ทิศทาง และกระบวนการพัฒนาใหม่โดยให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ได้มีแนวคิดการพัฒนาประเทศให้เกิดความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจและสังคม ให้คนเป็นจุดศูนย์กลางใน

การพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุกเรื่อง โดยการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเท่านั้น โดยมีการพัฒนาแบบองค์รวมเชื่อมโยงเศรษฐกิจและสังคมให้เกื้อกูลต่อกัน แก้ปัญหาการพัฒนาที่ขาดความสมดุล คือ เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2539) การพัฒนาสุขภาพอนามัยของประชาชนก็เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาประเทศ เพื่อให้คนมีศักยภาพทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขอย่างแท้จริง อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ประเทศพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้น "คน" เป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนานั้น ทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนหันมาให้ความสนใจกับทรัพยากรมนุษย์ โดยพยายามแสวงหากลวิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนากำลังคนของตนเองให้มีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ โดย Nadler and Nadler (1990: 3 - 6) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่พนักงานภายในเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมจนมีชื่อเสียง องค์กรนั้นย่อมมีการจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบุคลากรผู้ทำหน้าที่ในการพัฒนากำลังคนหรือที่เรียกว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ ดังที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537: 24 - 34) กล่าวว่า "กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะไม่บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ หากผู้ปฏิบัติไม่ใส่ใจหรือตระหนักในเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพที่เสมือนหางเสือ กำกับบทบาทหน้าที่ที่สวมอยู่" ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรควรให้ความสนใจ

บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Practitioners' Role) หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (ปัญญาทิพย์ จันทรา, 2541: 39) ดังนั้น ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจึงควรศึกษาถึงสภาพบทบาทในปัจจุบันของบุคคลดังกล่าว เพื่อกำหนดบทบาทใหม่ให้เหมาะสม ตลอดจนหาแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถดำเนินงานตามบทบาทใหม่ได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหนทางที่สำญูอันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่งที่ทำหน้าที่ให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่ประชาชน เพื่อให้คุณภาพชีวิตของประชาชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสุขภาพอนามัยทั้งร่างกายและจิตใจ มีการพัฒนาการไปสู่สุขภาพดีถ้วนหน้า ซึ่งการให้บริการดังกล่าวต้องอาศัยกำลังคนเป็นจำนวนมาก (Labour Intensive) จึงทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในฐานะเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการบรรลุถึงเป้าหมายของการบริการข้างต้น (สถาบันพระบรมราชชนก, 2541ก) ด้วยเหตุดังกล่าวกระทรวงสาธารณสุขจึงมีการแสวงหาความรู้และวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดบริการด้านสุขภาพให้แก่ประชาชน ไม่ว่าในขณะดำเนินชีวิตประจำวันก่อนป่วย ขณะป่วย และหลังป่วย และหมายรวมถึงครอบครัว ชุมชนสังคมด้วย การเตรียมคนให้เป็นกำลังเพื่อให้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกส่วนที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะบุคลากรผู้ทำหน้าที่พัฒนากำลังคนหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเพื่อให้กำลังคนด้านสุขภาพเป็นบุคคลที่พึงประสงค์ คือ คนกว้างคนเก่ง และคนดี โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนากำลังคน ได้แก่

หน่วยงานในระดับส่วนกลาง คือ สถาบันพระบรมราชชนก เป็นหน่วยงานระดับที่มีฐานะสูงกว่ากองแต่ต่ำกว่ากรม อยู่ในสังกัดสำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรสาธารณสุขและพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกระทรวงสาธารณสุขในระหว่างประจำการ โดยมีหน้าที่ดังนี้ สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 106)

1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและความต้องการด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากร
2. จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายความต้องการกำลังคนด้านสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขและประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษา และการฝึกอบรมบุคลากรด้านสาธารณสุข
5. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

หน่วยงานในระดับภูมิภาค ได้แก่ งานพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลศูนย์หรือโรงพยาบาลทั่วไป และงานพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี โดยมีหน้าที่ดังนี้ สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 107)

งานพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและศึกษาต่อ (Training Needs) เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการเกี่ยวกับความต้องการการศึกษาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการพัฒนากำลังคน กำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบของการศึกษาและฝึกอบรมในระยะสั้น/ระยะยาว ที่จังหวัดเป็นผู้จัดอบรมและหน่วยงานอื่นเป็นผู้จัดอบรม ควบคุมกำกับ ติดตามให้เป็นไปตามแผนและจัดสรรงบประมาณการดำเนินงาน

ฝ่ายวิชาการของโรงพยาบาลศูนย์หรือโรงพยาบาลทั่วไป ทำหน้าที่ให้บริการงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนทางการแพทย์และสาธารณสุข ได้แก่ สนับสนุนส่งเสริมทางด้านการศึกษาและวิจัยทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข ฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่เผยแพร่งานวิชาการ ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน จัดทำแผนงานโครงการและงานข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งติดตามประเมินผลงานและกิจกรรมของโรงพยาบาล

งานพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรโดยขยายโอกาสการศึกษาต่อเนื่องของบุคลากรทุกระดับ ผลิตหลักสูตรระยะสั้นและนวตกรรมที่เน้นพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ ตลอดจนดำเนินการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดความพร้อมของบุคลากรต่อการพัฒนาต่าง ๆ

นโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (19 พ.ย. 2539) ข้อ 1 "ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกคน ทุกระดับ ทุกสาขาวิชาชีพอย่างเป็นระบบทั่วถึงและต่อเนื่อง" สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 1) โดยมีมาตรการเพื่อให้บรรลุนโยบายดังนี้

1 ให้มีการวางระบบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในทุกส่วนราชการ
2 ให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด จัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสังกัดโดยให้จัดทำเป็นแผนระยะยาว (5 ปี) และเป็นแผนรายปี
3 ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมและพัฒนาของทุกส่วนราชการ
4 ให้มีการพัฒนาวิทยากรเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาในทุกส่วนราชการ
5 ให้กระทรวง ทบวง กำกับดูแล การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในความรับผิดชอบร่วมกับกรม ให้เป็นไปตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน
6 ให้ถือว่าเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเวลาปฏิบัติราชการ
7 ให้สำนักงาน ก.พ.ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนานักบริหารระดับสูง และหลักสูตรที่เป็นความต้องการร่วมของทุกส่วนราชการ และให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการระดับอื่นและหลักสูตรที่เป็นสาขาวิชาชีพเฉพาะ

จากนโยบายและมาตรการดังกล่าว กระทรวงสาธารณสุขได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการพัฒนาระบบงานพัฒนาบุคลากรและสาธารณสุขมูลฐานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขึ้น โดยได้แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากงานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการของโรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไป อาจารย์จากวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และบุคลากรจากสถาบันพระบรมราชชนกส่วนกลาง จากการดำเนินงานของคณะทำงานดังกล่าว ได้ข้อสรุปแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขระหว่างประจำการในส่วนภูมิภาค ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาคสามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้การบริหารจัดการการพัฒนากำลังคนของหน่วยงานบรรลุนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ดังนี้ สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 3)

1. กระบวนการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย
   - การประเมินสถานการณ์เกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนโดยผู้รับผิดชอบงาน
   - การกำหนดนโยบายการพัฒนากำลังคนและแผนกลยุทธ์
   - การกำหนดแผนปฏิบัติการพัฒนากำลังคน
   - การดำเนินการพัฒนากำลังคนและควบคุมกำกับ
   - การประเมินผล
2. กลไกการบริหารจัดการการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย
   - มีการจัดตั้งองค์กรการพัฒนากำลังคนในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน
   - มีแนวทางในการสร้างกลไกการบริหารจัดการ
3. การกระจายอำนาจการบริหารจัดการพัฒนากำลังคนในระดับจังหวัด
   - ควรมีการกระจายอำนาจการดำเนินงานด้านการฝึกอบรมและลาศึกษาต่อไปสู่หน่วยงานย่อย
4. การสนับสนุนการบริหารจัดการการพัฒนากำลังคนในระดับจังหวัด ประกอบด้วย
   - ด้านงบประมาณ โดยมีการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณเพื่อพัฒนากำลังคนไม่น้อยกว่าร้อยละ 1 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ
   - ด้านวิชาการ ควรมีการสร้างเครือข่ายและพัฒนาทีมงานพัฒนาบุคลากรในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัย หรืออื่น ๆ ที่จะเป็นการเพิ่มความรู้

ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน

- ควรจัดให้มีห้องสมุดหรือหนังสือเอกสาร ข่าวสาร ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานพัฒนากำลังคน
- สนับสนุนให้ทีมงานพัฒนากำลังคนได้มีโอกาสนำเสนอผลงานการพัฒนากำลังคนเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์กับหน่วยงานอื่น ๆ
- สนับสนุนให้มีการสร้างระบบข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนากำลังคนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- จัดระบบการติดตาม สนับสนุนการพัฒนากำลังคนในหน่วยงานทุกระดับ

จากแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาคดังกล่าว เป็นเครื่องมือให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติซึ่งอยู่ในส่วนภูมิภาคที่รับผิดชอบงานการพัฒนาคนโดยตรงใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้เป็นอย่างดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในเรื่องนโยบายการปฏิรูประบบราชการและการกระจายอำนาจ ที่ส่งผลให้กระทรวงสาธารณสุขต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารจัดการต่าง ๆ และการกระจายอำนาจด้านสุขภาพที่กระทรวงสาธารณสุขจะต้องถ่ายโอนภารกิจของสถานพยาบาล หรือโอนสถานพยาบาลของรัฐระดับต่าง ๆ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดต้องปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่จากเดิมเคยมีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณ และบังคับบัญชาสถานบริการต่าง ๆ ไปเป็นผู้กำกับดูแล ตรวจสอบ และให้การสนับสนุนทางวิชาการ รวมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจ และความเข้มแข็งแก่ประชาชนในพื้นที่ (ชูชัย ศุภวงศ์, 2544) นอกจากนี้กระทรวงสาธารณสุขจะต้องมีการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ซึ่งหมายถึง การรื้อปรับระบบที่เริ่มตั้งแต่การปรับแนวคิด (re-think) การจัดวางระบบการทำงานใหม่ (re-design) การปรับเครื่องมือใหม่ (re-tool) ตลอดจนมีการพัฒนาบุคลากรแบบใหม่ (re-train) เพื่อให้บริการด้านสุขภาพในระดับพื้นฐานที่จำเป็นแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพโดยเป็นบริการแบบองค์รวม ต่อเนื่อง และผสมผสาน (สถาบันพระบรมราชชนก, 2542: 1 - 2) การเตรียมคนเพื่อให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนภายใต้นโยบายการกระจายอำนาจและการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของกระทรวงสาธารณสุข โดยเฉพาะบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนากำลังคน ซึ่งเป็นผู้ที่สานต่อภารกิจอันสำคัญดังกล่าว ควรจะเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาก่อนบุคลากรอื่น ๆ จึงจะสามารถพัฒนาคนอื่นให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาถึงบทบาทของบุคลากรผู้รับผิดชอบงานการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพในส่วนภูมิภาค ซึ่งต่อไปผู้ศึกษาจะขอเรียกว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคที่เป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบงานโดยตรงในพื้นที่ ตามแนวทางการบริหารจัดการการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขระหว่างประจำการในส่วนภูมิภาคที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้ทราบถึง

สภาพบทบาทที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวโน้มการดำเนินงาน และความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้นโยบายการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ และการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ตลอดจนมุมมองใหม่เรื่องบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคที่ควรจะเป็น เพื่อนำผลการศึกษาเป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาบทบาทที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทรวงสาธารณสุขในเขตสาธารณสุขที่ 2

1.2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนากำลังคนกระทรวงสาธารณสุขในเขตสาธารณสุขที่ 2

1.2.3 เพื่อศึกษาถึงแนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเขตสาธารณสุขที่ 2

1.2.4 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

1.2.5 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาจะศึกษาถึงบทบาทในปัจจุบันของบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุขในส่วนภูมิภาคว่ามีบทบาทในการพัฒนากำลังคนอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่ แนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนากำลังคนในส่วนภูมิภาคภาคควรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรภายใต้การปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจ ตลอดจนบทบาทใหม่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นอย่างไร เพื่อวิเคราะห์หาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุขในส่วนภูมิภาคต่อไป โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการกระทรวงสาธารณสุขที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาบุคลากรในเขตสาธารณสุขที่ 2 ประกอบด้วย จังหวัดสระบุรี ลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท สุพรรณบุรี และนครนายก โดยสามารถจำแนกกลุ่มประชากรได้ดังนี้

1.3.1.1 ระดับผู้บริหาร กลุ่มประชากรประกอบด้วย

1) นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด จำนวน 6 คน
2) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป จำนวน 8 คน
3) ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 4 คน
4) หัวหน้างานพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และหัวหน้างานวิชาการโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 18 คน

1.3.1.2 ระดับผู้ปฏิบัติการ กลุ่มประชากรประกอบด้วย

1) บุคลากรงานพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 6 แห่ง จำนวน 30 คน
2) บุคลากรฝ่ายวิชาการของโรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป 7 แห่ง จำนวน 23 คน
3) วิทยาจารย์งานพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี 4 แห่ง จำนวน 10 คน

1.3.2 วิธีการศึกษา

1.3.2.1 ทบทวนวรรณกรรมและผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องจากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ

1.3.2.2 ศึกษาถึงสภาพบทบาทในปัจจุบันของผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการบริหารจัดการ กลไกการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจ และการสนับสนุนการบริหารจัดการ ตลอดจนปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ระบบการดำเนินงาน และงบประมาณ กับกลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นระดับผู้ปฏิบัติการ และใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นระดับผู้บริหาร (ตามกลุ่มเป้าหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น)

1.3.2.3 ศึกษาถึงแนวโน้มการดำเนินงาน และความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วยลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการ ผลงานที่เกี่ยวข้อง และใช้แบบสอบถามอย่างมีโครงสร้างกับกลุ่มประชากรในระดับผู้บริหาร และใช้แบบสอบถามคำถามปลายเปิดกับกลุ่มประชากรระดับผู้ปฏิบัติการ (ตามกลุ่มเป้าหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น)

1.3.2.4 เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลในเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS /PC+ Version 10 ใช้สถิติพื้นฐาน คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์แบบ Content Analysis คือ แยกแยะประเภทข้อมูล จัดเป็นหมวดหมู่ และสรุปเป็นภาพรวม

1.3.2.5 นำผลการศึกษาจากกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคต่อไป

1.4 กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งกรอบแนวคิดการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ศึกษาการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงบทบาทและปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานในปัจจุบัน และส่วนที่ 2 ศึกษาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค เพื่อทราบถึงลักษณะการดำเนินงานความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพและเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ดังรายละเอียดตามแผนภาพที่ 1.1

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

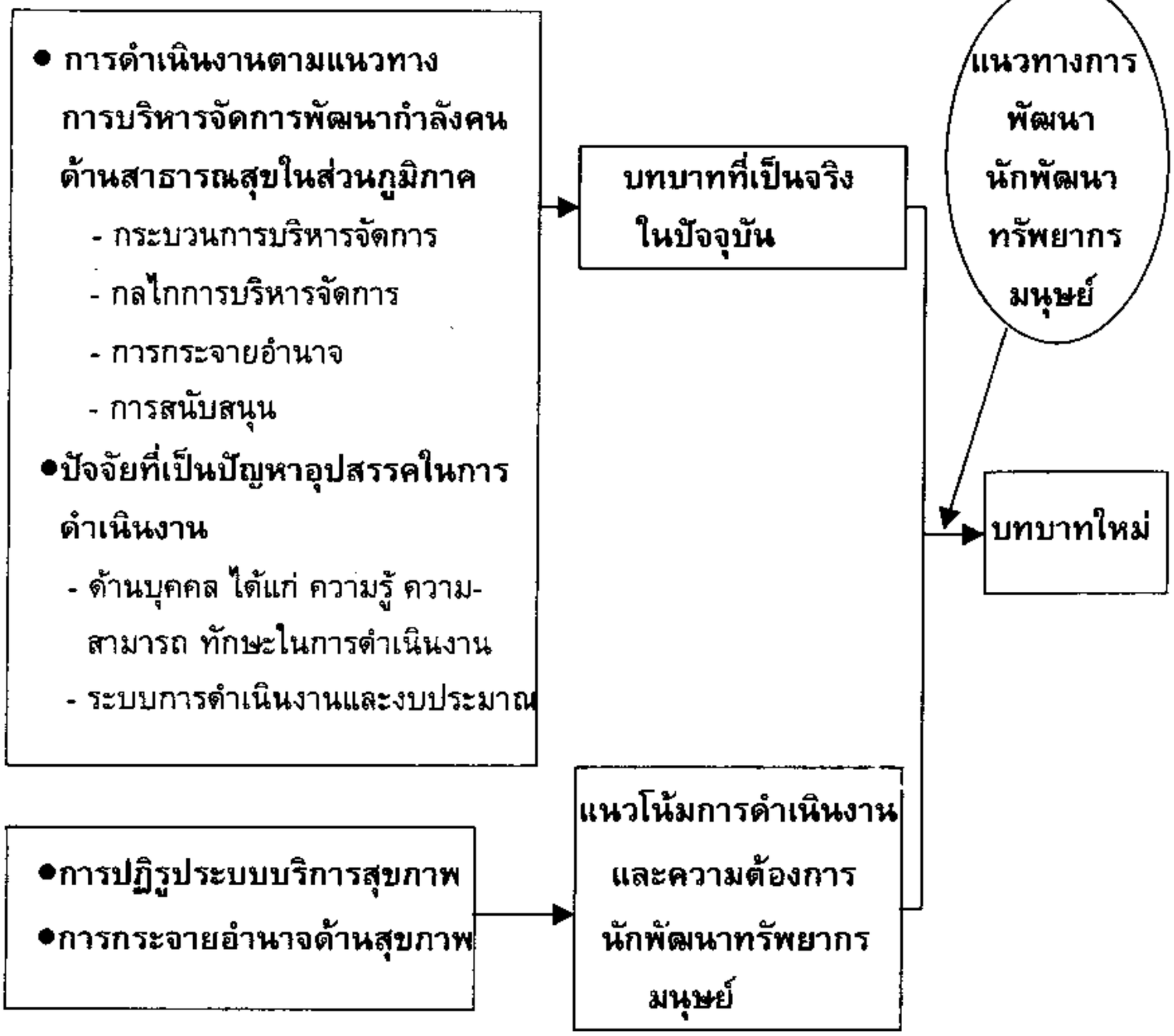
1.5.1 เพื่อทราบถึงบทบาทในปัจจุบันของบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนากำลังคนของเขตสาธารณสุขที่ 2

1.5.2 เพื่อทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนากำลังคนกระทรวงสาธารณสุขในเขตสาธารณสุขที่ 2

1.5.3 เพื่อทราบถึงแนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรในเขตสาธารณสุขที่ 2

1.5.4 เพื่อทราบถึงบทบาทและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเขตสาธารณสุขที่ 2

1.5.5 เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบในการวางแผนพัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานการพัฒนากำลังคนในส่วนภูมิภาคต่อไป



แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาบทบาทและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค เขตสาธารณสุขที่ 2

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ การปรับตัว ความคิดริเริ่มของพนักงานในองค์กร ผ่านกระบวนการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการหรือพนักงานเป็นผู้ดำเนินการเอง เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ การพัฒนาทางด้านความคิด จิตใจ

บุคลิกภาพ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.6.2 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลทั่วไป

1.6.3 บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

1.6.4 บทบาทใหม่ หมายถึง บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่องบทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข: กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2 ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ประมวลเอกสารและผลงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการศึกษา โดยสามารถจำแนกประเด็นได้ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข

2.5 ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

มนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าควรแก่การรักษาและพัฒนา เพราะมนุษย์เป็นต้นเหตุของการเกิดและการล่มสลายของทุกสิ่งทุกอย่าง หากองค์การใดต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน องค์การนั้นต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการศึกษาถึงความเป็นมนุษย์อย่างถ่องแท้เพื่อดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากการพัฒนาประเทศในอดีตที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าทุกประเทศได้หันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น จนถึงปัจจุบันมนุษย์นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดของประเทศ ดังนั้น ทุกประเทศทั่วโลกจึงได้พยายามแสวงหากลยุทธต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้ประเทศประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งโดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับมหภาคเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนและคุณภาพของคนทั้งประเทศ และ 2) ระดับจุลภาค เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนและคุณภาพของคนในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งผู้ศึกษาจะขอนำเสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะในระดับองค์การเท่านั้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นเรื่องที่มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องและยาวนานท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันไปในแต่ละยุคแต่ละสมัย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีความเด่นชัดและเป็นที่ยอมรับมากขึ้นเมื่อเข้าสู่

ทศวรรษที่ 1970 โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายดังนี้

Nadler and Nadler (1990: 3 - 6) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการให้ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experiences) แก่พนักงานภายในเวลาที่กำหนด (Specified Time) เพื่อที่จะนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) หรือเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (Personal Growth) โดยการเรียนรู้ดังกล่าวเน้นการเรียนรู้ที่ตั้งใจจะเรียนรู้หรือโดยเจตนา (Intentional Learning) มากกว่าการเรียนรู้โดยบังเอิญ (Incidental Learning) กิจกรรมการเรียนรู้นั้น แบ่งได้เป็น 3 กิจกรรม คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) โดยการฝึกอบรมมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับงานในปัจจุบัน การศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับงานในอนาคต และการพัฒนามุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานที่ไม่เกี่ยวกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในแนวคิดของ Nadler นั้น เป็นการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะในระดับองค์การที่นายจ้างเป็นผู้กำหนดขึ้น เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวพนักงานเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยใช้ระยะเวลาเป็นตัวกำหนดการเรียนรู้ นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้างพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังเป็นการมองว่าคนทำงานเป็นเพียงปัจจัยในการผลิตที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของระบบการผลิตและการบริหารงานขององค์การเป็นสำคัญ (จิราภรณ์ ธรรมศักดากร, 2541) โดยมิได้คำนึงถึงสวัสดิภาพของตัวพนักงาน และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน อันจะส่งผลกระทบไปสู่ระบบการผลิตและการบริหารจัดการขององค์การในที่สุด เป็นแนวคิดในมุมแคบที่มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับเดียวคือ ระดับบุคคล

Pace, Smith and Mills (1991) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมากขึ้น โดยได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการผสมผสานกัน (Integration) ของการพัฒนาตัวบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต คุณภาพ โอกาส และการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการสูงที่สุดให้แก่สมาชิกขององค์การ รวมทั้งสมาชิกขององค์การนั้นก็ต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย โดยตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 7 ประการ คือ

1 ความมีคุณค่าของปัจเจกบุคคล (Worth of Individual) มนุษย์ทุกคนมีคุณค่า ดังนั้นองค์การจึงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รู้ถึงคุณค่าของตนเอง

2 พนักงานคือทรัพยากรที่มีคุณค่า (Employee as Resource) พนักงานผู้ซึ่งตระหนักในหน้าที่ที่ดำรงสถานภาพของตนเองในองค์การในที่นี้ หมายถึง พนักงานคือที่รวมของพนักงานที่มีทักษะ (Pool of Skilled Employees) ผู้ซึ่งสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ และก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่ๆ ที่สูงขึ้นตามที่องค์การต้องการได้

3 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Environment) คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิทธิที่ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นสิ่งที่ควรได้รับการเอาใจใส่อย่างยิ่งในทุกๆ ส่วนขององค์กร พนักงานมีสิทธิที่จะได้รับความปลอดภัย มีสิทธิที่จะได้รับความสะอาดและควรจะมีความรู้สึกยินดีและพึงพอใจงานที่ตนเองทำอยู่ และในการเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงานให้สูงขึ้นนั้นทางองค์การจะต้องจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีด้วย

4 ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในความเป็นมนุษย์นั้น ทุกคนมีสิทธิที่จะพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อแนวทางที่ตนได้กระทำลงไปในองค์การ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องมาจากความพึงพอใจในส่วนลึกของพนักงาน ดังนั้นองค์การจึงต้องหาแนวทางในการออกแบบงานใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับธรรมชาติของคน และมีการผสมผสานระหว่างความสามารถของพนักงานกับเทคโนโลยีที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น

5 ความต้องการการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) แต่ละคนที่เข้ามาสู่องค์การนั้นไม่ได้มาด้วยความสามารถครบถ้วน พนักงานทุกคนยังต้องการความรู้และทักษะเพิ่มเติม การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานมิใช่กระทำเพียงครั้งเดียวเท่านั้น องค์การใดที่ละเลยในการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จได้ยากทั้งในปัจจุบันและอนาคต

6 การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunities Preparation) การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข สภาพแวดล้อม ตลาด และความต้องการทรัพยากร จำเป็นต่อการเตรียมตัวที่ต่อเนื่องของมนุษย์ในการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่ในองค์การในทุกๆ วัน ทุก ๆ เดือน และทุก ๆ ปี เงื่อนไขต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสร้างโอกาสการเปลี่ยนแปลงความสามารถสำหรับพนักงานแต่ละคน

7 การมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมกว้าง (Broad Scope of HRD Concern) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแต่การฝึกอบรมเท่านั้นยังรวมถึงความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ และทำอย่างไรมนุษย์จึงจะสามารถเพิ่มผลผลิตให้องค์การได้ดีเท่าๆ กับมีความกินดีอยู่ดีของชีวิตตนเองด้วย นอกจากนั้นมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาในทุกระดับขององค์การ

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Pace, Smith and Mills จะเห็นได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีมุมมองกว้าง เน้นการพัฒนาคนและองค์การควบคู่กันไป โดยคำนึงถึงคุณค่าของมนุษย์ ให้ความสำคัญในตัวของมนุษย์ด้านจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึก ตลอดจนสภาพแวดล้อมรอบตัวมนุษย์ อันจะส่งผลให้มนุษย์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ

ประสบความสำเร็จทั้งในระดับองค์การและบุคคล นับเป็นแนวคิดที่เริ่มเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์และให้ความสนใจมนุษย์มากยิ่งขึ้น

Gilley and Eggland (1989) ได้มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์การที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและ/หรือความก้าวหน้าของบุคลากร โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงงาน ปรับปรุงปัจเจกบุคคลและ/หรือองค์การไปพร้อม ๆ กัน ทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1 การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ (Human Utilization) หมายถึง การจัดวางตำแหน่งและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งการส่งเสริม การประเมินผล การโยกย้าย และการจ่ายค่าตอบแทน

2 การคาดคะเนและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning and Forecasting) หมายถึง การคาดคะเนปริมาณบุคลากรที่ต้องการในอนาคต และการวางแผนอย่างเหมาะสมในเรื่องของการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และความก้าวหน้าในงาน

3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การเตรียมการโดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ สำหรับงานในปัจจุบันและการมอบหมายงานในอนาคต ตลอดจนความก้าวหน้าในสายงานของบุคคล โดยมีกิจกรรมหลัก 3 อย่าง คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) เพื่อผลในการนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ก้าวหน้าไปใช้ประโยชน์ในการทำงานและการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่อาศัยกระบวนการบริหารจัดการคนให้มีความเหมาะสมกับงาน โดยมีการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในสายงาน การประเมินผล และการพัฒนา เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์อย่างสูงสุด นอกจากนี้ กระบวนการในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley and Eggland นั้น มีความเห็นที่สอดคล้องกับ Nadler and Nadler โดยมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้ 3 ประการ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อเป็นการพัฒนาทั้งตัวพนักงาน งาน และองค์การควบคู่กันไป อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การได้ ดังนั้น แนวคิดดังกล่าวจึงเป็นแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อาศัยกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนางานและคนควบคู่กันไป

Werther (1989: 257) มองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานระยะยาว เรื่องของการพัฒนากว้างกว่าการฝึกอบรม องค์การต้องมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้สึกว่างานที่พวกเขาทำอยู่นั้นคือ อาชีพ (Career) ไม่ได้เป็นเพียงเฉพาะแค่งาน (Job) เท่านั้น เมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่างานที่พวกเขาทำอยู่เป็นอาชีพแล้ว จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันธ์กับองค์การมากยิ่งขึ้น แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่เริ่มเปิดกว้าง เน้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่า

ของงาน รักการทำงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเอง ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้

Stewart (1996) เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติของทุกสิ่ง จะเห็นได้จากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งระบบการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ องค์การต้องปรับตัวเองเพื่อให้อยู่รอดได้ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงนั้น โดยองค์การต้องรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) โดยมีแนวทางในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง คือ การวิเคราะห์องค์การ (Diagnosis) การบ่งชี้ผู้ที่ต่อต้าน (Identifying Resistance) การกำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจน (Allocating Responsibility) กำหนดกลยุทธในการพัฒนา (Developing and Implementing Strategies) และการตรวจสอบ (Monitoring) ซึ่งธรรมชาติของการพัฒนามีปัจจัย 2 ประการ คือ พฤติกรรมมนุษย์ โดยคำนึงถึงคุณค่าของความเป็นมนุษย์ และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เป็นองค์การในอุดมคติ โดยอาศัยการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Stewart ได้เน้นว่าบุคลากรจะเห็นด้วยและจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติของพนักงานโดยใช้การพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีมุมมองการพัฒนาที่กว้าง โดยมองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของพนักงานเพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีขึ้นได้ และสามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Killian (อ้างใน มัลลี เวชชาชีวะ, 2524: 1) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางเศรษฐศาสตร์ว่า คนเป็นปัจจัยการผลิตขององค์การ ควรมีการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้ผลดีต่อองค์การมากที่สุด ความพร้อมดังกล่าวหมายถึง องค์การจะต้องดูแลให้เขามีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา มีความรู้ ความสามารถ และทุ่มพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นว่าองค์การจะทำงานให้สำเร็จได้ต้องอาศัยบุคคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญาที่เฉียบแหลม ดังนั้น องค์การจะต้องให้ความสนใจในตัวของบุคลากรดังกล่าวเป็นอย่างดี โดยให้การดูแลเขาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานอย่างเต็มที่ นับได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Werther และ Stewart ที่มองเห็น คุณค่าของความเป็นมนุษย์ การพัฒนาจึงมุ่งเน้นที่ตัวบุคคล เพื่อนำไปสู่การประสบความสำเร็จทั้งในระดับตัวบุคคลและองค์การ

สำหรับในประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเด่นชัดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ที่เน้นให้คนเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนา ถือว่าเป็นการปรับเปลี่ยนปรัชญาและกระบวนการวางแผนพัฒนาประเทศจากเดิมที่มุ่งให้

เศรษฐกิจดีเสียก่อนแล้วทุกอย่างจะดีตามมา มาเป็นการพัฒนาที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา พัฒนาเป็นระบบแบบองค์รวม ทุกฝ่ายทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ (ชาติชาย ณ เชียงใหม่, 2540: 1) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและคำนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันดังนี้

มัลลี เวชชาชีวะ (2524: 1 - 2) ได้ให้ความหมายตามที่ Killian ได้เสนอไว้ว่า เป็นการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้ผลดีต่อองค์การมากที่สุด ความพร้อมดังกล่าวหมายถึง องค์การจะต้องดูแลให้เขามีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา มีความรู้ ความสามารถ และทุ่มเทพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความต้องการด้านการจ้างงานของประเทศ ซึ่งเป็นการเน้นถึงการพัฒนาที่เป็นไปตามความต้องการแรงงานภายในประเทศโดยเฉพาะ

จำเนียร จวงตระกูล (2537: 27 - 46) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย เริ่มมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (2530 – 2534) ต่อเนื่องมาถึงฉบับที่ 7 (2535 – 2539) โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีกำลังงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการในการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามความต้องการแรงงานของประเทศเป็นสำคัญ

บังอร โสพล (2538: 67 - 84) ได้ให้คำนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงปฏิบัติว่า

1 เป็นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ทำงานได้ถูกต้องสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด ทำงานเต็มความสามารถ ด้วยความตั้งใจพากเพียรและมีความพอใจในการทำงาน

2 เป็นการป้องกันมิให้เกิดความผิดผลาด อุบัติเหตุ ข้อขัดแย้งหรือปัญหาใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งการหยุดงาน หนีงาน และลาออก

3 เป็นการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไข เพื่อคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การในขณะนั้น ความหมายดังกล่าวเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานอันจะเป็นผลดีต่อองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งพัฒนาเพียงด้านเดียว คือ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร เพียงเพื่อให้พนักงานสามารถป้องกัน แก้ไขปัญหา และข้อผิดพลาดในการทำงานเท่านั้น ซึ่งจะแตกต่างจากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ดังเช่น

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2539)

1 เน้นคนเป็นศูนย์กลางหรือคนเป็นจุดหมายหลักในการพัฒนา ให้คนมีความสุขในระยะยาว และมองการพัฒนาเป็นองค์รวมมากขึ้น คือ จะต้องพัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญาของคน

2 พัฒนาแบบบูรณาการ คือ การพัฒนานั้นจะแยกส่วนไม่ได้ เพราะการพัฒนาในลักษณะบูรณาการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ เพื่อผลระยะยาว

3 พัฒนาสภาพแวดล้อมและการจัดสรรทรัพยากร โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ได้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้ถูกต้อง เป็นการฟื้นฟูระบบนิเวศน์วิทยา และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่า

4 ส่งเสริมจุดเด่น สังคมไทยมีลักษณะที่เปิดกว้างยอมรับวัฒนธรรมจากภายนอก มีโครงสร้างประชากรที่เหมาะสม มีภูมิปัญญาสูง จุดเด่นเหล่านี้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 มองถึงการสนับสนุนส่งเสริมจุดเด่นนี้ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเป้าหมายหลักของแผน

5 พัฒนาด้านการศึกษา การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและสัมพันธ์กับการพัฒนาคนอย่างมาก รัฐจะต้องเป็นผู้ให้สวัสดิการด้านการศึกษาอย่างเต็มที่ รวมทั้งปฏิรูปการศึกษาสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อสนองตอบเรื่องการดำรงชีวิตของประชาชนพัฒนาคุณภาพชีวิตและนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการผลิตเพื่อการแข่งขัน

6 พัฒนาด้านสุขภาพอนามัยของคนไทย นับเป็นปัญหาอีกด้านหนึ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาคน ได้แก่ ปัญหาอันเนื่องมาจากพฤติกรรมด้านสุขภาพและการบริโภค รวมทั้งการจัดการด้านสาธารณสุข ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของประชากร

7 เพิ่มบทบาทภาคเอกชน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการช่วยเหลือตัวเองและพัฒนารูปแบบไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชน องค์กรประชาชน รวมทั้งบทบาทของธุรกิจเอง เช่น ในการพัฒนาเศรษฐกิจด้านการผลิตของประเทศ

8 กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคนและสังคม เรื่องการพัฒนาคนและสังคมนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อน จึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ คือ

- เป้าหมายรวม โดยการจัดทำดัชนีการพัฒนาคนและสังคม เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายและเครื่องชี้วัด ติดตามผลและประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินการ
- เป้าหมายเฉพาะ ซึ่งมีทั้งเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ และเป้าหมายด้านปริมาณและคุณภาพ

ประเวศ วะสี (อ้างถึงใน สถาบันพระบรมราชชนก, 2542: 16) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1 การพัฒนาแบบบูรณาการ คือ การเชื่อมโยงหรือถักทอสรรพสิ่งเข้าด้วยกัน เพื่อการดำรงอยู่ร่วมกันของมนุษย์ทั้งหมดและธรรมชาติทั้งหลายทั้งปวงอย่างได้ดุลยภาพ โดยเชื่อมโยงการพัฒนาแบบบูรณาการกับคำสอนเรื่อง อิทัปปัจจยตา ธรรมะคือ ธรรมชาติ ทุกอย่างล้วนเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งหมดทั้งสิ้น เป็นเหตุเป็นปัจจัยซึ่งกันและกันทั้งหมด

2 การพัฒนาคนตามแนวพระพุทธศาสนา ยึดถือหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ในการเชื่องโยงการพัฒนาคน การมีอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นไม่สมบูรณ์ ต้องมีให้ครบทั้ง 3 ด้าน ไม่สามารถแยกส่วนได้ ซึ่งเป็นแนวคิดแบบบูรณาการ ต้องการให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปแบบองค์รวม ยึดหลักไตรสิกขาตามแนวคิดของพุทธศาสนา นับว่าเป็นการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการผสมผสานทั้งทางโลกและทางธรรมเข้าด้วยกัน

จากแนวคิดและคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด จะเห็นได้ว่า มีการพัฒนาแนวคิดจากอดีตที่มองมนุษย์เป็นเพียงปัจจัยการผลิต มาสู่แนวคิดในปัจจุบันที่มองมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ที่ควรแก่การรักษาและการพัฒนา ดังนั้น ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา สามารถปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานที่ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ 7 ประการตามแนวคิดของ Pace, Smith and Mills (1991) คือ ความมีคุณค่าของปัจเจกบุคคล (Worth of Individual) พนักงานคือทรัพยากรที่มีคุณค่า (Employee as Resource) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Environment) ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ความต้องการการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunities Preparation) การมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมกว้าง (Broad Scope of HRD Concern) นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นไปแบบบูรณาการ พัฒนาแบบองค์รวม มองมนุษย์ให้ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของมนุษย์ มีการสอดแทรกหลักธรรมคำสั่งสอนของพุทธศาสนาเข้าไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย จึงจะทำให้การพัฒนานั้นประสบความสำเร็จได้ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของทั้งระดับองค์การและบุคคล

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดการพัฒนาที่กล่าวมาข้างต้น มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาจะขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาของนักวิชาการ 2 ท่าน ที่มีความเด่นชัดและองค์การส่วนใหญ่ได้นำไปประยุกต์ใช้ดังนี้

Nadler and Nadler (1990: 20 - 26) ได้แบ่งกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ออกเป็น 3 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน การศึกษา (Education) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นงานในอนาคตของผู้เรียน และการพัฒนา (Development) หมายถึง การเรียนรู้ที่ไม่เน้นเรื่องงาน แต่เป็นการเพิ่มพูนความก้าวหน้า

การแบ่งกิจกรรมการเรียนรู้ออกเป็น 3 ประเภทดังกล่าว Nadler กล่าวว่า จะช่วยให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในหมู่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมถึงความคาดหวัง และหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ

- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ช่วยในการวางแผนกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างเช่น หากตั้งเป้าหมายการพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน ควรเลือกกิจกรรมการฝึกอบรมและการประเมินผล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดขึ้นตามที่ต้องการ

- ความคาดหวังของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Mutual Expectation) ต่อเนื่องมาจากการตั้งวัตถุประสงค์ข้างต้น เช่น ถ้าตั้งใจจะให้การศึกษาเพื่อพัฒนาโดยรวม ไม่จำเป็นต้องบรรจุลักษณะงานเข้ามาเป็นตัวแปรในการกำหนดกิจกรรม ในทางตรงกันข้ามหากเน้นการจัดการศึกษา (Education) เพื่อเป็นการเตรียมพนักงานให้รับมือกับงานใหม่ในอนาคตก็จะต้องมีการให้สิ่งเสริมแรงเพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมสามารถเก็บรักษาความรู้ที่ได้รับไว้มิให้สูญหาย (Fade-out) จนกว่าจะได้ใช้งานจริงต่อไป และยังช่วยหลีกเลี่ยงกรณีผู้เข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมบางคนที่กล่าวอ้างว่าไม่ทราบสาเหตุว่าทำไมต้องเข้ามารับการอบรม ทราบแต่ว่าหน่วยงานส่งให้มาก็มา

- กิจกรรมการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภท สามารถนำไปสู่การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบว่าใครควรเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม เช่น ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) ควรเป็นหัวหน้างานระดับล่างที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด เพราะจะเป็นผู้สามารถสอดส่องดูแลว่าพนักงานคนใดสมควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถในการทำงาน กิจกรรมในการศึกษา (Education) ควรเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางที่รับทราบนโยบายหรือแผนพัฒนาหน่วยงานและนำมาแปลงสู่การปฏิบัติ เช่น เพื่อรองรับปริมาณงานในอนาคต สมควรที่จะพิจารณาพนักงานที่มีอยู่แล้วในองค์กรหรือจะเป็นการว่าจ้างจากหน่วยงานภายนอก ถ้าหากนโยบายระบุให้พิจารณาบุคคลภายในก่อน

การให้การศึกษาแก่พนักงานจะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง กิจกรรมการพัฒนา (Development) ควรเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลให้ความสนใจในการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาพนักงาน

Pace, Smith and Mills (1991) ได้เสนอขอบเขตของกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ประการคือ

1 ขอบเขตกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างระบบงาน (Creating the System) โดยองค์การต้องพิจารณาว่าจะออกแบบองค์การอย่างไร จะมีโครงสร้างอย่างไรและจะใช้เครื่องมืออะไรบ้าง จะจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานและองค์การอย่างไร จึงจะทำให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างเหมาะสม เอื้อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และสามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การและช่วยจูงใจให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานกับองค์การต่อไป กิจกรรมที่อยู่ในส่วนของการสร้างระบบงานก็คือ การออกแบบองค์การ (Organization Design) การออกแบบงาน (Job Design) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากรทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม (Human Resource Selection and Staffing)

2 ขอบเขตกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาระบบ (Maintaining the System) เมื่อองค์การได้ถูกสร้างขึ้นและมีคนเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ แล้ว ขั้นต่อไปก็คือการเตรียมการบริการให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การ หลังจากที่องค์การเริ่มดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งขึ้นแล้ว จะต้องมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์การ ด้วยขอบเขตกิจกรรมการให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits) โปรแกรมการให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistance Program) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) และระบบสารสนเทศ (Information System) สิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนที่ช่วยบำรุงรักษาระบบเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทำงานต่อไปได้

3 ขอบเขตกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบปรับปรุงระบบ (Improving the System) ในส่วนนี้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร ปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรและองค์การตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การ โดยสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งระดับองค์การและระดับบุคคล กิจกรรมในส่วนนี้ได้แก่ การพัฒนาตัวบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) งานในส่วนนี้นับว่ามีความสำคัญมากเพราะองค์การจะไม่ประสบความสำเร็จเลยหากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมองไม่เห็นความก้าวหน้าในการทำงานของตน

จะเห็นได้ว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง Nadler and Nadler และ Pace, Smith and Mills นั้น มีมุมมองที่แตกต่างกัน โดยกิจกรรมการพัฒนาของ Nadler and

222375

Nadler จะสอดรับกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีมุมมองแคบ กิจกรรมการพัฒนาจึงมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานโดยตรง ด้วยการเรียนรู้จากกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ส่วนแนวคิดของ Pace, Smith and Mills นั้นมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมระบบการทำงานทั้งระบบ โดยกำหนดขอบเขตกิจกรรมการพัฒนามุ่งเพื่อการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่รับเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงาน โดยการสร้างระบบงานให้มีความเหมาะสม ด้วยการจัดคนให้มีความเหมาะสมกับงานและโครงสร้างขององค์การ การบำรุงรักษาระบบเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วยระบบการให้ค่าตอบแทนต่าง ๆ และการตรวจสอบปรับปรุงระบบเพื่อปรับปรุงคุณภาพของทั้งคนและงาน ด้วยการพัฒนาบุคลากร

แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดของทั้ง 2 ท่านดังกล่าว นับว่าเป็นแนวคิดที่ระบุกิจกรรมการพัฒนาออกมาได้อย่างชัดเจน องค์การต่าง ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์การใดสามารถนำกิจกรรมดังกล่าวไปปฏิบัติควบคู่หรือผสมผสานกันได้ ก็จะทำให้องค์การนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในปัจจุบันก็จะเห็นได้ว่า องค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนได้นำกิจกรรมดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะกิจกรรมการฝึกอบรม นับได้ว่าเป็นกิจกรรมที่องค์การส่วนใหญ่นิยมนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า ในปัจจุบันมีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย ให้องค์การได้เลือกใช้ตามความเหมาะสมกับลักษณะคน งาน และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

กิจกรรมการฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม (Training) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายโดยมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531: 151 - 152) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานในปัจจุบัน และทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ (2535) ที่ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติการในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

สมคิด บางโม (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) อันจะ

นำไปสู่การยกมาตฐานการทำงานให้สูงขึ้นทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อจะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการทั้งหลายมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งในด้านของกระบวนการและเป้าหมายของการฝึกอบรม โดยสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมุ่งหวังว่าเมื่อเกิดการเรียนรู้แล้ว จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การยกมาตฐานการทำงานให้สูงขึ้นทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

หลักสำคัญของการฝึกอบรมคือ มุ่งที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งสมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้แบ่งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท คือ

1 จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organizational Objective) เป็นจุดมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวมองค์กร คือ เพื่อเป็นการสร้างความสนใจในการปฏิบัติงาน การสอนแนะวิธีการปฏิบัติงาน การพัฒนาการปฏิบัติงาน ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน จัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร พัฒนาการบริหารให้เกิดความพึงพอใจกับทุกฝ่าย ฝึกฝนบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในงาน และเป็นการสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือผู้มาติดต่อ ซึ่งจุดมุ่งหมายดังกล่าวเน้นให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผล

2 ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จของตัวพนักงานเป็นสำคัญ คือ เป็นการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง พัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ ฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ เรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

อาจกล่าวได้ว่า ทั้งจุดมุ่งหมายขององค์การและจุดมุ่งหมายส่วนบุคคลในการฝึกอบรมนั้นล้วนแล้วแต่เป็นผลประโยชน์โดยรวมทั้งสิ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการฝึกอบรมจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนับว่าเป็นเครื่องมือที่องค์การนิยมใช้ในการพัฒนาคนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่องค์การต้องการอย่างแพร่หลายและมีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชนได้ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้น ซึ่งอรุณ รักธรรม (2537) ได้กล่าวว่าการที่องค์การจัดให้มีการฝึกอบรมก็เนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

1 ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2 สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงต้องหาทางให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในเวลารวดเร็ว การฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น

นอกจากนี้แล้ว กุลธน ธนาพงศธร และไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2539) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมว่า เนื่องจากองค์การมีความสลับซับซ้อนย่อมเกิดปัญหาและข้อบกพร่องในการบริหารงานที่ควรจัดการแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วนมาก ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานน้อย อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้งจนผิดปกติ มีการลากิจ ลาป่วย และขาดงานมาก ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานสูงกว่าปกติ งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด ล่าช้า เสียเวลามากเกินควร ซึ่งการฝึกอบรมจะช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ให้ลดน้อยลงหรือหมดไป อุปสรรค และความยุ่งยากในการปฏิบัติงานส่วนหนึ่ง จะมีสาเหตุเริ่มต้นมาจากการที่องค์การนั้นไม่มีการฝึกอบรมบุคลากรของตน และความจำเป็นอีกประการหนึ่งที่ต้องมีการฝึกอบรมคือ บุคลากรส่วนมากย่อมต้องการความก้าวหน้า การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของเขาเหล่านั้นให้มีโอกาสที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนดังนี้ สมคิด บางโม (2538)

1 การหาความจำเป็นของการฝึกอบรม เป็นการค้นหาสภาพการณ์หรือปัญหาส่วนบุคคลในองค์การซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์การสามารถก้าวไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี

2 การสร้างหลักสูตร เป็นการนำผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและบุคลากร

3 การเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการฝึกอบรม เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ทักษะ และทัศนคติเพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัด

4 การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการบริหารโครงการฝึกอบรมโดยนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5 การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลว่าการฝึกอบรมนั้นได้ผลเป็นอย่างไร สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง และการฝึกอบรมสามารถแก้ปัญหาขององค์การได้เพียงใด

ซึ่งกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน จะต้องมีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนอย่างมีความสัมพันธ์กันจึงจะประสบผลสำเร็จได้ โดยเฉพาะขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะเป็นเครื่องตัดสินว่าควรจะจัดฝึกอบรมหรือไม่ หากการวิเคราะห์ผิดพลาดอาจทำให้การฝึกอบรมนั้นสูญเปล่าหรือแก้ปัญหาไม่ได้

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีหลายประเภท ซึ่งแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และมีความเหมาะสมกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ในที่นี้อาจแยกประเภทของการฝึกอบรมเป็น 4 ประเภท โดยคำนึงถึงระดับของบุคลากรในองค์กรคือ ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520)

1 การปฐมนิเทศหรือแนะนำงาน (Orientation or Induction) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้มีความรู้ในเรื่ององค์กรและงานที่ต้องปฏิบัติ

2 การฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน (Training in Job-Skilled) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญงานและประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกจากการปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) หรือการฝึกอบรมด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะ (Technical or Skilled Training) เป็นต้น

3 การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training)

4 การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับเจ้าหน้าที่บริหาร เช่น การพัฒนานักบริหาร (Executive Training or Development)

นอกจากนี้ ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520) ยังแบ่งประเภทของการฝึกอบรม โดยยึดถือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ ดังนี้

1 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) มุ่งยกระดับความรู้ของผู้เข้าฝึกอบรมให้สูงขึ้น การฝึกอบรมอาจรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้เข้ารับการอบรมควรจะรู้ เช่น ปัญหาทางกฎหมาย การบริหารงานในแขนงอื่น ๆ เรื่องราวที่กำลังเป็นที่สนใจ (Hot Issues) เป็นต้น

2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development) มุ่งพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีขึ้นเกี่ยวกับหน่วยงาน การปฏิบัติงาน และบุคลากรที่

เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมจึงมุ่งไปในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น จิตวิทยาแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ เป็นต้น

3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ (Skill Development) มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความชำนาญเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นทักษะในงานที่ต้องใช้ฝีมือแรงงาน (Performance Skill) หรือทักษะด้านการใช้ความสามารถทางสมอง (Mental Skill) เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การบริหารงาน เป็นต้น การฝึกอบรมประเภทนี้ต้องใช้วิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมโดยให้ทำงาน (On-The-Job Training) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) การฝึกงาน (Internship Training) เป็นต้น

เทคนิคในการฝึกอบรม

เทคนิคในการฝึกอบรมหมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ (กริช อัมโภชน์, 2520) เทคนิคในการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่ง เพราะถ้าเราเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ได้อย่างรวดเร็วอันเป็นการประหยัดเงินและเวลาได้มาก ซึ่ง Ordiorme (1970) ได้แบ่งเทคนิคการฝึกอบรมไว้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1 เทคนิคการฝึกอบรมที่ยึดถือเอาผู้สอนหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (Teacher Centered) ได้แก่ การบรรยาย การสาธิต แบบเรียนสำเร็จรูป ซึ่งถือว่าวิทยากรหรือผู้สอนเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแต่ผู้เดียว

2 เทคนิคการฝึกอบรมที่ถือว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ได้แก่ การสัมมนา การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา เกมส์การระดมสมอง เป็นต้น เทคนิคเหล่านี้ตัวเทคนิคจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันมากกว่าจากวิทยากรแต่เพียงฝ่ายเดียว

3 เทคนิคการฝึกอบรมประเภทผสมระหว่างเทคนิคข้อ 1 และข้อ 2 เทคนิคการฝึกอบรมประเภทนี้ มีลักษณะของเทคนิคแบบยึดวิทยากรและยึดกลุ่มเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ประกอบกัน เช่น การบรรยายเป็นชุด (Symposium) การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ถึงแม้ว่าการฝึกอบรมจะเป็นกระบวนการที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ทั้งในด้านกำลังทรัพย์ กำลังคน และในด้านเวลา แต่ว่าองค์กรต่าง ๆ ได้เล็งเห็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่ง Werther and Davis (1993: 243 - 270) ได้สรุปถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อส่วนรวมขององค์การดังนี้

1 ตัวผู้ปฏิบัติงานเองได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2 ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน ลดอัตราการขาดงาน การลา และช่วยให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญงาน สามารถเพิ่มผลผลิตลดปัญหาในปฏิบัติงาน รู้จักการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

4 ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องเสียเวลามากในการสอนงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี

5 ช่วยแก้ปัญหาของการบริหารงาน เช่น ลดการขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี แก้ปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในบางตำแหน่ง เป็นต้น

6 องค์การเกิดความมั่นใจ เนื่องจากการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาอยู่เสมอ และยังช่วยลดการร้องเรียนจากผู้รับบริการอีกด้วย

7 ช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์การ

8 ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

การฝึกอบรมถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินจะดูเหมือนว่า ทำให้องค์การต้องสิ้นเปลืองทั้งเวลา แรงงาน และงบประมาณ มากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อย่างไรก็ตาม องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญงาน และมีทัศนคติที่ดีแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีคุณค่าและเกิดผลดีต่อองค์การมากที่สุด ดังนั้น การฝึกอบรมจึงถือว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์การ และเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า แม้บางครั้งจะไม่สามารถวัดผลให้เห็นเป็นรูปแบบได้ แต่ก็ก่อให้เกิดประโยชน์โดยส่วนรวม

กิจกรรมการศึกษา (Education)

การศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นตัวบุคลากรมากกว่างาน ดังที่ Nadler and Nadler (1990: 21 - 24) ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่องานในอนาคตหรือเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หากมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานในระดับปฏิบัติการให้มีตำแหน่งสูงขึ้นในระดับผู้บริหาร เช่น ตำแหน่งหัวหน้างาน จำเป็นจะต้องให้การศึกษาด้านทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และการบังคับบัญชา เนื่องจากบุคคลที่ย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ จะเผชิญกับความสัมพันธ์แบบใหม่ที่ตนยังไม่คุ้นเคย การให้การศึกษาเรื่องใหม่จึงเป็นความจำเป็น เพื่อที่จะสามารถปรับตัวทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2537 อ้างถึงใน ณัชกานต์ สันเทียะ, 2542: 28)

วิธีการให้การศึกษาใช้วิธีเดียวกับการฝึกอบรม แตกต่างกันที่วัตถุประสงค์ การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง และเกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นโดยตรง ส่วนวัตถุประสงค์ของการศึกษาจะมุ่งเน้นให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจหรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์การในอนาคต นอกจากนี้การศึกษายังเป็นการเตรียมพนักงานให้พร้อมสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานหรือการให้

ทำหน้าที่ใหม่ การศึกษานั้นอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน แต่มีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานที่ ชัดเจนรองรับเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า (พรพิมล ธุวสินธ์, ม.ป.ป.)

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในเรื่องของการศึกษาก็คือ การศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุน ซึ่งผลที่จะได้รับจะเกิดขึ้นในระยะยาว ต่างกับการฝึกอบรมที่เป็นเรื่องของค่าใช้จ่าย ซึ่งสามารถคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับในการปรับปรุงคุณภาพของพนักงาน หรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้ในระยะเวลาอันสั้น สำหรับการศึกษาเราไม่อาจคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด นอกจากนี้ การประเมินผลการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกัน แต่อาจเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะประเมิน แต่ก็สามารถที่จะกระทำได้ โดยเทียบผลได้กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กิจกรรมการพัฒนา (Development)

การพัฒนาเป็นการเตรียมบุคลากร เพื่อให้สามารถก้าวไปทันกับการที่องค์การได้พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปหรือเติบโตขึ้น (Organization Development) มีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์การ ที่ต้องการความเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้องค์การเกิดความยืดหยุ่นคล่องตัว อยู่รอดได้ในสภาพ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อมองในแง่ของการลงทุน การพัฒนาจะเป็นเรื่องที่เสี่ยงกว่าการศึกษาและการฝึกอบรม เนื่องจากมีผลกระทบมากมายจากภายนอก ปัจจัยสำคัญที่ทำให้จำเป็นต้องมีโครงการพัฒนาพนักงานขึ้นมา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ขององค์การภายใน การปรับปรุงองค์การใหม่ (Reorganization) และธรรมชาติของแรงงานที่แสวงหาวิธีใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้ว การพัฒนาเป็นการวางแผนเพื่อให้พนักงานได้คุ้นเคยกับขอบเขตของกิจกรรมที่ไม่ได้สัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน หากแต่จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมากกับอนาคต เป็นเรื่องที่องค์การพยายามปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาองค์การ ซึ่งตัวบุคลากรเองควรเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด โดยมีการพัฒนาตนเองทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ทัศนคติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่สามารถพัฒนาด้วยตนเองเพื่อเพิ่มพูนสิ่งเหล่านั้น โดยองค์การให้การสนับสนุน

วิธีการในการพัฒนา ทำได้โดยการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น อันจะเป็นผลให้มีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น โดยมีกิจกรรมในการพัฒนาดังนี้

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ หมุนเวียนเปลี่ยนให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในระดับเดียวกัน ทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานในระยะเวลาหนึ่ง ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6 เดือน ถึง 4 ปี ตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง โดยดำรงตำแหน่งจนครบกำหนดจึงย้ายเป็นอีกตำแหน่งหนึ่ง และแต่งตั้งให้ผู้อื่นมาดำรงตำแหน่งแทนเพื่อหมุนเวียนกันไปเพื่อให้ทุกคนได้รู้งานทุกอย่าง (หทัยวรรณ สงกุมาร, 2539: 39)

การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ (Transfer) เป็นการสับเปลี่ยนตำแหน่งตามแนวนอน (Horizontal Move) โดยผู้ได้รับการโอนย้ายจะต้องมีสภาพการจ้างงานคงเดิม อัตราเงินเดือนเท่าเดิม มีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีพื้นฐานที่กว้างขึ้นและเป็นตัวเร่งสำคัญที่จะให้โอกาสการเลื่อนชั้นแก่บุคคลที่มีความสามารถ จริง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทำให้องค์การได้รับความคิดใหม่ ๆ เพิ่มเติม สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานได้มากขึ้น (สถาบันพระบรมราชชนก, 2541ค: 60)

การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานปัจจุบันหรืองานที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สอนงานจะจัดกิจกรรมและให้แนวทางอันจะช่วยให้ผู้ถูกสอนเกิดการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้ (วนิดา ชูวงษ์, 2540: 3 - 15)

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่รุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า โดยเฉพาะผู้บริหารในหน่วยงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า เพื่อให้บุคคลดังกล่าวมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีศักยภาพสามารถเลื่อนขั้นเลื่อนระดับขึ้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ (Prior, 1991 อ้างถึงใน ณัชกานต์ สันเทียะ, 2542: 39)

การให้รักษาการแทน (Acting) เป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้อีกตำแหน่งหนึ่งเป็นการชั่วคราว ในขณะที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ หรือมีผู้ดำรงตำแหน่งนั้นแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ผู้นั้นไปต่างจังหวัด ลาหยุด เป็นต้น โดยผู้ที่ไปทำหน้าที่รักษาการแทนจะต้องไม่พ้นจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่เดิม ต่อเมื่อมีการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งคนใหม่ หรือเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ กลับมาปฏิบัติงานเหมือนเดิม การรักษาการแทนจะสิ้นสุดลง (สมิต สัชฌุกร, 2537: 41) ดังนั้นผู้ที่จะมารักษาการแทนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการ (Committee) เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากร โดยการคัดเลือกและมอบหมายให้พนักงานเป็นคณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะต้องเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การ ผลที่ได้จากการประชุมนี้จะถูกส่งไปให้กับผู้บริหารระดับสูงพิจารณา ซึ่งผู้บริหารอาจจะมีการปรับเปลี่ยนหรือปฏิเสธ ส่งผลการประชุมให้คณะกรรมการพิจารณากันใหม่ หรือส่งผลการประชุมไปให้คณะกรรมการอำนวยการพิจารณาต่อไป ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้คณะกรรมการมีลักษณะที่มองการณ์ไกลมากขึ้น เข้าใจเป้าหมายและความต้องการขององค์การ มีประสบการณ์ตรงในการเป็นผู้นำและมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ (Tracey, 1984 อ้างถึงใน ณัชกานต์ สันเทียะ, 2542: 44)

กิจกรรม 5 ส (5 S Technique) เป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรโดยการปรับปรุงสภาพการทำงาน มีเทคนิค 5 อย่าง คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย เพื่อก่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต

ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็น หรือเสนอแนวทางสำหรับปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยเขียนความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเป็นข้อๆ ให้เข้าใจง่าย แล้วนำไปหย่อนลงในกล่องรับความคิดเห็นที่องค์การจัดเตรียมไว้ให้ หากข้อเสนอแนะของพนักงานคนใดได้รับการพิจารณาให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน พนักงานคนนั้นก็จะได้รับรางวัล (นิตย์ สัมมาพันธ์ จิรวรรณ ภักดีบุตร และธเนศ บดีศร, 2533: 13)

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือกิจกรรมคิวซี (Quality Control Circles : QCC) คือ กิจกรรมการร่วมกันคิดค้นหาปัญหาหลัก สาเหตุและวิธีแก้ไขจากผู้ที่รับผิดชอบงานโดยร่วมกันระดมความคิดเขียนเป็นผังก้างปลา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยอาศัยหลักวิชาการทางสถิติมาใช้ในการควบคุมคุณภาพสินค้า ต่อมาในช่วงที่สหรัฐอเมริกาไปยึดครองประเทศญี่ปุ่น ดร.เอ็ดเวิร์ด เด็มมิ่ง (Edward Deming) นำแนวคิดนี้ไปเผยแพร่ให้กับประเทศญี่ปุ่น เพื่อใช้ในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม ญี่ปุ่นได้ปรับแนวคิดนี้ให้เข้ากับวัฒนธรรม สังคมและเศรษฐกิจของญี่ปุ่น จนทำให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในการใช้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ทำให้คุณภาพสินค้าของญี่ปุ่นเป็นที่เชื่อถือและได้รับการยอมรับจากตลาดโลก จนกระทั่งสหรัฐอเมริกาต้องนำกิจกรรมนี้กลับไปใช้ในประเทศตนอีกครั้งหนึ่ง กิจกรรมกลุ่มคุณภาพสามารถช่วยในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและบริการ ช่วยในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ช่วยในการพัฒนาทีมงาน ช่วยในการพัฒนาพนักงาน และยังช่วยในการพัฒนาองค์การอีกด้วย (สถาบันพระบรมราชชนก, 2541ค: 78)

การให้คำปรึกษา (Counselling) เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ช่วยเหลือพนักงาน ในการแก้ปัญหาส่วนตัวหรือเรื่องงานที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน (ประชุม โพธิกุล, 2537) ซึ่งผลการให้คำปรึกษาจะทำให้พนักงานเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น มีการปรับปรุงทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการพัฒนาตนเอง (วัชรี ทรัพย์มี, 2533)

กิจกรรมการพัฒนานอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีกิจกรรมอื่น ๆ อีกมากมายที่ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว พนักงานสามารถที่จะตักตวงโอกาสดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์การได้ ดังเช่น รูปแบบการพัฒนาตนเองแบบ E-Learning การพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมที่สามารถเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังเช่น

การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning) คือ การจัดการเรียนรู้ด้วยการเสริมพลังให้มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เลือกตัดสินใจเองได้ มีหลักการคือ การให้รู้-เข้าใจ-ไตร่ตรอง-ลอง-วิเคราะห์-เลือก-ตัดสินใจเอง โดยมีขั้นตอนของการยกประเด็นประสบการณ์หรือคำถามมาให้คิด กระตุ้นให้สะท้อนความคิดโต้แย้ง และวิจารณ์เพื่อวิเคราะห์ให้เกิดความเข้าใจ เกิดความคิดรวบยอด (Critical Thinking) และตัดสินใจประยุกต์ใช้เอง (สถาบันพระบรมราชชนก, 2542: 33)

กระบวนการ A.I.C. (Appreciation-Influence-Control) เป็นวิธีการและเทคนิคในการนำคนที่จะทำงานร่วมกันทั้งหมดในระบบใดระบบหนึ่งเข้ามาประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยมีความเข้าใจ มีปฏิสัมพันธ์รับและแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ตลอดจนยอมรับและร่วมกันทำงานในที่สุด กระบวนการ A.I.C. จะสร้างพลังสร้างสรรค์ขึ้น เมื่อฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความรักและเมตตา คนอื่นต้องรับฟัง อดทน และยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งตรงกับหลักของพระพุทธศาสนา อาจเรียกว่าเป็นการพัฒนาทางจิตวิญญาณ (Spiritual Development) (สถาบันพระบรมราชชนก, 2541ค: 65 - 68)

การสร้างทีมงาน (Team Building) หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มต้องการ โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้ สถาบันพระบรมราชชนก (2542: 35)

1 การมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การมีวัตถุประสงค์ การรับรู้ และเข้าใจในปัญหาร่วมกันว่าจะทำอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ

2 การมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ บุคคลที่มาร่วมกลุ่มจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3 การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม คือ บุคคลร่วมกลุ่มนั้นต้องมีการสื่อสารความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

4 การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม คือ บุคคลร่วมกลุ่มต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จ

5 การมีผลประโยชน์ร่วมกัน คือ การจัดสรรผลตอบแทนซึ่งกลุ่มจะได้รับจากการทำงานร่วมกัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

"บทบาท" (Roles) หมายถึง การกระทำที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ (Recurring Actions) ของบุคคล (Individual) เพื่อที่จะผลิตผลงานตามที่คาดการณ์ไว้ (Katz & Kahn, 1966) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังในผลงานของคนที่จะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์การ ดังนั้น บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานในบทบาทของตนเองได้ บทบาทนั้นจะต้อง

เป็นบทบาทที่บุคคลอื่นๆ ภายในองค์การให้การยอมรับ ในขณะเดียวกัน การที่บุคคลกระทำตามบทบาทของตน บุคคลนั้นจะต้องรับรู้บทบาทของตนเอง (Role Perception) ว่าควรจะทำอย่างไรในสถานการณ์นั้นๆ (Robbins, 1993: 296) นอกจากนี้ คำว่า "บทบาท" ยังหมายถึงความมุ่งหวังที่บุคคลอื่นคาดว่าผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งของสังคม ควรจะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาจากการอยู่ในฐานะตำแหน่งที่ตนครองอยู่นั้น หรือกล่าว อีกนัยหนึ่ง บทบาทเป็นแผนของพฤติกรรมที่เป็นหน้าที่การงาน ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งแสดงออกมาให้คนอื่นเห็น (Mcdavid & Harari, 1974 อ้างถึงใน ปัญญาทิพย์ จันทรา, 2541: 39)

ดังนั้น บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะส่งผลให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งผู้ศึกษาขอนำเสนอบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยแยกเป็น 2 ส่วน คือ

2.3.1 บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยทั่วไป

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะส่งผลดีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไว้ดังนี้

Nadler and Nadler (1990: 26 - 44) ได้กล่าวถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าควรมี 3 บทบาท คือ

1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) ได้แก่

1.1 ผู้อำนวยการความสะดวกด้านการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) หมายถึง การเป็นผู้เตรียมความพร้อมในด้านเนื้อหาหลักสูตร สถานที่เรียน เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ทำความคุ้นเคยกับผู้เรียน โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ และประเมินผลการเรียนรู้ โดยปรึกษาร่วมกับผู้เรียน

1.2 ผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Designer of Learning Programs) หมายถึง การเป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลัก (Line Management) ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อหาความจำเป็น (Need) ของผู้เรียน การใช้รูปแบบ (Models) เพื่อออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเหมาะสม โดยปรึกษากับผู้จัดการสายงานหลัก (Line Manager) และผู้เรียน การปรึกษาผู้ชำนาญการเกี่ยวกับเนื้อหาหลักสูตร การออกแบบประเมินผลการเรียนรู้ เช่น สร้างแบบสอบถามหรือการร่วมมือกับผู้พัฒนากลยุทธ์การสอนเพื่อออกแบบวิธีการสอน การใช้วีดีโอ เทป เป็นต้น รวมทั้งนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้

1.3 ผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน (Developer of Instructional Strategies) หมายถึง การเป็นผู้จัดเตรียมและตรวจสอบอุปกรณ์ เช่น เทป บอร์ด ฟิล์ม สไลด์ วีดีโอ และซอฟแวร์ต่างๆ เสนอแนะเทคนิควิธีที่ใช้ในการสอน การพัฒนาเตรียมการ หรือยอมรับในกลยุทธ์การสอน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอน การร่วมมือกับผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสอน

2 ผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Manager of HRD) ได้แก่

2.1 ผู้กำกับดูแลโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Supervisor of HRD Programs) หมายถึง การเป็นผู้ร่วมมือกับผู้จัดการสายงานต่างๆ เพื่อพิจารณาปัญหาของผู้เรียน แสดงความเห็นเกี่ยวกับการจัดโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำกับดูแลโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย กำกับดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจัดทำระบบบันทึกและรายงานข้อมูลต่างๆ

2.2 ผู้พัฒนาบุคลากรด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developer of HRD Personal) หมายถึง การเป็นผู้จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงานประจำที่ทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งพนักงานที่ทำงานชั่วคราวหรือพิเศษ (Temporary and Part-time Staff) เช่น จัดปฐมนิเทศเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับลักษณะการทำงานของหน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังเกตการปฏิบัติงานและให้มีข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงาน จัดทำแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคลสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมภายนอกองค์การและจัดเตรียมวรรณกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรใช้ศึกษาหาความรู้

2.3 ผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและการเงิน (Arranger of Facilities and Finance) หมายถึง การเป็นผู้ประเมินความจำเป็นเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ และงบประมาณ เป็นต้น และจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านั้นที่มีอยู่ในองค์การหรืออาจหาจากภายนอกองค์การ รวมทั้งการจัดทำรายงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการครั้งต่อไป

2.4 ผู้รักษาความสัมพันธ์ (Maintainer of Relations) หมายถึง การเป็นผู้ติดต่อกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างสม่ำเสมอ การเยี่ยมเยียนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ หรือภายนอกองค์การ เช่น องค์การที่มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แม้กระทั่ง โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ เนื่องจากเป็นแหล่งแรงงานในอนาคต ทั้งนี้เพื่อรับรู้ข้อมูลระหว่างกัน รวมทั้งรักษาความสัมพันธ์ไว้อย่างต่อเนื่อง

3 ผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) ได้แก่

3.1 ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง การเป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา และตัดสินใจแก่ผู้รับบริการ

3.2 ผู้สนับสนุน (Advocate) หมายถึง การเป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้รับบริการ

3.3 ผู้กระตุ้น (Stimulator) หมายถึง การเป็นผู้ที่ทำให้ผู้รับบริการได้มองเห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างไร

3.4 ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง การเป็นผู้ทำให้ผู้จัดการสายงานต่างๆ เปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์

จะเห็นได้ว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Nadler and Nadler ได้เสนอไว้นั้น เป็นบทบาทที่มีมุมมองแคบ เพราะมุ่งเน้นการบริหารจัดการให้การพัฒนาบุคลากรหรือพนักงานสำเร็จในช่วงเวลาที่องค์การกำหนด แต่มิได้มุ่งเน้นบทบาทด้านการวิเคราะห์ การวางแผนก่อนการพัฒนา และการประเมินผลหลังการพัฒนา ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญมากในปัจจุบันที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในด้านดังกล่าวมากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นตรงกับความต้องการทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ อันจะนำไปสู่การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ Pace, Smith and Mills (1991) ได้กล่าวถึงบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีมุมมองที่กว้างกว่า Nadler and Nadler โดยแบ่งออกเป็น 4 บทบาท ดังนี้

1 บทบาทนักวิเคราะห์ (Analytical Roles) ได้แก่

1.1 นักวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analyst) หมายถึง การเป็นผู้รวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในองค์การเกี่ยวกับงาน ระบบการทำงาน และผลการทำงานต่างๆ เพื่อนำไปพิจารณาหาทางแก้ไขในสิ่งที่เป็นปัญหา โดยมีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกขององค์การ เกี่ยวกับภาระหน้าที่ ระบบการทำงานและทางเลือกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เพื่อตัดสินว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในองค์การหรือไม่ ซึ่งโดยปกติแล้วจะพิจารณาจากความแตกต่างระหว่างวิถีทางที่กำลังดำเนินอยู่กับวิถีทางที่สามารถทำได้ โดยการใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในกรณีที่พบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น เป้าหมายของนักวิเคราะห์ความจำเป็นคือ การค้นหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่ได้ปฏิบัติงานในวิถีทางที่ควรจะเป็น โดยใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ การสำรวจ การบันทึก และการระบุปัญหาหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 นักวิจัย (Researcher) หมายถึง การเป็นผู้หาคำอธิบายเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ และเหตุผลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจว่าควรจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างไร โดยมีการรวบรวมเก็บข้อมูลอย่างมีระเบียบและกฎเกณฑ์ตามหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อศึกษาว่า เพราะเหตุใดสมาชิกขององค์การจึงทำงานไปในลักษณะที่เป็นอยู่จะสร้างสรรค์ความรู้หรือทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างไร

1.3 ผู้ประเมิน (Evaluator) หมายถึง การเป็นผู้พิจารณาเกี่ยวกับค่านิยม คุณค่า หรือผลลัพธ์ที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าได้รับผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมีหน้าที่ศึกษาว่าสมาชิกทำงานมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากคุณภาพของกิจกรรม

2 บทบาทนักพัฒนา (Developmental Roles) ได้แก่

2.1 ผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Designer) หมายถึง การเป็นผู้จัดเตรียมแผนการฝึกอบรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็น การจัดลำดับกิจกรรม และการประเมินผล รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม ตารางการฝึกอบรม และระยะเวลาการฝึกอบรม

2.2 ผู้พัฒนาอุปกรณ์ต่างๆ (Materials Developer) หมายถึง การเป็นผู้จัดเตรียมอุปกรณ์ เช่น วิดีโอเทป ฟิล์ม ออดิโอเทป ซอฟแวร์คอมพิวเตอร์ และสื่อที่ใช้ในการสอนอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงาน การจัดเตรียมอุปกรณ์นี้หมายความรวมถึงกระบวนการออกแบบ ผลิต และประเมินผลการใช้อุปกรณ์ด้วย สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานขององค์การได้เรียนรู้เพื่อที่จะนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3 บทบาทนักเปลี่ยนแปลง (Instrumental Roles) ได้แก่

3.1 ผู้สอนหรือผู้อำนวยความสะดวก (Instructor/Facilitator) หมายถึง การเป็นผู้ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมที่สามารถทำให้ได้ผลงานมากขึ้น โดยให้ข้อมูลความรู้ กำกับดูแลประสบการณ์การเรียนรู้ สนับสนุนกลุ่มทำงานและกระบวนการทำงานต่างๆ รวมทั้งอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

3.2 ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Organization Change Agent) หมายถึง การเป็นผู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยจัดความรู้ความชำนาญความสามารถและทักษะต่างๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานของกลุ่ม หน่วยงาน และโครงสร้างขององค์การ ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ต่อไป

3.3 นักการตลาด (Marketer) หมายถึง การเป็นผู้ทำให้บุคคลภายในและภายนอกองค์การมีความเข้าใจที่ดี และยอมรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม ตัดสินใจ เลือกและเสนอโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้สนใจ เสนอราคาการจัดโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยุติธรรม และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อสาธารณชน

4 บทบาทผู้ประสานงาน (Mediation Roles) ได้แก่

4.1 ผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Manager) หมายถึง การเป็นผู้เชื่อมโยงทรัพยากร (Resource) และงาน (Task) เข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเป้าหมายของบุคคล โดยมีการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดพนักงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

4.2 ผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวอาชีพ (Individual Career Development Advisor) หมายถึง การเป็นผู้ช่วยให้บุคคลได้มองเห็นหนทางที่นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในโลกของการทำงาน (The World of Work) และสามารถเชื่อมโยงระหว่างงานอาชีพและแผนชีวิตของแต่ละบุคคล

4.3 ผู้บริหารโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Administrator) หมายถึง การเป็นผู้ประสานงาน สนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมโดยมีการหาความจำเป็น วางแผนงาน ปฏิบัติตามแผนงานและประเมินผลการฝึกอบรม

บทบาทของ Pace, Smith and Mills ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่า Nadler and Nadler แต่อย่างไรก็ตามยังมีบทบาทหลายด้านที่ทั้ง 2 ท่านมีมุมมองที่คล้ายกัน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง Pace, Smith and Mills และ Nadler and Nadler

บทบาทของ Pace, Smith and Mills	บทบาทของ Nadler and Nadler
1 บทบาทนักวิเคราะห์ ประกอบด้วย	
1.1 นักวิเคราะห์ความจำเป็น	
1.2 นักวิจัย	
1.3 นักประเมิน	
2 บทบาทนักนักพัฒนา	
2.1 ผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	- ผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้
2.2 ผู้พัฒนาอุปกรณ์ต่าง ๆ	- ผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

บทบาทของ Pace, Smith and Mills	บทบาทของ Nadler and Nadler
3 บทบาทนักเปลี่ยนแปลง	
3.1 ผู้สอนหรือผู้อำนวยความสะดวก	- ผู้อำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ และผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก
3.2 ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	- ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3.3 นักการตลาด	- ผู้รักษาความสัมพันธ์
4 บทบาทผู้ประสานงาน	
4.1 ผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	- ผู้กำกับดูแลโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4.2 ผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวอาชีพ	
4.3 ผู้บริหารโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า บทบาทตามแนวคิดของ Nadler and Nadler ที่เป็นบทบาทย่อยจะสอดแทรกอยู่ในบทบาทที่เป็นแนวคิดของ Pace, Smith and Mills แต่บางบทบาทจะมีความหมายแคบกว่า ดังเช่น บทบาทของผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Pace, Smith and Mills มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลทุกระดับในองค์การ แต่ Nadler and Nadler จะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้จัดการสายงานต่าง ๆ เท่านั้น นอกจากนี้ บทบาทด้านการเป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ของ Nadler and Nadler นั้น จะเป็นเพียงส่วนหนึ่งในบทบาทนักการตลาดของ Pace, Smith and Mills เพราะบทบาทการเป็นผู้รักษาความสัมพันธ์นั้น เป็นเพียงผู้ติดต่อกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และรักษาสัมพันธภาพนั้นไว้ แต่นักการตลาดยังครอบคลุมถึงการทำให้บุคคลและหน่วยงานทั้งภายในภายนอกองค์การเห็นถึงความสำคัญของงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำเสนอโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พร้อมทั้งราคาให้แก่บุคคล/หน่วยงานที่สนใจ เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

นอกจากนี้ สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Development-ASTD) (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2537: 24 - 34)

ได้นำบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler มาทำการสำรวจ 3 ครั้ง ในปี 1976, 1983 และ 1989 ซึ่งการสำรวจในปี 1989 นั้น ASTD ได้ระบุบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1 ผู้ประเมิน (Evaluator) หมายถึง การเป็นผู้ระบุขอบเขต เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม และผลกระทบที่ได้รับ

2 ผู้เกื้อหนุนกลุ่ม (Group Facilitator) หมายถึง การเป็นผู้บริหารการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมอื่นๆ ที่สร้างความรู้สึกที่ดีแก่สมาชิก

3 ผู้ให้คำปรึกษา (Individual Counselor) หมายถึง การเป็นผู้ช่วยให้บุคคลประเมินสมรรถภาพ ศักยภาพ และเป้าหมายในอาชีพของตน

4 ผู้สอน (Instructor) หมายถึง การเป็นผู้เสนอข้อมูลและชี้นำประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดวางไว้

5 ผู้เขียนด้านการสอน (Instructional Writer) หมายถึง การเป็นผู้เลือกและเตรียมสื่อ เนื้อหา และอุปกรณ์การสอน

6 ผู้จัดการการฝึกอบรม (Manager) หมายถึง การเป็นผู้บริหารทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้

7 นักการตลาด (Marketer) หมายถึง การเป็นผู้ขายความคิดชุดการฝึกอบรม กิจกรรมหรือโครงการให้บริการต่างๆ กับลูกค้าที่สนใจ

8 ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ (Media Specialist) หมายถึง การเป็นผู้ผลิตสื่อเผยแพร่ประโยชน์และวิธีใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการฝึกอบรม

9 นักวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analyst) หมายถึง การเป็นผู้ประเมินความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรม ประเมินความแตกต่างระหว่างมาตรฐานของงานกับการปฏิบัติ

10 ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Agent) หมายถึง การเป็นผู้เผยแพร่ความคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การ และโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติงาน

11 ผู้บริหารโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Administrator) หมายถึง การเป็นผู้จัดการให้โครงการการฝึกอบรมเป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

12 ผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Designer) การเป็นผู้เตรียมวัตถุประสงค์ เนื้อหา การเลือกและจัดลำดับกิจกรรม

13 นักวิจัย (Researcher) หมายถึง การเป็นผู้พัฒนา ทดสอบข้อมูล ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการฝึกอบรม

14 นักยุทธศาสตร์ (Strategist) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดแผนระยะยาวเกี่ยวกับแนวทาง โครงสร้าง นโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรม

15 นักวิเคราะห์งาน (Task Analyst) หมายถึง การเป็นผู้ระบุกิจกรรมของงานและมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จในโปรแกรมการฝึกอบรม

16 นักทฤษฎี (Theoretician) หมายถึง การเป็นผู้รอบรู้ พัฒนา ทดสอบ และประยุกต์ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ เช่น จิตวิทยาการสอนและการฝึกอบรม

17 ผู้ก่อให้เกิดการถ่ายโอน (Transfer Agent) หมายถึง การเป็นผู้ช่วยให้บุคคลประยุกต์สิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

จากผลการสำรวจในปี 1983 และ 1989 พบว่า สถานภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันมากนัก บทบาทไหนสำคัญขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญในแต่ละหน่วยงาน ประเด็นสำคัญอยู่ที่การพัฒนาความรู้และเทคนิควิธีของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการนำมาปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับนโยบายและเป้าหมายการฝึกอบรมของหน่วยงาน (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2537: 24 - 34)

นอกจากนี้ผลการสำรวจ ในปี 1989 พบว่า บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับบทบาทของ Nadler ที่ได้นำเสนอไว้ อาทิเช่น บทบาทของผู้เกื้อหนุนกลุ่ม (Group Facilitator) ของสมาคม ASTD จะใกล้เคียงกับผู้อำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) ของ Nadler นอกจากนี้ Nadler ยังได้เสนอข้อคิดบางประการต่อบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาของ ASTD คือ บทบาทของนักการตลาด (Marketer) ซึ่งมีหน้าที่เสมือนการขายโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา โดย Nadler เห็นว่าไม่เหมาะสม เนื่องจากหน่วยงานอื่นๆ จะปฏิบัติต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสมือนพนักงานขาย แทนการเป็นแหล่งข้อมูลทางการบริหาร (Nadler and Nadler, 1989 อ้างถึงใน ภุมรี บัวสมบูรณ์, 2539: 23 - 25)

บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของนักคิด นักวิชาการ ที่ได้กล่าวมามิได้แตกต่างกันมากนัก โดยบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ครอบคลุมทุกด้านตั้งแต่ผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดการ ผู้ให้คำปรึกษา นักวิเคราะห์ นักพัฒนา นักเปลี่ยนแปลง นักประสานงาน ซึ่งการกระทำบทบาทดังกล่าว จำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย (Multiskill) คือ เก่งงาน (Operational/Technical Skill) เก่งคิด (Conceptional Skill) เก่งคน (Interpersonal Skill) นอกจากนี้ ยังต้องเป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรมจรรยาบรรณของวิชาชีพ จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2537: 24 - 34)

2.3.2. บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากสภาวะการณ์ในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองโลก และเนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การตลอดเวลา (ภิรมยา อินทรกำแหง, 2537 อ้างถึงใน อรุณี รุ่งอภินันท์,

2540: 54) ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวและพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีศักยภาพสูงในการทำงาน เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ให้สามารถพัฒนาบุคลากรตามที่องค์การต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สมบัติ กุสุมาวลี (2540) ได้กล่าวว่า สาเหตุสำคัญที่องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง ก็คือ

1 การก้าวไปสู่ความเป็นสังคมแห่งองค์การ (Social of Organization) ซึ่งจะก่อให้เกิดปรากฏการณ์ของสังคมลูกจ้าง (Employee Society) นั่นคือ องค์การจะเป็นตัวจักรสำคัญในโลกของการแข่งขัน และองค์การจะแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้น ๆ ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพและขีดความสามารถ

2 กระแสโลกาภิวัฒน์ของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดสภาพการแข่งขันที่เข้มข้นยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นภาวะการแข่งขันระหว่างองค์การในประเทศอุตสาหกรรมเก่าหรือใหม่ ล้วนแต่มีความรุนแรงมากขึ้น โดยมีคุณภาพของแรงงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นตัวเปรียบเทียบที่สำคัญในการแข่งขัน

3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ องค์การใดที่สามารถครอบครองวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยล้ำหน้าย่อมได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนา โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อการพัฒนา เช่น การใช้ระบบ Internet, Intranet, Teleconference, Distance Learning เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับองค์การยุคใหม่ ที่จะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานภายในองค์การ จึงเป็นแนวโน้มที่สำคัญในโลกของการทำงานของมนุษย์ในทศวรรษหน้า

4 โลกแห่งการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป (New World of Work, Organization and Management) ภายหลังการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การให้สอดคล้องกับยุคสมัย ซึ่งกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นอย่างยิ่ง เช่น งานที่ไร้ทักษะเปลี่ยนเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ การทำงานที่ซ้ำซากไร้ความหมายเปลี่ยนเป็นงานสร้างสรรค์และต้องเอาใจใส่ งานใครงานมันเปลี่ยนเป็นทีมงาน เป็นต้น

5 ขบวนการทางสังคมรูปแบบใหม่ กล่าวคือ นอกจากจะมีการปรับเปลี่ยนตามกระแสโลกาภิวัฒน์ เปลี่ยนเทคโนโลยีตลอดจนเปลี่ยนแปลงโลกแห่งการทำงานแล้ว สภาพความสัมพันธ์ทางสังคมในทศวรรษหน้า ก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยนั่นคือ จะเกิดกระแสการเคลื่อนไหวของสังคมในการเรียกร้องให้มีการปกป้องคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในทางการเมืองและการร่วมมือขององค์การต่อชุมชนในการพัฒนาทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อส่วนรวม โดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการนั้นต้องคำนึงถึงส่วนรวมและชุมชนด้วย

ดังนั้น การดำเนินงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำเสนอแนวคิดการ

ปรับเปลี่ยนบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสำหรับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

Bennet (1988 อ้างถึงใน อรุณี รุ่งอภินันท์, 2540: 57 - 59) ได้สรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ควรจะเป็นไว้ 5 ประการ คือ

1 บทบาทนักฝึกอบรม (Trainer) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหรือสอนงานโดยตรง มีหน้าที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนการเตรียมข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตรในการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

2 บทบาทผู้เตรียมการ (Provider) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการรักษาและการถ่ายทอดโปรแกรมการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์การออกแบบหลักสูตร การคัดเลือกวิธีการหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการเรียนรู้ การทดสอบหรือการประเมินโครงการ ตลอดจนการช่วยเหลือให้นักฝึกอบรมสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ได้

3 บทบาทผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไข โดยจะร่วมมือกับผู้เตรียมการและนักฝึกอบรม ในการกำหนดถึงปัญหา การหาแนวทางในการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหา การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับปัญหา การให้คำแนะนำกับผู้จัดการ เป็นต้น

4 บทบาทผู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovator) เป็นผู้ช่วยให้องค์การสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะให้การสนับสนุน หรือช่วยเหลือผู้จัดการในการดำเนินการกับการเปลี่ยนแปลง การเสนอแนะวิธีในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การให้ความสะดวกเพื่อทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งบทบาทดังกล่าวอาจคาบเกี่ยวกับบทบาทการให้คำปรึกษา

5 บทบาทผู้จัดการ (Manager) ดำเนินการในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการพัฒนากิจกรรมด้านการอบรมและพัฒนา โดยจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้หลักสูตรการอบรมและพัฒนาสามารถช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน พัฒนาเจ้าหน้าที่ในการอบรมและพัฒนา ตลอดจนเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพและควบคุมคุณภาพของแผนงาน เป็นต้น ในองค์การขนาดเล็กบทบาทของผู้เตรียมการอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของผู้จัดการได้

นอกจากนี้ Bennet ยังให้แนวคิดว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสมัยใหม่ จำเป็นต้องให้ความสนใจว่า องค์การจะดำเนินต่อไปอย่างไร ในเรื่องของโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร บทบาทในการเป็นนักฝึกอบรมควรจะเปลี่ยนมาเป็นผู้ให้คำปรึกษาแทน สิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักให้มากขึ้น คือ

1 ต้องพัฒนาตนเองให้มีมุมมองในแง่ที่เป็นยุทธศาสตร์ และมองภาพรวมขององค์การมากขึ้นในการฝึกอบรมและพัฒนา

2 พัฒนาทักษะในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยตระหนักว่าสิ่งที่ตนกำลังเกี่ยวข้องอยู่นั้นมีบทบาทที่สำคัญยิ่งกับองค์การ

Jones, A (อ้างถึงใน อรุณี รุ่งอภินันท์, 2540: 61 - 68) ได้เสนอบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่กำลังเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1 บทบาทของนักวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ (Diagnosing)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นผู้ที่ช่วยให้หัวหน้าสายงานและพนักงานในหน่วยงาน ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้มุมมองที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำการประชุมระหว่างหัวหน้าสายงานและพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ และสามารถจินตนาการสิ่งที่ได้รับฟังออกมาเป็นภาพหรือข้อมูลที่กระจ่างชัด และสรุปเป็นภาพรวมได้ กุญแจสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถยกตัวอย่าง แนะนำวิธีการ และเทคนิคที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือ ชี้จุดอ่อนขององค์การและธุรกิจได้ ซึ่งบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องทำด้วยตนเอง แต่ต้องทราบว่าใครสามารถที่จะให้ข้อมูลตรงส่วนนี้ได้

2 บทบาทการกำหนดขอบเขตการฝึกอบรม (Translating)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความเชี่ยวชาญในการเชื่อมโยงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนากับวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์การได้เป็นอย่างดี หรืออาจจะกล่าวได้ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนในมิติขององค์การ และพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินไปในองค์การและจะเชื่อมโยงสิ่งนี้ให้เป็นการเรียนรู้ได้อย่างไร ทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเขียนเพื่อให้ความเชื่อมโยงและมองเห็นภาพทั้ง 2 ด้าน เพื่อโน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญร่วมกัน

3 บทบาทของนักออกแบบกลยุทธ์และวิธีการ (Designing)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาหลักสูตรหรือออกแบบการเรียนรู้ (Learning Design) ได้อย่างเหมาะสมโดยผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งการเรียนรู้มิได้จำกัดอยู่แต่ในห้องฝึกอบรมเท่านั้น แต่อาจมาจากประสบการณ์ตรง สิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักในขั้นตอนนี้ คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีปฏิสัมพันธ์ (Contact) โดยตรงกับหัวหน้าสายงาน ดังเช่น

การทำแผนปฏิบัติการและการดำเนินการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีแผนการดำเนินงานในแต่ละหลักสูตร เพื่อติดตามผลและกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนานำสิ่งที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติจริง

การออกแบบโครงการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้ความพยายามในการกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงานด้วยตนเอง ออกแบบการพัฒนาสมาชิกในหน่วยงานของตนเอง และประเมินผลงานด้วยตนเอง โดยผ่าน Line Manager เพื่อให้ Line Manager เห็นความสำคัญในส่วนนี้

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติและกลุ่มทำงาน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่การเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่นอกเหนือไปจากรูปแบบการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เคยปฏิบัติกันมา วิธีการนี้จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติจริง ๆ โดยที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้จัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของกลุ่ม

การเข้าใจในบทบาท เนื่องจากบทบาทของแต่ละคนในองค์การ หรือในหน่วยงานเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการที่เขาสามารถที่จะประยุกต์เอาสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากเพียงใด ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทในการช่วยแนะนำ Line Manager ให้มีความเข้าใจในการปรับบทบาทของผู้ที่อยู่ภายใต้ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น หลังจากที่ได้ฝึกอบรมและพัฒนาไปแล้ว

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการออกแบบกลยุทธ์และวิธีการนั้น หัวใจสำคัญอยู่ที่การปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้าสายงานให้เข้าใจและเห็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ จึงจะทำให้การดำเนินงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้

4 บทบาทพัฒนาและจัดการฝึกอบรม (Resourcing)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถพัฒนานักฝึกอบรมคนอื่น ๆ ให้มีเพียงพอกับความต้องการขององค์การได้ ไม่ว่านักฝึกอบรมเหล่านั้นจะเป็นนักฝึกอบรมในหน่วยงานโดยตรงหรือจะเป็นนักฝึกอบรมชั่วคราวจากหน่วยงานอื่น ๆ หรือแม้กระทั่งหัวหน้าสายงานซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมในสายงานโดยตรง ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีทักษะดังนี้

4.1 เข้าใจในบทบาทของผู้ฝึกอบรม นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องช่วยให้หัวหน้างานและผู้จัดการเข้าใจบทบาทในการเป็นผู้ฝึกอบรม และสามารถแยกแยะบทบาทของตนเองในขณะที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้จัดการที่กำลังทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกอบรมได้

4.2 การออกแบบระบบฝึกอบรมแบบฝึกปฏิบัติจริงในแต่ละหน่วยงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดแนวความคิดการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ On-the-job Trainer ในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น แต่ละแผนกควรจะมีผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อที่จะจัดระบบการฝึกอบรมที่จะเข้ากับหน่วยงานของตนเองได้จริง

4.3 การพัฒนาหัวหน้าสายงานให้เป็นผู้ฝึกอบรม

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทในการให้คำแนะนำหัวหน้างานและหัวหน้าสายงานให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะในการนำเสนอ (Presentation Skill) และวิธีการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่สอนกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานให้ได้ ตลอดจนให้คำแนะนำวิธีการจัดการเรื่อง

ทั่ว ๆ ไปสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การประเมินผล การให้รางวัล การแนะนำ การให้คำปรึกษา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ถือว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่เป็นงานประจำ แต่ก็มีความสำคัญและจำเป็นต้องจัดระบบให้ดีควบคู่ไปกับการฝึกอบรมและพัฒนา

5 บทบาทของผู้อำนวยการให้เกิดการเรียนรู้ (Implementing)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าใจและแสดงบทบาทที่เป็นผู้แนะนำทิศทาง ผู้ฟัง ผู้รองรับผู้คอยตอบสนอง ผู้เอาใจใส่และตระหนักถึงผู้เรียน มิใช่ผู้คอยกำหนดทิศทาง ผู้พูด ผู้ผลักดัน ผู้คอยสั่งการ และผู้ที่ไม่ใส่ใจผู้เรียน โดยมีวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีการจัดการเรื่องเวลาและกิจกรรมอย่างเหมาะสม โดยมีการวางแผนอย่างรอบคอบ ให้โอกาสกับทุกคนอย่างทั่วถึง และมีบรรยากาศที่ไม่น่าเบื่อ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนกลายเป็น ผู้รุกมิใช่ผู้คอยตั้งรับ ผู้มองภาพรวมไม่ใช่ผู้มองแบบแยกส่วน ผู้ที่มีแรงจูงใจโดยตนเองไม่ใช่ผู้ที่จะต้องมีคนคอยผลักดัน ผู้ที่สามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้ไม่ใช่ผู้ที่ถูกสิ่งต่าง ๆ ควบคุม และผู้ที่ประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ไม่ใช่ผู้ที่ได้แต่คิดแต่ไม่นำไปปฏิบัติ

6 บทบาทของนักส่งเสริมให้เกิดการนำไปใช้งาน (Enabling)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนานำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้ ดังนี้

6.1 ทักษะการประเมินติดตามผล นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องแนะนำให้ผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาจัดทำแผนปฏิบัติการ และดำเนินงานไปตามแผนนั้นจริง โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการติดตามประเมินผล และสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่พบและแก้ปัญหาได้ ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามโน้มน้าวและจูงใจให้หัวหน้าสายงานเห็นถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าวนั้นให้ได้

6.2 การเจรจาทำความตกลงในบทบาท ความเข้าใจในตำแหน่งและบทบาทก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน หากแต่ละคนทราบและเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นของบทบาทนั้น ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำเกี่ยวกับตำแหน่งและบทบาทของคนในองค์การ โดยเริ่มต้นจากตัวนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอง ต้องมีความชัดเจนในบทบาทของตนและแสดงบทบาทนั้น เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับคนในองค์การด้วย

6.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์รอบ ๆ ตัว ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ช่วยกลุ่ม ในเรื่องของกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม คอยแนะนำการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง (Real-Life Problem)

จะเห็นได้ว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้ เน้นไปที่การเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำการพัฒนาองค์การมากกว่าการเป็นเพียงผู้จัดการฝึกอบรมและพัฒนา หรือ ผู้สอนเท่านั้น

7 บทบาทของผู้สนับสนุนให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริง (Catalysing)

บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกบทบาทหนึ่ง คือ การเป็นฝ่ายสนับสนุนให้ข้อมูลกับสายงานหลักในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานบางอย่าง เพื่อรองรับกับสิ่งที่ได้ทำการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ เมื่อกลับไปยังหน่วยงาน จะสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง ซึ่งบทบาทนี้บางครั้งอาจต้องให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์การเข้ามาแสดงบทบาท เพื่อช่วยให้หัวหน้าสายงานเกิดความเชื่อมั่นและเป็นผู้เชื่อมความสัมพันธ์ให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

8 บทบาทนักประเมินผล (Evaluating)

การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาที่ผ่านมา ทำเพื่อพิจารณาผลสะท้อนกลับ โดยส่วนใหญ่จะให้ความสนใจกับการประเมินดูความตั้งใจ หรือความพยายามของผู้ฝึกอบรมเท่านั้น ไม่ค่อยมีการวัดผลในเชิงธุรกิจ (Business Term) ว่าเกิดความคุ้มค่าในเชิงธุรกิจหรือไม่เพียงใด

9 บทบาทของผู้สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในองค์การ (Exploiting)

ทักษะสุดท้ายที่เป็นหัวใจของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสามารถในการใช้และพัฒนาโอกาสที่ตนได้รับบทบาทให้เป็นผู้ที่พัฒนาองค์การ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งหากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิสูจน์ตนเองให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การเห็นบทบาทของตนเองตามที่กล่าวมาข้างต้น ก็เป็นบทพิสูจน์ได้ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้องค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

นอกจากนี้แล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรจะต้องเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่มีการฝึกอบรมในห้องเรียนให้ความสำคัญกับครูผู้สอน ไปสู่การให้ความสำคัญกับตัวผู้เรียน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจกับแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่ง สมบัติ กุสุมาวลี (2540) ได้กล่าวว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ควรจะต้องปรับบทบาทของตนเองจากแนวคิดเดิม คือ “หน้าที่นิยม” (Functionalism) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การจัดฝึกอบรมตามรูปแบบและหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติสืบทอดกันมาให้มีลักษณะ “เชิงกลยุทธ” มากขึ้น ทั้งนี้ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ (Strategic management) ที่จะนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรเปลี่ยนไป ดังนี้

1 ปรับบทบาทไปสู่การเป็น "นักอำนวยการเชิงกลยุทธ์" (Strategic Facilitator) คือ แสดงบทบาทในเชิงรุก (Proactive) มากขึ้น โดยสวมบทบาทเป็น "หน่วยนำแห่งการเปลี่ยนแปลง" (Change Agent) ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเรียนรู้ที่จะคิดแบบผู้ประกอบการ

2 ลดความสำคัญของการฝึกอบรมแบบอยู่ในห้องเรียน (Classroom-Based Training) โดยการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมก็ยังคงเป็นเทคนิค วิธีการและเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ทักษะขั้นพื้นฐาน (Basic Skills) และการแก้ไขปัญหาการขาดทักษะ (Skill Shortage) ในสถานการณ์ปัจจุบันการจัดการฝึกอบรมในห้องเรียนแบบมีผู้สอนเป็นศูนย์กลางเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ องค์การจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ คือ สามารถที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างมีการสร้างสรรค์ได้ด้วยตนเอง

3 เพิ่มบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ คือ

3.1 สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เช่น สร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีมขึ้นภายในองค์การ

3.2 ออกแบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์การให้เป็นไปในแนวนอน (Horizontal Structure) ที่จะเอื้อต่อการโยกย้าย สลับหมุนเวียนการทำงาน (Job Rotate) เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานที่หลากหลาย ลดสายการบังคับบัญชา แต่เพิ่มทีมงานที่มีลักษณะข้ามสายงาน (Cross-Functional) และสามารถบริหารจัดการกันเองได้ภายในทีมงานแต่ละทีม (Self-Managed team)

3.3 ออกแบบระดับที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

3.4 สร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูลสนับสนุนและคำปรึกษา

4 พัฒนาพนักงานให้มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน โดยมุ่งเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการเอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก

5 พัฒนาพนักงานให้มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการเอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์ตรวจสอบ (Scan) สภาพแวดล้อมภายนอก

6 ปรับเปลี่ยนหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเปลี่ยนแปลงวิธีคิดขนาดของหน่วยงาน จำนวนบุคลากร และวิธีการทำงานตามบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป แต่เพิ่มขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความหลากหลายมากขึ้น พร้อมกับการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกไปให้ผู้บริหารตามสายงานต่าง ๆ (Line Managers) และพนักงานที่จะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

7 มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสำคัญ ซึ่งได้แก่ "การเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง" (Performance Improvement)

สินี เจริญพจน์ (2537: 16 - 19) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สมบัติ กุสุมาวลี ในประเด็นที่ว่า นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไปสู่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก คำว่า "การฝึกอบรม" และ "เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม" ให้ความรู้สึกที่มุ่งเน้นถึงการเรียนรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันหรือที่จะได้รับมอบหมายในอนาคตอันใกล้ แต่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงแข่งขันเช่นนี้ ต้องมุ่งพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะมองไปข้างหน้า สามารถเผชิญต่อความผันแปรและเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้อย่างไม่หวั่นไหว จะต้อง พลิกผันความไม่แน่นอน โอกาส และความเสี่ยงในอนาคตให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาคนในองค์การให้มีความสามารถดังกล่าว จึงมิใช่เป็นเพียงเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม แต่ควรต้องเรียกว่า "นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล"

นอกจากนี้ สินี เจริญพจน์ ยังเสนอว่า ในขณะที่องค์การที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน จะต้องผสมผสานเงินลงทุนเทคโนโลยี อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความเป็นเลิศในการผลิตสินค้าและบริการ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ต้องผสมผสานความรอบรู้ในด้านสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิทยาการ การบริการจัดการ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาบุคคลในองค์การให้สามารถนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศได้ (High Performance Organization) โดยมีสิ่งที่ท้าทายความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1 ทำอย่างไรคนเราซึ่งโดยธรรมชาติไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง จึงจะสามารถเรียนรู้ตามทัน และนำความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้

2 ทำอย่างไร ตัวเราที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จึงจะสามารถออกนอกกรอบงานฝึกอบรมที่คุ้นเคยไปสู่การทำงานโดยคำนึงถึงการประสานงานร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งภายในหน่วยงานและในระหว่างหน่วยงาน

3 ทำอย่างไร ตัวเราที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จึงจะสามารถเพิ่มคุณค่าให้การฝึกอบรมเป็นงานเพื่อพัฒนาบุคคลที่มีคุณค่าไม่เฉพาะภายในหน่วยงาน แต่มีคุณค่าต่อองค์การอื่น ๆ ในทั่วทุกมุมโลกได้ด้วย

4 ทำอย่างไร เราจึงจะปรับเปลี่ยนบรรยากาศในหน่วยงาน ให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน (Learning Organization and Performance) โดยให้ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสำนักงานใหญ่ สำนักงานย่อย ในต่างจังหวัด หรือต่างประเทศ สามารถเรียนรู้ ปรึกษาหารือ ถกแถลงปัญหาต่าง ๆ ไปได้โดยพร้อมเพรียง

คำตอบของคำถามเหล่านี้ คงจะหาได้จากบทบาทที่ปรับเปลี่ยนไปของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไปสู่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากการทำงานในกรอบแคบ ๆ ไปสู่ความมีสายตากว้างไกล จากปัจจุบันมุ่งสู่อนาคตไม่หวาดหวั่นต่อเทคโนโลยี และวิทยาการยุคใหม่ พร้อมที่จะนำมาปรับใช้เพื่อความเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า และพร้อมที่จะทำหน้าที่ของตัวนำความเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537: 24 - 34) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค 2000 ไว้ดังนี้

1 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องชูเอกลักษณ์ท่ามกลางความหลากหลายในการทำงาน คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีหลายสถานภาพหลายบทบาท ส่วนบทบาทไหนจะสำคัญมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญของแต่ละหน่วยงานและองค์การเป็นสำคัญ ประเด็นสำคัญอยู่ที่การพัฒนาความรู้ เทคนิค วิธีการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นระบบ และประสานสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพรองรับนโยบายและเป้าหมายการฝึกอบรมของหน่วยงาน ถึงแม้ว่าในทางปฏิบัติแต่ละคนจะไม่มีความเชี่ยวชาญในทุกด้าน แต่ถ้าสามารถสอดประสานความเชี่ยวชาญของแต่ละคนเข้าด้วยกันได้ ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์การ

2 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีจริยธรรมในวิชาชีพ หรือมีสำนึกของความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่รู้กับสิ่งที่ทำ เพื่อชี้นำและควบคุมการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในวิชาชีพของตน อีกทั้งเป็นเครื่องคอยกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมที่ควรกระทำ และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่ควรกระทำ ซึ่งหลักจริยธรรมดังกล่าวมี 5 ประการ คือ

2.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy) มีความเป็นอิสระในความคิดและการกระทำของตน แต่ต้องเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

2.2 ความมีเมตตา (Beneficence) ทำอย่างไรที่จะสร้างประโยชน์สุขให้กับผู้อื่น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรระบุความสำเร็จและความบกพร่องของโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างไรในเชิงสร้างสรร

2.3 กรุณาธรรม (Nonmaleficence) ไม่ก่อทุกข์ให้กับผู้อื่น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ควรออกแบบการฝึกอบรมโดยใช้ทรัพยากรที่มีราคาสูง ใช้เวลานานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ

2.4 ความยุติธรรม (Justice) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ควรเลือกปฏิบัติกับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการ

2.5 ความภักดี (Fidelity) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรที่จะรักษาสัญญาจงรักภักดีต่อบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและตามทรัพยากรที่มีอยู่

สังคมมักนิยมการปลูกฝังจริยธรรมหรือจรรยาบรรณของวิชาชีพในระดับความคิดหรือความตั้งใจ (Ethic in Thinking or Intention) โดยการบอกกล่าว การอ่านตำรา

การรับฟัง แต่ในทางปฏิบัติอาจมิได้นำมาใช้ ดังนั้น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญของจริยธรรมอยู่ที่การปฏิบัติ ซึ่งได้มาจากการมีแบบอย่างที่ดี ระบบการเกื้อหนุนจริยธรรมที่เหมาะสม เป็นต้น

จากบทบาทที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีบทบาท หน้าที่ และทักษะหลายด้าน เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการการพัฒนาบุคลากรในองค์การของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะตามที่องค์การต้องการได้ พร้อมทั้งต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพด้วย แต่ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงจะสามารถนำพาองค์การให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้

2.4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข

2.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่งที่ทำหน้าที่ในการให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพอนามัยที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ โดยสามารถดูแลสุขภาพอนามัยของตนเองในระดับพื้นฐานได้ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยกำลังคนเป็นจำนวนมาก (Labour Intensive) และคนเหล่านั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการให้บริการด้านสุขภาพเป็นอย่างดี ดังนั้น งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนากำลังคน เพื่อให้มีศักยภาพสูงในการดำเนินงาน ด้วยเหตุดังกล่าวกระทรวงสาธารณสุขจึงมีการแสวงหาความรู้และวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดบริการด้านสุขภาพให้แก่ประชาชน ไม่ว่าในขณะดำเนินชีวิตประจำวันก่อนป่วย ขณะป่วย และหลังป่วย และหมายรวมถึงครอบครัว ชุมชน สังคมด้วย การเตรียมคนให้เป็นกำลังสำคัญในการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนจึงเป็นหน้าที่ของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคลากร ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากำลังคนดังกล่าวให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ คนกว้าง คนเก่ง และคนดี

กระทรวงสาธารณสุขมีหน่วยงานแยกออกเป็นหลายหน่วยงาน ดังรายละเอียดโครงสร้างขององค์กรตามแผนภาพที่ 2.1 ต่อไปนี้

การรับฟัง แต่ในทางปฏิบัติอาจมิได้นำมาใช้ ดังนั้น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญของจริยธรรมอยู่ที่การปฏิบัติ ซึ่งได้มาจากการมีแบบอย่างที่ดี ระบบการเกื้อหนุนจริยธรรมที่เหมาะสม เป็นต้น

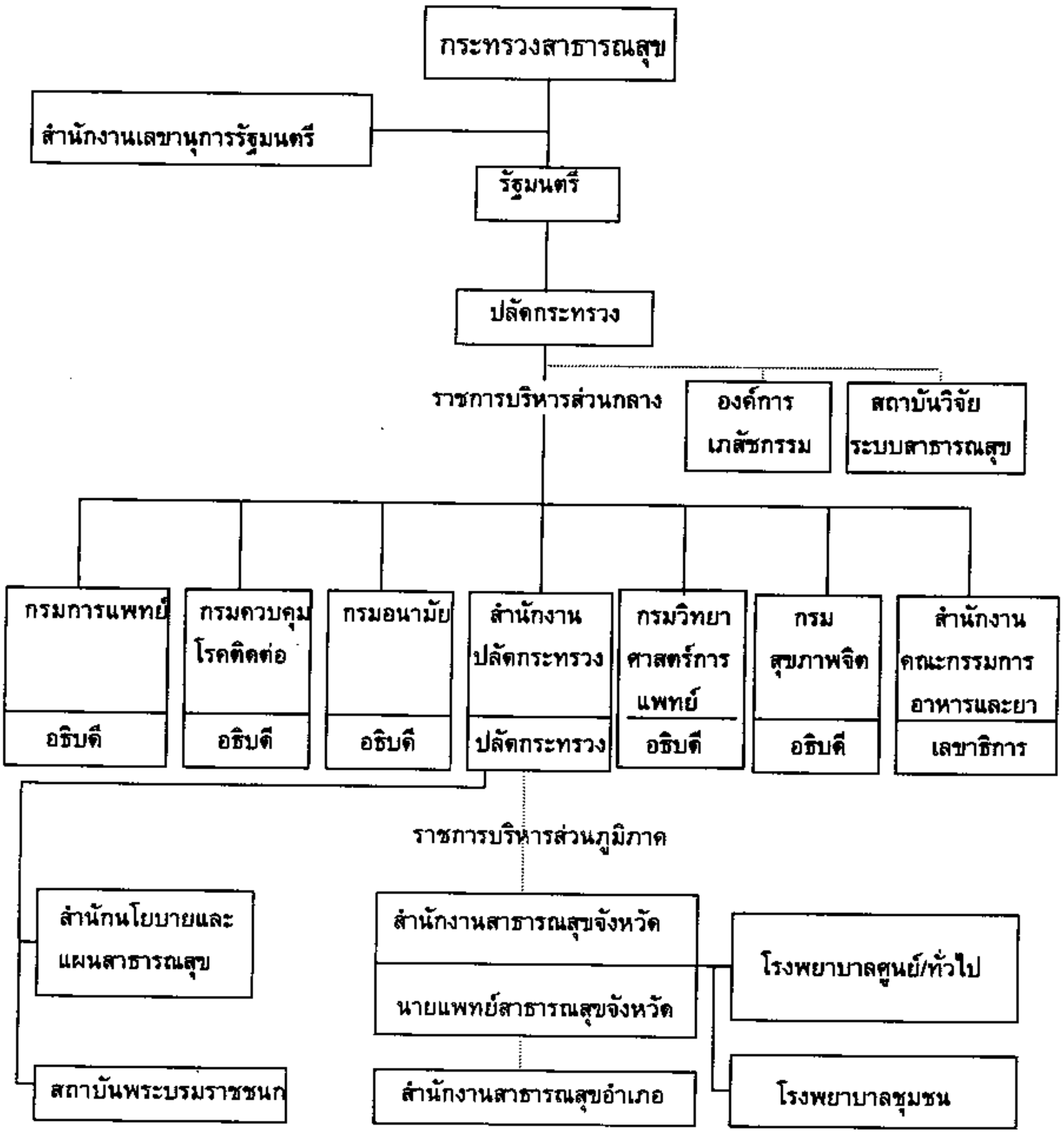
จากบทบาทที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีบทบาท หน้าที่ และทักษะหลายด้าน เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการการพัฒนาบุคลากรในองค์การของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะตามที่องค์การต้องการได้ พร้อมทั้งต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพด้วย แต่ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงจะสามารถนำพาองค์การให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้

2.4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข

2.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่งที่ทำหน้าที่ในการให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพอนามัยที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ โดยสามารถดูแลสุขภาพอนามัยของตนเองในระดับพื้นฐานได้ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยกำลังคนเป็นจำนวนมาก (Labour Intensive) และคนเหล่านั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการให้บริการด้านสุขภาพเป็นอย่างดี ดังนั้น งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนากำลังคน เพื่อให้มีศักยภาพสูงในการดำเนินงาน ด้วยเหตุดังกล่าวกระทรวงสาธารณสุขจึงมีการแสวงหาความรู้และวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดบริการด้านสุขภาพให้แก่ประชาชน ไม่ว่าในขณะดำเนินชีวิตประจำวันก่อนป่วย ขณะป่วย และหลังป่วย และหมายรวมถึงครอบครัว ชุมชน สังคมด้วย การเตรียมคนให้เป็นกำลังสำคัญในการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนจึงเป็นหน้าที่ของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคลากร ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากำลังคนดังกล่าวให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ คนกว้าง คนเก่ง และคนดี

กระทรวงสาธารณสุขมีหน่วยงานแยกออกเป็นหลายหน่วยงาน ดังรายละเอียดโครงสร้างขององค์กรตามแผนภาพที่ 2.1 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.1 โครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข

แหล่งที่มา : สถาบันพระบรมราชชนก, (2541ข: 105)

หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขที่รับผิดชอบในการพัฒนากำลังคน ได้แก่ สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 105 - 106)

หน่วยงานในระดับส่วนกลาง คือ สถาบันพระบรมราชชนก เป็นหน่วยงานที่มีฐานะสูงกว่ากองแต่ต่ำกว่ากรม อยู่ในสังกัดสำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรสาธารณสุขและพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกระทรวงสาธารณสุขในระหว่างประจำการ โดยมีหน้าที่ดังนี้

1 เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและความต้องการด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากร

2 จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายความต้องการกำลังคนด้านสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข

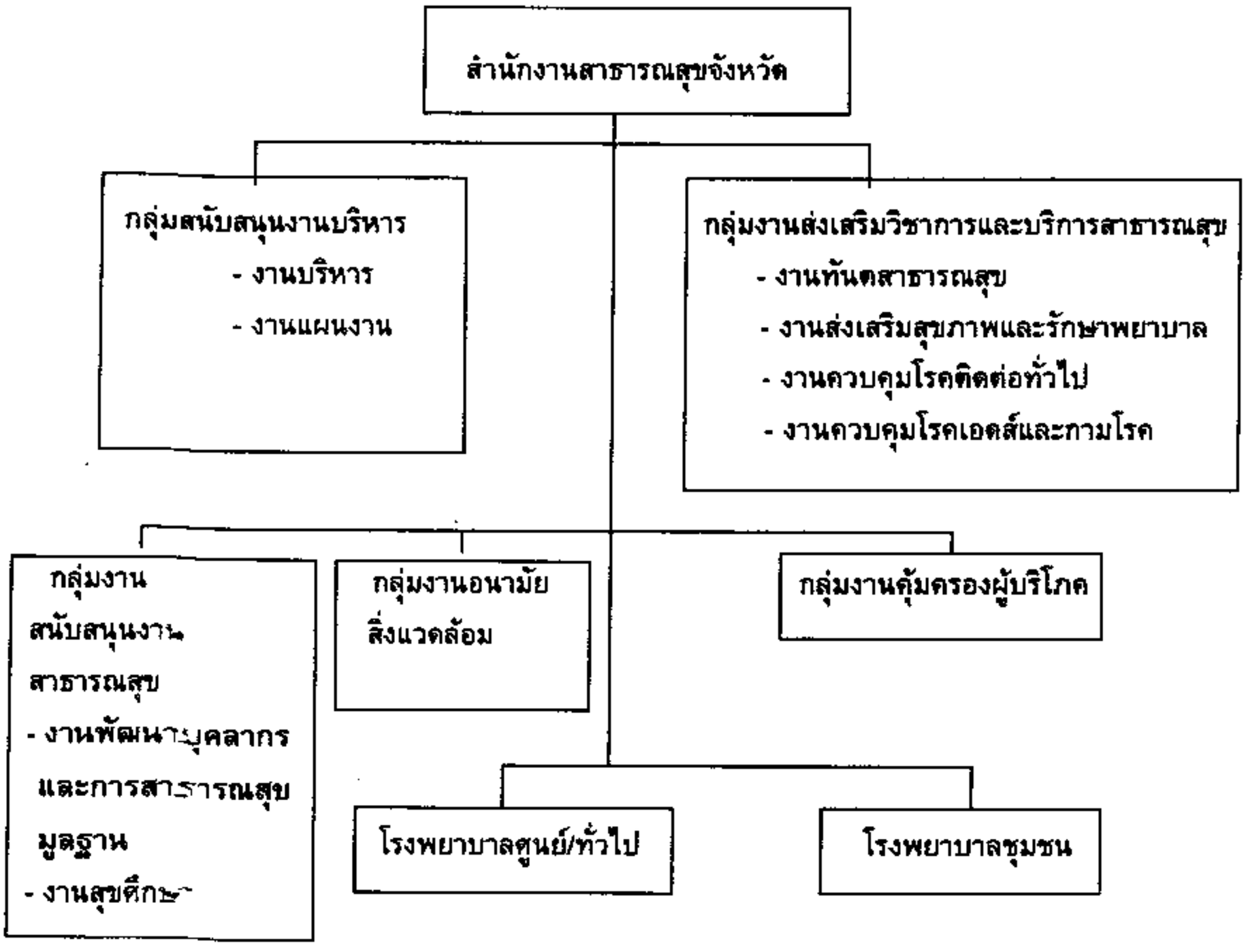
3 ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขและประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

4 พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษา และการฝึกอบรมบุคลากรด้านสาธารณสุข

5 ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

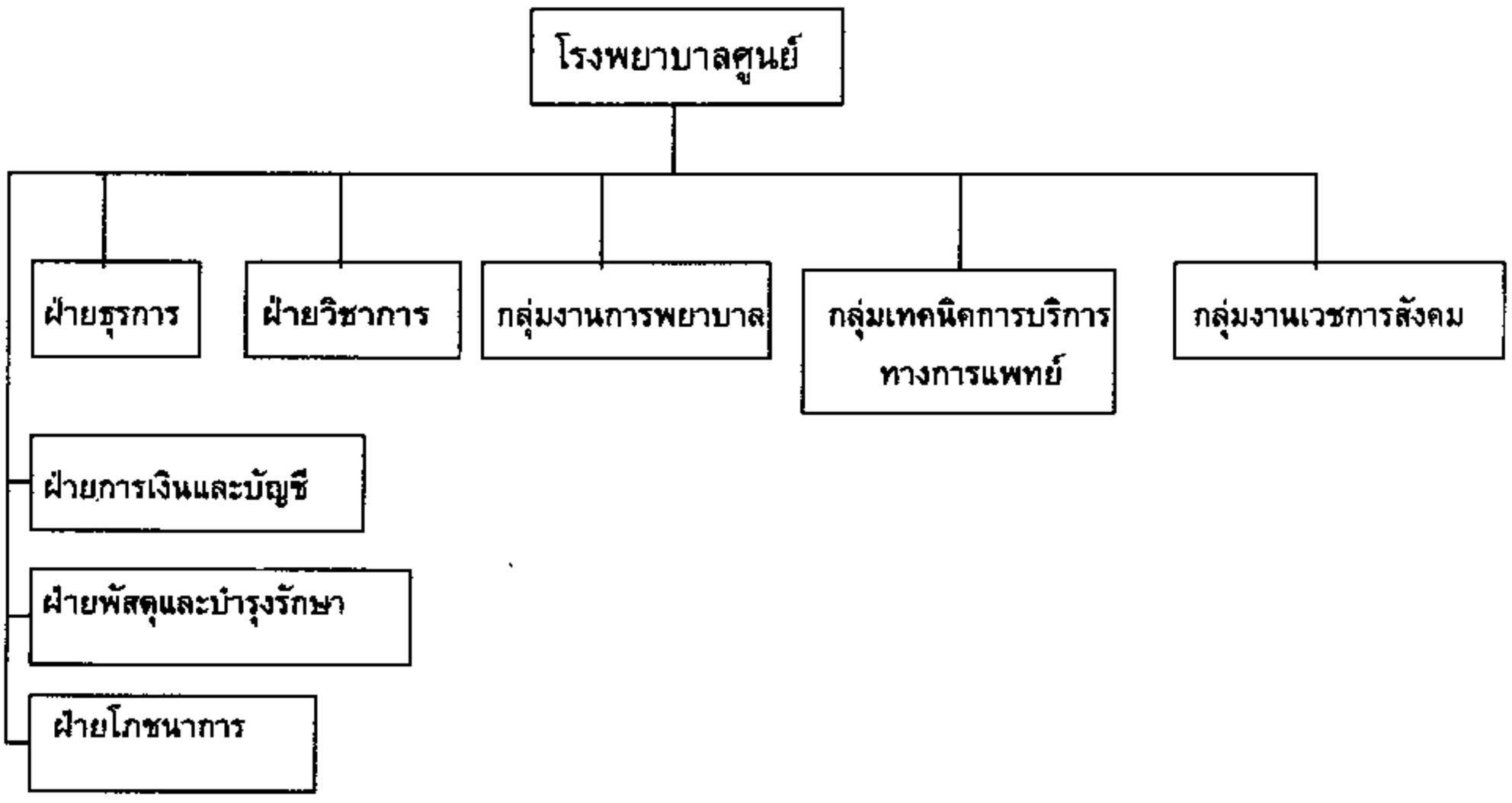
หน่วยงานในระดับภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลศูนย์หรือโรงพยาบาลทั่วไป และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี โดยมีโครงสร้างขององค์กรและหน้าที่ดังรายละเอียดต่อไปนี้ สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 107 - 109)

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีงานพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและศึกษาต่อ (Training Needs) เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการเกี่ยวกับความต้องการการศึกษาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ทกระดับในการพัฒนากำลังคน กำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบของการศึกษาและฝึกอบรมในระยะสั้น/ระยะยาว ที่จังหวัดเป็นผู้จัดอบรมเองและหน่วยงานอื่นเป็นผู้จัดอบรม ควบคุมกำกับติดตามให้เป็นไปตามแผนและจัดสรรงบประมาณการดำเนินงาน โดยมีโครงสร้างขององค์กรดังแผนภาพที่ 2.2 ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.2 โครงสร้างสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
แหล่งที่มา : สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 107)

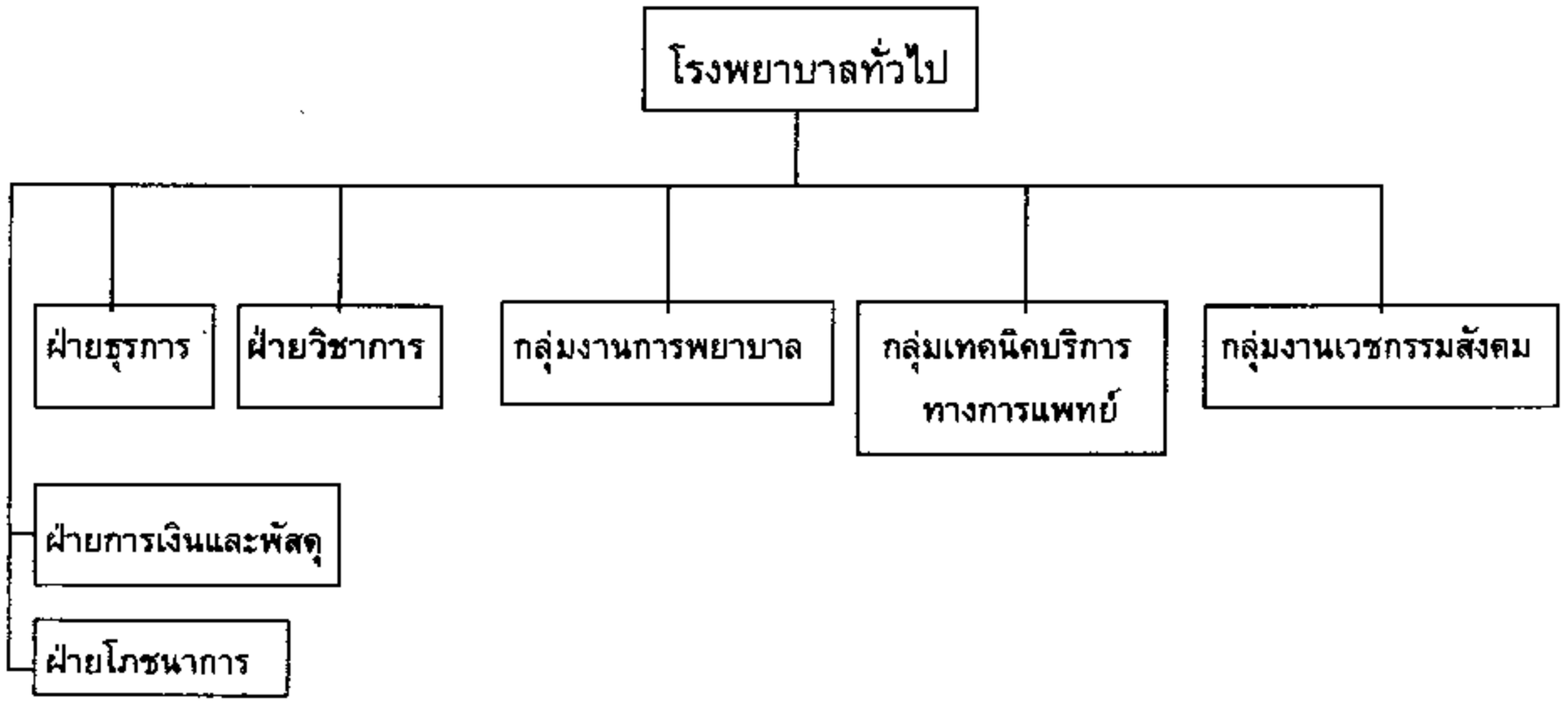
โรงพยาบาลศูนย์หรือโรงพยาบาลทั่วไป มีงานวิชาการรับผิดชอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่ให้บริการงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนทางการแพทย์และสาธารณสุข ได้แก่ สนับสนุนส่งเสริมทางด้านการศึกษาและวิจัยทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข ฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ เผยแพร่งานวิชาการ ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน จัดการทำแผนงานโครงการและงานข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งติดตามประเมินผลงานและกิจกรรมของโรงพยาบาล โดยมีโครงสร้างขององค์กรดังแผนภาพที่ 2.3 และ 2.4 ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.3 โครงสร้างของโรงพยาบาลทั่วไป

แหล่งที่มา : สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 108)

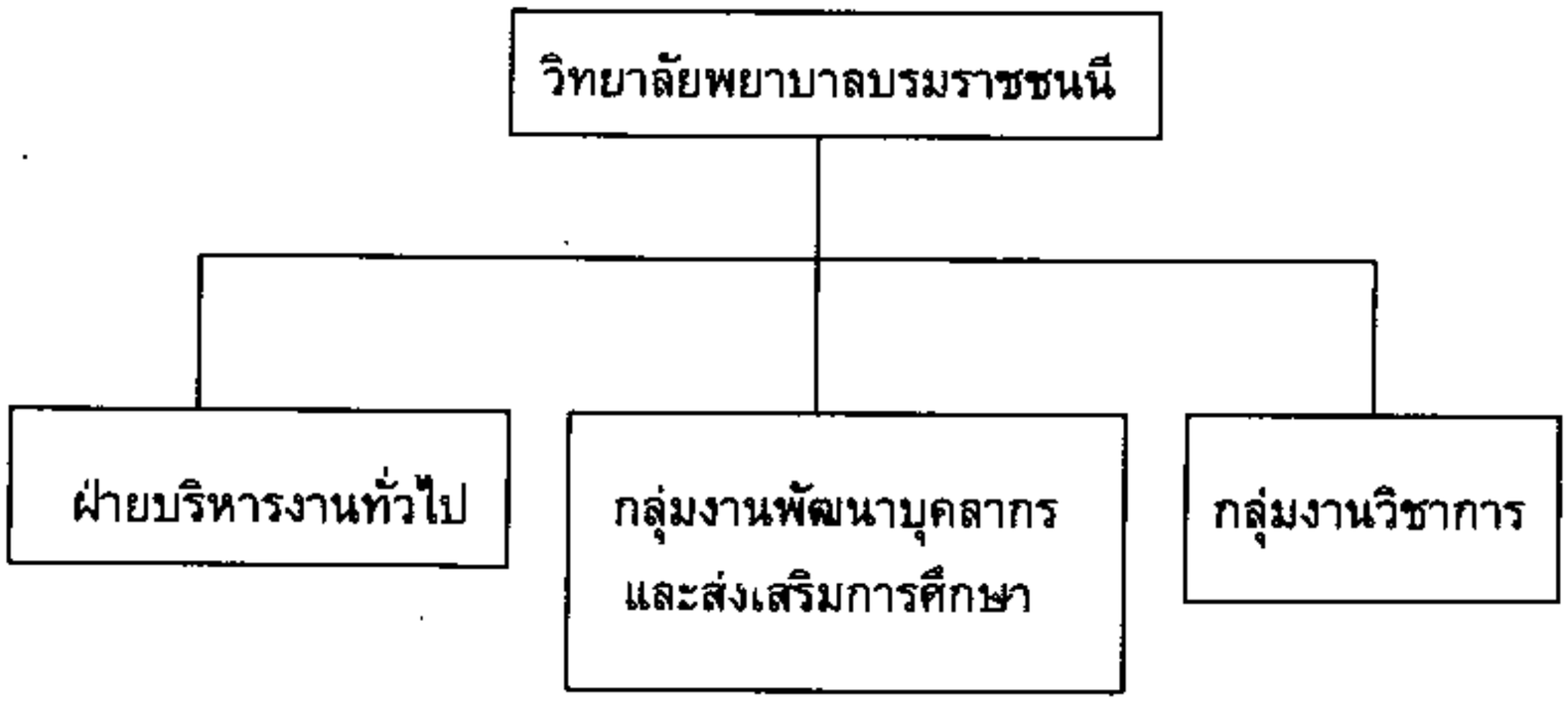
สำหรับโรงพยาบาลทั่วไปนั้น โครงสร้างขององค์กรจะไม่แยกเป็นฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายพัสดุและบำรุงรักษา แต่จะรวมเป็นฝ่ายการเงินและพัสดุ ดังรายละเอียดตามแผนภาพที่ 2.4 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.4 โครงสร้างของโรงพยาบาลศูนย์

แหล่งที่มา : สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 108)

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี มีงานพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรโดยขยายโอกาสการศึกษาต่อเนื่องของบุคลากรทุกระดับ ผลิตหลักสูตรระยะสั้น และนวตกรรมที่เน้นพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ ตลอดจนดำเนินการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้เกิดความพร้อมของบุคลากร ต่อการพัฒนาต่าง ๆ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีมีโครงสร้างการบริหารดังแผนภาพที่ 2.5 ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
แหล่งที่มา : สถาบันพระบรมราชชนก (2541ข: 106)

กระทรวงสาธารณสุขได้ให้ความสำคัญกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาตั้งแต่ต้น และได้มีการพัฒนางานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เรื่อยมา เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอรายละเอียดดังนี้

2.4.2 วิวัฒนาการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทรวงสาธารณสุข
สถาบันพระบรมราชชนก (2541ง: 7 - 19)

กระทรวงสาธารณสุขได้มีการพัฒนางานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการพัฒนานโยบายและรูปแบบการดำเนินงานดังนี้

2.4.2.1 แผนและนโยบาย ในระยะแรกกระทรวงสาธารณสุขมุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนในสายวิชาชีพระดับสูง ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาล ให้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งจะเห็นได้จากนโยบายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่าง ๆ ดังนี้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (2504 – 2509) มีนโยบายอบรมแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่วิชาการอื่น ๆ ให้มีความรู้ ความชำนาญ ด้านการแพทย์แผนใหม่เป็นประจำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 3 (2515 – 2519) มีนโยบายประชากรแห่งชาติ โดยได้จัดทำโครงการการวางแผนครอบครัวแห่งชาติขึ้น และได้ผนวกโครงการดังกล่าวเข้ากับแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 3 การพัฒนาจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อทำงานในความรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น นอกจากจะมีการพัฒนากำลังคนในระดับสูงทางสาขาวิชาชีพทางการแพทย์แล้ว ยังได้จัดทำโครงการอบรมกลุ่มบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาชีพ เช่น พนักงานอนามัย อนามัยอำเภอ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายของโครงการ ลดอัตราการเพิ่มประชากรลงให้ได้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (2520 – 2524) เริ่มมีการวางแผนโครงการงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และแนวทางการพัฒนาเริ่มให้ความสนใจกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ โดยให้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ได้มีการพัฒนาประชาชนบางกลุ่มเพื่อทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเบื้องต้นและถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจด้านสุขภาพให้กับประชาชน ซึ่งในระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 คณะรัฐมนตรีได้เพิ่มโครงการสาธารณสุขมูลฐานเข้าไปในแผนพัฒนาสาธารณสุขด้วย

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (2525 – 2529) แผนการพัฒนาสาธารณสุขเน้นการพัฒนาระบบสาธารณสุขที่ใช้การสาธารณสุขมูลฐานเป็นหลักสำคัญในการดำเนินงาน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนบริการ พร้อมทั้งเน้นการพัฒนาโครงสร้างทางสาธารณสุขระดับต่าง ๆ โดยเร่งรัดให้มีโรงพยาบาลอำเภอครบทุกอำเภอ สถานีอนามัยครบทุกตำบล ดังนั้น การพัฒนากำลังคนจึงมุ่งเน้นการขยายการผลิตและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เพื่อรองรับการขยายโครงสร้างดังกล่าว

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (2530 – 2534) มีงานส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรทางวิชาการ และการบริหารเน้นการให้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการแก่กลุ่มบุคลากรทางบริหารในระดับต่าง ๆ เช่น การอบรมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (2535 – 2539) มีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากแผนการพัฒนา ฯ ฉบับที่ 6

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540 – 2545) มีนโยบายการพัฒนาโดยมุ่งเน้น “คน” เป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนา

2.4.2.2 รูปแบบของการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ จากแผนการพัฒนาที่ผ่านมาส่วนใหญ่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะใช้รูปแบบการฝึกอบรม การศึกษาต่อเนื่อง การประชุมสัมมนาทางวิชาการ และอื่น ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การฝึกอบรม แบ่งเป็นการฝึกอบรมด้านบริหาร วิชาการเฉพาะด้าน วิชาการทั่วไป โดยมีวิวัฒนาการดังนี้

(1) การฝึกอบรมด้านบริหาร เกิดขึ้นในช่วงปลายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 3 และ 4 โดยในช่วงแรกเน้นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้และทักษะในด้านการบริหารจัดการแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขอำเภอ เพื่อเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่กลุ่มสาธารณสุขอำเภออื่น ๆ ต่อมาได้มีการจัดอบรมหลักสูตรเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งสาธารณสุขอำเภอ และในปี พ.ศ. 2529 มีการพัฒนาหลักสูตรสาธารณสุขอำเภอไปเป็นหลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับกลาง (ผบก.) โดยเริ่มดำเนินการอบรมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 กลุ่ม ผู้เข้าอบรมจะเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีความหลากหลายในวิชาชีพ ทำให้ความรู้ที่ได้รับไม่สามารถนำไปปรับใช้ให้ตรงกับสายงานได้เท่าที่ควร

การอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง เริ่มตั้งแต่ในปี พ.ศ. 2527 โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่องอบรมนักบริหารระดับสูง แยกเป็น 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรนักบริหารสาธารณสุข และหลักสูตรนักบริหารโรงพยาบาล ซึ่งในปี พ.ศ. 2528 ได้มีการรวมทั้ง 2 หลักสูตรเข้าด้วยกันเป็นหลักสูตรเดียว เรียกว่า หลักสูตรนักบริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูง (นบส.) และในปี พ.ศ. 2538 ได้มีหลักสูตรการอบรมด้านบริหารขึ้นมาอีก 1 หลักสูตร คือ หลักสูตรนักบริหารการแพทย์และสาธารณสุข ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นหลักสูตรนักบริหาร วิชาการสาธารณสุขระดับสูง (นบวส.)

การอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น ได้มีการจัดอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่บริหารการสาธารณสุขระดับต้น (จบต.) ขึ้นในปี พ.ศ. 2530 จำนวน 1 รุ่น และหยุดดำเนินการด้วยเงื่อนไขของการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าสถานีอนามัยระดับ 5 จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรเฉพาะ จึงได้มีการจัดทำหลักสูตรหัวหน้าสถานีอนามัยขึ้นในปี พ.ศ. 2531 และได้ดำเนินการอบรม จบต. ใหม่อีกครั้งในปี พ.ศ. 2535 หลังจากนั้นได้เปลี่ยนชื่อเป็นหลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้น (ผบต.) ในปี พ.ศ. 2538 สำหรับหลักสูตรหัวหน้าสถานีอนามัย ในช่วงหลังเพื่อให้ทันกับกลุ่มเป้าหมาย จึงได้มีการมอบหมายให้จังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาต่อไป

การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับต่าง ๆ ยังมีการดำเนินการอบรม ณ สถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ นอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เช่น สำนักงานข้าราชการพลเรือน กรุงเทพมหานคร วิทยาลัยการปกครอง กระทรวงมหาดไทย และทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งผลการดำเนินงานของส่วนราชการดังกล่าวยังดำเนินการได้ในส่วนที่น้อยมาก

(2) การฝึกอบรมเฉพาะด้าน พบว่าจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาการฝึกอบรมเฉพาะด้านของหน่วยงานและองค์การ เพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจ ตามแผนงานโครงการของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ ถือว่าเป็น Vertical Training Program ดังจะเห็นได้จากในแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 4 – 5 ซึ่งได้มีการดำเนินงานเพื่อการพัฒนางานสาธารณสุขมูลฐาน ปัจจุบันการฝึกอบรมเฉพาะด้านได้มีการดำเนินการตามแผน

งานแต่ละโครงการที่ส่วนราชการ/หน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบ ตลอดจนสถาบันการศึกษาและฝึกอบรม ต่าง ๆ ได้จัดขึ้นมาค่อนข้างมาก

(3) การฝึกอบรมวิชาการทั่วไป พบว่าจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาการฝึกอบรมวิชาการทั่วไปที่ดำเนินการฝึกอบรมโดยส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงสาธารณสุขและสถาบันการศึกษาและฝึกอบรมอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานตามแผนงานใดแผนงานหนึ่ง ได้แก่ การผลิตและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและแผนงานอื่น ๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มทั่ว ๆ ไป

ในแต่ละปีส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และสถาบันฝึกอบรมทั้งภายในและนอกกระทรวงสาธารณสุข ได้มีการส่งแผนการฝึกอบรมทั้ง 3 ประเภท มาที่กระทรวงสาธารณสุข เพื่อเวียนผ่านไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นจำนวนมากประมาณปีละพันกว่าแผนและจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยทุกเรื่องจะต้องผ่านส่วนกลาง คือ กองฝึกอบรมสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในปัจจุบันทำให้เกิดปัญหาการดำเนินการ เช่น เกิดความล่าช้า ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2538 กระทรวงสาธารณสุขได้กระจายอำนาจในการอนุมัติแผนอบรมระยะสั้นและการอนุมัติตัวบุคคลให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ของจังหวัดเป็นผู้ดำเนินงานเอง ซึ่งหลังจากมีการกระจายอำนาจให้กับส่วนภูมิภาคแล้ว ยังไม่มีการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวว่ามีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่อย่างไร

2) การประชุม/สัมมนา การประชุมและสัมมนาเป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแบ่งออกเป็น

(1) การประชุม/สัมมนาผู้บริหาร กระทรวงสาธารณสุข จะมีการประชุมสัมมนาของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุขทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยดำเนินการปีละ 1 ครั้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมีองค์กรที่รับผิดชอบในการดำเนินการ คือ กองฝึกอบรม สถาบันพระบรมราชนก

(2) การประชุมสัมมนาวิชาการประจำปี เป็นการประชุมสัมมนาทางด้านวิชาการเฉพาะวิชาชีพ เป็นการดำเนินงานโดยหน่วยงานและชมรมวิชาชีพ เช่น แพทย์ เภสัชกร ทันตแพทย์ เทคนิคการแพทย์ พยาบาล และอื่น ๆ ซึ่งในปีหนึ่ง ๆ จะมีการดำเนินการในลักษณะนี้ค่อนข้างมาก เนื่องจากการเปิดกว้างของระเบียบกระทรวงการคลังเรื่องค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม จึงทำให้องค์การเอกชนที่ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมและพัฒนาคนจัดหลักสูตรในการฝึกอบรมไว้ค่อนข้างมาก เพื่อรองรับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งความรู้ความสามารถที่ได้เป็นการเพิ่มพูนความรู้เฉพาะตัวนำมาใช้ประโยชน์ในองค์การได้น้อย ส่งผลให้ข้าราชการต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก นอกจากนี้ในระเบียบดังกล่าวได้เปิดกว้างให้ข้าราชการมีโอกาสไปฝึกอบรมศึกษาดูงานต่างประเทศ ประกอบกับในช่วงนั้นเป็นระยะที่เศรษฐกิจเฟื่องฟู จึงทำให้หน่วยงานราชการ ส่วนใหญ่จัดการอบรมสัมมนาต่างประเทศมากขึ้นเท่าตัวเกิดการสูญเสียเงินตราไหลไปสู่ต่างประเทศเป็นจำนวนมาก

3) การพัฒนาโดยการศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาต่อเนื่อง เริ่มมีมาตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2491 ก่อนที่จะมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ บุคลากรสาธารณสุขทุกสาขาวิชาชีพ ทุกระดับสามารถพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อเนื่อง ตามสถาบันการศึกษา และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งในระดับประกาศนียบัตร ระดับปริญญาตรี โทและเอก โดยส่วนใหญ่จะพัฒนาด้วยการศึกษาต่อเนื่องตามความต้องการของบุคคล ไม่ใช่ตามความต้องการของหน่วยงาน เพราะหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ได้ทำการวิเคราะห์หาความต้องการการพัฒนาคนในรูปแบบที่ชัดเจน การพัฒนายังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน ส่วนใหญ่จะกระจายไปในกลุ่มวิชาชีพ แพทย์ เภสัชกร ทันตแพทย์ และพยาบาล เช่น การศึกษาอบรมแพทย์ประจำบ้านเริ่มมีขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2491 เป็นต้นมา เป็นลักษณะสมัครใจเข้าศึกษาในสาขาที่ต้องการแต่ไม่มีวุฒิบัตร รูปแบบการศึกษาอบรมแพทย์ประจำบ้านได้มีการพัฒนามาเรื่อย ๆ ปัจจุบันการศึกษาดังกล่าวอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Non-Formal) โดยมีวุฒิบัตรและหนังสืออนุมัติบัตรให้

4) รูปแบบการพัฒนาอื่นๆ

นอกจากจะใช้รูปแบบการพัฒนาโดยการอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาต่อเนื่องแล้ว กระทรวงสาธารณสุข ยังมีรูปแบบการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพแบบอื่นอีกมากมาย บางรูปแบบยังไม่เป็นที่นิยมแพร่หลาย ซึ่งได้แก่

(1) Learning at the Workplace เป็นรูปแบบหนึ่งที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข แต่ยังไม่มีมากนัก รูปแบบการพัฒนาดังกล่าวเริ่มเด่นชัดเจนขึ้นในปลายแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 7 ในปี พ.ศ. 2537 เป็นปีแรกที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยคณะแพทยศาสตร์ ได้นำแนวคิดการพัฒนาคนในลักษณะ Learning at the Workplace มาจัดทำหลักสูตรสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต (ต่อเนื่อง) ให้กับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานอยู่ตามสถานีอนามัย 14 จังหวัดภาคใต้ และขยายหลักสูตรมายัง 3 จังหวัดภาคกลาง คือ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี และสมุทรปราการ ในปี พ.ศ. 2539 หลักสูตรดังกล่าวมีปรัชญาที่จะพัฒนาคน พัฒนาหน่วยงาน ไม่ทิ้งพื้นที่ ทำงานไปด้วยเรียนไปด้วย เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ใช้ปัญหาของพื้นที่หรือของชุมชนเป็นหลักในการเรียนรู้ โดยดำเนินการเรียนการสอนที่หน่วยงานของผู้เรียนเอง คือ สถานีอนามัย โรงพยาบาลชุมชน และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ผู้สอน คือ เจ้าหน้าที่/นักวิชาการ แพทย์ เภสัช ทันตแพทย์ พยาบาล และบุคลากรของจังหวัดนั้น ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งผู้เรียนและผู้สอน มีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน เมื่อสำเร็จการศึกษามีวุฒิบัติให้ เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอีกด้วย ซึ่งเป็นรูปแบบที่ดีรูปแบบหนึ่ง มีแนวโน้มจะเป็นรูปแบบที่มีการใช้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

(2) การมอบหมายงาน เป็นรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข ซึ่งรูปแบบนี้จะขึ้นอยู่กับแนวคิด และการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนใช้การมอบหมายงานในลักษณะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง พัฒนางานที่รับผิดชอบ ทำงานร่วมกันเป็นทีม ศึกษาเฉพาะเป็นเรื่องๆ เป็นโครงการเฉพาะ ซึ่งเป็น

การศึกษาและเรียนรู้ร่วมกัน โดยพัฒนาความรู้ความสามารถในงานนั้นๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รูปแบบนี้จะมีจุดอ่อนเฉพาะเป็นการพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่เท่านั้น ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลได้อย่างแท้จริง ซึ่งรูปแบบนี้มีแนวโน้มจะนำมาใช้ในการพัฒนาคนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อไป

(3) การศึกษาวิจัย รูปแบบนี้ยังมีการนำมาใช้ในเรื่องการพัฒนาคนน้อยมาก เพราะส่วนใหญ่จะทำงานกันในลักษณะแบบเดิมๆ ทำงานประจำอยู่เป็นจำนวนมาก โดยที่มิได้นำความรู้ทางการวิจัยมาค้นคว้าและปรับใช้ในงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ได้นำการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคนและพัฒนางานอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรมเห็นเด่นชัด คือ นำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาทั้งเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้องกับงานที่สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาที่ให้จังหวัดดำเนินการอยู่ โดยใช้การวิจัยพัฒนางานและพัฒนาคนไปพร้อมๆ กัน นอกจากนั้น มีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี ได้เริ่มนำกระบวนการวิจัยมาพัฒนางานและพัฒนาเจ้าหน้าที่ของจังหวัดเช่นเดียวกัน

(4) การศึกษาดูงาน เป็นรูปแบบหนึ่งที่นิยมใช้ในการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ ที่ผ่านมาพบว่าแผนพัฒนา ฯ ตั้งแต่ฉบับที่ 1-8 ใช้การศึกษาดูงานเป็นกลวิธีหนึ่งในการพัฒนาคน เพื่อให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ เริ่มมีการใช้รูปแบบนี้อย่างเด่นชัด ในช่วงปลายแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 4 และ 5 โดยนำมาใช้ในการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐาน ระยะแรกจะมีการศึกษาดูงานภายในประเทศด้านการประยุกต์เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Appropriate Technology) เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับท้องถิ่นหรือพื้นที่ของตนเองในงานสาธารณสุขมูลฐานเป็นส่วนใหญ่ และจะเริ่มขยายมากยิ่งขึ้นในช่วงแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 6 และ 7 การศึกษาดูงานของบุคลากรสาธารณสุขทุกหน่วยงาน จะมีโครงการไปดูงานต่างประเทศ ซึ่งใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก เป็นหน่วยงาน 1 ใน 5 ของภาครัฐ ที่เดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศมากที่สุด โดยกระทรวงสาธารณสุขได้มีการบรรจุการศึกษาดูงานอยู่ในหลักสูตรการอบรมผู้บริหารทั้งระดับสูง (นบส.) ระดับกลาง (ผกบ.) และระดับต้น (ผบต.) และโครงการอื่น ๆ อีกมากมาย

(5) การพัฒนาคนและองค์การ มีรูปแบบการพัฒนาที่พัฒนาคนกับองค์การไปพร้อมๆ กัน อยู่ในรูปแบบของการบริหารจัดการ เช่น TQM ในช่วงปลายแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 7 กองโรงพยาบาลภูมิภาค ได้มีนโยบายให้โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปทั่วประเทศ มีการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขโดยใช้ TQM เข้ามาดำเนินการพัฒนาองค์การ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับเอกชนและให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

จากวิวัฒนาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าที่ผ่านมากระทรวงสาธารณสุข ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างน้อย และยังไม่เป็นระบบ ส่วนใหญ่การพัฒนาจะขึ้นอยู่กับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รูปแบบ

การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เน้นการฝึกอบรม (training) เป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว นับได้ว่ามีแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ หากพิจารณาอย่างชัดเจนแล้ว จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุขนั้น มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำเอาแนวคิดของ Pace และ คณะ มาประยุกต์ใช้ โดยมีการพัฒนาระดับบุคคล พัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ สถาบันพระบรมราชชนก (2541ง: 20 - 21)

1. การพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development) ได้มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการ การศึกษาต่อเนื่องทั้งในระดับประกาศนียบัตร ปริญญาตรี โท และเอก รวมทั้งการศึกษาดูงาน และการพัฒนาในรูปแบบ On-the-Job Training เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาในระดับบุคคลก็ยังกระจายการพัฒนาไม่ครอบคลุมทุกสายงาน จะมีความครอบคลุมในบางสายงานเท่านั้น

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสาธารณสุขได้มีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานและวิชาชีพของตนเองอย่างชัดเจนและต่อเนื่องในบางสายงาน บางสายงานก็ยังไม่ครอบคลุม การพัฒนาที่มีความก้าวหน้าอย่างเห็นได้ชัดเจน คือ การปรับเปลี่ยนสายงานของเจ้าหน้าที่ระดับ 1 – 2 เพื่อปรับเข้าสู่ตำแหน่ง เจ้าพนักงานระดับ 3 – 4 การอบรมเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยระดับ 5 เพื่อปรับเข้าสู่ตำแหน่ง หัวหน้าสถานีอนามัยระดับ 6 การอบรมหลักสูตรสาธารณสุขอำเภอ นักบริหารสาธารณสุข ระดับสูง (นบส.) ผู้บริหารสาธารณสุขระดับกลาง (ผบก.) ผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้น (ผบต.) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนปรับตำแหน่งเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน ให้เป็น นักวิชาการสาธารณสุขประจำสถานีอนามัย เป็นต้น

3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) กระทรวงสาธารณสุขได้ดำเนินการในเรื่องพัฒนาองค์การอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยเริ่มในปลายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (2524 – 2529) จนถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 อย่างเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน โดยจัดทำกรอบอัตรากำลังรอบละ 3 ปี รอบที่ 1 พ.ศ. 2530 – 2532 รอบที่ 2 พ.ศ. 2533 – 2535 รอบที่ 3 พ.ศ. 2536 – 2539 และปัจจุบันกำหนดกรอบอัตรากำลังรอบที่ 4 (2539 – 2543) ซึ่งเป็นกรอบอัตรากำลัง 5 ปี ต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยการทำกรอบอัตรากำลังเป็นห้วงเวลานั้น สามารถปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในแต่ละยุคสมัยและสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในแผนพัฒนาฉบับที่ 6 ถึง 8 พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานในลักษณะเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาการทำงาน โดยมีแนวโน้มเน้นลักษณะเชิงรุกมากขึ้น มีการนำรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาองค์กร เช่น Kaizen TQM 5ส./HA. เป็นต้น

2.4.3 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

ในยุคโลกาภิวัตน์ ปัญหาทุกอย่างยุ่งยาก สลับซับซ้อน แก้ไขยาก โดยเฉพาะการประสบกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ส่งผลให้ประเทศต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนา เพื่อความอยู่รอด ดังนั้น องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานของตนเอง ให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กระทรวงสาธารณสุข ก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบดังกล่าว จึงมีการปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงานและระบบการให้บริการสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการด้านสุขภาพได้อย่างทั่วถึง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.3.1 การปฏิรูประบบบริการสุขภาพ สถาบันพระบรมราชชนก (2542: 8 - 14)

การปฏิรูประบบบริการสุขภาพ หมายถึง การจัดการให้มีการวิจัยระบบและปรับระบบการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนดีขึ้น โดยการระดมสรรพกำลังพัฒนาองค์ความรู้ และความร่วมคิดร่วมทำโดยหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อสร้างระบบบริการสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ ให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชนทุกคนอย่างเสมอภาค ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดอย่างแท้จริง ซึ่งระบบบริการสุขภาพหลังการปฏิรูปจะต้องมีลักษณะดังนี้

1) เป็นระบบบริการสุขภาพแบบบูรณาการ หมายถึง ระบบบริการสุขภาพที่บริหารจัดการให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานบริการในระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรับผิดชอบต่อสุขภาพของประชาชนร่วมกัน ตามศักยภาพของสถานบริการ โดยสามารถให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

(1) ไม่มีช่องว่าง หมายถึง ปัญหาทางด้านสุขภาพใด ๆ ก็ตาม สามารถถูกแก้ไขและรับผิดชอบโดยสถานบริการที่มีอยู่ในระบบ จะไม่มีปัญหาสุขภาพใดที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานบริการด่านแรกที่ตั้งอยู่ใกล้ชุมชน ตลอดจนความรับผิดชอบต่อปัญหาสุขภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดีระหว่างสถานบริการด่านแรกกับโรงพยาบาล

(2) ไม่ซ้ำซ้อน หมายถึง บทบาทหน้าที่ระหว่างสถานบริการแต่ละระดับในระบบไม่ซ้ำซ้อนกัน สถานบริการด่านแรกและโรงพยาบาลมีบทบาทหน้าที่เป็นคุณลักษณะจำเพาะของตัวเอง ต่างเป็นที่พึ่งซึ่งกันและกันตามคุณลักษณะจำเพาะของสถานบริการนั้น ๆ

(3) คุณลักษณะเฉพาะของสถานบริการแต่ละระดับ สถานบริการด่านแรกเป็นประตูเข้าสู่ระบบ มีบทบาทในการทำความเข้าใจและตัดสินใจร่วมกับผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการในสถานบริการที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะมีส่วนร่วมแบ่งเบาภาระให้กับโรงพยาบาล

(4) การส่งต่อข้อมูล เมื่อผู้รับบริการจำเป็นต้องถูกส่งต่อจากสถานบริการหนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง ต้องส่งข้อมูลที่จำเป็นและมีประโยชน์ไปด้วย

2) มีคุณลักษณะของการบริการที่ดี คือ

(1) ให้การดูแลอย่างองค์รวม คือ ผู้ให้บริการมองผู้รับบริการทั้งในเรื่องความเจ็บป่วย ความเชื่อ ความกลัว ความกังวลใจ หรือข้อสงสัยที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีความเข้าใจผู้รับบริการในเชิงสังคม เศรษฐกิจ และขนบธรรมเนียมประเพณี เพื่อประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ มีการตัดสินใจร่วมกัน และนำการตัดสินใจนั้นไปประยุกต์ใช้ ตลอดจน ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดูแลสุขภาพตนเอง (Self-Reliance) ของคนไข้หรือผู้รับบริการ

(2) การดูแลอย่างต่อเนื่อง ดูแลตั้งแต่เริ่มมีปัญหาสุขภาพจนกระทั่งปัญหานั้นสิ้นสุดลง หรือตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ทั้งในระดับรายบุคคลและระดับครอบครัว การที่จะเกิดความต่อเนื่องได้นั้น ต้องให้การดูแลอย่างองค์รวม การที่ยังคงมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเข้าใจซึ่งกันและกัน

(3) การดูแลอย่างผสมผสาน ประกอบไปด้วย การให้บริการทั้งในด้านการป้องกัน รักษาโรค ส่งเสริมสุขภาพ และฟื้นฟูสุขภาพ มีการดูแลแบบผสมผสานเชื่อมโยงกับการดูแลอย่างต่อเนื่องและการดูแลแบบองค์รวม

3) มีค่านิยมเกี่ยวกับการจัดระบบบริการสุขภาพ 4 ประการ คือ

(1) หลักของความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การจัดบริการสาธารณสุขของรัฐให้แก่ประชาชนโดยยึดหลักของความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทั่วทั้งสังคม ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างเสมอภาคกัน

(2) หลักของความเป็นธรรม (Equality) หมายถึง การจัดบริการสาธารณสุขจะต้องสัมพันธ์กับความจำเป็นทางด้านสุขภาพของประชาชนด้วย ประชากรแต่ละกลุ่มที่มีความจำเป็นด้านสุขภาพเท่ากัน จะต้องได้รับบริการจากรัฐอย่างเท่าเทียมกัน

(3) หลักการเสรีภาพ (Freedom) หมายถึง บุคคลมีเสรีภาพในการเลือกบริโภคบริการสาธารณสุขได้ตามความสมัครใจ

(4) หลักของประโยชน์สูงสุด (Optimality) หรือหลักของประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การจัดการบริการสาธารณสุขต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แนวทางในการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ

แนวทางในการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ จะต้องเกิดจากความเคลื่อนไหวของสังคมทั้งหมด เข้ามาร่วมกันสร้างสุขภาพที่ดีทั้งในระดับปัจเจกบุคคล องค์กรและนโยบาย โดยใช้กลยุทธการดำเนินงานเชิงรุกในการสร้างสุขภาพที่ดี ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ตลอดจนความจำเป็นของประชาคม นอกจากนี้ ควรมีการวิจัยเพื่อการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้กับสังคมได้เรียนรู้ อันจะนำไปสู่การ

สร้างเจตนารมย์ของสังคมร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนะทางด้านสุขภาพเชิงแก้ปัญหาปลายเหตุมาเป็นการป้องกันเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้าง นโยบาย เพื่อนำไปสู่ระบบสุขภาพที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์หลักการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ประกอบด้วย

1. การปฏิรูปการเงินการคลังสาธารณสุข โดยพัฒนาระบบการคลังรวมหมู่ผ่านระบบประกันสุขภาพแห่งชาติ ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณโครงการประกันสุขภาพ และปรับปรุงระบบการจ่ายเงินให้ผู้ให้บริการ

2. การปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข โดยสร้างความเข้มแข็งให้สถานพยาบาลระดับต้น พัฒนาระบบเครือข่ายการให้บริการ และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพบริการ

3. การสร้างความเข้มแข็งของประชาชนและชุมชน โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการบริการสาธารณสุข และส่งเสริมให้ประชาชนมีสิทธิเลือกสถานพยาบาลประจำตัวและครอบครัว

คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ ที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพที่พึงประสงค์ มีดังนี้

1. ต้องเข้าใจการให้บริการสุขภาพแบบบูรณาการ ผสมผสาน เชื่อมโยงต่อเนื่องเป็นองค์รวม และสามารถทำให้ประชาชนมีความรู้ สามารถพึ่งตนเองได้ในเรื่องการดูแลสุขภาพ

2. ต้องมีศักยภาพในการให้บริการสุขภาพที่เป็นภาระรับผิดชอบโดยตรง และเป็นคนที่มีคุณภาพ คือ "คิดเป็น ทำเป็น" คิดเป็น คือ คิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยสามารถคิดได้ด้วยตนเอง คิดอย่างมีวิจารณญาณ สำหรับการทำเป็น คือ เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยใช้เหตุใช้ผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

2.4.3.2 การกระจายอำนาจด้านสุขภาพ ชูชัย ศุภวงศ์ (2544)

จากพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ ได้ตราขึ้นตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี พ.ศ. 2540 มาตรา 78 และมาตราที่ 282 – 290 (โดยเฉพาะมาตรา 284) พ.ร.บ. ฉบับนี้ได้กำหนดให้มีการถ่ายโอน (Devolention) ภารกิจการให้บริการสาธารณะแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใน 4 ปี สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่พร้อมรับการถ่ายโอนภารกิจภายใน 4 ปี ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 10 ปี โดยท้องถิ่นต้องเตรียมความพร้อม และส่วนกลางให้การสนับสนุนแนะนำด้านการบริหารและเทคนิค วิชาการ งานบริการสาธารณสุขที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุขอยู่ในข่ายที่ต้องมีการถ่ายโอนเช่นเดียวกันตามมาตราที่ 16, 17, 18 และ 19 ครอบคลุมถึงการสาธารณสุข การรักษาพยาบาล การป้องกันโรค และการควบคุมโรคติดต่อ

แนวทางการถ่ายโอนงานด้านสาธารณสุขให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากมติการประชุมของคณะกรรมการเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2543 มีดังนี้

1 การถ่ายโอนงานด้านสาธารณสุข จะถ่ายโอนไปยังคณะกรรมการสุขภาพระดับพื้นที่ (กสพ.) โดยกรอบหลักให้เป็นการถ่ายโอนไปให้เขตพื้นที่จังหวัด อย่างไรก็ตาม สามารถจัดให้มีเขตพื้นที่ที่มีขนาดย่อยลงกว่าจังหวัดได้หากมีความจำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับแผนการกระจายอำนาจ แต่โครงสร้างคงต้องเป็นองค์ประกอบระหว่างผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารวิชาชีพ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนภาคประชาสังคม ที่จะเข้ามาร่วมในการจัดการ

2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ คือ อำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร การบริหารงาน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบในระดับจังหวัดนั้น ๆ ด้วย ตามที่กำหนดไว้ในแผนการกระจายอำนาจ

3 รูปแบบโครงสร้างสถานบริการการถ่ายโอนไปเป็นพวง (เครือข่าย 3 ระดับ) ส่วนใดที่สามารถถ่ายโอนให้ท้องถิ่นปฏิบัติได้ให้โอนไป โดยอยู่ภายใต้การกำกับของ กสพ. เช่น งานส่งเสริมสุขภาพ หรืองานป้องกันบางเรื่องโอนให้ อบต. หรือเทศบาล ส่วนด้านการรักษาพยาบาลที่ต้องการระบบส่งต่อให้ดำเนินการอยู่ในพวกเดียวกัน และให้มีการบริหารภายใต้คณะกรรมการ

4 การพัฒนาไปสู่การดำเนินงานด้านสาธารณสุขด้วยตนเองของท้องถิ่น (Local Autonomous Body) คงเป็นเรื่องในระยะยาวที่ทางกระทรวงสาธารณสุขเห็นว่าน่าจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การปรับโครงสร้างและบทบาทของกระทรวงสาธารณสุขในส่วนกลางภายใต้การกระจายอำนาจ กระทรวงสาธารณสุขจะมีบทบาทในการกำกับดูแลและบริหารจัดการระบบสุขภาพในภาพรวม เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในแง่สถานะสุขภาพระหว่างประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งการสนับสนุนวิชาการและจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ยังเป็นผู้ดูแลในด้านมาตรฐานการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน รวมทั้งการปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ในกฎหมาย ตลอดจนการประเมินผลงาน เพื่อให้เกิดสุขภาพที่ดีแก่ประชาชน

บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกระทรวงสาธารณสุขก็คือ การกำหนดแนวทางในการดำเนินการและการใช้ทรัพยากรด้านสุขภาพของท้องถิ่น อีกทั้งบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาสาธารณสุขที่สำคัญของประเทศ เช่น การกำจัดกวาดล้างโรคติดต่อบางชนิด การเฝ้าระวังและควบคุมการระบาดของโรค การสาธารณสุขระหว่างประเทศ นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดระบบข้อมูลและรายงานด้านสาธารณสุขที่จำเป็นด้วย

โครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามบทบาทและภารกิจ โดยกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวง กรมวิชาการ (ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนเป็นสถาบันวิชาการ) และองค์กรของรัฐที่อิสระภายใต้การกำกับของกระทรวง

สาธารณสุข เช่น สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพสถานบริการด้านสุขภาพ สถาบันประเมินเทคโนโลยีด้านสุขภาพ สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ เป็นต้น

การปรับโครงสร้างและบทบาทของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ เดิมเคยมีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณและบังคับบัญชาสถานบริการสาธารณสุขต่าง ๆ จะเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ไปเป็นผู้กำกับ ดูแล ตรวจสอบ และให้การสนับสนุนทางวิชาการ รวมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจและความเข้มแข็งแก่ประชาชนในพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนมีศักยภาพและมีบทบาทในการสร้าง กำกับ และตรวจสอบระบบ โดยยังคงฐานะเป็นข้าราชการบริหารส่วนภูมิภาค หรือเป็นผู้แทนจากส่วนกลาง

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น การพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องสำคัญ และกระทรวงสาธารณสุขได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง โดยมีแนวคิดและปรัชญาในการพัฒนากำลังคนดังนี้

2.4.3.3 ปรัชญาและแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก (2541ค: 24 - 29)

1) การพัฒนาคนต้องสัมพันธ์กับการพัฒนางาน/องค์การและบันไดความก้าวหน้า ที่ผ่านการพัฒนาทั้ง 3 ส่วน มักจะแยกออกจากกันหรือสัมพันธ์กันน้อยมาก ซึ่งถ้าจะให้ดีการพัฒนาทั้ง 3 เรื่องนี้ควรปรับให้มีความสัมพันธ์กันให้มากขึ้น เช่น เมื่อได้รับมอบงานใหม่ หรือก่อนได้รับมอบงานใหม่ ต้องมีการพัฒนาคนให้เหมาะสมกับงานใหม่ และให้ได้รับความก้าวหน้าสอดคล้องกัน เมื่อให้คนได้ศึกษาต่อในสาขาเฉพาะ ต้องจัดมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถใหม่ หรือได้อยู่ทำงานในตำแหน่ง/หน่วยงานที่เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคล เมื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถใหม่ ก็ต้องจัดปรับระบบวิธีทำงานตลอดจนปรับเทคโนโลยีให้เหมาะสมสอดคล้องกัน

2) การพัฒนาคนต้องสัมพันธ์กับหน่วยงานและสัมพันธ์กับการพัฒนาวิชาการ หน่วยงานต้องมีการจัดระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์และวางแผนกำลังคน โดยมีแผนสรรหาคน แผนใช้คน (บริหารคน) อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญต้องมีแผนพัฒนาคนที่มีอยู่อย่างชัดเจน พร้อมกับมีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ แผนการพัฒนาคน ควรสอดคล้องกับแผนการพัฒนางานและแผนการพัฒนาวิชาการ ซึ่งการพัฒนาทั้งสามด้านนี้ ไม่มีรูปแบบเบ็ดเสร็จตายตัว เพราะทุกอย่างเป็นพลวัตร ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ ดังนั้นการดำเนินการ 3 เรื่องนี้ จึงต้องทำอยู่บนแนวคิดของการพัฒนาและวิจัย หรือการวิจัยและพัฒนา คือ ทำไปเรียนรู้ไป ปรับปรุงไปนั่นเอง

3) คุณลักษณะคนที่พึงประสงค์ และคนที่มีคุณภาพในยุคนี้ มิใช่นักวิชาชีพหรือคนที่รู้งานด้านเทคนิคเฉพาะเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เป็นคนกว้าง คนเก่ง และคนดี (สถาบันพระบรมราชชนก, 2542: 26)

คนกว้าง หมายถึง มีความคิด และมีความสนใจทางกว้าง เป็นกำลังคนลักษณะทั่วไป (Generalist) มากกว่าลักษณะเฉพาะทาง (Specialist) เป็นคนกว้างยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ทำงานเป็นทีมได้ ยอมรับการตรวจสอบจากสังคม และพร้อมจะเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส

คนเก่ง หมายถึง มีความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในยุคโลกาภิวัฒน์ เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านภาษาสากล เป็นต้น มีความรู้คู่ภูมิปัญญา หมายถึง เป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นทำเป็นและมีความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพ

คนดี หมายถึง มีคุณธรรม และจริยธรรม มีจิตใจกว้าง มุ่งพัฒนางานและพัฒนาตนเอง เพื่อความสำเร็จขององค์กร และสังคมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีเจตคติที่มุ่งผู้รับบริการเป็นหลักและเป็นคนที่มีสุขภาพดี

4) เทคนิคการพัฒนาคน นอกจากเทคนิควิธีการดั้งเดิม ได้แก่ การศึกษาต่อเนื่อง การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาแล้ว ต้องมีเทคนิคการพัฒนาคนแนวใหม่ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันโดยการกระทำ (Interactive Learning Through Action) การวิจัยและพัฒนา การวิจัยร่วมปฏิบัติการ (Participatory Action Research) การใช้เทคนิค AIC. Q.C. TQM. OD. และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรจะต้องศึกษา และเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม

2.4.3.4 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก (2541ค: 3 - 4)

1) วิสัยทัศน์ : บุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขจะเป็นผู้มีภูมิปัญญา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานทั้งทางวิชาชีพและทั่วไป ควบคู่ไปกับการเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกในการพัฒนาสุขภาพนามัยของประชาชนอย่างมีคุณภาพ

2) นโยบาย แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

(1) ด้านการผลิตบุคลากร กระทรวงสาธารณสุขจะต้องผลิตบุคลากรในสาขาต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกตามความจำเป็นในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อให้ครอบคลุมการบริการในกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่สามารถเข้าถึงบริการได้ พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันการศึกษาในสังกัด พัฒนาบทบาทและคุณภาพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนของประเทศ

(2) ด้านการพัฒนาบุคลากร บุคลากรกระทรวงสาธารณสุขทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับภารกิจความรับผิดชอบและสภาพการณ์ในพื้นที่ ด้วยกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยการมีส่วนร่วมและระดมทรัพยากรจากภาคีความร่วมมือในสังคม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

(1) ศึกษาความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพของระบบสาธารณสุขของประเทศ ทั้งเชิงคุณภาพ ปริมาณ และการกระจาย

(2) ผลิตบุคลากรในสาขาที่เป็นความต้องการของสังคมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการนั้น ๆ

(3) พัฒนาสถาบันการศึกษาในสังกัดให้มีคุณภาพในการผลิตและพัฒนาบทบาทด้านการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น

(4) พัฒนาบุคลากรระหว่างประจำการ (In-Service Training) ควบคู่ไปกับการพัฒนางานและพัฒนาวิชาการ โดยพัฒนาทักษะการทำงาน (Skill Being) ควบคู่ไปกับการพัฒนาทางปัญญา (Intellectual Being) บนพื้นฐานแห่งคุณธรรม จริยธรรม และความรักต่อประชาชนและองค์กร

(5) สร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) โดยพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (HRD Networking)

(6) เน้นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) การทำงานเป็นหมู่คณะ (Team Approach) ประสานความร่วมมือ (Partnership) กับองค์กรต่าง ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกกระทรวงสาธารณสุข

(7) ให้ยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต เคร่งครัดในสัจจะ หน้าที่ ตั้งใจทำความดี เป็นแบบอย่างและผนึกกำลังกันทำความดี ความถูกต้องให้ปรากฏ

4) มาตรการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

(1) ทุกหน่วยงานมีแผนการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความจำเป็นของหน่วยงาน โดยมีองค์คณะทำหน้าที่ประสานงาน สนับสนุน ควบคุม กำกับการ ให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการ โดยเน้นการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาความรู้ความสามารถทั่วไป การพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาเฉพาะสาขา

(2) ให้หน่วยงานจัดสรรทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาบุคลากรเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ของจำนวนเงินงบประมาณ หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำของบุคลากรทั้งที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทั้งนี้ ให้กำหนดเวลาในการพัฒนารายบุคคล โดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 5 วันทำการต่อคนต่อปี

(3) เน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในทางกว้าง สามารถเชื่อมโยงความรู้ความสามารถในวิชาชีพและวิชาการเฉพาะสาขาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข

(4) ให้มีการประยุกต์ใช้กระบวนการต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากร ทั้งการฝึกอบรมภายในและภายนอกหน่วยงาน (Off-the-Job Training) พัฒนาในการปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) ทั้งนี้ให้เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Learning at the Workplace) และพัฒนาให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

(5) ให้สถาบันพระบรมราชชนกทำหน้าที่ดำเนินการ รวมทั้งประสานความร่วมมือกับ องค์กรต่าง ๆ เพื่อการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ ตลอดจนดำเนินการพัฒนาวิชาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข

(6) พัฒนาความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพในระดับนานาชาติ

จากนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุขดังกล่าว แสดงให้เห็นว่ากระทรวงสาธารณสุขได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ดังนั้น บุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นบุคคลที่สำคัญในการสานต่อนโยบายดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ โดยต้องมีการทบทวนบทบาทและพัฒนาบทบาทของตนเองให้สามารถดำเนินงานตามนโยบายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่อาจเป็นประโยชน์กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตนเองและองค์กรได้ ดังรายละเอียดในหัวข้อต่อไปนี้

2.5 ผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นับได้ว่าเป็นเรื่องที่องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยมีผู้ทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าวในหลายประเด็น โดยเฉพาะบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ให้มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ จึงได้มีผู้ศึกษาวิจัยบทบาทของบุคคลดังกล่าว ทั้งในแง่ของการประเมินบทบาทของผู้รับผิดชอบงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การรับรู้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังกล่าวดังนี้

ภุมรี บัวสมบูรณ์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กระทำบทบาทต่าง ๆ เกือบทุกบทบาท โดยมีบทบาทที่กระทำบ่อยครั้งได้แก่ ผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้อำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ ผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก ผู้บริหาร

โครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้พัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีบทบาทที่กระทำนาน ๆ ครั้ง ได้แก่ นักยุทธศาสตร์ นักวิเคราะห์ความจำเป็น ผู้ประเมิน ผู้สอน นักทฤษฎี ผู้พัฒนาอุปกรณ์ ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้รักษาความสัมพันธ์ นักวิจัย ผู้ให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษา แนะแนวอาชีพ และผู้ก่อให้เกิดการถ่ายโอน นอกจากนี้ยังมีบทบาทที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เคยกระทำเลย คือ นักการตลาด

อรุณี รุ่งอภินันท์ (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่กำลังอยู่ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นสื่อกลางให้สมาชิกขององค์การเข้าใจ ยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ในเรื่องจิตวิทยาการเรียนรู้ในมนุษย์ เพื่อที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแปลเป้าหมายขององค์การมาเป็นหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรืออาจกล่าวได้ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ (Learning Design Skill) ที่ไม่ใช่การเรียนรู้เฉพาะในห้องฝึกอบรมอย่างเดียว แต่เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการประสานงานกับกลุ่มคนเป็นจำนวนมากทั้งในระดับบน (ผู้บริหารระดับสูง) ระดับเดียวกัน (Line Managers) และระดับปฏิบัติการ (Employee) ซึ่งทักษะในการ ติดต่อสัมพันธ์จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานของหน่วยงานได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายเป็นอย่างดี

สมบัติ กุสุมาวลี (2540) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม : บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ควรจะต้องปรับบทบาทของตนเองจากแนวคิดเดิมคือ "หน้าที่นิยม" (Functionalism) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การจัดฝึกอบรมตามรูปแบบและหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติสืบทอดกันมา ให้มีลักษณะ "เชิงกลยุทธ" มากขึ้น ทั้งนี้โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ (Strategic Management) ซึ่งหัวใจสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในแง่ของการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถวางแผนและออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างยืดหยุ่นมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต รวมทั้งสามารถที่จะประสานแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดรับเข้ากับแผนรวมขององค์กรได้อย่างมีบูรณภาพ

ปัญญาทิพย์ จันทรา (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ในบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี 2541 พบว่า การรับรู้ในบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน (ระดับ) มีความแตกต่างกันในการรับรู้บทบาททั้ง 4 ได้แก่

บทบาทการวางแผนกลยุทธ์ บทบาทการสนับสนุนการบริหาร บทบาทการสนับสนุนบุคลากร และบทบาทการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเพศชายมีการรับรู้บทบาททั้ง 4 สูงกว่าเพศหญิง และผู้บริหารเพศชายที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีการรับรู้ในบทบาททั้ง 4 สูงมากที่สุด สำหรับเรื่องการศึกษานั้นผู้ที่มีการศึกษาอยู่ในระดับอื่น ๆ มีการรับรู้บทบาทการวางแผนกลยุทธ์สูงมากที่สุด ผู้ที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญามีการรับรู้บทบาทการสนับสนุนการบริหาร การสนับสนุนบุคลากร และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสูงมากที่สุด โดยผู้ที่มีการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้บทบาทการวางแผนกลยุทธ์ต่ำที่สุด ผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีการรับรู้บทบาทการสนับสนุนการบริหารต่ำที่สุด และผู้ที่มีการศึกษาในระดับอื่น ๆ มีการรับรู้บทบาทการสนับสนุนบุคลากรและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด

จิราภรณ์ ธรรมศักดากร (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายฝึกอบรมธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ปี 2541 พบว่า การรับรู้บทบาท 4 ด้าน ได้แก่ บทบาทการวางแผนกลยุทธ์ บทบาทการสนับสนุนการบริหาร บทบาทการสนับสนุนบุคลากร และบทบาทการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาแยกตามอายุและอายุงานการรับรู้บทบาททั้ง 4 ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแยกตามเพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่ามีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายฝึกอบรมทั้งเพศหญิงและเพศชายมีการรับรู้บทบาทด้านการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนบุคลากรและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้บทบาทด้านการสนับสนุนการบริหารแตกต่างกัน โดยผู้บริหารและพนักงานฝ่ายฝึกอบรมเพศหญิงมีการรับรู้บทบาทด้านการสนับสนุนการบริหารสูงกว่าเพศชาย เมื่อพิจารณาแยกตามวุฒิการศึกษาพบว่า การรับรู้บทบาทไม่แตกต่างกันในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนการบริหาร และการสนับสนุนบุคลากร แต่มีการรับรู้บทบาทด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารและพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้บทบาทดังกล่าวสูงกว่าระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรี และเมื่อพิจารณาแยกตามตำแหน่งงาน พบว่า การรับรู้บทบาทด้านการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนการบริหารและการสนับสนุนบุคลากรไม่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้ที่แตกต่างกันในด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้จัดการ ขึ้นไปและพนักงานชั้นพิเศษระดับผู้ชำนาญการ มีการรับรู้บทบาทด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพนักงานชั้นโทและพนักงานชั้นเอก

สุรเดช เดชคุ้มวงศ์ และคนอื่น ๆ (2542: 24 - 26) ได้ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาบุคลากร สาธารณสุขในส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดพิจิตร ปี 2538 – 2540 พบว่า การพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพิจิตรมีความหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ เนื้อหาวัตถุประสงค์ และงบประมาณ การพัฒนากำลังคนในบางแห่งยังไม่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือตัวผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนา ล้มเหลวคือ ขาดการจัดการที่ดีในการพัฒนากำลังคน ขาดการติดตาม และประเมินผล

การพัฒนาอย่างเป็นระบบ ขาดเทคนิคในการประเมินผลการพัฒนาเพื่อนำผลไปใช้ในการวางแผนการผลิตและกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรในอนาคต

ผลการศึกษาในเรื่องบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีบทบาทที่มีลักษณะของการเป็นนักปฏิบัติมากกว่านักบริหารที่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย โดยเฉพาะทักษะในด้านการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องรับรู้บทบาทของตนเอง ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามยังมีผลการศึกษาที่มีส่วนสนับสนุนและ เกี่ยวข้องในเรื่องของบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้ศึกษาเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ

การศึกษาของดารัตน์ จิตรประสงค์ (2541: บทคัดย่อ) เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถูกควบและครอบงำกิจการ ซึ่งพบว่า จากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2539 ทำให้เกิดการควบและครอบงำกิจการ โดยเฉพาะภาคธุรกิจ เช่น ภาคธุรกิจการเงิน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การภาคธุรกิจ แต่มีผลกระทบต่อภาวะความกดดันภายใน จิตใจของพนักงาน เพราะมีลักษณะการจ่โจม ก่อให้เกิดความตระหนกทางวัฒนธรรม (Culture shock) ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสูง มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การให้พนักงานออกจากงาน การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การลดจำนวนโบนัส เป็นต้น ดังนั้น แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ถูกควบและครอบกิจการจึงควรมีแนวทาง คือ ศึกษาวัฒนธรรมและสร้างวัฒนธรรมสำหรับองค์การใหม่ วางระบบการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีแก่พนักงาน จัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะใหม่ให้แก่พนักงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยง หรือการมีที่ปรึกษาด้านอาชีพแก่พนักงาน ซึ่งอาจจัดให้เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม โดยองค์การควรมีนโยบายในการพัฒนาองค์การและพนักงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยแนวคิดการพัฒนาโดยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ และส่งผลกระทบต่อพนักงานให้น้อยที่สุด

การศึกษาดังกล่าว ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความสำคัญเพราะถือว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ในการทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น

แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การศึกษาของ รัตเกล้า ป้อมไชยา (2542: 73 - 75) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบเทียบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วงภาวะเศรษฐกิจเจริญรุ่งเรืองและภาวะเศรษฐกิจถดถอย: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของ Nadler and Nadler นั้น ในช่วงเศรษฐกิจที่มีความเจริญรุ่งเรือง จะให้ความสำคัญในกิจกรรมการพัฒนา (Development) มากกว่ากิจกรรมการฝึกอบรม (Training) และกิจกรรมการศึกษา โดยมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งธนาคารฯ จะอำนวยความสะดวกในด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อมุ่งไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคต แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจถดถอยนั้น ได้ส่งผลให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อย ในด้านความเข้มข้น ปริมาณ และความถี่ในการจัดกิจกรรมบางประเภท โดยเฉพาะกิจกรรมการฝึกอบรม และการสนับสนุนการศึกษา ซึ่งจะมีบางส่วนที่ถูกลดจำนวนครั้งในการจัดกิจกรรมลงเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ผลการศึกษาดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า ธนาคารฯ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรูปแบบการพัฒนาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพราะองค์การมิได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาโดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งเน้นให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง และผลักดันให้องค์การก้าวไปสู่ "องค์การแห่งการเรียนรู้"

นอกจากนี้ ณัชกานต์ สันเทียะ (2542: บทคัดย่อ) ก็ได้ศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทำนองเดียวกันกับ รัตเกล้า ป้อมไชยา โดยศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติในไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติเนเธอร์แลนด์ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง 2 บริษัท พบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมา ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการ กิจกรรม 5 ส ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การให้คำปรึกษา เป็นต้น แนวคิดและวัตถุประสงค์ในการนำกิจกรรมดังกล่าวมาใช้ของทั้ง 2 บริษัทส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน แต่มีบางกิจกรรมที่แตกต่างกัน อาทิเช่น กิจกรรมการสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ และกิจกรรมการหมุนเวียนงานในบรรษัทญี่ปุ่นนั้น นำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานมากกว่านำมาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากร แต่สำหรับบรรษัทข้ามชาติเนเธอร์แลนด์นั้น มีเงื่อนไขในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลการ คือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จะเป็นการพัฒนาโดยการเลื่อนตำแหน่งและเพิ่มทักษะในการทำงาน และการหมุนเวียนงานเป็นการเพิ่มพูนทักษะในการทำงานให้หลากหลาย (Multiskill)

จากผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีบทบาทที่หลากหลาย จำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลายเช่นกัน จึงจะสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความรู้ความสามารถตามที่องค์การต้องการ และสามารถนำพาองค์การให้อยู่รอดได้ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์การจะต้องมีการประเมินบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันอยู่เสมอ

เพื่อหาแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานในบทบาทที่องค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และบทบาทใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ เพื่อเป็นข้อมูลหาแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่องค์กรต้องการได้ ดังรายละเอียดระเบียบวิธีการวิจัยในบทที่ 3

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีดำเนินการออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.1 การศึกษาแหล่งที่มาของข้อมูล

3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การศึกษาแหล่งที่มาของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งลักษณะของข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.1.1 ข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมศึกษาวิเคราะห์จากผลงานวิชาการ เอกสารการวิจัย วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

3.1.2 ข้อมูลจากการศึกษาภาคสนาม (Field Research) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview or Formal Interview) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลทั่วไปและวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามทั้งแบบปลายเปิดและปลายปิดหรือเฉพาะเจาะจง (Fixed Alternative Question) สำหรับผู้รับผิดชอบงานฝ่ายพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งเนื้อหาทั้งในส่วนการสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามนั้น เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันตามแนวทางการบริหารจัดการการพัฒนากำลังคนในส่วนภูมิภาค และแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนากำลังคนในอนาคตภายใต้การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ ตลอดจนความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

3.2 การกำหนดกลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ กลุ่มผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการในฝ่ายพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในเขตสาธารณสุขที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดสระบุรี ลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท สุพรรณบุรี และนครนายก โดยผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.2.1 กลุ่มผู้บริหาร เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารหรือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มานาน หรือปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รองรับนโยบายต่าง ๆ จากส่วนกลาง หรือมีความสามารถในการบริหารงานจนได้รับรางวัลดีเด่น หรือเป็นหัวหน้างานที่มีความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โดยสามารถคัดเลือกได้ดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างจากนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด จำนวน 1 คน จาก 6 คน คือ นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รองรับนโยบายต่าง ๆ จากส่วนกลาง เป็นจังหวัดนำร่องด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ 30 บาทรักษาทุกโรคในเขตสาธารณสุข ที่ 2
- กลุ่มตัวอย่างจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 1 คน จาก 8 คน คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรี เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจนทำให้หน่วยงานได้รับรางวัลดีเด่นด้านการประกันคุณภาพการให้บริการ
- กลุ่มตัวอย่างจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 1 คน จาก 4 คน คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมานาน 19 ปี
- กลุ่มตัวอย่างจากหัวหน้างานฝ่ายพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 1 คน จาก 18 คน คือ หัวหน้างานพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก เป็นหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เนื่องจากจบการศึกษาในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

3.2.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติการ ดำเนินการศึกษากลุ่มประชากรทั้งหมดประกอบด้วย

- บุคลากรงานพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 6 แห่ง จำนวน 30 คน
- บุคลากรฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลทั่วไป 7 แห่ง จำนวน 23 คน
- วิทยาจารย์งานพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี 4 แห่ง จำนวน 10 คน

3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview or Formal Interview) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนตัวผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ ตำแหน่งปัจจุบัน สถานที่ปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งด้านการบริหาร (อดีตที่ผ่านมา)

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด/โรงพยาบาลทั่วไป/วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ประกอบด้วย รายละเอียดของโครงสร้างองค์กรในภาพรวมและงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิสัยทัศน์และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารจัดการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย

- การดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กลไกการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ และการสนับสนุนการบริหารจัดการ
- ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านระบบงาน และด้านงบประมาณ

3.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตภายใต้การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ ประกอบด้วย

- แนวโน้มการดำเนินงาน ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร ลักษณะงาน การบริหารจัดการ
- ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ได้แก่ บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค และแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชุดที่ 2 แบบสอบถาม ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งปัจจุบัน หน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาบุคลากร (เช่น หัวหน้างาน/รับผิดชอบงานฝึกอบรม/รับผิดชอบงานการศึกษา เป็นต้น) และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 การดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาคปี 2541 ประกอบด้วย กระบวนการบริหารจัดการ กลไกการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ การสนับสนุนการบริหารจัดการ

2.2 ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ด้านระบบการดำเนินงาน และด้านงบประมาณ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ภายใต้นโยบายการกระจายอำนาจด้านสุขภาพและการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.4.1 ประสานกับส่วนพัฒนาบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข เพื่อขออนุญาตทำการศึกษาและจัดทำหนังสือขอความร่วมมือกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และโรงพยาบาลทั่วไปในเขตสาธารณสุขที่ 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.2 สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เสนอให้ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3.4.3 ทดสอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองถามกับบุคลากร ณ ส่วนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และนำแบบสอบถามไปทดสอบ ณ ส่วนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอ่างทอง จำนวน 30 ชุด ซึ่งได้ดำเนินการทดสอบโดยใช้วิธีวัดแบบครอนบาค อัลฟ่า (Cronbach's Alpha) และได้ค่าความเชื่อมั่น = 0.6170

3.4.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เพื่อนำไปใช้กับประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

3.4.5 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด วิทยาลัยพยาบาล และฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลทั่วไป ในเขตสาธารณสุขที่ 2 โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.4.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มประชากร ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และอธิบายข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อทำความเข้าใจกับผู้ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.4.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารตามกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

3.4.6 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาประมวลผล สรุป และอภิปรายผล เพื่อนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้โปรแกรม SPSS PC^{+} Version 10 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอข้อมูลในเชิงพรรณา

3.5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์แบบ Content Analysis โดยมีการแยกแยะประเภทแนวคิดและข้อเสนอแนะ แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ ประมวลผล และสรุปเป็นภาพรวมเพื่อนำเสนอข้อมูล

จากวิธีการดำเนินการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และบทบาทใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ ตลอดจนค้นหาแนวทางในการพัฒนา นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ซึ่งรายละเอียดการวิเคราะห์และผลการศึกษาจะนำเสนอในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

การวิเคราะห์และผลการวิจัย

จากการศึกษา เรื่อง "บทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข : กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2" ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาโดยแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติการ จำนวน 63 ราย ดำเนินการแจกแบบสอบถามกลุ่มประชากรทั้งหมด และได้รับการตอบกลับของแบบสอบถามจำนวน 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 90.48 กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 36 ราย ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อทำการสัมภาษณ์ จำนวน 4 ราย ได้แก่ นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระบุรี ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรี ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุพรรณบุรี และหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐานสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์ครบทั้ง 4 ราย ทั้งนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ปฏิบัติการ

1.2 บทบาทในปัจจุบันของกลุ่มผู้ปฏิบัติการตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค

1.3 ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานในปัจจุบัน

1.4 ข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

1.5 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ข้อมูลทั่วขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรในภาพรวมและโครงสร้างขององค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายและวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2.2 การบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค

2.3 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 ข้อคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

2.5 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคและบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

2.6 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์แนวคิดของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ และแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

4.1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลศูนย์หรือทั่วไป และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตสาธารณสุขที่ 2 มีข้อมูลทั่วไปคิดเป็นร้อยละ รายละเอียดตามตารางที่ 4.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มผู้ปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะทั่วไป	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
ชาย	6	10.5
หญิง	51	89.5

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
2.ตำแหน่งปัจจุบัน		
แพทย์	1	1.8
รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล	1	1.8
นักวิชาการ	20	35.1
พยาบาลวิชาชีพ	23	40.3
พยาบาลเทคนิค	2	3.5
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	2	3.5
เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน	6	10.5
ลูกจ้างชั่วคราว	2	3.5
3. หน้าที่ความรับผิดชอบ		
งานการศึกษา	15	26.2
งานฝึกอบรม	16	28.1
งานวิชาการ	13	22.8
งานสารบรรณและห้องสมุด	1	1.8
รับผิดชอบมากกว่า 1 งาน	12	21.1
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร		
น้อยกว่า 3 ปี	10	17.5
4 – 6 ปี	19	33.3
7 – 9 ปี	8	14.1
10 ปี ขึ้นไป	20	35.1

จากตารางที่ 4.1 การศึกษาลักษณะทั่วไปของกลุ่มผู้ปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 89.5 ตำรงตำแหน่งในปัจจุบันเป็นพยาบาลวิชาชีพมากที่สุด ร้อยละ 40.3 รองลงมาคือ นักวิชาการ ร้อยละ 35.1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานการฝึกอบรมมากที่สุด ร้อยละ 28.1 รองลงมาคือ งานการศึกษา ร้อยละ 26.2 และมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 35.1 รองลงมาคือ อยู่ในช่วง 4 – 6 ปี ร้อยละ 33.3

4.1.2 บทบาทในปัจจุบันของกลุ่มผู้ปฏิบัติการตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค

จากการศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลศูนย์หรือทั่วไป และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตสาธารณสุขที่ 2 โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาคเป็นกรอบแนวทางในการศึกษานั้น ผู้ศึกษาจะนำเสนอบทบาทต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.2.1 บทบาทตามกระบวนการบริหารจัดการ

1) บทบาทด้านการประเมินสถานการณ์และการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทด้านการประเมินสถานการณ์และการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แจกแจงความถี่คิดเป็นร้อยละตามตารางที่ 4.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 บทบาทด้านการประเมินสถานการณ์และการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
การประเมินสถานการณ์และการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
1. การกระทำตามบทบาท		
เคยกระทำ	39	68.4
- ปีละ 1 ครั้งก่อนวางแผนดำเนินงานในปีงบประมาณต่อไป	26	45.6
- 2 ปี ต่อ 1 ครั้ง	8	14.0
- 3 ปี ต่อ 1 ครั้ง	3	5.2
- ทุกครั้งที่มีการฝึกอบรม	1	1.8
- ไม่แน่ใจ	1	1.8
ไม่เคยกระทำ	18	31.6
2. การให้ความสำคัญ		
ให้ความสำคัญ	56	98.2
ไม่ให้ความสำคัญ	1	1.8

จากตารางที่ 4.2 การศึกษาบทบาทด้านการประเมินสถานการณ์และการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่เคยกระทำบทบาทด้านการประเมินสถานการณ์และการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ร้อยละ 68.4 โดยส่วนใหญ่มีการประเมินสถานการณ์และหาความจำเป็นในการดำเนินงาน ปีละ 1 ครั้งก่อนวางแผนดำเนินงานในปีงบประมาณต่อไป ร้อยละ 45.7 รองลงมาคือ ประเมินสถานการณ์และหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2 ปี ต่อ 1 ครั้ง ร้อยละ 14.0 มีเพียงส่วนน้อยที่ไม่เคยกระทำบทบาทดังกล่าวเลย ร้อยละ 31.6 นอกจากนี้กลุ่มผู้ปฏิบัติการยังให้ความสำคัญต่อการประเมินสถานการณ์และการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดถึงร้อยละ 98.2

2) บทบาทด้านการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงาน

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทด้านการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงาน โดยแจกแจงความถี่คิดเป็นร้อยละตามตารางที่ 4.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 บทบาทด้านการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
การกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์		
- มีส่วนร่วม	40	70.2
- ไม่มีส่วนร่วม	17	29.8
รวม	57	100.0
2. ผู้มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์		
- ผู้บริหารระดับสูง	10	17.5
- หัวหน้างาน	10	17.5
- ผู้ปฏิบัติงาน	3	5.3
- ผู้บริหารระดับสูงกับหัวหน้างาน	2	3.5
- หัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน	1	1.8
- เป็นหน้าที่ของทุกคน	29	50.9
- อื่น ๆ	2	3.5
รวม	57	100.0

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
3. การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน		
- กำหนดเองทั้งหมด	12	21.0
- กำหนดเองโดยมีหัวหน้างานเป็นที่ปรึกษา	18	31.6
- กำหนดร่วมกันกับหัวหน้างาน	18	31.6
- ไม่ได้กำหนดเองหัวหน้างานเป็นผู้กำหนด	6	10.5
- ไม่ได้กำหนดเองเพราะเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร	2	3.5
- ไม่ได้กำหนดเพราะมารับงานใหม่	1	1.8
รวม	57	100.0
4. ผู้มีหน้าที่ในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน		
- ผู้บริหารระดับสูง	1	1.8
- หัวหน้างาน	8	14.0
- ผู้ปฏิบัติงาน	22	38.6
- ผู้บริหารระดับสูงกับหัวหน้างาน	0	0
- หัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน	3	5.3
- เป็นหน้าที่ของทุกคน	23	40.3
รวม	57	100.0

จากตารางที่ 4.3 การศึกษาบทบาทด้านการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ร้อยละ 70.2 โดยเห็นว่าการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์นั้นเป็นหน้าที่ของทุกคนมากที่สุดถึงร้อยละ 50.9 รองลงมา คือ เห็นว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างาน ร้อยละ 17.5 มีเพียงส่วนน้อยที่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์เลย ร้อยละ 29.8 นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานด้วยตัวเองโดยมีหัวหน้างานเป็นที่ปรึกษา (เวลามีปัญหาค่อยปรึกษาหัวหน้างาน) มากที่สุด ร้อยละ 31.6 มากเท่ากับการกำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้างาน ร้อยละ 31.6 รองลงมาคือ กำหนดเองทั้งหมด ร้อยละ 21.0 และเห็นว่าการกำหนดแผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นหน้าที่ของทุกคนมากที่สุด ร้อยละ 40.3 รองลงมาคือ เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติการ ร้อยละ 38.6

3) บทบาทด้านการประสานงาน

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทด้านการประสานงาน โดยสามารถแจกแจงความถี่คิดเป็นร้อยละตามตารางที่ 4.4 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 บทบาทด้านการประสานงานกับกลุ่มงานและหน่วยงานอื่น ๆ

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
การประสานงานกับกลุ่มงานและหน่วยงานอื่น		
1. การผสมผสานงานกับกลุ่มงานอื่นเพื่อจัดกิจกรรมการพัฒนาร่วมกัน		
- มีการผสมผสาน	45	78.9
- ไม่มีการผสมผสาน เพราะ	12	21.1
ไม่มีกิจกรรมหรืองานที่เข้ากันได้	4	7.0
การผสมผสานงานทำให้ล่าช้า	4	7.0
เคยผสมผสานแล้วแต่ไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์	1	1.8
แต่ละกลุ่มงานต่างไม่ยินยอม	1	1.8
ต่างคนต่างทำงานเฉพาะของตนตามแผน	2	3.5
รวม	57	100.0
2. การประสานงานกับหน่วยงานนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการดำเนินงาน		
- เคย	39	68.4
- ไม่เคย	18	31.6
รวม	57	100.0

จากตารางที่ 4.4 การศึกษาบทบาทด้านการประสานงานกับกลุ่มงานและหน่วยงานอื่น ๆ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีการผสมผสานงานกับกลุ่มงานอื่นเพื่อจัดกิจกรรมร่วมกัน ร้อยละ 78.9 มีผู้ปฏิบัติงานส่วนน้อย ร้อยละ 21.1 ที่ไม่ได้ผสมผสานงานกับกลุ่มงานอื่นเลย โดยให้เหตุผลในการไม่ได้ผสมผสานงานกับหน่วยงานอื่นว่าไม่มีกิจกรรมหรืองานที่เข้ากันได้มากที่สุด ร้อยละ 7.0 มากเท่ากับ

เหตุผลที่ว่าการผสมผสานทำให้งานล่าช้า ร้อยละ 7.0 ส่วนการประสานงานกับหน่วยงานอื่นนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการดำเนินงานนั้น พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เคยประสานงานกับหน่วยงานอื่นมากที่สุดถึงร้อยละ 68.4 มีเพียงส่วนน้อยที่ไม่เคยประสานงานเลย ร้อยละ 31.6

4) บทบาทในการดำเนินงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการดำเนินงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแจกแจงความถี่คิดเป็นร้อยละตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 บทบาทด้านการดำเนินงานเพื่อให้งานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
1. การใช้กลวิธีในการดำเนินงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- การประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบงาน	49	86.0
- การศึกษาดูงาน	25	43.9
- การจัดทำคู่มือการดำเนินงาน	33	57.9
- การทดสอบความรู้กลุ่มผู้รับผิดชอบงาน	4	7.0
- การจัดเวทีวิชาการ	13	22.8
- การทำวิจัย	9	15.8
- ประเมินผลก่อนดำเนินงาน	1	1.8
2.การควบคุมกำกับงาน		
- ควบคุมกำกับเอง	18	31.6
- หัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมกำกับ	5	8.8
- ควบคุมกำกับเองและหัวหน้างานควบคุมกำกับอีกครั้งหนึ่ง	34	59.6

จากตารางที่ 4.5 การศึกษาบทบาทด้านการดำเนินงานเพื่อให้งานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการ

ส่วนใหญ่ใช้กลวิธีการประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบงานมากที่สุดถึงร้อยละ 86.0 รองลงมาคือ การจัดทำคู่มือการดำเนินงาน ร้อยละ 57.9 สำหรับการควบคุมกำกับงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ได้ควบคุมกำกับงานเองโดยมีหัวหน้างานคอยควบคุมกำกับอีกครั้งหนึ่งมากที่สุด ร้อยละ 59.6 รองลงมาคือ ควบคุมกำกับเอง ร้อยละ 31.6

5) บทบาทด้านการประเมินผล

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการดำเนินงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแจกแจงความถี่คิดเป็นร้อยละตามตารางที่ 4.6 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 บทบาทด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
การประเมินผลงาน		
1. การกระทำตามบทบาท		
มีการประเมินผล	48	84.2
- โดยประเมินผลหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน	12	21.1
- โดยประเมินผลเป็นระยะ ๆ (ก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินงาน)	7	12.3
- โดยประเมินผลเป็นระยะ ๆ ในบางงาน บางงานประเมินผลครั้งเดียวหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน	28	49.0
- โดยประเมินทุก 6 เดือน	1	1.8
ไม่มีการประเมินผล	9	15.8
รวม	57	100.0
2. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์		
ได้ใช้ประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป	41	71.8
ไม่ได้ใช้ประโยชน์	7	12.4
- เพราะผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	3	5.3
- เพราะไม่ใช่ผู้วางแผนการดำเนินงาน	3	5.3
- ไม่ได้ใช้ประโยชน์โดยไม่ระบุเหตุผล	1	1.8
รวม	48	84.2

จากตารางที่ 4.6 การศึกษาบทบาทด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่มีการประเมินผลงานมากที่สุดถึงร้อยละ 84.2 มีเพียงส่วนน้อย ร้อยละ 15.8 ที่ไม่ได้ประเมินผลงานเลย โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่มีการประเมินผลงาน ส่วนใหญ่ประเมินผลเป็นระยะ ๆ (ก่อน ระหว่าง และหลังดำเนินงาน) มากที่สุด ร้อยละ 49.0 รองลงมาคือ ประเมินผลหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ร้อยละ 21.1 และผู้ปฏิบัติงานที่มีการประเมินผลงานนั้น ส่วนใหญ่ได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไปมากที่สุดถึงร้อยละ 71.8 ซึ่งมีเพียงส่วนน้อยที่ไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เลย ร้อยละ 12.4 ด้วยเหตุผลเพราะผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ และเห็นว่าตนเองมิใช่ผู้วางแผนการดำเนินงาน ร้อยละ 5.3

4.1.2.2 บทบาทตามกลไกการบริหารจัดการ

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการดำเนินงานตามกลไกการบริหารจัดการ โดยสามารถแจกแจงความถี่ และคิดเป็นร้อยละตามตารางที่ 4.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 บทบาทตามกลไกการบริหารจัดการ

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
1. บทบาทในการจัดตั้งเครือข่ายและทีมการดำเนินงาน		
- มีการจัดตั้ง	23	40.4
- ไม่มีการจัดตั้ง	34	59.6
รวม	57	100.0
2. บทบาทในการพัฒนาคณะกรรมการและทีมงานที่เป็นเครือข่าย		
- พัฒนาโดยการประชุมกลุ่มทุกเดือน	6	10.5
- พัฒนาโดยจัดการฝึกอบรมกันเองภายในหน่วยงาน	7	12.3
- พัฒนาโดยการศึกษาดูงาน	0	0
- พัฒนาโดยการส่งไปประชุมหรืออบรมร่วมกับหน่วยงานอื่น	12	21.1
- พัฒนาโดยการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจก่อนดำเนินงาน	2	3.5
รวม	23	40.4

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
3. บทบาทการนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมผู้บริหาร		
- เคยนำเสนอ	24	42.1
- ไม่เคยนำเสนอ	33	57.9
เพราะรับผิดชอบงานประจำที่ไม่สำคัญ	7	12.3
เพราะหัวหน้างานนำเสนอแทน	26	45.6
รวม	57	100.0

จากตารางที่ 4.7 บทบาทตามกลไกการบริหารจัดการ พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในการจัดตั้งเครือข่ายและทีมการดำเนินงานในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ร้อยละ 59.6 ส่วนน้อยมีบทบาทในการจัดตั้งเครือข่ายและทีมงานในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ร้อยละ 40.4 โดยได้มีการพัฒนาทีมงานของตนเองด้วยวิธีการส่งทีมงานเข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรมร่วมกับ หน่วยงานอื่นมากที่สุด ร้อยละ 21.1 รองลงมาคือ พัฒนาโดยจัดฝึกอบรมกันเองภายในหน่วยงาน ร้อยละ12.3 สำหรับบทบาทในการนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมผู้บริหารนั้น ผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในเรื่องดังกล่าวเลยถึงร้อยละ 57.9 โดยให้เหตุผลว่าเพราะหัวหน้างานเป็นผู้นำเสนอแทนมากที่สุด ร้อยละ 45.6

4.1.2.3 บทบาทด้านการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีบทบาทด้านการกระจายอำนาจการบริหารจัดการในงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยสามารถแจกแจงความถี่ และคิดเป็นร้อยละดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.8 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 บทบาทด้านการกระจายอำนาจการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบไปสู่ระดับล่าง

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
การกระจายอำนาจการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบไปสู่ระดับล่าง		
- มีการกระจายอำนาจทุกงาน	12	21.1
- มีบางงาน	34	59.6
- ไม่มีการกระจายอำนาจ	11	19.3
รวม	57	100.0

จากตารางที่ 4.8 การศึกษาบทบาทด้านการกระจายอำนาจการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบไปสูระดับล่างนั้น พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ได้ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารจัดการงานที่ตนเองรับผิดชอบบางงานไปสู่ระดับล่างมากที่สุด ร้อยละ 59.6 มีเพียงส่วนน้อยที่ไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการงานที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่ระดับล่างเลย ร้อยละ 19.3

4.1.2.4 บทบาทด้านการสนับสนุนการบริหารจัดการ

บทบาทที่ผู้ศึกษาจะนำเสนอต่อไปนี้ เป็นบทบาทที่กลุ่มผู้ปฏิบัติการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ดำเนินการ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากรในองค์กร และพัฒนางานในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่ และคิดเป็นร้อยละ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.9 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 บทบาทตามที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้มีการพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากรและงานในองค์กร

บทบาท	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
1. การพัฒนาตนเอง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ลาศึกษาต่อ	25	43.9
- ฝึกอบรม	47	82.5
- ศึกษาดูงาน	26	45.6
- ดำเนินการวิจัย	14	24.6
- ไม่ได้รับการสนับสนุนเลย	3	5.3
2. การดำเนินงานห้องสมุด		
- มีการดำเนินงานห้องสมุด	57	100.0
- ไม่มีการดำเนินงานห้องสมุด	0	0
รวม	57	100.0
3. การนำเสนอผลงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุข		
- เคยมีการนำเสนอผลงาน	18	31.6
- ไม่เคยได้นำเสนอผลงาน	39	68.4
รวม	57	100.0
4. การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในงานที่รับผิดชอบ		
- มีการจัดทำ	44	78.5
โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปจากส่วนกลาง	13	23.2
จัดทำกันเองภายในหน่วยงาน	29	51.8
ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปจากส่วนกลางและจัดทำกันเองภายในหน่วยงาน	2	3.5
- ไม่ได้จัดทำเลย	12	21.5
รวม	56*	100.0*

หมายเหตุ * missing = 1 case

จากตารางที่ 4.9 การศึกษาบทบาทตามที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้มีการพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากร และงานในองค์กรนั้น พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองโดยเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด ร้อยละ 82.5 รองลงมาคือ ให้ไปศึกษาดูงาน ร้อยละ 45.6 มีเพียงส่วนน้อยมากที่ไม่ได้รับการสนับสนุนเลย ร้อยละ 5.3 ส่วนบทบาทด้านการดำเนินงานห้องสมุดนั้น กลุ่มผู้ปฏิบัติการทั้งหมดให้ข้อมูลว่าหน่วยงานทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานห้องสมุด ร้อยละ 100 แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ไม่เคยได้นำเสนอผลงานที่ตนเองรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเลยถึงร้อยละ 68.4 มีเพียงส่วนน้อยที่ได้มีการนำเสนอผลงาน ร้อยละ 31.6 สำหรับบทบาทด้านการจัดระบบข้อมูลข่าวสารในงานที่รับผิดชอบนั้น กลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการโดยจัดทำกันเองภายในหน่วยงานมากที่สุด ร้อยละ 51.8 มีเพียงส่วนน้อยที่ไม่ได้ดำเนินการเลย ร้อยละ 21.5

4.1.3 ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานในปัจจุบัน

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มผู้ปฏิบัติการนั้น สามารถนำเสนอโดยการแจกแจงความถี่และคิดเป็นร้อยละ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.10 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาอุปสรรค (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1. ด้านบุคคล		
- ผู้รับผิดชอบงานขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินงาน	27	47.4
- ปริมาณงานมากแต่ปริมาณคนน้อย	30	52.6
- ผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบงานไม่มีคุณภาพ	1	1.8
2. ด้านระบบงาน		
- มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป	24	42.1
- มีแนวทางการบริหารจัดการการพัฒนาที่ไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุม	1	1.8
3. ด้านงบประมาณ		
- งบประมาณไม่เพียงพอ	17	29.8

จากตารางที่ 4.10 การศึกษาปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติการนั้นส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยด้านบุคคลมากที่สุด คือ ปริมาณงานมากแต่ปริมาณคนน้อย ร้อยละ 52.6 รองลงมาคือ ผู้รับผิดชอบงานขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินงาน ร้อยละ 47.4

4.1.4 ข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

ข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพนั้น สามารถนำเสนอโดยแจกแจงเป็นความถี่และคิดเป็นร้อยละ ตลอดจนรวบรวมแนวคิดจัดเป็นหมวดหมู่ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.4.1 การรับทราบนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ สามารถนำเสนอโดยแจกแจงเป็นความถี่และคิดเป็นร้อยละดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.11 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 การรับทราบนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

การรับทราบนโยบาย	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
1. การปฏิรูประบบบริการสุขภาพ		
รับทราบเพียงบางส่วน	47	84.0
- เพราะไม่ได้ติดตามอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	17	30.4
- กำลังติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ	30	53.6
รับทราบอย่างละเอียดเพราะติดตามอย่างสม่ำเสมอ	9	16.0
ไม่เคยรับทราบเลย	0	0
รวม	56*	100.0*

หมายเหตุ * missing = 1 case

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

การรับทราบนโยบาย	จำนวน (N = 57)	ร้อยละ (%)
2. การกระจายอำนาจด้านสุขภาพ		
รับทราบเพียงบางส่วน	52	91.2
- เพราะไม่ได้ติดตามอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	21	36.8
- กำลังติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ	31	54.4
รับทราบอย่างละเอียดเพราะติดตามอย่างสม่ำเสมอ	5	8.8
ไม่เคยรับทราบเลย	0	0
รวม	57	100.0

จากตารางที่ 4.11 การศึกษาการรับทราบนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพของกลุ่มผู้ปฏิบัติการ พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่รับทราบนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพเพียงบางส่วนมากที่สุดถึงร้อยละ 84.0 โดยส่วนใหญ่กำลังติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 53.6 เช่นเดียวกับการรับทราบนโยบายการกระจายอำนาจด้านสุขภาพที่ผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ได้รับทราบนโยบายดังกล่าวเพียงบางส่วน มากที่สุดถึงร้อยละ 91.2 โดยกำลังติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด ร้อยละ 54.4

4.1.4.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนโยบายการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ สามารถแจกแจงความถี่และคิดเป็นร้อยละได้ดังตารางที่ 4.12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 การรับทราบนโยบายการกระจายอำนาจกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระดับการรับทราบนโยบายด้านการกระจายอำนาจ	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
	ควรมีการเปลี่ยนแปลง	ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง	รวม
รับทราบเพียงบางส่วน	73.2 % (41)	17.9% (10)	91.1% (51)
รับทราบอย่างละเอียด	8.9% (5)	0% (0)	8.9% (5)
รวม	82.1% (46)	17.9% (10)	100.0% (56)*

หมายเหตุ *missing = 1 case

จากตารางที่ 4.12 จากการศึกษาการรับทราบนโยบายการกระจายอำนาจกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการที่รับทราบนโยบายด้านการกระจายอำนาจเพียงบางส่วน โดยส่วนใหญ่เห็นว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 73.2 มีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่าไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 17.9 ซึ่งไม่แตกต่างจากกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่รับทราบนโยบายด้านกระจายอำนาจอย่างละเอียด โดยทุกคนเห็นว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 8.9 ไม่มีใครเลยที่เห็นว่าไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติการที่รับทราบนโยบายด้านการกระจายอำนาจที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ กลุ่มผู้ปฏิบัติการยังให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมีการเปลี่ยนแปลงว่าควรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อคิดเห็นที่หลากหลาย มาจัดเป็นหมวดหมู่ และสามารถสรุปได้ดังนี้

1 นโยบายและรูปแบบการดำเนินงาน

- ควรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานใหม่ โดยเน้นให้ทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการมากขึ้น
- ควรมีการกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการทั้งหมดลงไปสู่ระดับพื้นที่หรือระดับล่างให้มากที่สุด เพื่อให้พื้นที่เป็นผู้ดำเนินการเอง โดยให้ทุกคน ทุกกลุ่มวิชาชีพมีส่วนร่วมในการพัฒนา

2 วัตถุประสงค์การดำเนินงาน

- เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เพื่อให้สอดคล้องกับระบบที่เปลี่ยนแปลงไป
- ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในสาขาวิชาที่เหมาะสมกับงานและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3 ลักษณะการดำเนินงาน

- พัฒนาตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล
- พัฒนาให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งวิชาการ จริยธรรม และทัศนคติ
- พัฒนาตามภารกิจหลักของแต่ละบุคคล
- พัฒนาให้บุคลากรรู้ลึกและกว้าง
- พัฒนาผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการให้มากขึ้น

สำหรับข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่เห็นว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง เพราะพื้นที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจไม่มีผลต่อลักษณะงาน

ตารางที่ 4.13 การรับทราบนโยบายการปฏิรูประบบบริการสุขภาพกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระดับการรับทราบนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
	ควรมีการเปลี่ยนแปลง	ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง	รวม
รับทราบเพียงบางส่วน	68.5% (37)	14.8% (8)	83.3% (45)
รับทราบอย่างละเอียด	14.8% (8)	1.9% (1)	16.7% (9)
รวม	83.3% (45)	16.7% (9)	100.0% (54)*

หมายเหตุ *missing = 2 case

จากตารางที่ 4.13 การรับทราบนโยบายการปฏิรูประบบบริการสุขภาพกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการที่รับทราบนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพเพียงบางส่วน โดยส่วนใหญ่เห็นว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 68.5 มีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่าไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 14.8 ซึ่งไม่แตกต่างจากกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่รับทราบนโยบายการปฏิรูประบบบริการสุขภาพอย่างละเอียด ที่ส่วนใหญ่เห็นว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 14.8 มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่าไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 16.7 ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติการที่รับทราบนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ กลุ่มผู้ปฏิบัติการยังให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมีการเปลี่ยนแปลงว่าควรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อคิดเห็นที่หลากหลาย มาจัดเป็นหมวดหมู่ และสามารถสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายและรูปแบบการดำเนินงาน ควรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานใหม่ โดยเปลี่ยนทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน ให้เน้นการทำงานในชุมชนมากขึ้น ทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และมุ่งเน้นการทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล

2. ลักษณะการดำเนินงาน มุ่งเน้นการพัฒนา 3 ด้าน คือ

2.1 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (บุคลากรที่ให้บริการด้านสุขภาพ)

- ให้ความรู้ด้านการส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
- เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค
- พัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมด้านวิชาการ ทัศนคติและจริยธรรม
- พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ
- มุ่งพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านสุขภาพ
- พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรได้ด้วยตนเอง
- เตรียมความพร้อมของบุคลากรให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ และภารกิจของตน

2.2 กลุ่มประชาชนผู้รับบริการด้านสุขภาพ

- ควรให้ความรู้แก่ประชาชนด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ให้ประชาชนสามารถดูแลตนเองเพื่อป้องกันการเกิดโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล

2.3 ภารกิจหรืองาน

- ควรพัฒนางานให้ครอบคลุมทุกด้าน มิใช่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่ง ดังเช่นในปัจจุบันที่มุ่งการผลิตบุคลากรเป็นส่วนใหญ่
- ควรมุ่งพัฒนางานด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนมากขึ้น
- ควรจัดบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพในหน่วยงาน (Primary Health Care Unit)
- พัฒนางานให้สอดคล้องกับระบบและโครงสร้างขององค์กรที่เปลี่ยนไป
- ให้ความสำคัญกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น
- ควรกระจายงบประมาณไปสู่ท้องถิ่น ให้สามารถบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานมากที่สุด
- เน้นงานวิจัยให้มากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- เน้นการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนให้มากกว่านี้
- เน้นการพัฒนาที่หลากหลาย มีขอบเขตที่กว้างกว่าภายในองค์กร และให้เพียงพอกับความต้องการ

สำหรับข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่เห็นว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะเห็นว่าพื้นที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพไม่มีผลต่อลักษณะงาน

ตารางที่ 4.14 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค	จำนวน (N = 50)	ร้อยละ (%)
ต้องการ	49	98.0
ไม่ต้องการ	1	2.0
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.14 การศึกษาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ข้อคิดเห็นว่ายังมีความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ถึงร้อยละ 98.0 มีเพียงส่วนน้อยมากที่ให้ข้อคิดเห็นว่าไม่ต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคเลย ร้อยละ 2.0

4.1.5 ข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจ

ข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจ สามารถแจกแจงความถี่และคิดเป็นร้อยละดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

บทบาท	จำนวน (N = 50)	ร้อยละ (%)
ควรเปลี่ยนแปลงไป	44	91.7
ไม่ควรเปลี่ยนแปลงเพราะบทบาทเดิมดีอยู่แล้ว	4	8.3
รวม	48	100.0

จากตารางที่ 4.15 การศึกษาข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่เห็นว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลงและยังมีความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพนั้น พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่เห็นว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคควรเปลี่ยนแปลงด้วยถึงร้อยละ 91.7 มีเพียงส่วนน้อย ร้อยละ 8.3 เท่านั้นที่เห็นว่าไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงเพราะบทบาทเดิมดีอยู่แล้ว

สำหรับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ควรเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น มีแนวคิดที่หลากหลาย ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อคิดเห็นที่หลากหลาย มาจัดเป็นหมวดหมู่ และสามารถสรุปได้ดังนี้

1 คุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอ ทันต่อเหตุการณ์
- มีความรู้ที่หลากหลาย หรือรอบรู้
- สามารถคิดแบบเชื่อมโยงและบูรณาการได้
- มีความรู้ในศาสตร์ที่แท้จริง เข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถคิดวางแผนแก้ปัญหา ปรับตัวให้ทันต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้

2 บทบาทที่ควรกระทำ

- บทบาทในการวางแผน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- ควรมีบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน โดยสร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เด่นชัดเป็นรูปธรรมสามารถนำเสนอได้อย่างชัดเจน
- มีบทบาทในการวิจัยหาปัญหาและความต้องการการพัฒนาในพื้นที่เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานในพื้นที่อย่างแท้จริง
- มีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเอง เกิดการเรียนรู้ และต้องการที่จะพัฒนาระบบงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
- มีบทบาทในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีคิดของบุคลากรให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- มีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับอำเภอและตำบล
- มีบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานทางวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง แต่มิใช่เป็นผู้ที่จัดการเองทั้งหมดเหมือนเช่นปัจจุบัน

- มีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยง ให้คำชี้แนะ มิใช่เป็นผู้นิเทศที่ให้คุณให้โทษ
- มีบทบาทในการจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน
- มีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

4.2.1.1 โครงสร้างขององค์กรในภาพรวมและโครงสร้างขององค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โครงสร้างขององค์กรทั้ง 4 องค์กรยึดถือตามกรอบของกระทรวงสาธารณสุข แต่รายละเอียดการดำเนินงานขึ้นอยู่กับองค์กรแต่ละแห่ง (ดูรายละเอียดโครงสร้างขององค์กรในบทที่ 2)

4.2.1.2 โครงสร้างขององค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์กรทั้ง 4 องค์กรยึดถือตามกรอบของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน แต่รายละเอียดการดำเนินงานนั้น องค์กรแต่ละแห่งสามารถบริหารจัดการเองได้แต่อยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดให้

4.2.1.3 นโยบาย และวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรทั้ง 4 องค์กร นั้น ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญ นโยบาย และวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การให้ความสำคัญงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน ได้ให้ความสำคัญในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยให้ข้อคิดเห็นว่า คนเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร คุณภาพของบุคลากรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความเจริญก้าวหน้าและประสิทธิภาพของหน่วยงานทุกแห่ง ดังนั้น หากองค์กรต้องการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความสามารถ มีเจตคติในการทำงาน มีความรับผิดชอบรวมทั้งมีอุดมการณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม อันก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนางาน รายละเอียดในภาคผนวก ข)

2) นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานส่วนใหญ่ ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานขึ้นมาเอง เพื่อสนองตอบนโยบายของรัฐบาล โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการที่ดำเนินงานนั้นหน่วยงานจะเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงานและทุกกลุ่มวิชาชีพได้เข้ามาเป็นคณะกรรมการ มีส่วน

- มีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยง ให้คำชี้แนะ มิใช่เป็นผู้นิเทศที่ให้คุณให้โทษ
- มีบทบาทในการจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน
- มีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

4.2.1.1 โครงสร้างขององค์กรในภาพรวมและโครงสร้างขององค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โครงสร้างขององค์กรทั้ง 4 องค์กรยึดถือตามกรอบของกระทรวงสาธารณสุข แต่รายละเอียดการดำเนินงานขึ้นอยู่กับองค์กรแต่ละแห่ง (ดูรายละเอียดโครงสร้างขององค์กรในบทที่ 2)

4.2.1.2 โครงสร้างขององค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์กรทั้ง 4 องค์กรยึดถือตามกรอบของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน แต่รายละเอียดการดำเนินงานนั้น องค์กรแต่ละแห่งสามารถบริหารจัดการเองได้แต่อยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดให้

4.2.1.3 นโยบาย และวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรทั้ง 4 องค์กร นั้น ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญ นโยบาย และวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การให้ความสำคัญงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน ได้ให้ความสำคัญในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยให้ข้อคิดเห็นว่า คนเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร คุณภาพของบุคลากรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความเจริญก้าวหน้าและประสิทธิภาพของหน่วยงานทุกแห่ง ดังนั้น หากองค์กรต้องการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความสามารถ มีเจตคติในการทำงาน มีความรับผิดชอบรวมทั้งมีอุดมการณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม อันก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนางาน รายละเอียดในภาคผนวก ข)

2) นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานส่วนใหญ่ ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานขึ้นมาเอง เพื่อสนองตอบนโยบายของรัฐบาล โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการที่ดำเนินงานนั้นหน่วยงานจะเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงานและทุกกลุ่มวิชาชีพได้เข้ามาเป็นคณะกรรมการ มีส่วน

ร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนในการดำเนินงาน ดังนั้น นโยบายและแผนการดำเนินงานจึงครอบคลุมบุคคลทุกกลุ่มงานและกลุ่มวิชาชีพ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย (รายละเอียดในภาคผนวก ข)

3) วิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารขององค์กรทั้ง 4 องค์กร มีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีมุมมองแตกต่างกันไป ดังนี้

นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระบุรี ให้ข้อคิดเห็นว่า "คนเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กร ต้องมีการพัฒนาให้ความรู้คนควบคู่ไปกับการพัฒนางาน เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้" ซึ่งเป็นมุมมองที่เน้นการพัฒนาความรู้คนคู่กับการพัฒนางาน จึงจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้

สำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรีนั้น มีมุมมองด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ "เน้นการพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในการให้บริการ สร้างองค์ความรู้ใหม่จากการสำรวจความต้องการการพัฒนาที่เป็นความต้องการขององค์กรมิใช่บุคคล" โดยเน้นการพัฒนาพฤติกรรมและสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับบุคลากร

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุพรรณบุรี ให้ข้อคิดเห็นว่า "วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุพรรณบุรี เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพที่ให้ความสำคัญต่อการผลิตและพัฒนาคนให้คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ด้วยปัญหา มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้าวิจัย มุ่งการประกันคุณภาพการศึกษา ให้ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นคนเก่ง คนดีของสังคม" เป็นมุมมองด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน เนื่องจากวิทยาลัยพยาบาลมีหน้าที่ในการผลิตและพัฒนาคน ให้สามารถปฏิบัติงานให้บริการกับสังคมด้านสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น วิสัยทัศน์การพัฒนาจึงมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนให้ก้าวไปสู่การเป็นคนเก่ง คนดี ของสังคม

หัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐาน สำนักงานสาธารณสุขนครนายก ได้กล่าวว่าวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มาจากการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ "พัฒนาคนชุมชนมีส่วนร่วม คุณภาพมาตรฐาน บริการเป็นเลิศ"

จากมุมมองของผู้บริหารทั้ง 4 ท่านดังกล่าว จะเห็นว่ามีมุมมองที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับภารกิจหรือลักษณะงานของแต่ละองค์กร ดังเช่น โรงพยาบาลที่มีภารกิจในการให้บริการด้านสุขภาพกับประชาชน ก็จะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะแตกต่างจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดที่มีภารกิจในการให้การสนับสนุน ก็จะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนางาน เพื่อให้บุคลากรสามารถให้การสนับสนุนด้านวิชาการกับบุคลากรอื่น ๆ ได้ และในทำนองเดียวกันวิทยาลัยพยาบาลมีหน้าที่หลักในการผลิตบุคลากรเพื่อออกไปให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน ก็จะมุ่งพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดีของสังคม เป็นต้น

4.2.2 การบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว และสามารถสรุปได้ดังนี้

4.2.2.1 กระบวนการบริหารจัดการ ผู้บริหารทั้ง 4 องค์กร ได้ให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่การประเมินสถานการณ์และการหาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดนโยบายและแผน การดำเนินงาน การควบคุมกำกับ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยทุกหน่วยงานนั้น ดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวในรูปของคณะกรรมการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มงานและทุกกลุ่มวิชาชีพ ทำงานเป็นทีมเครือข่าย และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ตามความเหมาะสม

4.2.2.2 กลไกการบริหารจัดการ เน้นการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย ในรูปของคณะกรรมการ โดยเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงานทุกกลุ่มวิชาชีพเข้ามาเป็นคณะกรรมการ เพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังเช่น

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี หน่วยงานได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการโดยใช้คณะกรรมการบริหารเป็นผู้ดูแลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อดำเนินงานในแต่ละงานอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งบางงานส่วนกลางจะกำหนดอย่างชัดเจนว่าคณะกรรมการควรแต่งตั้งใครบ้าง ดังนั้น การดำเนินงานบางงานจะแต่งตั้งคณะกรรมการตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข

โรงพยาบาลสิงห์บุรี เน้นการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย ในรูปของคณะกรรมการ และองค์กรวิชาชีพ เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงานทุกกลุ่มวิชาชีพได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและนำเสนอผลงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานต่อผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพราะผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี เน้นการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ทำงานแบบมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการ เปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบงานทุกคนได้นำเสนอผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานต่อที่ประชุมผู้บริหารอย่างเต็มที่

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านการพัฒนากำลังคนโดยสนับสนุนให้ทุกกลุ่มงาน ทุกกลุ่มวิชาชีพได้เข้ามาเป็นคณะกรรมการเพื่อมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วย ผู้บริหารหน่วยงานในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยมีนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดเป็นประธาน และคณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย ผู้แทนจากฝ่ายต่าง ๆ ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลชุมชน และสาธารณสุขอำเภอ

โดยมีนักวิชาการสาธารณสุข 9 ด้านส่งเสริมและพัฒนา เป็นประธาน และหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐานเป็นเลขานุการ

จากการดำเนินงานดังกล่าว จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าทุกหน่วยงานมีกลไกในการดำเนินงาน โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงานทุกกลุ่มวิชาชีพเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่งตั้งตัวแทนของกลุ่มงานและกลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ เป็นคณะกรรมการ

4.2.2.3 การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ทุกองค์กรมีการกระจายอำนาจงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่จะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะโครงสร้างขององค์กร ดังเช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี และจังหวัดนครนายก จะมีการกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการงานการศึกษาและฝึกอบรมไปสู่องค์กรในระดับอำเภอ เพราะมีองค์กรในระดับอำเภอรองรับงานดังกล่าว แต่สำหรับโรงพยาบาลสิงห์บุรี จะมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่กลุ่มงานหรือคณะกรรมการที่ดำเนินงาน เช่นเดียวกับวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี มีการกระจายอำนาจงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่รองผู้อำนวยการ เพราะทั้ง 2 หน่วยงานไม่มีองค์กรในระดับอำเภอมารองรับงานดังกล่าว

4.2.2.4 การสนับสนุนการบริหารจัดการ ผู้บริหารของทุกหน่วยงานให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ตามสถานการณ์และความเหมาะสม ทั้งในเรื่องของงบประมาณ การสนับสนุนด้านวิชาการ ระบบข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงาน โดยเฉพาะในเรื่องวิชาการนั้น องค์กรทุกองค์กรจะมีการดำเนินงานด้านห้องสมุดเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีการจัดเวทีวิชาการเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการสนับสนุนให้บุคลากรได้ดำเนินการวิจัย และจัดทำผลงานทางวิชาการในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยมีงานพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ

4.2.3 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

ผู้บริหารในแต่ละองค์กรมีมุมมองเรื่องปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันไป โดยนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระบุรีให้ข้อคิดเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นอยู่ที่การทำงานแบบระบบราชการที่ไม่มีความยืดหยุ่น ทำงานแบบพิมพ์เขียว ทำตามอำนาจสั่งการมาจากส่วนบน ซึ่งการทำงานตามลักษณะดังกล่าวจะเป็นปัญหาอุปสรรคอย่างมากที่จะทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นมุมมองที่มีความแตกต่างจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรีที่ให้ข้อคิดเห็นว่า หน่วยงานไม่ค่อยมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพราะหน่วยงานมีนโยบายและมีการวางแผนที่ชัดเจน มีวิธีการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานนั้นอยู่ที่ข้อจำกัดทางด้านอัตรากำลังคนและงบประมาณ ซึ่งหน่วยงานจะต้องบริหารจัดการให้ได้ แต่สำหรับหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกนั้น มีมุมมองที่หลากหลายออกไป คือ

4.2.3.1 การติดต่อสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจนทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบงานบางคนอาจจะรู้หรือไม่รู้ ทำให้การดำเนินงานผิดพลาดได้

4.2.3.2 การประสานงานที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากกลุ่มงานอื่น ๆ ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ

4.2.3.3 ความรู้และความเข้าใจของผู้รับผิดชอบงานที่ไม่ชัดเจนและไม่ถูกต้องในเรื่องของระเบียบราชการ หลักสูตรต่าง ๆ นโยบายของรัฐบาลและกระทรวง

4.2.3.4 ความสามารถในการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบงานที่ไม่มีทักษะในเรื่องของการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ความละเอียดรอบคอบทำงานเสร็จตรงเวลา การซื่อตรงสามารถเก็บความลับได้ และความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการดำเนินงาน

4.2.3.5 ความขัดแย้งในการดำเนินงานที่ไม่สามารถบริหารจัดการได้

จากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยมาจากทั้งด้านระบบงาน คน และงบประมาณ ซึ่งแต่ละองค์กรต้องหาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ได้ด้วยตัวเองในระดับหนึ่ง และต้องได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางอีกส่วนหนึ่งจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าวได้

4.2.4 ข้อคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแนวคิดที่คล้ายกัน คือ การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพจะไม่มีผลกระทบต่อลักษณะงานหรือภารกิจของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่จะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการบริหารในภาพรวม และการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระบุรีได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพเป็นเพียงแค่งาน (Project) หนึ่งเท่านั้น ไม่มีผลต่อกระบวนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการดำเนินงานของมันอยู่แล้ว ถึงแม้สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ก็ยังต้องดำเนินงานตามกระบวนการนั้นอยู่ แต่การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมุ่งพัฒนาให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ในระดับพื้นที่ มีการดำเนินงานแบบทุกคนมีส่วนร่วม เปลี่ยนกรอบความคิดในการทำงานจากการทำงานตามอำนาจสั่งการมาสู่การทำงานแบบ Empowerment โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเข้ามาทำงานให้ตรงกับสายงาน การดูแลให้

ผลตอบแทน การพัฒนาคนโดยเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การเตรียมพร้อมที่จะเกษียนอายุ และเกษียณอายุ

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรีกล่าวว่า ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจ โครงสร้างและภาระกิจงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่รูปแบบด้านการบริหารต้องเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการบริหารระบบการเงินการคลัง แต่ในปัจจุบันนโยบายด้านการกระจายอำนาจยังไม่มีความชัดเจนว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด หากมีนโยบายออกมาอย่างชัดเจนแล้วหน่วยงานก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามนโยบายนั้น

เช่นเดียวกับหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกที่ให้ความคิดเห็นว่า ควรเปลี่ยนแปลงไปในเรื่องโครงสร้างด้านการบริหารจัดการงานพัฒนาบุคลากรอาจต้องยุบไปรวมกับงานบริหาร เพื่อทำหน้าที่ทั้งการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดสรรคนและงบประมาณที่ต้องให้สอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนามากขึ้น แต่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงในเรื่องของรูปแบบและกิจกรรมการดำเนินงาน แต่ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และโรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป) ให้ชัดเจน

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี ได้มีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปคือ ลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ควรมีการเปลี่ยนแปลงไปภายใต้การปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจ โดยงานพัฒนาบุคลากรต้องทำหน้าที่ดังนี้

1 ปรับกระบวนการคิด และความเข้าใจของบุคลากรใหม่เกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ และต้องคิดหาวิธีการดำเนินงานแบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจนั้นควรกระทำกับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ตำบล อำเภอ จังหวัด และประเทศ

2 หาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ตรงกับความต้องการการพัฒนา ในสภาวะการณ์ที่องค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

3 ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยเน้นงานด้านการส่งเสริมและป้องกันโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าแยกออกเป็น 2 แนวคิด คือ ส่วนใหญ่มีแนวคิดที่เห็นว่าภายใต้การปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพนั้น การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง และอีกแนวคิดหนึ่งที่เห็นว่าการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลง โดยต้องปรับ

กระบวนการคิด และวิธีการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ โดยเน้นงานด้านการส่งเสริมและป้องกันโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล

4.2.5 ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน มีแนวคิดที่คล้ายกันคือ ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ แต่หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีความต้องการบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคควรเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนจากเดิมไปสู่บทบาทใหม่ดังต่อไปนี้

4.2.5.1 นักวิเคราะห์ระบบกำลังคน หรือนักประเมินสถานการณ์ หรือประเมินศักยภาพของบุคลากร เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยงานและบุคลากร แล้วนำมาวางแผนเพื่อพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนส่งเสริมจุดแข็ง เมื่อสามารถดำเนินการตามบทบาทดังกล่าวได้ ก็จะสามารถดำเนินงานในส่วนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.5.2 ผู้ประสานงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มิใช่ผู้ประสานที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

4.2.5.3 ผู้รวบรวมข้อมูล โดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับบุคลากรอื่น ๆ ได้

4.2.5.4 นักวิชาการ ที่สามารถให้คำแนะนำปรึกษาการจัดทำผลงานทางวิชาการและงานวิจัยกับบุคลากรอื่น ๆ ได้

4.2.5.5 นักบริหารจัดการ สามารถบริหารจัดการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกเรื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.5.6 ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรได้ทราบกันอย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ หัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ได้ให้ข้อคิดเห็นที่แตกต่างออกไปว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง แต่ควรหันมาทบทวนบทบาทของตัวเองและพัฒนาให้สามารถปฏิบัติตามบทบาทของทั้ง Nadler และ Pace เพื่อก้าวไปสู่การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพให้ได้ โดยเฉพาะบทบาทด้านการวิเคราะห์ความต้องการ และการบริหารจัดการ

4.2.6 แนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้แนวคิดที่เป็นหลักการกว้าง ๆ ในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

4.2.6.1 ปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ที่รับผิดชอบงานก่อนหากผู้รับผิดชอบงานมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนเองได้รับอย่างมีประสิทธิภาพได้

4.2.6.2 พัฒนาให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการในการทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์หรือตามสถานการณ์ที่เป็นจริง และรู้จักการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

4.2.6.3 ส่วนกลางต้องให้การสนับสนุนในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (Professional HRD)

4.3 การวิเคราะห์แนวคิดของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงาน ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค และแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

จากการศึกษาแนวคิดของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงาน ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค และแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพนั้น ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์แนวคิดของทั้ง 2 กลุ่ม และสามารถสรุปเป็นแนวคิดตามประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

4.3.1 บทบาทในปัจจุบันของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพในส่วนภูมิภาค

จากการศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพในส่วนภูมิภาคพบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่มีบทบาทตามแนวทางดังกล่าวเกือบทุกด้าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1 ส่วนใหญ่มีการประเมินสถานการณ์และหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 68.4

2 ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 70.2

3 ส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนปฏิบัติการเองหรือร่วมกับหัวหน้างาน ร้อยละ 84.2

4 ส่วนใหญ่มีการประสานงานกับหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีการประสานงานกับกลุ่มงานอื่นเพื่อผสมผสานจัดกิจกรรมการพัฒนาร่วมกัน

ร้อยละ 78.9 และมีการประสานงานกับหน่วยงานนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการดำเนินงาน ร้อยละ 68.4

5 ส่วนใหญ่มีการใช้กลวิธีการดำเนินงาน โดยใช้การประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบงาน ร้อยละ 86.0 และการควบคุมกำกับงานเองโดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมกำกับอีกครั้งหนึ่ง ร้อยละ 59.6 เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

6 ส่วนใหญ่มีการประเมินผลงาน ร้อยละ 84.2

7 ส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในการจัดตั้งทีมงานและเครือข่ายในการดำเนินงาน ร้อยละ 59.

8 ส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในการนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมผู้บริหาร ร้อยละ 57.9

9 ส่วนใหญ่มีบทบาทในการกระจายอำนาจเพียงบางงานไปสู่ระดับล่าง ร้อยละ 59.7

10 ส่วนใหญ่มีบทบาทในการพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรม ร้อยละ 82.5

11 ส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในการนำเสนอผลงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในภายนอกองค์กร ร้อยละ 68.4

12 ส่วนใหญ่มีบทบาทในการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 77.2 โดยจัดทำกันเองภายในหน่วยงาน ร้อยละ 50.9

จะเห็นได้ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ได้กระทำบทบาทตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพในส่วนภูมิภาคเกือบครบทุกด้าน ยกเว้นบทบาทในการนำเสนอผลงานทั้งต่อผู้บริหารและกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และบทบาทในการจัดตั้งทีมงานและเครือข่ายในการดำเนินงาน ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เคยกระทำบทบาทดังกล่าว

4.3.2 แนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

จากการศึกษาข้อคิดเห็นของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพนั้น พบว่า ในกลุ่มของผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่เห็นว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อคิดเห็นของทั้งกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ โดยสรุปได้ดังนี้

4.3.2.1 นโยบายและรูปแบบการดำเนินงาน

1) ปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ และคิดหาวิธีการดำเนินงานแบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2) ควรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานใหม่ โดยเปลี่ยนทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน เน้นการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ เน้นการทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล โดยทำงานในรูปของคณะกรรมการมากขึ้น

3) ควรมีการกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการทั้งหมดลงไปสู่ระดับพื้นที่ เพื่อให้พื้นที่มีอำนาจในการบริหารจัดการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอง โดยให้ทุกคนทุกกลุ่มวิชาชีพมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

4) หากความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับความต้องการการพัฒนาในสภาวะการณ์ที่องค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

5) เตรียมความพร้อมของบุคลากรให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ และภารกิจของตน

4.3.2.2 วัตถุประสงค์การดำเนินงาน

1) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) เพื่อให้สอดคล้องกับระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

3) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในสาขาวิชาที่เหมาะสมกับงานและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4.3.2.3 ลักษณะการดำเนินงาน มุ่งเน้นการพัฒนา 3 ด้าน คือ

1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (บุคลากรที่ให้บริการด้านสุขภาพ)

- พัฒนาตามภารกิจหลัก ตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม
- พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ และเป็นผู้ที่รู้ลึก และรู้กว้างทั้งในงานที่ปฏิบัติและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค และให้ความรู้ด้านการส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นวิทยากร สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรได้ด้วยตนเอง
- พัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ

2) กลุ่มประชาชนผู้รับบริการด้านสุขภาพ
   - ให้ความรู้แก่ประชาชนด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ให้ประชาชนสามารถดูแลตนเองเพื่อป้องกันการเกิดโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล

3) ภารกิจหรืองาน
   - พัฒนางานให้ครอบคลุมทุกด้าน ไม่ควรมุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่ง ดังเช่นในปัจจุบันที่มุ่งการผลิตบุคลากรเป็นส่วนใหญ่
   - มุ่งพัฒนางานด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนมากขึ้น
   - จัดบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพในหน่วยงาน (Primary Health Care Unit)
   - พัฒนางานให้สอดคล้องกับระบบและโครงสร้างขององค์กรที่เปลี่ยนไป
   - ให้ความสำคัญกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น
   - กระจายงบประมาณไปสู่ท้องถิ่น ให้สามารถบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานมากที่สุด
   - เน้นงานวิจัยให้มากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
   - เน้นการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนให้มากกว่านี้
   - เน้นการพัฒนาที่หลากหลาย มีขอบเขตที่กว้างกว่าภายในองค์กร และให้เพียงพอกับความต้องการ

นอกจากนี้ กลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการยังมีความคิดเห็นที่คล้ายกันเกี่ยวกับความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจ คือ ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หน่วยงานในส่วนภูมิภาคยังมีความต้องการบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่

4.3.3 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

จากการศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ จากกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการนั้น สามารถสรุปและเปรียบเทียบแนวคิดได้ดังตารางที่ 4.16 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ

ข้อคิดเห็นของผู้บริหาร	ข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการ
1. นักวิเคราะห์ระบบกำลังคน หรือนักประเมินสถานการณ์ หรือประเมินศักยภาพของบุคลากร	1. นักวิจัยศึกษาหาปัญหาและความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่ของตนเอง
2. ผู้ประสานงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ	2. ผู้ประสานงานทางวิชาการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง
3. นักบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3. ผู้จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน
4. ผู้รวบรวมและให้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4. ผู้วางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน
5. นักวิชาการ ที่ให้คำแนะนำปรึกษาความรู้ทางวิชาการและงานวิจัย	5. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เด่นชัด
6. ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรได้ทราบกันอย่างทั่วถึง	6. ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเอง เกิดการเรียนรู้ และต้องการที่จะพัฒนาระบบงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
	7. ผู้ปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีคิดของบุคลากรให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อคิดเห็นของผู้บริหาร	ข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการ
	8. ผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับอำเภอและตำบล 9. เป็นพี่เลี้ยงให้คำชี้แนะ มิใช่เป็นผู้นิเทศที่ให้คุณให้โทษ 10. ผู้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ

จากตารางที่ 4.16 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคนั้นพบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีทั้งแนวคิดที่คล้ายกันและแตกต่างกัน โดยมีแนวคิดที่คล้ายกันอยู่ 3 บทบาท คือ นักวิเคราะห์ หรือนักวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประสานงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และนักบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนแนวคิดที่แตกต่างกันนั้นมีหลากหลาย โดยผู้บริหารนั้นมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคที่ควรกระทำคือ ผู้รวบรวมและให้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการที่ให้คำแนะนำปรึกษาความรู้ทางวิชาการและงานวิจัย และผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรอื่น ๆ

ส่วนผู้ปฏิบัติการนั้น มีแนวคิดที่หลากหลายแตกต่างจากผู้บริหารออกไปหลายประเด็น คือ ผู้วางแผนติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรมสามารถนำเสนอได้อย่างชัดเจน ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ผู้ปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีคิดของบุคลากร ผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำปรึกษา และผู้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร

จากข้อคิดเห็นดังกล่าว สามารถสรุปบทบาทที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรกระทำ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพได้ดังนี้

1 นักวิเคราะห์หรือนักวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถวิเคราะห์ระบบกำลังคน มีการประเมินสถานการณ์ ประเมินศักยภาพของบุคลากร เพื่อหาความจำเป็นหรือความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2 ผู้ประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ในการประสานงานอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

3 ผู้บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถบริหารจัดการงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4 ผู้รวบรวมและให้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับบุคลากรอื่น ๆ ได้

5 เป็นพี่เลี้ยงและผู้ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งความรู้ด้านวิชาการ งานวิจัยและด้านอื่น ๆ แก่บุคลากร แต่มิใช่ผู้นิเทศที่ให้คุณให้โทษ

6 ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรได้ทราบและเข้าใจกันอย่างทั่วถึง และเป็นผู้ปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีคิดของบุคลากรให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7 ผู้วางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

8 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เด่นชัดเป็นรูปธรรมสามารถนำเสนอได้อย่างชัดเจน และสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ทุกระดับ

9 ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

10 ผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับอำเภอและตำบล

บทบาทที่กล่าวมาข้างต้น เป็นบทบาทที่เกิดมาจากข้อคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับพื้นที่โดยตรง ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอเปรียบเทียบข้อสรุปบทบาทในปัจจุบันกับบทบาทใหม่เพื่อเป็นข้อมูลในการหาแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวไปสู่บทบาทใหม่ดังตารางที่ 4.17 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบบทบาทในปัจจุบันและบทบาทใหม่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

บทบาทใหม่	บทบาทในปัจจุบัน
1. นักวิเคราะห์หรือนักวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. ผู้ประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3. ผู้บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. ผู้วางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5. ผู้รวบรวมและให้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6. เป็นพี่เลี้ยงและผู้ให้คำแนะนำปรึกษา 7. ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและเน้นให้เห็นถึงความสำคัญงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เด่นชัดสามารถนำเสนอได้อย่างชัดเจนและสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ทุกระดับ 9. ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน 10. ผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1. ส่วนใหญ่มีการประเมินสถานการณ์และการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 68.4 2. ส่วนใหญ่มีการประสานงานกับหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีการประสานงานกับกลุ่มงานอื่น ๆ เพื่อผสมผสานจัดกิจกรรมการพัฒนาร่วมกัน ร้อยละ 68.4 3. ส่วนใหญ่ใช้กลวิธีการดำเนินงาน ด้วยการประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบงาน ร้อยละ 86.0 และมีการดูแลควบคุมกำกับงานเองโดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมอีกครั้งหนึ่ง ร้อยละ 59.6 4. ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 70.2 5. ส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนปฏิบัติการเองหรือร่วมกับหัวหน้างาน ร้อยละ 84.2 6. ส่วนใหญ่มีการประเมินผลงาน ร้อยละ 84.2 7. ส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในการจัดตั้งทีมงานและเครือข่ายในการดำเนินงาน ร้อยละ 59.6 8. ส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในการนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมผู้บริหาร ร้อยละ 57.9

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

บทบาทใหม่	บทบาทในปัจจุบัน
	9. ส่วนใหญ่มีบทบาทในการกระจายอำนาจในบางงานไปสู่ระดับล่าง ร้อยละ 59.7 10. ส่วนใหญ่มีบทบาทในการพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรม ร้อยละ 82.5 11. ส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในการนำเสนอผลงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในภายนอกองค์กร ร้อยละ 68.4 12. ส่วนใหญ่มีบทบาทในการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 77.2 โดยจัดทำกันเองภายในหน่วยงาน ร้อยละ 50.9

จากตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบบทบาทในปัจจุบันและบทบาทใหม่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคที่กระทำอยู่ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับบทบาทใหม่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนโยบายการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ 4 บทบาท คือ บทบาทด้านการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา การประสานงานกับหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุข การบริหารจัดการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนติดตามและประเมินผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้น เป็นบทบาทที่ไม่มีความสอดคล้องกัน คือ ในปัจจุบันนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีบทบาทในด้านการกระจายอำนาจงานบางงานไปสู่ระดับล่าง มีบทบาทในการพัฒนาตนเองด้วยการฝึกอบรม มีบทบาทในการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสาร ซึ่งแตกต่างจากบทบาทที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต คือ เป็นผู้รวบรวมและให้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นพี่เลี้ยงและผู้ให้คำแนะนำปรึกษา ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและเน้นให้เห็นถึงความสำคัญงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เด่นชัดสามารถนำเสนอได้

อย่างชัดเจนและสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ทุกระดับ ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.3.4 แนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

จากการศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค พบว่ายังมีบทบาทใหม่หลายบทบาทที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้กระทำในปัจจุบัน และจากการสัมภาษณ์แนวคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้แนวคิดที่เป็นหลักการกว้าง ๆ ในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1 ปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน หากผู้รับผิดชอบงานมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนเองได้รับอย่างมีประสิทธิภาพได้

2 พัฒนาให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการในการทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์หรือตามสถานการณ์ที่เป็นจริง และรู้จักการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3 ส่วนกลางต้องให้การสนับสนุนในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (Professional HRD)

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นหลักการและจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนา แต่จะต้องมีการเลือกกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมกับบทบาทที่หน่วยงานต้องการให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการ ดังเช่น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของ Nadler and Nadler ที่ประกอบด้วย การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา และ Pace, Smith and Mills ซึ่งประกอบด้วย การสร้างระบบงาน การบำรุงรักษาระบบ และการตรวจสอบปรับปรุงระบบ ยังสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น เป็นผลการศึกษาที่นำเสนอในรายละเอียดทั้งหมดตามกรอบแนวคิดการศึกษาที่ตั้งไว้ ซึ่งในบทต่อไปจะเป็นบทที่ 5 เป็นการสรุปผลที่ได้จากการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงบทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาเฉพาะกรณีเขตสาธารณสุขที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1 เพื่อศึกษาบทบาทที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทรวงสาธารณสุขในเขตสาธารณสุขที่ 2

2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนากำลังคนกระทรวงสาธารณสุขในเขตสาธารณสุขที่ 2

3 เพื่อศึกษาถึงแนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเขตสาธารณสุขที่ 2

4 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

5 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลที่ได้จากการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาบทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ โดยศึกษาจากแนวคิดของกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการที่ทำหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1.1 บทบาทในปัจจุบันของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค

5.1.1.1 บทบาทด้านกระบวนการบริหารจัดการ พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีบทบาทในด้านกระบวนการบริหารจัดการทุกกระบวนการ อันได้แก่ บทบาทด้านการประเมินสถานการณ์และหาความจำเป็นในการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ การกำหนดแผนปฏิบัติการเองหรือร่วมกับหัวหน้างาน การประสานงานกับหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุข การใช้กลวิธีการดำเนินงานโดยการประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบงาน การควบคุมกำกับงานเองโดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมกำกับอีกครั้งหนึ่ง และบทบาทด้านการประเมินผลงานโดยมีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงส่วนน้อยที่ไม่มีบทบาทดังกล่าวเลย

5.1.1.2 บทบาทด้านกลไกการบริหารจัดการ พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในด้านกลไกการบริหารจัดการ คือ ไม่มีบทบาทในการจัดตั้งทีมงานและเครือข่ายในการดำเนินงาน ไม่มีบทบาทในการนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนน้อยที่มีบทบาทดังกล่าว

5.1.1.3 บทบาทด้านการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีบทบาทด้านการกระจายอำนาจงานบางงานไปสู่ระดับล่าง มีเพียงส่วนน้อยที่ไม่มีบทบาทในการกระจายอำนาจเลย

5.1.1.4 บทบาทด้านการสนับสนุนการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นบทบาทที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ดำเนินการ พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีบทบาทในการพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรม และมีบทบาทในการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดทำกันเองภายในหน่วยงาน แต่ไม่มีบทบาทในการนำเสนอผลงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในภายนอกองค์กร

5.1.2 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนากำลังคนในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2 ได้แก่

5.1.2.1 ข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่า เกิดจาก 1) ระบบการดำเนินงานแบบราชการที่ไม่มีความยืดหยุ่น 2) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจนทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติ 3) การประสานงานที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากกลุ่มงานอื่น ๆ 4) ความรู้และความเข้าใจของผู้รับผิดชอบงาน ที่ไม่ชัดเจนและไม่ถูกต้องในเรื่องของระเบียบราชการ หลักสูตรต่าง ๆ นโยบายของรัฐบาลและกระทรวง 5) ความสามารถในการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบงาน ที่ไม่มีทักษะในด้านการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ความละเอียดรอบคอบ ความซื่อตรง และความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการดำเนินงาน 6) ความขัดแย้งในการดำเนินงานที่ไม่สามารถบริหารจัดการได้ และ 7) ข้อจำกัดทางด้านอัตรากำลังคนและงบประมาณ

5.1.2.2 จากการสำรวจในกลุ่มผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยด้านบุคคลมากที่สุด คือ ปริมาณงานมากแต่ปริมาณคนน้อย รองลงมาเกิดจากปัจจัยด้านระบบงาน คือ มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป และน้อยที่สุดเกิดจากปัจจัยด้านงบประมาณ คือ งบประมาณไม่เพียงพอ

5.1.3 แนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

ซึ่งกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลงไปดังนี้

5.1.3.1 นโยบายและรูปแบบการดำเนินงาน ต้องมีการปรับกระบวนการคิดและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ และคิดหาวิธีการดำเนินงานแบบใหม่ โดยเน้นการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ เน้นการทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล โดยทำงานในรูปของคณะกรรมการมากขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการกระจายอำนาจด้านการบริหาร จัดการทั้งหมดลงไปสู่ระดับพื้นที่ เพื่อให้พื้นที่มีอำนาจในการบริหารจัดการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอง โดยให้ทุกคนทุกกลุ่มวิชาชีพมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5.1.3.2 วัตถุประสงค์การดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับระบบที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและพัฒนางาน

5.1.3.3 ลักษณะการดำเนินงาน มุ่งเน้นการพัฒนา 3 ด้าน คือ

1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (บุคลากรที่ให้บริการด้านสุขภาพ) โดยพัฒนาตามภารกิจหลัก ตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคลให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ รู้ลึกและรู้กว้างทั้งในงานที่ปฏิบัติ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้ควรเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญและให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค และด้านการบริหารจัดการ

2) กลุ่มประชาชนผู้รับบริการด้านสุขภาพ ควรให้ความรู้ด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค เพื่อให้ประชาชนสามารถดูแลตนเองด้านสุขภาพและป้องกันโรคได้

3) ภารกิจหรืองาน ควรพัฒนางานให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ควรจัดบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชนขึ้นในหน่วยงาน (Primary Health Care Unit) และควรให้ความสำคัญกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น โดยมีการพัฒนางานให้สอดคล้องกับระบบและโครงสร้างขององค์กรที่เปลี่ยนไป และควรกระจายงบประมาณไปสู่ท้องถิ่น ให้สามารถบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ควรมุ่งเน้นงานด้านการวิจัยให้ มากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่เห็นว่า ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจอย่างไร หน่วยงานในส่วนภูมิภาคก็ยังมีความต้องการบุคลากรที่ดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่

5.1.4 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

ตามแนวคิดของกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเขตสาธารณสุขที่ 2 ซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่คล้ายกันคือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทเดิมไปสู่บทบาทใหม่ดังต่อไปนี้

5.1.4.1 นักวิเคราะห์หรือนักวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1.4.2 ผู้ประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1.4.3 ผู้บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1.4.4 ผู้รวบรวมและให้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากร

5.1.4.5 เป็นพี่เลี้ยงและผู้ให้คำแนะนำปรึกษา

5.1.4.6 ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีคิดของบุคลากร

5.1.4.7 ผู้วางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1.4.8 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้โดดเด่น

5.1.4.9 ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

5.1.4.10 ผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1.5 แนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคตามแนวคิดของผู้บริหารในเขตสาธารณสุขที่ 2

5.1.5.1 ปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานในขั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.5.2 พัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีหลักการในการทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์หรือตามสถานการณ์ที่เป็นจริง และรู้จักการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

5.1.5.3 ส่วนกลางต้องให้การสนับสนุนในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (Professional HRD)

5.2 การอภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาถึงแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค และแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ตามแนวคิดของกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 แนวโน้มการดำเนินงานและความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ข้อคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตรงกันข้ามกับข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่ส่วนใหญ่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ดังนั้น ลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านนโยบาย รูปแบบและลักษณะการดำเนินงาน ที่ควรมุ่งสู่ชุมชน เน้นการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ เน้นการทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล โดยทำงานแบบเป็นทีมและเครือข่ายมากขึ้น ซึ่งแนวโน้มการดำเนินงานดังกล่าว หน่วยงานจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ดังนั้น หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมดังกล่าว ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นที่คล้ายกัน คือ ถึงแม้ว่าลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร หน่วยงานในส่วนภูมิภาคยังมีความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ ข้อคิดเห็นดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานให้ความสำคัญกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลง ดังที่ สมบัติ กุสุมาวลี (2540) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจาก

1) การก้าวไปสู่ความเป็นสังคมแห่งองค์กรนั่นคือ องค์กรจะเป็นตัวจักรสำคัญในโลกของการแข่งขัน
2) กระแสโลกาภิวัฒน์ของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ทำให้การแข่งขันเข้มข้นขึ้น
3) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่
4) โลกแห่งการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป
5) ขบวนการสังคมรูปแบบใหม่ที่มีการเรียกร้องปกป้องคุ้มครองสิทธิมนุษยชนมากขึ้น

ซึ่งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ประการดังกล่าว ทำให้องค์กรมีความต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพและขีดความสามารถสูงในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีการปรับตัวและพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีศักยภาพสูงในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับ หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานและการบริหารจัดการ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของทั้งบุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อม ดังเช่น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ให้สามารถพัฒนาบุคลากรตามที่องค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่มีแนวคิดที่คล้ายกัน โดยเห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองใหม่ โดยได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกิดมาจากความต้องการอย่างแท้จริงของบุคลากรที่อยู่ในระดับพื้นที่และรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ซึ่งบทบาทดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติหลายท่าน อาทิเช่น Nadler and Nadler Pace, Smith and Mills และ John ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

5.2.2.1 นักวิเคราะห์หรือนักวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบกำลังคน การประเมินสถานการณ์ ประเมินศักยภาพของบุคลากร เพื่อหาความจำเป็นหรือความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace, Smith and Mills (1991) ในบทบาทนักวิเคราะห์ ที่ประกอบด้วย นักวิเคราะห์ความจำเป็น นักวิจัย และนักประเมิน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Jones (อ้างถึงใน อรุณี รุ่งอภินันท์, 2540: 61 - 68) ในบทบาทของนักวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ที่จะต้องมีการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากรและองค์กร เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความสามารถในการทำงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

5.2.2.2 ผู้ประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ในการประสานงานอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace, Smith and Mills (1991) ในบทบาทผู้ประสานงาน ในการบริหารโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่จะต้องประสานงานและสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม และในบทบาทของผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเชื่อมโยงทรัพยากรและงานเข้าด้วยกัน

5.2.2.3 ผู้บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถบริหารจัดการงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1990: 31 - 36) อย่างชัดเจนในบทบาทของผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบด้วยผู้กำกับดูแลโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนษย์ ผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก และผู้รักษาความสัมพันธ์

5.2.2.4 ผู้รวบรวมและให้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับบุคลากรอื่น ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1990: 31 - 36) ในบทบาทผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านผู้รักษาความสัมพันธ์ที่มีการติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อรับรู้ข้อมูลระหว่างกัน

5.2.2.5 เป็นพี่เลี้ยงและผู้ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งความรู้ด้านวิชาการ งานวิจัย และด้านอื่น ๆ แก่บุคลากร แต่มิใช่ผู้นิเทศที่ให้คุณให้โทษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1990: 36 - 38) ในบทบาทของผู้ให้คำแนะนำปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สนับสนุน และผู้กระตุ้น ดังนั้นการจะเป็นพี่เลี้ยงและผู้ให้คำแนะนำปรึกษาได้ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามแนวคิดของ Nadler and Nadler

5.2.2.6 ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรได้ทราบและเข้าใจกันอย่างทั่วถึง และเป็นผู้ปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีคิดของบุคลากรให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1990: 36 - 38) ในบทบาทผู้ให้คำปรึกษาด้านการเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะก่อนที่จะทำให้บุคคลอื่นเชื่อและเปลี่ยนแปลงตามที่ตนเองต้องการนั้น จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ก่อน แล้วค่อยปรับเปลี่ยนแนวคิดของคนให้เปลี่ยนไปตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace, Smith and Mills (1991) ในบทบาทนักเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้สอนหรือผู้อำนวยความสะดวก ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนักการตลาด เพราะบทบาททั้ง 3 ด้านนั้น จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรก่อน จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงบุคคลให้เป็นไปตามที่ต้องการได้

5.2.2.7 ผู้วางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace, Smith and Mills (1991) ในบทบาทของนักวิเคราะห์ ที่จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำผลมาใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Jones (อ้างถึงใน อรุณี รุ่งอภินันท์, 2540: 61 - 68) ในบทบาทของนักประเมินผล และบทบาทของนักออกแบบกลยุทธ์และวิธีการที่จะต้องมีการทำแผนปฏิบัติการและการดำเนินการ เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

5.2.2.8. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เด่นชัดเป็นรูปธรรม สามารถนำเสนอได้อย่างชัดเจน และสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537: 24 - 34) ที่กล่าวว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องชูเอกลักษณ์ของตนเองท่ามกลางความหลากหลายในการทำงานที่มีหลายสถานภาพหลายบทบาท เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

5.2.2.9 ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1990: 37) ในบทบาทผู้ให้คำปรึกษา ที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้อย่างถูกต้องตรงกับสถานการณ์ที่เป็นจริง

5.2.2.10 ผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับอำเภอและตำบล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1990: 31 - 36) ในบทบาทของผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องอำนวยความสะดวกทั้งในเรื่องของเครื่องมือ อุปกรณ์ และงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace, Smith and Mills (1991) ในบทบาทของนักพัฒนาที่เป็นผู้เตรียมอุปกรณ์ และสื่อต่าง ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และบทบาทของนักเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเป็นทั้งผู้สอนและผู้อำนวยความสะดวกเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

จากบทบาทดังกล่าวข้างต้น เป็นบทบาทที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียงหลายท่าน และเป็นบทบาทที่มีความสำคัญต่อองค์กรในปัจจุบันที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง ดังเช่น กระทรวงสาธารณสุขที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินงานด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ ที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในส่วนภูมิภาคโดยตรง จำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ Bennet (1988 อ้างถึงใน อรุณี รุ่งอภินันท์, 2539: 57 - 59) ได้กล่าวไว้ว่า "บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่นั้น จำเป็นต้องให้ความสนใจว่า องค์กรจะดำเนินต่อไปอย่างไร ในเรื่องของโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร บทบาทในการเป็นนักฝึกอบรมควรเปลี่ยนแปลงมาเป็นผู้ให้คำปรึกษาแทน" ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สินี เจริญพจน์ (2537: 16 - 19) และ สมบัติ กุสุมาวลี (2540) ในประเด็นที่นักพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากนักฝึกอบรมไปสู่นักพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะมองไป

ข้างหน้าและเผชิญกับความผันแปรและความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้อย่างไม่หวั่นไหว และสามารถพลิกผันความไม่แน่นอน และความเสี่ยงให้กลายเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ที่ได้นำเสนอบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ โดยเฉพาะบทบาทในการเป็นนักวิเคราะห์หรือนักวิจัย ที่มีการประเมินสถานการณ์และหาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การพัฒนานั้นเป็นไปอย่างเหมาะสม และตรงกับความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริงท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น บทบาทของนักวิเคราะห์และนักวิจัย จึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว นอกจากนี้ บทบาทอื่น ๆ ที่กล่าวมาก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติตามบทบาทต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนึ่ง หากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุขมีความรู้ความสามารถและทักษะที่สามารถกระทำหน้าที่ตามบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงระบบบริการสุขภาพ ที่ต้องเข้าใจการให้บริการสุขภาพแบบบูรณาการ ผสมผสาน เชื่อมโยงต่อเนื่องเป็นองค์รวม ทำให้ประชาชนมีความรู้ สามารถดูแลสุขภาพของตนเองได้ และต้องมีศักยภาพในการให้บริการสุขภาพที่เป็นภาระโดยตรง และเป็นคนที่มีคุณภาพ คือ "คิดเป็น ทำเป็น" คิดเป็น คือคิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยคิดได้ด้วยตนเอง คิดอย่างมีวิจารณญาณ สำหรับการทำเป็น คือ เป็นผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้แก่ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยใช้เหตุใช้ผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง (สถาบันพระบรมราชชนก, 2542: 26 - 27)

นอกจากนี้ การที่กำลังคนด้านสาธารณสุขจะมีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นได้จะต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาโดยเริ่มตั้งแต่

1) กระบวนการหาความต้องการหรือความ จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ผลการศึกษาจะพบว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่เคยกระทำการประเมินสถานการณ์และหาความจำเป็นในการพัฒนา แต่ยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการเป็นนักวิเคราะห์และนักวิจัยให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถกระทำบทบาทดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การวางแผนการดำเนินงาน โดยเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงาน และจากการศึกษาถึงแม้จะพบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และมีการวางแผนปฏิบัติการก็ตาม แต่ก็ยังมี

ผู้ปฏิบัติงานส่วนน้อยที่ไม่เคยมีการวางแผนการดำเนินงานเลย ดังนั้น องค์กรควรมีการพัฒนาให้ความรู้ในเรื่องการวางแผน และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติการทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนดังกล่าว

3) การดำเนินงาน เป็นส่วนที่นำแผนการดำเนินงานไปปฏิบัติจริง ซึ่งจากการศึกษาจะพบว่า ผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ได้มีการประสานงานกับกลุ่มงานอื่น ๆ เพื่อผสมผสานจัดกิจกรรมร่วมกัน และมีการประสานงานกับหน่วยงานนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินงาน มีการใช้กลวิธีการประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการควบคุมกำกับงานเองโดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมกำกับอีกครั้งหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามยังมีผู้ปฏิบัติงานส่วนน้อยที่ไม่เคยกระทำบทบาทดังกล่าวเลย ดังนั้น องค์กรควรมีการกระตุ้น ชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญและเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้กระทำบทบาทดังกล่าว

4) การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานครั้งต่อไป ถึงแม้ผลการศึกษาจะพบว่า ผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานครั้งต่อไปก็ตาม แต่องค์กรควรมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะการประเมินผลงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.2.3 แนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

กลุ่มผู้บริหารได้เสนอแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

5.2.3.1 ปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานในขั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจดังกล่าว เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์กรที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง กระทำได้โดยการชี้แจงถึงนโยบายการดำเนินงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไม่หวั่นไหว ดังเช่น สินี เจริญพจน์ (2537: 16 - 19) ได้กล่าวไว้ว่า "ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ต้องมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมองไปข้างหน้า สามารถเผชิญต่อความผันแปรและเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้อย่างไม่หวั่นไหว จะต้องพลิกผันความไม่แน่นอน โอกาส และความเสี่ยงในอนาคตให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร" โดยเฉพาะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความพร้อมของบุคลากรให้เผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องรับทราบข้อมูลการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะนโยบายการเปลี่ยนแปลงก่อนบุคลากรคนอื่น ๆ และทำความเข้าใจต่อนโยบายนั้นให้ถูกต้องชัดเจน เพื่อถ่ายทอดไปสู่บุคลากรอื่นได้อย่างถูกต้องเช่นกัน

5.2.3.2 พัฒนาให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการในการทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์หรือตามสถานการณ์ที่เป็นจริง และรู้จักการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งหลักการดำเนินงานแบบเป็นทีมในปัจจุบันเป็นกิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญในการช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ เนื่องจากการทำงานเป็นทีม เป็นการรวมกลุ่มบุคคลเพื่อมาปฏิบัติงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กลุ่มต้องการ โดยมีหลักเกณฑ์ คือ มีเป้าหมายร่วมกัน มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม มีการร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม และมีผลประโยชน์ร่วมกัน (สถาบันพระบรมราชชนก, 2542: 35) ดังนั้น บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้จะต้องเป็นบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพในสิทธิของผู้อื่น มีความอดทน และรู้จักให้มากกว่ารับ หากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคุณลักษณะดังกล่าว ก็จะสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น สามารถสร้างและพัฒนาทีมงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3.3 ส่วนกลางต้องให้การสนับสนุนในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (Professional HRD) เนื่องจากหน่วยงานในส่วนภูมิภาคมีสายงานการบริหารขึ้นตรงต่อหน่วยงานในส่วนกลาง คือ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข การสนับสนุนทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานจะต้องมาจากส่วนกลาง เพราะส่วนกลางจะเป็นจุดศูนย์รวมในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น หากหน่วยงานในส่วนภูมิภาคจะดำเนินการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวไปสู่การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพได้ ในช่วงแรกจำเป็นต้องพึ่งพาส่วนกลาง โดยเฉพาะในเรื่องขององค์ความรู้ใหม่ ๆ วิทยากร และงบประมาณ

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่ากลุ่มผู้บริหารได้ให้แนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นหลักการกว้าง ๆ ซึ่งหน่วยงานจะต้องคิดหากิจกรรมในการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ดังเช่น หากต้องการพัฒนาให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทของนักวิเคราะห์และนักวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมการพัฒนาควรมุ่งเน้นในการให้ความรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติแก่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมที่เหมาะสมคือ การฝึกอบรมและการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของ Nadler and Nadler ที่ประกอบด้วย การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา และ Pace, Smith and Mills ซึ่งประกอบด้วย การสร้างระบบงาน การบำรุงรักษาระบบ และการตรวจสอบปรับปรุงระบบ ยังสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ และควรมีการศึกษาถึงรายละเอียดในครั้งต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

จากผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง ถึงแม้ผลการศึกษาจะพบว่าบทบาทที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการต้องการให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปนั้น บางบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กระทำอยู่แล้วในปัจจุบันก็ตาม เช่น บทบาทด้านการวิเคราะห์และวิจัย การประสานงาน การบริหารจัดการ และการวางแผนติดตามและประเมินผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตาม นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในบทบาทดังกล่าวมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีบทบาทอื่นที่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการต้องการให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กระทำ โดยจากผลการศึกษาพบว่าในปัจจุบันนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมิได้กระทำ คือ ผู้รวบรวมและให้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พี่เลี้ยงและผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้โดดเด่น ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเอง และผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทดังกล่าวใหม่ให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย ดังนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนเพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนา ประกอบกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เองจะต้องมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอและต่อเนื่อง จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ศึกษาจะขอเสนอรายละเอียดแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ไว้ดังนี้

5.3.1.1 ระดับองค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องให้ความสำคัญในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสนับสนุนให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ซึ่งสิ่งที่สำคัญในการช่วยผลักดันให้การพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคในระดับองค์กร ไว้ดังนี้

1) องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายและวางแผนให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้งทางด้านการบริหาร วิชาการ และบริการ เนื่องจาก

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนคือ

(1) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

(2) ให้ลาศึกษาต่อในสาขาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น การวิจัย จิตวิทยา และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยการกำหนดโควตาให้สามารถลาศึกษาต่อได้ปีละไม่เกิน 2 คน

(3) องค์กรต้องให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการ โดยส่งเสริมให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สร้างผลงานทางด้านวิชาการหรืองานวิจัย และสามารถนำเสนอเป็นผลงานเด่นประจำปีได้ หรือสนับสนุนให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สร้างทีมงานหรือเครือข่าย วิชาการ โดยมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ

(4) ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการเอื้อประโยชน์ให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ได้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการจัดระบบงานห้องสมุดและระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอยู่เสมอ และมีศูนย์คอมพิวเตอร์ที่มีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถค้นคว้าได้ตลอดเวลา เป็นต้น

(5) องค์กรต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดสรรงบประมาณแยกไว้อย่างชัดเจน

(6) องค์กรจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการประเมินบทบาทและทราบถึงผลสำเร็จในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวางแผนการพัฒนาให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่หน่วยงานต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.1.2 ระดับบุคคล คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอง จะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีคุณลักษณะตามผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอ ทันต่อเหตุการณ์
2) มีความรู้ที่หลากหลาย หรือรอบรู้
3) สามารถคิดแบบเชื่อมโยงและบูรณาการได้
4) มีความรู้ในศาสตร์ที่แท้จริง เข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถคิดวางแผนแก้ปัญหา ปรับตัวให้ทันต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้

จากคุณลักษณะดังกล่าว นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสนใจและสำรวจตนเองอยู่เสมอ เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง และดำเนินการพัฒนาตนเองให้มี

ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่องค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้และทักษะที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามีดังนี้

1) ความรู้และความเข้าใจในงานด้านการพัฒนาทรัพยากร เพื่อเห็นถึงความสำคัญในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความรักในงาน และต้องการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ความรู้เรื่องกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่การประเมินสถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผน การดำเนินงาน การควบคุมกำกับ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มีความรู้ที่ถูกต้องชัดเจน และสามารถดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าวได้ถูกต้อง

3) ความรู้และความเข้าใจในบทบาทของตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานตามบทบาทมีความอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง

4) ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) ด้านการวิเคราะห์และวิจัย
(2) ด้านการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
(3) ด้านการบริหารจัดการงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(4) ด้านการเป็นพี่เลี้ยงและผู้ให้คำปรึกษา
(5) ด้านการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน
(6) ด้านการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(7) ด้านการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ในโปรแกรมที่สามารถนำมาใช้งานได้ เช่น Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, SPSS PC^{+} เป็นต้น

6) ความรู้และทักษะในการทำงานเป็นทีม เพราะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลและกลุ่มงานอื่น ๆ ในการทำงาน หากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความรู้และทักษะในการทำงานเป็นทีม ก็จะสามารถพัฒนาทีมงานให้ทำงานร่วมกันได้ โดยไม่เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

7) ความรู้ด้านจริยธรรมและคุณธรรม นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีจิตสำนึกรู้ผิด-ชอบ-ชั่ว-ดี เพื่อคอยควบคุมกำกับพฤติกรรมให้แสดงออกในสิ่งที่ถูกต้องควรกระทำ และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องไม่ควรกระทำ เพราะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อทั้งระดับบุคคลและองค์กร หากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีจริยธรรมและคุณธรรมอันประกอบด้วย ความมีเมตตา กรุณา ความยุติธรรม และความภักดีต่อ องค์กร อาจส่งผลให้ทั้งบุคคลและองค์กรต้องประสบกับความล้มเหลวได้

5.3.1.3 กิจกรรมการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับกิจกรรมการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Nadler and Nadler ที่ประกอบด้วย การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา และ Pace, Smith and Mills ซึ่งประกอบด้วย การสร้างระบบงาน การบำรุงรักษาระบบ และการตรวจสอบปรับปรุงระบบ ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) กิจกรรมการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมการให้ความรู้และสามารถฝึกทักษะการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการได้ในช่วงระยะเวลาอันสั้น การเลือกกิจกรรมดังกล่าวขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กรทั้งในเรื่องของขีดความสามารถของบุคลากรผู้เข้ารับการอบรม งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังเช่น บทบาทด้านการวิเคราะห์และวิจัย การประสานงาน การบริหารจัดการ และการวางแผนติดตามและประเมินผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความรู้และประสบการณ์ในการกระทำบทบาทดังกล่าวมาแล้ว การฝึกอบรมควรเป็นแบบการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญงานและประสบการณ์ (On-the-Job Training) เป็นการฝึกอบรมจากการปฏิบัติงานจริงเพื่อเพิ่มความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

สำหรับบทบาทที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เคยกระทำในปัจจุบัน ได้แก่ ผู้รวบรวมและให้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พี่เลี้ยงและผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้โดดเด่น ผู้กระตุ้นให้บุคลากรต้องการการพัฒนาตนเอง และผู้อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรมีการประเมินความรู้ในเรื่องดังกล่าวก่อน เพื่อวางแผนการพัฒนา หากผลการประเมินพบว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความรู้พื้นฐานแล้ว อาจใช้การฝึกอบรมแบบการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญงานและประสบการณ์ (On-the-Job Training) ได้ หากพบว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวเลย จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมแบบเพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) ในการยกระดับความรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้น ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development) ในการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคการบรรยาย การสาธิต การสัมมนา และการระดมสมอง เป็นต้น หลังจากนั้น เมื่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวแล้ว ควรมีการเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมเป็นแบบพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2) กิจกรรมการพัฒนา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงและไม่มีความแน่นอนกิจกรรมหนึ่ง เพราะเป็นกิจกรรมการพัฒนาในการเตรียมบุคลากร เพื่อให้สามารถก้าวไปทันกับการที่องค์กรได้พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปหรือเติบโตขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ตามความต้องการขององค์กร เป็นเรื่องที่องค์กรพยายามปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาองค์กร ซึ่งบุคลากรควรเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อพัฒนาตนเองทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ทัศนคติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน กิจกรรมการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวไปสู่บทบาทใหม่ ได้แก่ การสอนงาน ระบบการให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

3) การศึกษา ถึงแม้กิจกรรมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาเพื่องานในอนาคตก็ตาม แต่งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น การสนับสนุนให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ศึกษาต่อในหลักสูตรที่มีความเหมาะสมและตรงกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังเช่น สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนติดตามและประเมินผล จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กร

4) การจัดสรรนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานตามศักยภาพและความรู้ความสามารถที่ตนเองถนัด ดังเช่น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ทางด้านการวิจัย ควรมอบหมายงานด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสถานการณ์ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือมอบหมายงานด้านการวิจัยของฝ่ายให้รับผิดชอบดำเนินการ เพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างต็มความสามารถ และเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะในด้านการวิจัยอีกด้วย

5) การจูงใจให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน อาจจะเป็นการตอบแทนในรูปของการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินรางวัลหรือสิ่งของ ดังเช่น รางวัลนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น และการให้ค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาเป็นต้น หรือไม่ใช่ในรูปของเงินและสิ่งของ ดังเช่น ในเรื่องของความก้าวหน้าในสายงาน โดยการวางแผนสายอาชีพ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรควรให้ความสนใจ เพราะเป็นกิจกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวไปสู่เส้นทางสายอาชีพที่สูงขึ้น ดังนั้น หากองค์กรสามารถวางแผนสายอาชีพของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคไว้อย่างชัดเจน เช่น จัดกรอบอัตรากำลังนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานส่วนภูมิภาคไว้อย่างชัดเจน (ซึ่งในปัจจุบันตำแหน่งดังกล่าวยังไม่มีในหน่วยงานส่วนภูมิภาค) ก็จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้า อันจะส่งผลให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งดังกล่าวและตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

6) กิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรและองค์กร โดยการประเมินความรู้ ผลการดำเนินงาน และบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการประเมินมาวางแผนแก้ไข ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความรู้และทักษะในการดำเนินงานที่ทันสมัยหรือทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาเรื่องบทบาทและแนวทางการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ได้ในประเด็นดังต่อไปนี้

5.3.2.1 ระดับองค์กร

1) องค์กรควรให้ความสำคัญกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และควรให้การสนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

2) องค์กรควรให้การสนับสนุนในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง

3) ผู้บริหารระดับสูงควรเปิดโอกาสให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการนำเสนอผลงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานต่อผู้บริหารโดยตรง เป็นการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในการแก้ปัญหาอันจะก่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และสามารถทำงานสำเร็จได้ตรงเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

4) องค์กรควรสนับสนุนให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการสร้างผลงานทางวิชาการหรืองานวิจัยให้มากขึ้น เพื่อนำเสนอเป็นผลงานเด่นประจำปี ซึ่งเป็นการพัฒนาให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กล้าแสดงออก และใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับบุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

5) องค์กรควรมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดให้มีการทำงานเป็นทีม และเป็นเครือข่ายมากขึ้น และเปิดโอกาสให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการจัดตั้งทีมงานหรือจัดตั้งเครือข่ายการดำเนินงาน โดยให้การสนับสนุนทั้งทางด้านวิชาการและงบประมาณอย่างเพียงพอ

6) ในสภาวะที่องค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรมีการชี้แจงนโยบายและรายละเอียดต่าง ๆ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบอย่างทั่วถึง เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนา

บุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น หากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับข้อมูลไม่ชัดเจนและไม่ถูกต้อง จะส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้

7) ในสภาวะที่องค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรมีการเตรียมพร้อมบุคลากร เพื่อให้สามารถเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไม่หวั่นไหว โดยมีการหาความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานอย่างแท้จริง

8) ในสภาวะที่องค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานใหม่ โดยในช่วงแรกต้องสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับนโยบายการเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจ เน้นการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับโดยมุ่งการทำงานในชุมชนมากกว่าในสถานพยาบาล และเน้นการทำงานเป็นทีมและเครือข่ายมากขึ้น

5.3.2.2 ระดับบุคคล

1) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความสำคัญในงานและบทบาทของตนเอง และมีการสำรวจข้อบกพร่องในการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อแก้ไขและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง ไม่ควรมีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ได้กำหนดแผนปฏิบัติการด้วยตนเอง เนื่องจากการกำหนดแผนปฏิบัติการควรเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และใช้เป็นแบบแผนในการดำเนินงาน การควบคุมกำกับ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

3) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความกล้าที่จะนำเสนอผลงานและปัญหาอุปสรรคที่มีความสำคัญในการดำเนินงานต่อผู้บริหารโดยตรง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และแก้ปัญหาได้ทันเวลา

4) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาตนเองด้วยรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้น ไม่ยึดติดกับการพัฒนาด้วยกิจกรรมการฝึกอบรมและการศึกษาเท่านั้น

5) ในสภาวะที่องค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อการสื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปสู่บุคคลอื่น ๆ ได้ถูกต้องและชัดเจน ตลอดจนเตรียมการวางแผนพัฒนาความพร้อมของบุคลากรเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้

6) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อก้าวไปสู่บทบาทใหม่อยู่เสมอ โดยต้องเริ่มต้นจากการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.3.1 ควรนำผลการศึกษาในเรื่องของบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค ไปทำการทดสอบเพื่อขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการ Delphi Technique

5.3.3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเชิงลึก ในด้านปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทราบสภาพปัญหาของพื้นที่อย่างละเอียดและถูกต้องตามสภาพของพื้นที่ และนำผลการศึกษามาวางแผนแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

5.3.3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเขตสาธารณสุขอื่น ที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพการทำงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก ข

สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหาร

บุคคลที่ 1

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นายแพทย์ทรงยศ ชัยชนะ

ตำแหน่งปัจจุบัน นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระบุรี (นายแพทย์ 9)

สถานที่ปฏิบัติงาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี

วุฒิการศึกษาสูงสุด แพทยศาสตร์บัณฑิต และสาธารณสุขศาสตร์มหาบัณฑิต

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1 ปี

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหาร

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลฟากท่า จังหวัดอุตรดิตถ์ 4 ปี

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ 7 ปี

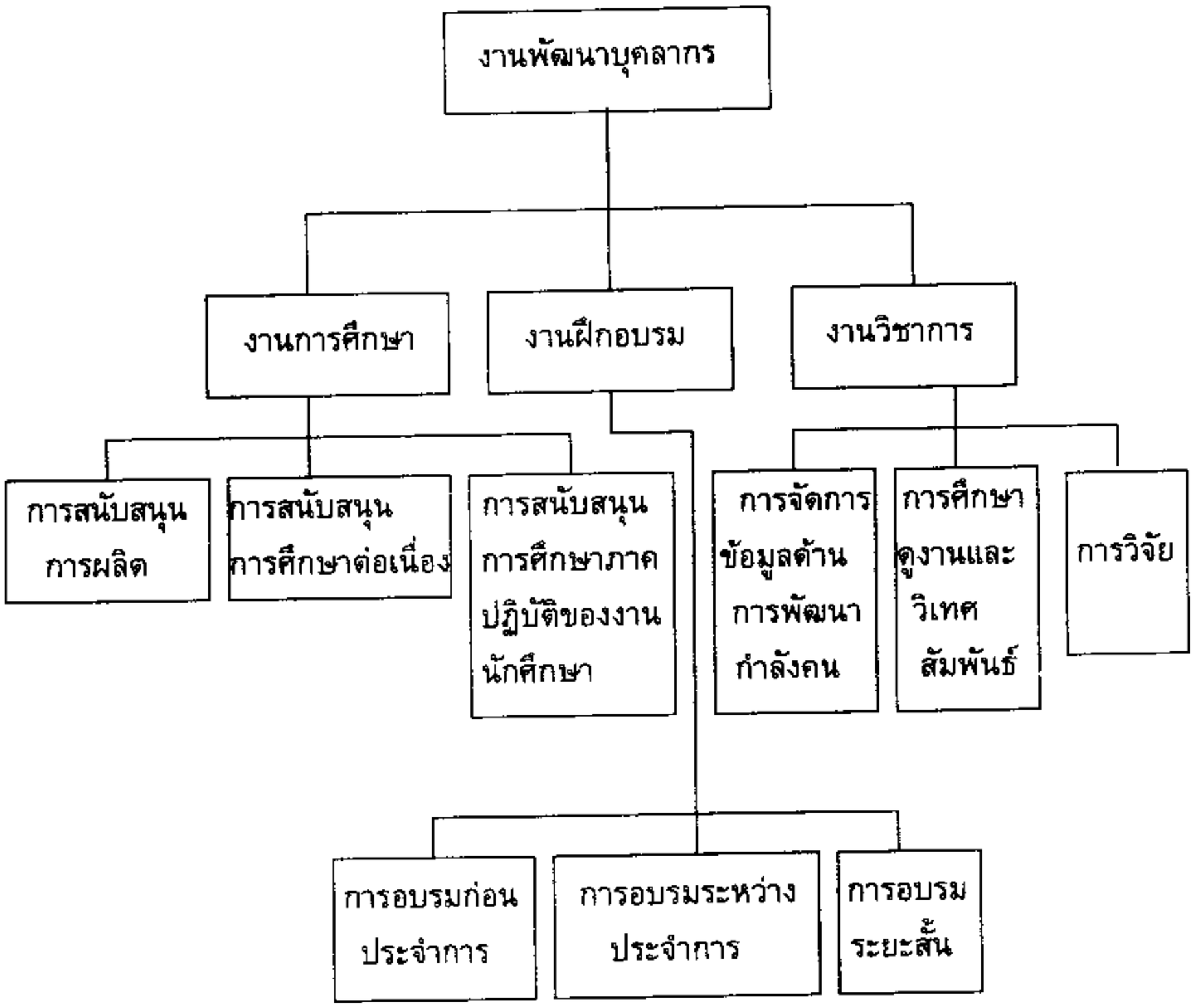
ผู้เชี่ยวชาญด้านเวชกรรมสังคม สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกำแพงเพชร 6 ปี

ผู้อำนวยการกองประกอบโรคศิลปะ กระทรวงสาธารณสุข 4 ปี

2. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี

2.1 โครงสร้างองค์กรในภาพรวม ยึดตามกรอบของกระทรวงที่กำหนดให้ (ตามรายละเอียดในบทที่ 2)

2.2 โครงสร้างองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยึดตามกรอบที่สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขกำหนดให้ แต่สำหรับงานห้องสมุด ซึ่งตามกรอบของกระทรวงนั้น กำหนดให้งานพัฒนาบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ แต่สำหรับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรีนั้นได้มอบให้งานสุขศึกษาและประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบ ดังรายละเอียดตามผังงานต่อไปนี้



จำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบงาน มีทั้งหมด 4 คน

การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการตามนโยบายและบทบาทหน้าที่ตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดไว้

2.3 นโยบายและวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นโยบายยึดตามนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุข โดยท่านนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสระบุรีได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลคือ มองว่าคนเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กร ต้องมีการพัฒนาให้ความรู้คน เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาคนควบคู่ไปกับการพัฒนางาน

3. ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค

นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการบริหารจัดการของมันเองที่เป็นรูปธรรมชัดเจนอยู่แล้ว ซึ่งแต่ละหน่วยงานต้องดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าว ซึ่งในส่วนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรีนั้น ท่านเป็นเพียงผู้ที่ถ่ายทอดนโยบายให้กับฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้น รายละเอียดการดำเนินงานจึงสามารถตรวจสอบได้ที่งานพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้ศึกษาได้ไปสอบถามการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ฝ่ายพัฒนาบุคลากร จึงขอนำเสนอผลไว้ดังนี้

กระบวนการบริหารจัดการ

หน่วยงานได้ให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายให้มีการประเมินสถานการณ์การพัฒนากำลังคน 6 เดือน/ครั้ง แต่ในทางปฏิบัติสามารถทำได้ 9 เดือน/ครั้ง

สำหรับการกำหนดนโยบายนั้น หน่วยงานจะยึดตามนโยบายของกระทรวงเป็นหลัก ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายเพื่อรองรับนั้น จะเป็นผู้บริหาร โดยจะกำหนดออกมาเป็นแผนแม่บทเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดนโยบายและแผนแม่บทดังกล่าวหน่วยงานได้ให้ความสำคัญ เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน กำกับ ติดตาม และประเมินผลงานได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ หน่วยงานมีองค์กรในระดับอำเภอที่สามารถร่วมรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อเป็นทีมการดำเนินงาน นอกจากนี้หน่วยงานยังมีนโยบายในการเปิดโอกาสให้กลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา แต่ไม่ประสบผลสำเร็จ

หน่วยงานให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย เน้นให้มีการผสมผสานงานเพื่อจัดกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มงานต่าง ๆ โดยให้งานพัฒนาบุคลากรเป็นตัวเชื่อมโยงหรือตัวประสานงาน และเปิดโอกาสให้ทีมงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ตามความเหมาะสม

สำหรับการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หน่วยงานได้ให้ความสำคัญโดยให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการควบคุมกำกับ ติดตาม ประเมินผล และแก้ปัญหาเอง (Empowerment)

กลไกการบริหารจัดการ

หน่วยงานได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการโดยใช้คณะกรรมการบริหารเป็นผู้ดูแลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อดำเนินงานในแต่ละงานอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งบางงานส่วนกลางจะกำหนดอย่างชัดเจนว่าคณะกรรมการควรแต่งตั้งใครบ้าง ดังนั้น การดำเนินงานบางงานจะแต่งตั้งคณะกรรมการตามนโยบายของกระทรวง

สำหรับการนำเสนอผลงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานต่อที่ประชุมผู้บริหารนั้น หัวหน้างานจะเป็นผู้นำเสนอทุกเรื่อง ผู้รับผิดชอบงานยังไม่มีโอกาสได้นำเสนอ

การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการ

เช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการกระจายอำนาจงานการฝึกอบรมและงานการศึกษาให้กับหน่วยงานระดับอำเภอเป็นผู้บริหารจัดการเอง โดยงานพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา และชี้แนะ การกระจายอำนาจไปสู่ระดับพื้นที่มีผลดี เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พื้นที่ได้พัฒนาบุคลากรของตนเองได้ตรงกับความต้องการของพื้นที่อย่างแท้จริง

การสนับสนุนการบริหารจัดการ

หน่วยงานให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ทั้งในด้านงบประมาณ วิชาการโดยการจัดเวทีวิชาการปีละ 1 ครั้ง เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ หน่วยงานยังให้ความสำคัญในการสร้างระบบข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยสนับสนุนให้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปจากส่วนกลาง แต่สำหรับงานห้องสมุดนั้น หน่วยงานได้มอบให้งานสุขศึกษาและประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

มองว่า การทำงานแบบระบบราชการไม่มีความยืดหยุ่น ทำงานแบบพิมพ์เขียว เป็นปัญหาอุปสรรคอย่างมากในการทำงาน ทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จ

3.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตภายใต้การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ และการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

แนวโน้มการดำเนินงาน

โครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนแปลง แต่การดำเนินงานไม่ควรเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงทั้งการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพเป็นเพียงแค่งาน (Project) หนึ่งเท่านั้น ไม่มีผลต่อกระบวนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการดำเนินงานของมันอยู่แล้ว ถึงแม้สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ก็ยังต้องดำเนินงานตามกระบวนการนั้นอยู่ แต่การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นผู้อำนวยการหรืออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรอื่น ๆ ในระดับพื้นที่ (Facilitator) เพื่อเปลี่ยนกรอบ ความคิดในการทำงานจากการทำงานตามอำนาจสั่งการมาสู่การทำงานแบบ Empowerment โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเข้ามาทำงานให้ตรงกับสายงาน การดูแลให้ผลตอบแทน การพัฒนาคนโดยเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) จนกระทั่งการเตรียมพร้อมที่จะเกษียนอายุ และเกษียณอายุ นอกจากนี้ การดำเนินงานควรเป็นไปแบบทุกคนมีส่วนร่วม

ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

ยังมีความต้องการเหมือนเดิม โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทในการเป็นนักวิเคราะห์ระบบเรื่องกำลังคน หรือนักประเมินสถานการณ์ หรือประเมินศักยภาพของบุคลากร เพราะเมื่อสามารถวิเคราะห์ระบบกำลังคน สถานการณ์ และศักยภาพของคนได้แล้ว จะทำให้สามารถดำเนินงานในส่วนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุคคลที่ 2

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นายแพทย์วิศิษฐ์ ถนัดสร้าง

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรี (นายแพทย์ 9)

สถานที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลสิงห์บุรี

วุฒิการศึกษาสูงสุด แพทยศาสตร์บัณฑิต

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 10 ปี

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหาร

เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน และรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรี

2. ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลสิงห์บุรี

2.1 โครงสร้างองค์กรในภาพรวม ยึดตามกรอบของกระทรวงที่กำหนดให้และมีเพิ่มเติมโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. แบ่งตามสายการบังคับบัญชา (Vertical) โดยเพิ่มเติมสายงานด้าน TQM และการประกันสุขภาพ

2. แบ่งตามสายการประสานงาน เพิ่มเติมคือ ผู้บริหารมอบอำนาจด้านการบริหารจัดการ การตัดสินใจ ให้แต่ละกลุ่มงาน ดังนั้น กลุ่มงานต่าง ๆ จะประสานงานกันแบบแนวนอน (Horizontal Communication) ถ้ามีปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้เอง

ปรัชญาของโรงพยาบาล

1. ยึดมั่นในการทำงานเป็นทีมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. ร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน
4. บริการเชิงรุก และเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน
5. ยึดความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกและภายในเสมอ
6. ยึดหลักความเสมอภาคในการบริการ
7. ยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันของบุคลากรทุกระดับ
8. ธำรงไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม

ภาระกิจของโรงพยาบาล

จัดบริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมครบทุกมิติ ได้แก่การส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค รักษาพยาบาลและฟื้นฟูสภาพ ให้แก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประชาชนเข้าถึงการบริการพื้นฐานด้วยความเสมอภาค และได้มาตรฐาน

2.2 โครงสร้างองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยึดตามกรอบของกระทรวง โดยมีกลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบุคลากรทั้งหมด 4 คน แต่การดำเนินงานจะเป็นในรูปของคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรีเป็นประธาน หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการเป็นเลขานุการ และมีตัวแทนจากกลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ เป็นคณะกรรมการ

2.3. นโยบายและวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หน่วยงานได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับ 1 เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนางาน การพัฒนาจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งคนและงานควบคู่กันไป การที่โรงพยาบาลจะดำเนินงานตามปรัชญาและภาระกิจที่ตั้งไว้ได้ โรงพยาบาลจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะพฤติกรรมการให้บริการกับผู้ป่วย ท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรโดย "เน้นการพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในการให้บริการ สร้างองค์ความรู้ใหม่จากการสำรวจความต้องการการพัฒนาที่เป็นความต้องการขององค์กรมิใช่บุคคล" โดยกำหนดภาระกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. กำหนดภาระกิจหลักเพื่อกำหนดทิศทาง
   - มุ่งเน้นการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน จึงต้องเน้นการพัฒนาพฤติกรรมการให้บริการของบุคลากร โดยให้บุคลากรได้ทราบถึงบทบาทของตนเอง ด้วยกิจกรรมการฝึกอบรมพฤติกรรมการให้บริการ การประเมินผลพฤติกรรมการให้บริการ ประเมินความพึงพอใจของผู้ป่วยในการให้บริการ (Outcome) และประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) กับลูกค้า และการเงินของโรงพยาบาล แล้วนำมาวางแผนการดำเนินงาน
2. การสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีแนวคิดใหม่ จากการสำรวจหาความต้องการการพัฒนาของหน่วยงานมิใช่ความต้องการของบุคคล โดย
   - ทุกหน่วยงานต้องหาความต้องการการพัฒนาของตนเอง โดยการสำรวจการให้บริการได้มาตรฐานหรือไม่ เช่น หากโรงพยาบาลมีอัตราการตายของผู้ป่วยที่มารักษาที่โรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้น หน่วยงานต้องค้นหาสาเหตุของการตายดังกล่าวว่าเกิดจากสาเหตุอะไร แล้วนำมาจัดกิจกรรมการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหานั้นให้ตรงจุด นอกจากนี้ ยังสามารถสำรวจหาความต้องการการพัฒนา

ได้จากกิจกรรมการให้บริการที่เพิ่มขึ้นว่าจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านใด ก็จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในด้านนั้น

- การสำรวจความต้องการการพัฒนาตามนโยบาย คือ ผู้บริหารทุกคนต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร

3. การปฐมนิเทศภาพรวมของโรงพยาบาล บุคลากรทุกคนต้องได้รับการปฐมนิเทศให้รับและเข้าใจความคาดหวังของโรงพยาบาลก่อน เช่น นโยบายในภาพรวม นโยบายการดำเนินงานด้าน TQM หลังจากนั้น จะต้องรู้และเข้าใจความคาดหวังในกลุ่มงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทุกกลุ่มงานและงานต้องเขียนแผนการปฐมนิเทศแบบ On-The-Job Training ไว้อย่างชัดเจนเพื่อปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามารับงานใหม่ และเมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง กลุ่มงานต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานด้วย

3. ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค

กระบวนการบริหารจัดการ

หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการทุกกระบวนการ โดยเฉพาะการประเมินสถานการณ์ การหาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดไว้ในข้อ 2.3 สำหรับการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานนั้น โรงพยาบาลดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ มีการกำหนดแผนระยะยาวไว้ 5 ปี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณาหลักสูตร และบุคลากรที่จะศึกษา/อบรมตามแผนประจำปี
2. ข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกคน ต้องผ่านการประชุม/สัมมนา/อบรม ฟื้นฟูวิชาการและทักษะ การปฏิบัติงาน ในหลักสูตรที่ตนปฏิบัติงานอยู่อย่างน้อย 10 วัน ภายในระยะเวลา 5 ปี
3. หัวหน้างาน ต้องผ่านการเข้าอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น อย่างน้อย 1 หลักสูตร
3. คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง/ระดับกลาง/หลักสูตรการบริหารโรงพยาบาล อย่างน้อย 1 หลักสูตร

นอกจากนี้ หน่วยงานยังได้เปิดโอกาสให้กลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร โดยแต่งตั้งผู้แทนในแต่ละกลุ่มวิชาชีพเป็นคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ

เปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งองค์กรวิชาชีพของตนเอง เช่น องค์กรแพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล เภสัชกร และนักวิทยาศาสตร์การแพทย์ เป็นต้น สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย โดยองค์กรดังกล่าวมีการประสานงานกันในแนวราบ สามารถดำเนินการด้านการพัฒนาวิชาชีพของตนเองตามความต้องการได้เอง เพราะผู้อำนวยการมีหลักการบริหารแบบ Empowerment คือ มอบภาระกิจและอำนาจการตัดสินใจให้บริหารจัดการเองทั้งหมด ผู้อำนวยการเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในกรณีที่กลุ่มงาน หรือองค์กรวิชาชีพมีปัญหาที่ไม่สามารถแก้ปัญหาด้วยตัวเองได้

กลไกการบริหารจัดการ

เน้นการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย ในรูปของคณะกรรมการ และองค์กรวิชาชีพ เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงาน ทุกกลุ่มวิชาชีพได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และนำเสนอผลงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานต่อผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพราะผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม

การกระจายอำนาจ

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรี ยึดหลักการบริหารแบบ Empowerment คือ มอบทั้งภาระกิจและอำนาจการตัดสินใจให้กับทุกกลุ่มงาน ให้บริหารจัดการกันเอง

การสนับสนุนการบริหารจัดการ

หน่วยงานให้การสนับสนุนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ เพราะท่านมีหลักการการบริหารจัดการโดยใช้หลักการจูงใจคนดังนี้

1. ไม่มีใครสามารถสั่งใครได้ถ้าเขาไม่อยากทำ
2. ไม่มีใครสามารถเปลี่ยนใครได้ถ้าเขาไม่อยากเปลี่ยน

ความต้องการที่แท้จริงของคนจึงอยู่ที่ ต้องการการได้รับคำชม ต้องการให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของเขา ดังนั้น ต้องสนับสนุนให้เขาแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ โดยโรงพยาบาลจะสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการนำเสนอผลงานทุกปี ทุกคนมีส่วนร่วม มีสิทธิเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ มีการจัดเวทีการนำเสนอผลงานทางวิชาการ และที่สำคัญสนับสนุนให้ทุกคนรู้จักมอบความรักให้กันและกัน

นอกจากนี้ โรงพยาบาลได้มีการจัดทำระบบสารสนเทศอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อจัดเก็บข้อมูลข่าวสารกันเองภายในหน่วยงาน

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

ไม่ค่อยมีปัญหาอุปสรรค เพราะหน่วยงานมีนโยบายและมีการวางแผนที่ชัดเจน มีวิธีการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3.2. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตภายใต้การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ และการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

แนวโน้มการดำเนินงาน

ท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรีได้กล่าวว่า ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร โครงสร้างและภาระกิจงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะไม่เปลี่ยนแปลง แต่รูปแบบด้านการบริหารต้องเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการบริหารระบบการเงินการคลัง แต่ในปัจจุบันนโยบายด้านการกระจายอำนาจยังไม่มีความชัดเจนว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด หากมีมีนโยบายออกมาอย่างชัดเจนแล้ว หน่วยงานก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามนโยบายนั้น

ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังที่กล่าวแล้วว่า ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร โครงสร้างและภาระกิจงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะไม่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น หน่วยงานในส่วนภูมิภาคยังมีความต้องการบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ โดยบุคคลดังกล่าวต้องมีการพัฒนาบทบาทของตนเองให้สามารถกระทำบทบาทดังต่อไปนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ผู้ประสานงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มิใช่ผู้ประสานงา
2. ผู้รวบรวมข้อมูล โดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับบุคลากรอื่น ๆ ได้
3. นักวิชาการ ที่สามารถให้คำแนะนำปรึกษาการจัดทำผลงานทางวิชาการและงานวิจัยกับบุคลากรอื่น ๆ ได้
4. นักบริหารจัดการ สามารถบริหารจัดการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกเรื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามบทบาทที่กล่าวมาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิงห์บุรีกล่าวว่าต้องพัฒนาให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว มีหลักการในการทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์หรือตามสถานการณ์ที่เป็นจริง และรู้จักการยอมความคิดเห็นของผู้อื่น

บุคคลที่ 3

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นางคมคาย กิจวัฒนชัย

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี

สถานที่ปฏิบัติงาน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี

วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพยาบาลสาธารณสุข

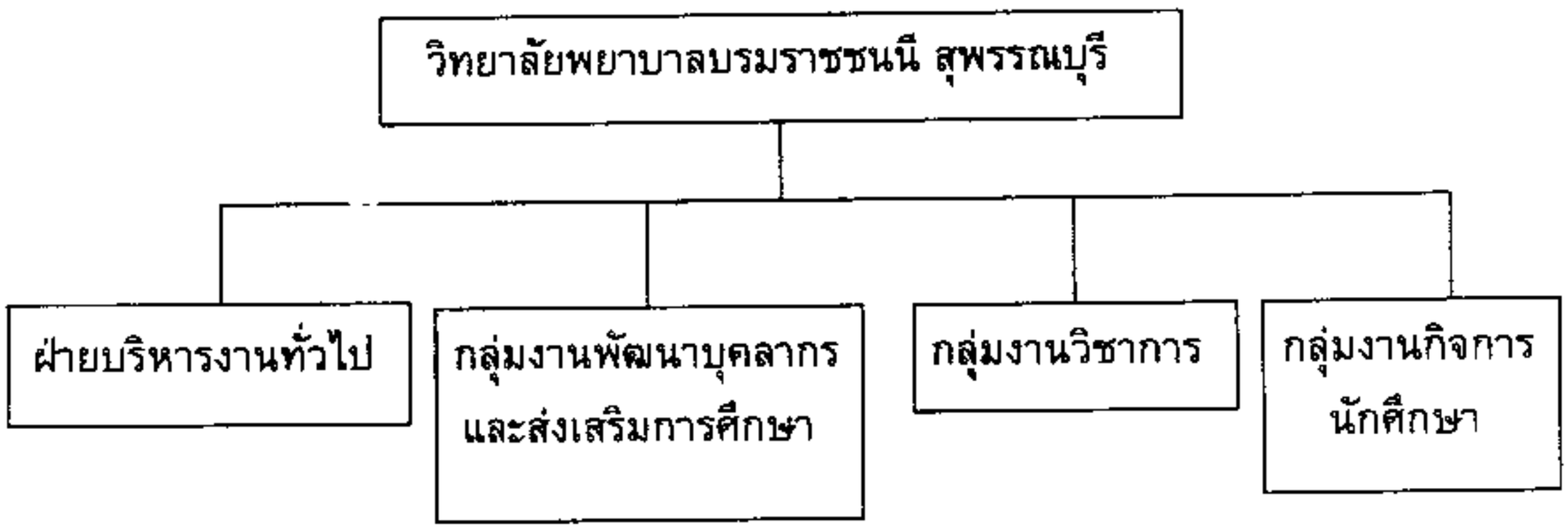
ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6 ปี

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหาร

- หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสุภาพ ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 7 ราชบุรี 3 ปี
- ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี 10 ปี

2. ข้อมูลทั่วไปของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี

2.1 โครงสร้างองค์กรในภาพรวม ยึดตามกรอบของ กพ.กำหนดให้ แต่รายละเอียดแตกต่างกันในแต่ละวิทยาลัย ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี ได้แบ่งงานเพิ่มจากที่ กพ. กำหนดขึ้นมา 1 งาน คือ งานกิจการนักศึกษา ดังแผนผังต่อไปนี้



ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย

- งานธุรการ งานสารบรรณ
- งานแผนงาน สถิติข้อมูล
- งานการเงินและบัญชี
- งานการเจ้าหน้าที่ และงานนิติกร
- งานพัสดุ งานยานพาหนะ
- งานซ่อมบำรุง และงานอาคารสถานที่

กลุ่มงานพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการศึกษา ประกอบด้วย

- งานพัฒนาบุคลากร
- งานวิทยบริการและเทคโนโลยี ได้แก่ แผนกห้องสมุดและการสนเทศ แผนกคอมพิวเตอร์ แผนกปฏิบัติการภาษา แผนกโสตทัศนูปกรณ์ แผนกเอกสาร/ตำรา
- แผนกวิเทศสัมพันธ์ และโครงการพิเศษ

กลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วย

- งานกลุ่มวิชาชีพพื้นฐานทั่วไป และพื้นฐานวิชาชีพ
- งานกลุ่มวิชาการพยาบาลสูติศาสตร์และการพยาบาลเด็ก
- งานกลุ่มวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ ผู้สูงอายุและการรักษาพยาบาล

- งานกลุ่มวิชาการพยาบาลอนามัยชุมชนและสุขภาพจิต และการพยาบาลจิตเวช
- งานกลุ่มวิชาพื้นฐานการพยาบาล การบริหารการพยาบาลและพัฒนาวิชาชีพ
- งานวิจัยและส่งเสริมพัฒนาวิชาการ

กลุ่มงานกิจการนักศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มงานที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรีเพิ่มเติมขึ้นมา ประกอบด้วย

- งานกิจการนักศึกษา ได้แก่ แผนกสโมสรนักศึกษา แผนกหอพักและสุขภาพ
- งานปกครองสวัสดิการและทุนการศึกษา
- งานบริการการศึกษา ได้แก่ แผนกแนะแนวและให้คำปรึกษา แผนกทะเบียนและประเมินผลการศึกษา

งานทั้ง 4 งาน มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีวิทยาจารย์ที่รับผิดชอบงานทั้งหมด 22 คน มีข้าราชการที่ดำเนินงานฝ่ายบริหารงานทั่วไป 3 คน

2.2 โครงสร้างองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยึดตามกรอบของ กพ. ซึ่งงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นอยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการศึกษา ประกอบด้วย 3 งาน คือ งานพัฒนาบุคลากร งานวิทยบริการและเทคโนโลยี และแผนกวิเทศสัมพันธ์และโครงการพิเศษ โดยมีรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเป็นผู้ดูแลและบริหารจัดการ ซึ่งการดำเนินงานนั้นจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการ

2.3 นโยบาย และวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หน่วยงานได้ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาก เพราะคุณภาพของบุคลากรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความเจริญก้าวหน้าและประสิทธิภาพของหน่วยงานทุกแห่ง การพัฒนาบุคลากรจึงนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความจำเป็น ในการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความสามารถ มีเจตคติในการทำงาน มีความรับผิดชอบรวมทั้งมีอุดมการณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม อันก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี จึงมีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งอาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติในการทำงาน มีความรับผิดชอบรวมทั้งมีอุดมการณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม อันก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และการพัฒนานั้นจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์ : "วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพที่ให้ความสำคัญต่อการผลิตและพัฒนาคนให้คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ด้วยปัญญา มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้าวิจัย มุ่งการประกันคุณภาพการศึกษา ให้ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นคนเก่ง คนดี ของสังคม"

พันธกิจ

1. จัดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
2. พัฒนาระบบวิทยบริการและเทคโนโลยีร่วมสมัย
3. จัดการเรียนการสอนโดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. พัฒนาบุคลากรสาธารณสุขโดยลักษณะการศึกษาเพื่อการพัฒนา
5. จัดการศึกษาสู่ความเป็นสากลด้านภาษาอังกฤษคอมพิวเตอร์
6. สร้างเสริมบรรยากาศทางวิชาการบริการแก่ชุมชน
7. วิจัยและพัฒนา

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี ได้วางแผนในการส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ตลอดจนนักศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานตามพันธกิจดังกล่าวประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะแผนการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญในการทำให้พันธกิจประสบความสำเร็จ โดยบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

3. ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค

กระบวนการบริหารจัดการ

หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการทุกกระบวนการ และได้มีการดำเนินการในทุกกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่ การหาความจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดนโยบายและแผน การควบคุมกำกับ ติดตาม และประเมินผลงาน โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการตามโครงการหรือแผนงานต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ

1. คณะกรรมการบริหารงานพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย อาจารย์ที่มาจากทุกกลุ่มวิชา โดยมีฝ่ายบริหารร่วมด้วย 1 คน
2. คณะกรรมการดำเนินงานตามโครงการหรือแผนงาน การแต่งตั้งคณะกรรมการจะพิจารณาคุณสมบัติตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดตามลักษณะของโครงการหรือแผนงาน เช่น โครงการด้านการส่งเสริมสุขภาพ กรรมการที่เป็นตัวหลักในการดำเนินงานมาจากอาจารย์ที่รับผิดชอบงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ

กลไกลการบริหารจัดการ

เน้นการทำงานเป็นทีมเครือข่าย ทำงานแบบมีส่วนร่วม ในรูปของคณะกรรมการ เปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบงานทุกคนได้นำเสนอผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานต่อที่ประชุมผู้บริหาร

การกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรีนั้น เป็นการกระจายอำนาจจากผู้อำนวยการไปสู่รองผู้อำนวยการเพื่อรับผิดชอบงานและบริหารจัดการงานดังกล่าว มิได้มีการกระจายไปสู่ระดับอำเภอหรือตำบล เพราะไม่มีองค์กรที่เป็นสาขาของวิทยาลัยพยาบาลรองรับ

การสนับสนุนการบริหารจัดการ

หน่วยงานให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ทั้งด้านงบประมาณ วิชาการ และระบบข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะด้านวิชาการได้สนับสนุนให้อาจารย์ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ โดยมีการวางแผนพัฒนาอาจารย์ดังนี้

1. สนับสนุนให้เข้าศึกษาต่อในสาขาวิชาที่หน่วยงานต้องการตามความเหมาะสมทั้งในระดับปริญญาโทและเอก ทั้งในและต่างประเทศ เพราะตามกรอบของ ก.พ.นั้น อาจารย์ทุกคนต้องมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป ดังนั้น หน่วยงานจะมีการกำหนดโควตาให้อาจารย์ได้ลาศึกษาต่อตามความเหมาะสมทุกปี
2. ส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะทางตามสาขาวิชาที่ตรงกับตนเองทำหน้าที่การสอน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการสอนและนิเทศมีประสิทธิภาพ
3. อาจารย์ที่จบใหม่ทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมระยะสั้น 3 เดือน เรื่อง "การสอนการพยาบาลในคลินิก" หรือ "ครูคลินิก"
4. อบรมเพื่อเตรียมความพร้อมด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เช่น การอบรมผู้บริหารระดับ และระดับกลาง เป็นต้น
5. การประชุมและสัมมนาในด้านอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเองและหน่วยงาน เช่น เรื่องจริยธรรม เรื่อง 30 บาทรักษาทุกโรค เป็นต้น

นอกจากนี้ หน่วยงานยังมีการดำเนินงานห้องสมุด และระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อให้ทั้งนักศึกษาและอาจารย์ได้ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

1. อัตรากำลังค่อนข้างจำกัด ต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ
2. งบประมาณมีจำกัด ต้องแก้ปัญหาโดยการเก็บเงินค่าลงทะเบียน

3.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตภายใต้การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ และการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

แนวโน้มการดำเนินงาน

ควรมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน ดังนี้

1. ปรับกระบวนการคิด และความเข้าใจของบุคลากรใหม่เกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ และต้องคิดหาวิธีการดำเนินงานแบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจนั้นควรกระทำกับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ตำบล อำเภอ จังหวัด และประเทศ

2. หาความต้องการว่าอะไรบ้างเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานอย่างมีความสุข

3. ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยเน้นงานด้านการส่งเสริม ป้องกันโรคมากกว่าการรักษาพยาบาล

ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หน่วยงานในส่วนภูมิภาคมีความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทดังนี้

1. สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึง

2. วิเคราะห์สถานการณ์ในพื้นที่ของตนเอง เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยงานและบุคลากร แล้วนำมาวางแผนเพื่อพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนส่งเสริมจุดแข็ง

แนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

ปรับกระบวนการคิดและความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ที่รับผิดชอบงานก่อน หากผู้รับผิดชอบงานมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนเองได้รับอย่างมีประสิทธิภาพได้

บุคคลที่ 4

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นางเกิดศิริ ไชยทองศรี

ตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐาน

สถานที่ปฏิบัติงาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1 ปี

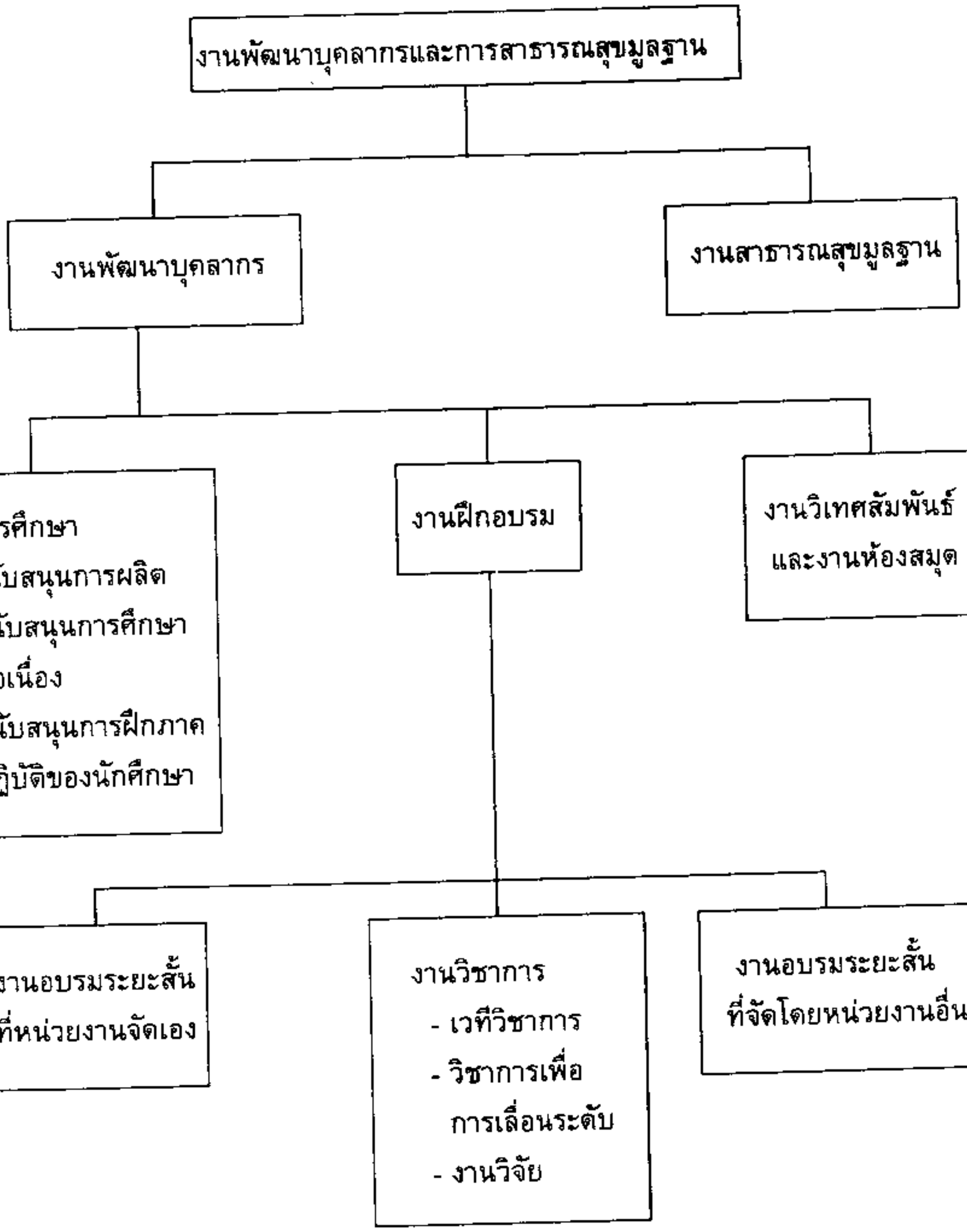
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหาร

เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

2. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

2.1 โครงสร้างองค์กรในภาพรวม ยึดตามกรอบขององกระทรวงที่กำหนดให้ (ตามรายละเอียดในบทที่ 2)

2.2 โครงสร้างองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยึดตามกรอบขององกระทรวงแต่รายละเอียดการดำเนินงานนั้น หน่วยงานสามารถบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงานได้ ดังรายละเอียดตามผังงานต่อไปนี้



จำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบงาน มีจำนวน 3 คน โดยรับผิดชอบงานการศึกษา 1 คน งานฝึกอบรม 1 คน และงานวิเทศสัมพันธ์และห้องสมุด 1 คน

การดำเนินงานด้านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะยึดตามนโยบายของทางราชการ หากนโยบายไม่ชัดเจน งานพัฒนาบุคลากรจะเป็นผู้เสนอเข้าคณะกรรมการ นอกจากนี้ ในการดำเนินงานด้านการฝึกอบรมในกรณีที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด งานพัฒนาบุคลากรจะเป็นผู้บริหารจัดการงบประมาณเฉพาะในส่วนที่ส่งตัวบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเข้ารับการฝึกอบรม โดยมีการวิเคราะห์เพื่อวางแผนการใช้งบประมาณทุกปี สำหรับในระดับอำเภอและตำบลจะมอบอำนาจให้พื้นที่เป็นผู้บริหารจัดการเอง

สำหรับงานห้องสมุด หน่วยงานยังไม่มีสถานที่แยกเป็นเอกเทศ จึงใช้ห้องประชุมเป็นห้องสมุดชั่วคราว

2.3 นโยบาย และวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน ดังนั้น หากองค์กรต้องการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ในปัจจุบันงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำเฉพาะในมิติของข้าราชการเท่านั้น ในความเป็นจริงแล้วควรทำในมิติของชุมชนด้วย เพราะองค์กรมีการทำงานเชื่อมโยงกับชุมชนอยู่เสมอ หากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับชุมชนด้วย ก็จะทำให้องค์กรสามารถทำงานประสบผลสำเร็จได้เร็วและง่ายขึ้น

สำหรับนโยบายการพัฒนาคนของหน่วยงานยึดตามนโยบายของกระทรวงเป็นหลัก โดยหน่วยงานจะมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อการกำหนดนโยบายรองรับและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานและงานต่าง ๆ ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน สาธารณสุขอำเภอ และนักวิชาการจากหน่วยงานต่าง ๆ ทุกระดับ ซึ่งสามารถสรุปกรอบนโยบายและแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ : "พัฒนาคน ชุมชนมีส่วนร่วม คุณภาพมาตรฐาน บริการเป็นเลิศ"
2. พันธกิจ : มุ่งสู่หน่วยงานที่มีคุณภาพให้บริการได้มาตรฐานเพื่อสุขภาพที่ดีของประชาชน
3. วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน
   - 3.1. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีกระบวนการในการพิจารณาความดีความชอบ บรรจุแต่งตั้ง โดยใช้ระบบคุณธรรม
   - 3.2. เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการในเรื่องการประสานงาน ติดตามและประเมินผลอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง
   - 3.3. ส่งเสริมการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

4. กลยุทธ์การพัฒนา

วัตถุประสงค์ที่ 3.1 : เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีกระบวนการในการพิจารณาความดี ความชอบ บรรจุแต่งตั้ง โดยใช้ระบบคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพสูงสุดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของจังหวัด

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างกลไกเพื่อให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในการพิจารณาความดี ความชอบ การบรรจุแต่งตั้ง โดยใช้ระบบคุณธรรม

วัตถุประสงค์ที่ 3.2 : เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการในเรื่องการประสานงาน ติดตาม และประเมินผลอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 1 ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรเพื่อปรับปรุงการประสานงาน

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการติดตามประเมินผลกลวิธี

วัตถุประสงค์ที่ 3.3 : ส่งเสริมการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดระบบข้อมูลข่าวสาร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศและคอมพิวเตอร์

3. ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค

หัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐานสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ได้กล่าวว่า การดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการดังกล่าวในภาพรวมที่เป็นคณะกรรมการชุดใหญ่ระดับประเทศ ระดับภาค และระดับเขตนั้น ไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ในระดับจังหวัดสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ เพราะแนวทางการบริหารจัดการดังกล่าวเป็นแนวทางมาตรฐานในการดำเนินงานที่ทุกหน่วยงานควรให้ความสำคัญและนำมาประยุกต์ใช้

กระบวนการบริหารจัดการ

หน่วยงานได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการทุกกระบวนการโดยเริ่มตั้งแต่การประเมินสถานการณ์ การกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การควบคุมกำกับ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งดำเนินการในรูปของคณะกรรมการในทุกกระบวนการ โดยจัดประชุมเพื่อระดมสมองในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน มีการติดตามและประเมินผลโดยคณะกรรมการ

นอกจากนี้ หน่วยงานยังมีการจัดองค์กรในระดับอำเภอเพื่อรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย มีการจัดตั้งคณะกรรมการ สนับสนุนให้ทุกกลุ่มวิชาชีพเข้ามาเป็นคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกกระบวนการ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงานโดยพิจารณาตามความเหมาะสม

กลไกการบริหารจัดการ

หน่วยงานของท่าน ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านการพัฒนากำลังคนโดยสนับสนุนให้ทุกกลุ่มงาน ทุกกลุ่มวิชาชีพได้เข้ามาเป็นคณะกรรมการเพื่อมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ

1. คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วย ผู้บริหารหน่วยงานในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยมีนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดเป็นประธาน

2. คณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย ผู้แทนจากฝ่ายต่าง ๆ ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลชุมชน และสาธารณสุขอำเภอ โดยมีนักวิชาการสาธารณสุข 9 ด้านส่งเสริมและพัฒนาเป็นประธาน และหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐานเป็นเลขานุการ

หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงาน

- วิเคราะห์งานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทั้งหมด
- วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองงาน

กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาและผู้รับผิดชอบดำเนินการ กำหนดวิธีการประเมินผล และติดตาม สรุปผลการประเมินด้านการพัฒนา

แต่อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการนำเสนอผลงาน หน่วยงานยังไม่สามารถเปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบงานทุกคนได้นำเสนอผลงานและปัญหาอุปสรรคทั้งต่อที่ประชุมผู้บริหารและนำเสนอผลงานเด่นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับหน่วยงานอื่นอย่างทั่วถึง

การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ

ส่วนใหญ่หน่วยงานได้มีการกระจายอำนาจงานไปสู่ระดับล่าง ด้านการฝึกอบรมในเรื่องของงบประมาณและการอนุมัติตัวบุคคลให้เข้ารับการอบรม และงานการศึกษาในส่วนของการคัดเลือกบุคลากรลาศึกษาต่อ และการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนทุน ซึ่งการกระจายอำนาจ ดังกล่าวมีทั้งผลดีและข้อจำกัดที่พึงระวัง โดยผลดีนั้น เป็นการเปิดโอกาสให้พื้นที่ศึกษาปัญหาด้วยตัวเองและดำเนินการแก้ไขพัฒนาด้วยตนเอง จะเป็นการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดมากกว่า แต่ก็มีข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนดังนี้

1. จะต้องมีกรอบการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานระดับล่างได้เดินไปในแนวทางเดียวกัน และช่วยให้หน่วยงานระดับบนได้ทราบความเคลื่อนไหวของหน่วยงานระดับล่างอยู่ตลอดเวลา

2. ส่วนกลางต้องสนับสนุน เช่น หาวิทยากร สร้างหลักสูตร ให้คำปรึกษา แนะนำเรื่องกฎระเบียบต่าง ๆ ที่หน่วยงานระดับล่างยังไม่ทราบและยังไม่เข้าใจ

3. ต้องมีการประเมินผลโดยคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการดำเนินงาน

การสนับสนุนการบริหารจัดการ

หน่วยงานได้มีการสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเต็มที่ทั้งในด้านประมาณ ด้านวิชาการ เช่น การดำเนินงานห้องสมุดเพื่อสนับสนุนเอกสารทางวิชาการ การจัดเวทีวิชาการ การสนับสนุนให้หน่วยงานระดับตำบลเสนอผลงานเด่นสู่ระดับจังหวัดและระดับเขต ตลอดจนการให้คำแนะนำปรึกษาในการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อนำเสนอการปรับเลื่อนระดับในตำแหน่งงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบงานทุกคนได้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อ และฝึกอบรม สัมมนาตามความเหมาะสม แต่ในเรื่องของการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารนั้น ในปัจจุบันงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้ดำเนินการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ แต่มีการ จัดทำโดยการบันทึกด้วยสมุด

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

1. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจน ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติผู้รับผิดชอบงานบางคนอาจจะรู้หรือไม่รู้ ทำให้การดำเนินงานผิดพลาดได้

2. การประสานงานกับกลุ่มงานอื่น ๆ เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินงาน บางครั้งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี บางครั้งไม่ได้รับความร่วมมือ ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จยาก

3. ความรู้ของผู้รับผิดชอบงาน ในเรื่องของระเบียบราชการ หลักสูตรต่าง ๆ นโยบายของรัฐบาลและกระทรวง ผู้รับผิดชอบงานบางคนยังไม่รู้หรือไม่เข้าใจอย่างชัดเจน

4. ความสามารถในการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงานบางคนยังขาดความสามารถในเรื่องของการประสานงาน การสื่อสาร ความละเอียดรอบคอบทำงานเสร็จตรงเวลา การซื่อตรงสามารถเก็บความลับได้ และความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการดำเนินงาน

5. ปัญหาเรื่องความขัดแย้งในการดำเนินงาน มักจะพบอยู่เสมอ

3.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตภายใต้การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ และการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

แนวโน้มการดำเนินงาน

หัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐานสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ควรเปลี่ยนแปลงไปในเรื่องโครงสร้างด้านการบริหาร งานพัฒนาบุคลากรอาจต้องยุบไปรวมกับงานบริหาร เพื่อทำหน้าที่ทั้งการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดสรรคนและงบประมาณจึงต้องให้สอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนามากขึ้น แต่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงในเรื่องของรูปแบบ

และกิจกรรมการดำเนินงาน แต่ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และโรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป) ให้ชัดเจน

ความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

ถึงแม้ว่าลักษณะงานด้านการบริหารจัดการจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม หน่วยงานในส่วนภูมิภาคยังมีความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ และบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง แต่ควรหันมาทบทวนบทบาทของตัวเองและพัฒนาให้สามารถปฏิบัติตามบทบาทของทั้ง Nadler และ Pace เพื่อก้าวไปสู่การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพให้ได้ โดยเฉพาะบทบาทด้านการวิเคราะห์ความต้องการการบริหารจัดการ เป็นต้น

สำหรับแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคนั้น ส่วนกลางต้องให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในงานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ให้ไปสู่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ (Professional HRD)

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

แนวคิดเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนภูมิภาค

.....

<u>ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์</u>

1.1 ชื่อ-นามสกุล

1.2 ตำแหน่งปัจจุบัน

1.3 สถานที่ปฏิบัติงาน

1.4 วุฒิการศึกษาสูงสุด

1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

1.6 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหาร

คำถาม เคยดำรงตำแหน่งด้านการบริหารอะไรมาบ้าง เป็นเวลากี่ปี (ในแต่ละตำแหน่ง)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด / โรงพยาบาลทั่วไป / วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี

2.1 โครงสร้างองค์กรในภาพรวม (แผนภูมิ/ผังงาน จำนวนบุคลากร) (เก็บข้อมูลจากเอกสาร)

คำถาม - โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะอย่างไร แยกเป็นกี่ฝ่าย/แผนก

- มีจำนวนบุคลากรในภาพรวมกี่คน

2.2 โครงสร้างองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (แผนภูมิ/ผังงาน จำนวนบุคลากร) (เก็บข้อมูลจากเอกสาร และการตอบคำถาม)

คำถาม - โครงสร้างองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะอย่างไร แยกออกเป็นกี่งาน จำนวนบุคลากรในภาพรวมมีกี่คน

2.3 นโยบาย และวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนษย์

คำถาม - ท่านได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ เพราะอะไร

- หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
- จากนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาล หน่วยงานของท่านได้มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้รองรับหรือไม่ อย่างไร

การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ

คำถาม - ในหน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่หน่วยงานย่อยหรือไม่ อย่างไร (ระบุงานที่มีการกระจายอำนาจ)

- ท่านคิดว่าการกระจายอำนาจมีผลดี ผลเสียอย่างไร

การสนับสนุนการบริหารจัดการ

คำถาม - ท่านได้ให้การสนับสนุนงบประมาณสำหรับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

- ท่านได้ให้การสนับสนุนด้านวิชาการเพื่อเป็นการพัฒนาผู้รับผิดชอบงานและทีมงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร (เช่น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ลาศึกษาต่อ และทำการวิจัย เป็นต้น)
- หน่วยงานของท่านมีห้องสมุดหรือไม่ และท่านให้ความสำคัญกับการจัดทำห้องสมุดมากน้อยเพียงใด
- หน่วยงานของท่านได้มีการจัดเวทีวิชาการเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบงานและทีมงาน ได้นำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการดำเนินงานซึ่งกันและกันหรือไม่
- หน่วยงานของท่านได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างระบบข้อมูลข่าวสารหรือไม่ อย่างไร (ดำเนินการอะไรบ้างในด้านระบบข้อมูลข่าวสาร)

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

คำถาม - การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมามีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่ ถ้ามีเกิดจากปัจจัยใดบ้าง (บุคคล ระบบงาน และงบประมาณ)

3.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตภายใต้การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ และการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

แนวโน้มการดำเนินงาน

คำถาม - ท่านคิดว่าลักษณะโครงสร้างขององค์กร ลักษณะงาน และการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

ความต้องการ บทบาท และแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาค

คำถาม - หากโครงสร้างขององค์กร ลักษณะงาน และการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงไป ท่านคิดว่าหน่วยงานในส่วนภูมิภาคยังมีความต้องการนักพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์อยู่หรือไม่

- บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
- และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะอย่างไรจึง จะสามารถทำหน้าที่ตามบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- นอกจากนี้ ควรมีแนวทางในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร จึงจะสามารถดำเนินงานตามบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

ขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

แบบสอบถามวิทยานิพนธ์

เรื่อง "บทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข : กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2"

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ - เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร (กระบวนการ กลไกการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจ การสนับสนุนการบริหารจัดการ) คำตอบของท่านไม่มีถูกไม่มีผิด ผู้ศึกษาขอให้ท่านตอบให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ผลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน คำตอบของท่านจะนำไปใช้วิเคราะห์เป็นภาพรวม ไม่มีการประเมินผลเป็นรายบุคคลแต่อย่างใด

- ผู้ศึกษาขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในครั้งนี้

แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้การปฏิรูประบบบริการสุขภาพและการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ

อธิบายศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ การปรับตัว ความคิดริเริ่มของพนักงานในองค์กร ผ่านกระบวนการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการหรือพนักงานเป็นผู้ดำเนินการเอง เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ การพัฒนาทางด้านความคิด จิตใจ บุคลิกภาพ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป

3. หน่วยงานในส่วนภูมิภาค หมายถึง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

1.2 ตำแหน่งปัจจุบัน

( ) นักวิชาการ ( ) พยาบาลวิชาชีพ

( ) พยาบาลเทคนิค ( ) เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน

( ) เจ้าหน้าที่บริหารงานสาธารณสุข ( ) อื่นๆ(ระบุ).....

1.3 หน้าที่ความรับผิดชอบ

( ) งานการศึกษา ( ) งานฝึกอบรม

( ) งานวิชาการ ( ) อื่นๆ(ระบุ).....

1.4 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร

( ) น้อยกว่า 3 ปี ( ) 4 – 6 ปี

( ) 7 – 9 ปี ( ) 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร

2.1 การดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค ปี 2541

กระบวนการบริหารจัดการ

2.1.1 ท่านเคยดำเนินการประเมินสถานการณ์ และหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือไม่

( ) เคย (ให้ตอบข้อ 2.1.2 ต่อ) ( ) ไม่เคย (ข้ามไปตอบข้อ 2.1.3)

2.1.2 ท่านกระทำเมื่อใด

( ) ปีละ 1 ครั้ง ก่อนวางแผนดำเนินงานในปีงบประมาณต่อไป

( ) 2 ปี ต่อ 1 ครั้ง ( ) 3 ปี ต่อ 1 ครั้ง

( ) อื่นๆ(ระบุ).....

2.1.3 ท่านคิดว่าการประเมินสถานการณ์ หรือการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำคัญหรือไม่

( ) สำคัญ ( ) ไม่สำคัญ

2.1.4 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรหรือไม่

( ) มี ( ) ไม่มี

2.1.5 ท่านคิดว่าการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของใคร

( ) ผู้บริหารระดับสูง ( ) หัวหน้างาน

( ) ผู้ปฏิบัติงาน ( ) เป็นหน้าที่ของทุกคน

( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

2.1.6 ท่านเป็นผู้กำหนดแผนการปฏิบัติงานในงานที่ท่านรับผิดชอบเองหรือไม่

( ) กำหนดด้วยตัวเอง ( ) กำหนดเองโดยมีหัวหน้างานเป็นที่ปรึกษา (เวลามีปัญหาค่อยปรึกษาหัวหน้างาน)

( ) กำหนดร่วมกันกับหัวหน้างาน ( ) ไม่ได้กำหนดเองหัวหน้างานเป็นผู้กำหนด

( ) ไม่ได้กำหนดเองเพราะเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ( ) อื่น ๆ(ระบุ).....

2.1.7 ท่านคิดว่าการกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของใคร

( ) ผู้บริหารระดับสูง ( ) หัวหน้างาน

( ) ผู้ปฏิบัติงาน ( ) เป็นหน้าที่ของทุกคน

( ) อื่น ๆ(ระบุ).....

2.1.8 ท่านมีการผสมผสานงานที่รับผิดชอบกับกลุ่มงานอื่น ๆ เพื่อดำเนินการร่วมกันหรือไม่ (เช่น กิจกรรมที่มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน วัตถุประสงค์การดำเนินงานที่คล้ายกัน มีการประสานงานกันเพื่อดำเนินงานร่วมกัน เป็นต้น)

( ) มีการผสมผสาน

( ) ไม่มีการผสมผสานเพราะไม่มีกิจกรรมหรืองานที่เข้ากันได้

( ) ไม่มีเพราะการผสมผสานทำให้งานล่าช้า

( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

2.1.9 ท่านเคยประสานงานกับหน่วยงานอื่น (นอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุข) เพื่อแสวงหาความร่วมมือในการดำเนินงานที่ท่านรับผิดชอบหรือไม่

( ) เคย ( ) ไม่เคย

2.1.10 ในการดำเนินงานที่ท่านรับผิดชอบท่านได้ใช้กลวิธีอะไรบ้างที่ช่วยให้การดำเนินงานของท่านประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบงาน ( ) การศึกษาดูงาน

( ) การจัดทำคู่มือการดำเนินงาน ( ) การทดสอบความรู้กลุ่มผู้รับผิดชอบงาน

( ) การจัดเวทีวิชาการ ( ) การทำวิจัย

( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

2.1.11 ท่านได้มีการควบคุมกำกับงานที่ท่านรับผิดชอบเองหรือไม่

( ) ควบคุมกำกับเอง ( ) หัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมกำกับ

( ) ควบคุมกำกับเองและหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมกำกับอีกครั้งหนึ่ง ( ) อื่นๆ (ระบุ).....

2.1.12 ท่านได้ประเมินผลงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่ท่านรับผิดชอบหรือไม่

( ) ประเมินผลหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ( ) ประเมินผลเป็นระยะๆ (ก่อนระหว่าง และหลังดำเนินงาน)

( ) ประเมินผลเป็นระยะๆ ในบางงานบางงานประเมินผลครั้งเดียวหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน ( ) ไม่ได้ประเมินผล (ไม่ต้องตอบข้อ 2.1.13)

( ) อื่นๆ (ระบุ).....

2.1.13 หากท่านมีการประเมินผลการดำเนินงาน ท่านได้นำผลการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์หรือไม่

( ) ได้ใช้ประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป

( ) ไม่ได้ใช้ประโยชน์เพราะผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ

( ) ไม่ได้ใช้ประโยชน์เพราะไม่ใช่ผู้วางแผนการดำเนินงาน

( ) อื่นๆ (ระบุ).....

กลไกการบริหารจัดการ

2.1.14 ในการดำเนินงานที่ท่านรับผิดชอบ มีการจัดตั้งเครือข่ายการดำเนินงานหรือไม่ (เช่น จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานระดับอำเภอ ตำบล หรือมีทีมการดำเนินงานอย่างเป็นเครือข่าย)

( ) มี ( ) ไม่มี (ไม่ต้องตอบข้อ 2.1.15 และ 2.1.16)

2.1.15 การดำเนินงานแบบมีเครือข่ายมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่

( ) มี คือ (ระบุ).....

( ) ไม่มีเพราะคณะกรรมการและทีมงานทุกคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่

( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

2.1.16 ท่านได้มีการพัฒนาคณะกรรมการและทีมงานที่เป็นเครือข่ายการดำเนินงานของท่านหรือไม่ อย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) มีโดยการประชุมกลุ่มทุกเดือน ( ) มีโดยจัดการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน (หน่วยงานจัดเอง)

( ) มีโดยการศึกษาดูงาน ( ) มีโดยการส่งทีมงานเข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานอื่น

( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

2.1.17 ท่านมีโอกาสได้นำเสนอผลงานที่ท่านรับผิดชอบต่อที่ประชุมผู้บริหารหรือไม่

( ) ไม่เคยเพราะรับผิดชอบงานประจำที่ไม่สำคัญ
( ) ไม่เคยเพราะหัวหน้างานนำเสนอแทน
( ) เคย
( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ

2.1.18 งานที่ท่านรับผิดชอบมีการกระจายอำนาจไปสู่ระดับล่างหรือไม่ (อำเภอ ตำบล)

( ) มีการกระจายอำนาจทุกงาน
( ) มีบางงาน
( ) ไม่มี
( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

การสนับสนุนการบริหารจัดการ

2.1.19 งานพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ท่านรับผิดชอบได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณหรือไม่

( ) ได้รับอย่างเพียงพอ
( ) ได้รับแต่ไม่เพียงพอ
( ) ไม่ได้รับการสนับสนุนเลย
( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

2.1.20 ท่านได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือดำเนินการวิจัยเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) ได้รับโดยสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อ
( ) ได้รับโดยสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม
( ) ได้รับโดยสนับสนุนให้ศึกษาดูงาน
( ) ได้รับโดยสนับสนุนให้ดำเนินการวิจัย
( ) ไม่ได้รับการสนับสนุนเลย เพราะ (ระบุ).....

2.1.21 ในหน่วยงานของท่านมีห้องสมุดเพื่อให้บริการการค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการจากหนังสือเอกสาร วารสาร และอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรหรือไม่

( ) มี
( ) ไม่มี

2.1.22 ท่านมีโอกาสได้นำเสนอผลงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่ท่านรับผิดชอบเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับหน่วยงานอื่นๆ หรือไม่

( ) เคยมีการนำเสนอ เรื่อง.....
( ) ไม่เคยเลย

2.1.23 ท่านได้รับการสนับสนุนให้จัดทำระบบข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนากำลังคนในส่วนที่ท่านรับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

( ) ได้รับโดยมีโปรแกรมสำเร็จรูปมาจากส่วนกลาง
( ) ได้รับการสนับสนุนโดยจัดทำกันกันเองภายในหน่วยงาน
( ) ไม่ได้รับการสนับสนุนเลย
( ) อื่นๆ (ระบุ).....

2.2 ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

2.2.1 ในการดำเนินงานที่ท่านรับผิดชอบมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่

( ) มี ( ) ไม่มี (ไม่ต้องตอบข้อ 2.2.2)

2.2.2 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของท่านเกิดจากปัจจัยใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) ด้านบุคคล เพราะผู้รับผิดชอบงานขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินงาน

( ) ด้านบุคคล เพราะปริมาณงานมากแต่ปริมาณคนมีน้อย

( ) ด้านระบบงาน เพราะมีกฎระเบียบและมีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป

( ) ด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอ

( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการแสดงความคิดเห็น

3.1 ท่านได้รับทราบนโยบายและข้อมูลเกี่ยวกับการกระจายอำนาจหรือไม่ อย่างไร

( ) รับทราบเพียงบางส่วนเพราะไม่ได้ติดตามอย่างสม่ำเสมอ

( ) รับทราบเพียงบางส่วนและกำลังติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

( ) รับทราบอย่างละเอียดเพราะติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

( ) ไม่เคยรับทราบเลย (ไม่ต้องตอบข้อ 3.2, 3.5 และ 3.6)

( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

3.2 ท่านคิดว่าภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจ ลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

( ) ควรมีการเปลี่ยนแปลงไป คือ .....

.....

.....

( ) ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง (ไม่ต้องตอบข้อ 3.5 และ 3.6) เพราะ.....

.....

3.3 ท่านได้รับทราบนโยบายและข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพหรือไม่อย่างไร

( ) รับทราบเพียงบางส่วนเพราะไม่ได้ติดตามอย่างสม่ำเสมอ

( ) รับทราบเพียงบางส่วนและกำลังติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

( ) รับทราบอย่างละเอียดเพราะติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

( ) ไม่เคยรับทราบเลย (ไม่ต้องตอบข้อต่อไป)

( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

3.4 ท่านคิดว่าภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

( ) ควรมีการเปลี่ยนแปลงไป คือ .....

.....

.....

.....

( ) ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง (ไม่ต้องตอบข้อ 3.5 และ 3.6) เพราะ.....

.....

3.5 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตามข้อ 3.2 และ 3.4 ท่านคิดว่า หน่วยงานในส่วนภูมิภาคยังมีความต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่หรือไม่

( ) ต้องการ ( ) ไม่ต้องการ (ไม่ต้องตอบข้อต่อไป)

3.6 ภายใต้การเปลี่ยนแปลงตามข้อ 3.2 และ 3.4 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคเมื่อเทียบกับบทบาทที่เป็นอยู่ในปัจจุบันควรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

( ) ควรเปลี่ยนแปลงไปคือ.....

.....

.....

( ) ไม่ควรเปลี่ยนแปลงเพราะบทบาทเดิมดีอยู่แล้ว

( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กริช อัมโภชน์. 2520. **การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กุลธน ธนาพงศธร และไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. 2539. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม. **เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 7-15**. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ. 2535. **หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา.** กรุงเทพมหานคร: สยามศิลป์การพิมพ์.

จำเนียร จวงตระกูล. 2537. ทิศทางการฝึกอบรม. **วารสารบริหารคน** 27 (มกราคม – มีนาคม): 27 – 46.

จิระ หงส์ลดารมภ์. 2532. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: การเปลี่ยนแปลงและทิศทางการพัฒนาในอนาคต**. กรงเทพมหานคร: ศนย์ฝึกอบรมธนาคารไทยพาณิชย์.

จิราภรณ์ ธรรมศักดากร. 2541. บทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร: กรณีศึกษาฝ่ายฝึกอบรมธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. 2520. **การพัฒนาบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2540. **แง่คิดในการฝ่าวิกฤตการณ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจถดถอย**. เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ เรื่อง "ฝ่าวิกฤตการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจถดถอย" 1 ธันวาคม 2540. กรุงเทพมหานคร: ห้องมหิศร ธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่.

ชูชัย ศุภวงศ์. 2544. กระทรวงสาธารณสุขในกระบวนการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ. **เอกสารวิชาการเสนอในเวทีวิชาการ: ปฏิรูประบบบริการสุขภาพไทยครั้งที่ 2**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสนับสนุนและพัฒนาการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข.

ณัชกานต์ สันเทียะ. 2542. การศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติในไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีบรรษัทข้ามชาติเนเธอร์แลนด์. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ดารัตน์ จิตรประสงค์. 2541. **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถูกควบและครอบกิจการ**. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพาณิชย์.

นิตย์ สัมมาพันธ์ จิรวรรณ ภักดีบุตร และธเนศ บดีศร. 2533. **การบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บังอร โสพส. 2538. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ความเป็นมาและกระบวนการที่ควรจะเป็น. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์** 35 (มกราคม – มีนาคม): 67 – 84.

ประชุม โพธิกุล. 2537. **การสอนงานและการให้คำปรึกษา: แบบฝึกปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ปกเกล้าการพิมพ์.

ปัญญาทิพย์ จันทรา. 2541. การรับรู้บทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พรพิมล ธุวสินธุ์. ม.ป.ป. **แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. (อัดสำเนา).

ภุมรี บัวสมบูรณ์. 2539. บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มัลลี เวชชาชีวะ. 2524. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โครงการพัฒนาและเผยแพร่เอกสารอุปกรณ์และเครื่องมือฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รัตเกล้า ป้อมไชยา. 2542. การเปรียบเทียบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วงภาวะเศรษฐกิจเจริญรุ่งเรืองและภาวะเศรษฐกิจถดถอย: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วนิดา ชูวงษ์. 2540. ระบบพี่เลี้ยง. **จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน** 37 (กรกฎาคม – กันยายน): 3 - 15.

วัชรี ทรัพย์มี. 2533. **ทฤษฎีและกระบวนการให้บริการปรึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โครงการการส่งเสริมและแต่งตำรา ทบวงมหาวิทยาลัย.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2537. บทบาท หน้าที่ และจริยธรรมในวิชาชีพนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่ศตวรรษ 2000. **วารสารข้าราชการ** 39 (พฤษภาคม – มิถุนายน): 24 – 34.

สถาบันพระบรมราชชนก. 2541ก. **การศึกษารูปแบบการพัฒนากำลังคนระหว่างประจำการ**. กรุงเทพมหานคร: ยุทธรินทร์การพิมพ์.

_____. 2541ข. **สาระพัฒน์ 3: บางสิ่งเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: ยุทธรินทร์การพิมพ์.

_____. 2541ค. **สาระพัฒน์**. กรุงเทพมหานคร: ยุทธรินทร์การพิมพ์.

_____. 2541ง. **วิวัฒนาการเกี่ยวกับนโยบาย แผนและการดำเนินการพัฒนากำลังคนระหว่างประจำการ**. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก.

_____. 2542. **ข้อเสนอการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ**. เอกสารประกอบการประชุมเวทีวิชาการ เรื่อง "National Forum for Health Care Reform" 13 – 15 ธันวาคม 2542. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค.

สมคิด บางโม. 2538. **การฝึกอบรมและการประชุม**. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.

สมบัติ กุสุมาวลี. 2540. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม: บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2523. **การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

สมิต สัชฌุกร. 2537. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา. **วารสารสรรสารงานเด่น** (พฤศจิกายน – ธันวาคม): 43 - 45

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2539. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540 – 2544**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สินี เจริญพจน์. 2537. ข้อคิดเกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรม. **จุลสารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน** (มกราคม – มิถุนายน): 16 – 19.

สุรเดช เดชคุ้มวงศ์ และคนอื่น ๆ. 2542. วิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาจังหวัดพิจิตร ปี 2538 – 2540. **สาระพัฒน์ 4: เตรียมคนสู่อนาคต**. อุกฤษฏ์ มิลินทางกูร (บรรณาธิการ). กรุงเทพมหานคร: ยุทธรินทร์การพิมพ์. 24 – 26.

หทัยวรรณ สงกุมาร. 2539. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรุณ รักธรรม. 2537. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล: ศึกษาเชิงพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

อรุณี รุ่งอภินันท์. 2540. บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อุทัย หิรัญโต. 2531. **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

ภาษาอังกฤษ

Gilley, J.W. and Eggland, S.A. 1989. **Principles of Human Resource Development**. Massachusetts: Addsion–Wesley.

Katz, D. and Kanh, L.R. 1966. **Human Resource Management**. New York, NY: John Wiley & Sons.

Nadler, L. and Nadler, Z. 1990. **The Handbook of Human Resource Development**. New York: Jonh Wiley & Sons.

Ordiorme, G. S. 1970. **Training by Objective: An Economic Approach to Training Management.** New York: Macmillan.

Pace, R. W., Smith, P. C. and Mills, G. E. 1991. **Human Resource Development: The Field**. New jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P. 1993. **Organization Behavior**. New York, NY: Prentice Hall.

Stewart, J. 1996. **Managing Change through Training and Development**. London: Kogan Page.

Werter, W.B. and Davis, K. 1989. **Human Resource and Personel Management**. New York: McGraw Hill.

Werther, W.B. and Davis, K. 1993. **Human Resource and Personnel Management.** New York: McGraw Hill.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นางกมลวรรณ ชาติทองคำ
ประวัติการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช ปีการศึกษา 2537
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	นักวิชาการสาธารณสุข 5 งานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี

ประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการ รางวัลหรือทุนการศึกษาเฉพาะที่สำคัญ

มีประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร 8 ปี มีผลงานทางวิชาการเรื่อง "การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี"