

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสักครั้งนี้ ได้ใช้การผสมผสานวิธีการต่าง ๆ ทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยใช้วิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เป็นวิธีหลักแล้วใช้วิธีการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และการใช้แบบสอบถามผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1 ผลการศึกษาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1.1 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาในส่วนนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 215 ชุด ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ส่วน ผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

4.1.2 ข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในบุคลากร โรงพยาบาลจำปาสัก รายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในบุคลากร โรงพยาบาลเจ้าป่าสัก

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	93	43.26
หญิง	122	56.74
รวม	215	100.00
2. อายุ		
20-30 ปี	56	26.05
31-40 ปี	48	22.33
41-50 ปี	56	26.05
51-60 ปี	55	25.58
รวม	215	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	126	58.60
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	77	35.81
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	8	3.72
สูงกว่าปริญญาโท	4	1.86
รวม	215	100
4. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน		
การแพทย์	46	21.40
เภสัชกร	11	5.12
ทันตแพทย์	7	3.26
พยาบาล	91	42.33
พยาบาลผดุงครรภ์	6	2.79
วิทยาศาสตร์การแพทย์	6	2.79

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
แพทย์กายภาพบำบัด	9	4.19
นักวิชาการสาขาต่าง ๆ	13	6.05
ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างชั่วคราว	26	12.09
รวม	215	100.00
5. ตำแหน่งการบริหาร		
ไม่มีตำแหน่งบริหาร	125	58.14
คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล	5	2.33
หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้ากลุ่มงาน	50	23.26
หัวหน้างาน / หัวหน้าตึก		
อื่น ๆ	35	16.28
รวม	215	100.00
6. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	60	27.91
6-10 ปี	19	8.84
11-15 ปี	26	12.09
16-20 ปี	13	6.05
21-25 ปี	38	17.67
26-30 ปี	49	22.79
31-35 ปี	10	4.65
36 ปีขึ้นไป		
รวม	215	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 56.74 อายุระหว่าง 20-30 ปี และ 41-50 ปี ร้อยละ 26.05 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 58.60 มีตำแหน่งพยาบาลร้อยละ 42.33 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลประจำปัสัถ น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 27.91

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ที่เคยได้รับการพัฒนาของกลุ่มตัวอย่างในบุคลากรโรงพยาบาลประจำปัสัถ รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

ประสบการณ์ที่เคยได้รับการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก

ประสบการณ์ที่เคยได้รับการพัฒนา	จำนวน	ร้อยละ
เคยเข้าร่วมประชุม หรือสัมมนา		
เคย	93	43.26
ไม่เคย	122	56.74
รวม	215	100.00
การลาศึกษาต่อ		
เคย	85	39.53
ไม่เคย	130	60.47
รวม	215	100.00
อบรมในหลักสูตรระยะสั้น/หลักสูตรต่อเนื่อง		
เคย	111	51.63
ไม่เคย	104	48.37
รวม	215	100.00
การเตรียมความพร้อม (ปฐมนิเทศ) ก่อนเข้าปฏิบัติงาน		
เคย	148	68.84
ไม่เคย	67	31.16
รวม	215	100.0
มีความพึงพอใจ		
พึงพอใจ	183	85.12
ไม่พึงพอใจ	30	13.95
รวม	215	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วมประชุมสัมมนา ร้อยละ 56.74 และไม่เคยศึกษาต่อ ร้อยละ 60.47 แต่เคยเข้ารับอบรมในหลักสูตรระยะสั้น/หลักสูตรต่อเนื่อง 51.63 และได้รับการเตรียมความพร้อม ปฐมนิเทศ ก่อนเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน ร้อยละ 68.84 และพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการได้รับการพัฒนา ร้อยละ 85.12

4.2.1.3 ข้อมูลสภาพการพัฒนาศูนย์พยาบาลในหน่วยงาน

1) นโยบายและแผนการพัฒนาศูนย์พยาบาล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับนโยบายและแผนพัฒนาศูนย์พยาบาล รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

นโยบายและแผนการพัฒนาศูนย์พยาบาล

นโยบายและแผนการพัฒนาศูนย์พยาบาล	จำนวน	ร้อยละ
1. มีแผนการพัฒนาศูนย์พยาบาลในแต่ละปี		
ไม่มีแผน	02	0.93
มีแผน	157	73.02
ไม่ทราบ	56	26.05
รวม	215	100.00
2. ปฏิบัติตามแผนพัฒนาศูนย์พยาบาล		
ไม่ปฏิบัติ	02	0.93
ปฏิบัติ	152	70.70
ไม่ทราบ	61	28.37
รวม	215	100.00
3. ประเมินผลโครงการพัฒนาศูนย์พยาบาล		
ไม่มีการประเมิน	2	0.93
ประเมิน	153	71.16
ไม่ทราบ	60	27.91
รวม	215	100.00
4. แผนการพัฒนาศูนย์พยาบาลใน โรงพยาบาลมีความเหมาะสม		
ไม่เหมาะสม	3	1.40
เหมาะสม	150	69.77

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

นโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	62	28.84
รวม	215	100.00
5. งบประมาณด้านพัฒนาบุคลากรมีการกระจายอย่างทั่วถึงและยุติธรรม		
ไม่กระจาย	3	1.40
ใช่	152	70.70
ไม่ทราบ	60	27.91
รวม	215	100.00
6. นำความรู้จากการอบรมหรือพัฒนาไปใช้ประโยชน์		
ไม่นำไปใช้	11	5.12
นำไปใช้	141	65.58
ไม่แน่ใจ	63	29.30
รวม	215	100.00
7. ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้นำความรู้จากการอบรมหรือพัฒนาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน		
ไม่สนับสนุน	124	57.67
สนับสนุน	30	13.95
ไม่แน่ใจ	60	28.37
รวม	215	100.00
8. การพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลจำปาสักสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร		
สอดคล้องมาก	105	48.84
สอดคล้องปานกลาง	83	38.60

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

นโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	ร้อยละ
ไม่สอดคล้อง	27	12.56
รวม	215	100.00
9. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาบุคลากรชัดเจน		
ชัดเจน	117	54.42
ไม่ชัดเจน	12	5.58
ไม่ทราบ	86	40.00
รวม	215	100.00
10. มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี		
มี	116	53.95
ไม่มี	5	2.33
ไม่ทราบ	94	43.72
รวม	215	100.00
11. มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว		
มี	115	53.49
ไม่มี	5	2.33
ไม่ทราบ	95	44.19
รวม	215	100.00
12. แผนพัฒนาบุคลากรครอบคลุมเจ้าหน้าที่ทุกระดับ		
ครอบคลุม	108	50.23
ไม่ครอบคลุม	6	2.79
ไม่แน่ใจ	101	46.98
รวม	215	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานมีแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณ ร้อยละ 73.02 และ ได้ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานร้อยละ 70.70 มีการประเมินโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละปี ร้อยละ 71.16 นอกจากนี้ ยังมี

การคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมรับการพัฒนาศักยภาพวิทยากรมนุษยศาสตร์มีความเหมาะสม และ ยุติธรรม ร้อยละ 69.77 และมีการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาแต่ละระดับ มีการกระจายอย่างทั่วถึงและ ยุติธรรม ร้อยละ 70.70 มีการนำความรู้จากการอบรมหรือพัฒนาไปใช้ประโยชน์ ร้อยละ 65.58 ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้นำความรู้จากการอบรมหรือพัฒนาไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร้อยละ 13.95 และพบว่าการพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของแต่ละคน ร้อยละ 48.84 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์อย่างชัดเจน ร้อยละ 54.42 และมีการวางแผนพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์ประจำปี ร้อยละ 53.95 มีการพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์ในระยะยาว ร้อยละ 53.49 ในส่วนการวางแผนนั้น มีการวางแผนพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 50.23

2) การดำเนินการพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

การดำเนินการพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์

การดำเนินการพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
13. การประชุมให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับแผน		
มีการประชุม	108	50.23
ไม่มีการประชุม	6	2.79
ไม่ระบุ	101	46.98
รวม	215	100.00
14. มีการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบก่อนปฏิบัติการตามโครงการพัฒนาวิทยากรมนุษยศาสตร์		
มีการประชาสัมพันธ์	111	51.63

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีการประชาสัมพันธ์	8	3.72
ไม่ทราบ	96	44.65
รวม	215	100.00
15. หน่วยงานสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร		
สนับสนุน	121	56.28
ไม่สนับสนุน	9	4.19
ไม่ทราบ	85	39.53
รวม	215	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการประชุมแจ้งให้ทุกคนรับทราบแผนร้อยละ 50.23 รวมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบก่อนปฏิบัติการตาม โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 51.63 ในหน่วยงานสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คิดเป็น ร้อยละ 56.28

3) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มตัวอย่างในบุคลากร โรงพยาบาล จำปาสัก รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	ร้อยละ
16. มีการประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา		
ประเมิน	163	75.81
ไม่ประเมิน	52	16.28
รวม	215	100.00

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	ร้อยละ
17. บันทึกประวัติการอบรมหรือพัฒนา		
บันทึก	140	65.12
ไม่บันทึก	8	3.72
ไม่ทราบ	67	31.16
รวม	215	100.00
18. มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมตามความรู้ที่ได้รับการอบรม		
เหมาะสม	134	62.33
ไม่เหมาะสม	8	3.72
ไม่แน่ใจ	73	33.95
รวม	215	100.00
19. ผลจากการประเมินนำมาใช้ในการเลื่อนระดับบุคลากร		
นำมาใช้	132	61.40
ไม่นำมาใช้	10	4.65
ไม่แน่ใจ	73	33.95
รวม	215	100.00
20. นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์		
มาก	122	56.74
ปานกลาง	62	28.84
น้อย	31	14.42
รวม	215	100.00
21. มีการเข้ารับการอบรมในการทำงานตามหน้าที่		
เข้ารับการอบรมมาก	128	59.53
เข้าร่วมการอบรมปานกลาง	56	26.05
เข้ารับการอบรมน้อย	31	14.42
รวม	215	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ในหน่วยงานส่วนใหญ่มีการประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นร้อยละ 75.81 มีประวัติการอบรมหรือพัฒนาของตนเองทุกปีร้อยละ 65.12 มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมตามความรู้ที่ได้รับการอบรม และพัฒนา ร้อยละ 62.33 ผลจากการประเมินนำมาใช้ในการเลื่อนระดับบุคลากร ร้อยละ 61.40 มีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในระดับมาก ร้อยละ 56.74 มีการเข้ารับการอบรมใน การทำงานตามหน้าที่ในระดับมาก ร้อยละ 59.53

4.2.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาในส่วนนี้โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการศึกษาจำแนกระดับความ ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น 5 ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด การ วิเคราะห์ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ในโรงพยาบาลจำปาสัก จำนวน 215 ชุด รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6

ระดับความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ในโรงพยาบาลจำปาสัก ภาพรวม

ระดับความต้องการ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	53	24.65
มาก	95	44.19
ปานกลาง	48	22.33
น้อย	19	8.84
น้อยที่สุด	0	0.00
รวม	215	100

จากตารางที่ 4.6 ระดับความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสักใน ภาพรวม ผลการวิเคราะห์ พบว่า ระดับความต้องการส่วนส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 44.19 รองลงมาคือระดับมากที่สุด ร้อยละ 24.65 ระดับปานกลาง ร้อยละ 22.33 และระดับน้อย ร้อยละ 8.84 ส่วนระดับมากที่สุดและระดับน้อยที่สุดมีค่าห่างกันคือร้อยละ 24.65 และ 0.00 ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายด้าน ผลการวิเคราะห์ เสนอในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7

ระดับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ในโรงพยาบาลจำปาสัก จำแนกเป็นรายด้าน

ต้องการการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์รายด้าน	ระดับความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ความถี่ และ ร้อยละ)					จำนวนร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน)
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		
	1. ด้านบริหาร	13(6.05)	37(16.81)	16(7.44)	5(2.33)		
2. ด้านบริการ	29(13.49)	24(12.16)	13(6.05)	6(2.79)	0	72(34.49)	4.22(0.86)
3. ด้านวิชาการ	11(5.12)	34(15.22)	19(8.84)	8(3.72)	0	72(32.9)	3.97(0.88)
รวม	53(24.65)	95 (44.19)	48 (22.33)	19(8.84)	0	215(100.00)	4.08(0.86)

จากตารางที่ 4.7 เมื่อวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรในโรงพยาบาลจำปาสัก มีความต้องการพัฒนาเรียงลำดับจากสูงในด้านบริการมากที่สุด ส่วนความต้องการพัฒนาในระดับต่ำพบในด้านวิชาการ

ตารางที่ 4.8

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ในโรงพยาบาลจำปาสัก เป็นรายชื่อ

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การปฐมนิเทศ	4.09	1.04	มาก
2. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน	3.85	1.07	มาก
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	3.81	1.07	มาก
4. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ	3.73	1.06	มาก
5. การศึกษาคูงานเพิ่มเติม	3.73	1.08	มาก
6. การโยกย้ายและหมุนเวียนตำแหน่ง	4.01	0.98	มาก
7. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	3.70	0.94	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

	วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
8.	การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ	3.68	0.93	มาก
9.	การตั้งเป็นคณะกรรมการ	3.86	0.97	มาก
10.	การศึกษาต่อ	3.80	0.98	มาก
11.	การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.83	0.95	มาก
12.	การศึกษาเฉพาะกรณี	3.80	0.98	มาก
	รวม	3.82	1.00	มาก

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการมากที่สุดคือการ
ปฐมนิเทศ ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาเป็นการ โยกย้ายและหมุนเวียนตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.01$) ส่วนวิธีการที่
ต้องการต่ำที่สุดคือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.70$)

4.2.2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การสัมภาษณ์เจาะลึกครั้งนี้ ได้สัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ
ฝ่ายการพยาบาล ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ผลการสัมภาษณ์จำแนกตามประเด็น ดังนี้

4.2.2.1 สภาพปัจจุบันการพัฒนา

1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

ในส่วนของสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน ได้สัมภาษณ์ในประเด็น
เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้ทราบเป้าหมาย ที่สอดคล้องไปใน
ทิศทางเดียวกันคือ มีความต้องการให้บุคลากรของโรงพยาบาลจำปาสัก มีความรู้ ความสามารถมาก
ยิ่งขึ้น โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านระบบบริการสุขภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า “การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมาย
และวัตถุประสงค์สำคัญ คือ พัฒนาความรู้ในวิชาชีพ ความรู้ทั่วไปและมีทักษะในวิชาชีพ รวมทั้ง
พัฒนาเจตคติที่ดีในการทำงานเป็นทีม เพื่อบริการประชาชนและข้าราชการที่ดี ในขณะเดียวกัน
ความเห็นของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มีความเห็นว่านอกจากพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ
เพิ่มขึ้นแล้วยังมีความเห็นว่า การพัฒนา บุคลากรให้มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้ในการ
ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับความเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายการ
พยาบาล โดยมีความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมี
ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อสนับสนุนส่งเสริม
บุคลากรให้มีการพัฒนาด้านวิชาชีพ และจริยธรรม พัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความสามัคคี สร้าง

สัมพันธภาพที่ดี ในหมู่คณะ และเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นว่า ควรพัฒนาให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงพยาบาลและของแต่ละหน่วยงาน พัฒนาแล้วบุคลากรต้องมีความสุขและควรพัฒนาตามส่วนที่ขาดทั้งได้จากการประเมินศักยภาพของบุคลากร โดยไม่ควรพัฒนาซ้ำซ้อนในเรื่องเดียวกัน

2) กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

ในส่วนนี้ได้สัมภาษณ์กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงในประเด็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนแรก คือการสำรวจความต้องการนั้น ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารทุกคนเห็นว่าควรมีการสำรวจความต้องการโดยใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถามเพื่อหาความต้องการในส่วนที่ขาดหรือส่วนที่ต้องการพัฒนา ในขณะที่หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่าจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า ควรสำรวจความต้องการของบุคลากรในแต่ละฝ่ายว่าแต่ละคน มีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านใดที่จะเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ประกอบกับวิเคราะห์ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานว่าขาดทักษะด้านใดบ้าง เป็นต้นว่าการใช้คอมพิวเตอร์เป็นต้น และควรวิจัยเพื่อนำผลมาประกอบการพัฒนา ตลอดจนนำวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลมาเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาบุคลากรนอกจากจะดูปัญหาจากการทำงานแล้ว ยังต้องดูนโยบายขององค์กรและของหน่วยงานเป็นหลักด้วย สำหรับความเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี

ในประเด็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรขั้นตอนที่สองคือการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น ทั้งผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุกคนมีความเห็นว่าจะต้องมีการวางแผนสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร โดยมีศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแกนหลัก ซึ่งมีศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการแบ่งการทำงานเป็นอนุกรรมการ โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นว่า การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมีการวางแผนระยะสั้นเป็นปีในรูปแบบโครงการพัฒนาบุคลากรประจำปีซึ่งมีอนุกรรมการร่วมกันรับผิดชอบในการวางแผนและดำเนินการร่วมกัน ความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล มีความเห็นว่าขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากร จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะต้องมีการทำงาน มีการวิเคราะห์ภาระงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลเฉพาะตำแหน่ง ในแต่ละงาน มีการกำหนดประเภทของการพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผน

ส่วนกระบวนการพัฒนาบุคลากรขั้นตอนที่สาม คือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น ทุกคนมีความเห็นว่าจะต้องดำเนินการตามแผน ที่กำหนดไว้หากมีโครงการพิเศษเพิ่มเติม ก็อาจจะดำเนินการระหว่างปีได้ และความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพมีความเห็นว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยจัดสรรงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่าย โดยให้ฝ่ายกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อส่งบุคลากรไปประชุมอบรม สัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่องค์กรวิชาชีพจัดไว้สำหรับศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีงบประมาณเพื่อจัดโครงการพิเศษ สำหรับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของโรงพยาบาล เป็นการอบรมพัฒนาองค์กร การพัฒนา

4.2.2.2 ปัญหาการพัฒนาบุคลากร

1) ปัญหาการพัฒนาบุคลากร

ในส่วนที่ได้สัมภาษณ์ถึงปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ด้าน นโยบายและแผนพัฒนา ด้านการรับรู้ข่าวสาร ด้านการสนับสนุนของหน่วยงาน ด้านการให้ความร่วมมือ ของบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านการนำผลการพัฒนาไปใช้ ในการพัฒนางาน ปรับปรุงพฤติกรรม เลื่อนตำแหน่งและปัญหาด้านอื่น ๆ ซึ่งพบว่า มีปัญหาที่แตกต่างกันในหลายทัศนคติดังนี้

ด้านนโยบายและแผนในด้านนี้ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นว่า นโยบายยังไม่ชัดเจน และแผนพัฒนายังไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ซึ่งมีความเห็นว่า นโยบายและแผนพัฒนาในภาพย่อยบางกลุ่มงานยังไม่ มีนโยบายและแผนพัฒนาบุคคลเป็นรูปธรรม กลุ่มการพยาบาลมีแผนพัฒนาเป็นรูปธรรม เป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับในภาพรวมมีศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนดนโยบาย และวางแผนอยู่แล้ว แต่เพิ่งเริ่มทำเป็นกิจจะลักษณะ ยังไม่เห็นผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เนื่องจากอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบยังมีน้อย ในขณะที่รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล มีความเห็นว่าในส่วนนี้ไม่มีปัญหาเลย

ในการรับรู้ข่าวสารนั้น หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า ไม่มีปัญหา แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพมีความเห็นว่ามี การสื่อสารหลายช่องทาง การรับรู้ข่าวสาร โรงพยาบาลมีช่องทางการสื่อสารการหลายทาง ทั้งออกเสียงตามสายข่าวสารรายวัน ผ่านหัวหน้ากลุ่มงาน แต่รองผู้อำนวยการฝ่ายพยาบาล มีความคิดเห็นที่แตกต่างว่า การรับรู้ข่าวสาร เนื่องจากข้อมูลข่าวสารมีมากทำให้ได้รับไม่ครบถ้วนทั่วถึง

สำหรับปัญหาในด้านการสนับสนุนของหน่วยงานนั้น มีเพียงหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่เท่านั้นที่ยังเห็นว่าไม่มีปัญหา นอกจากนั้น มีความเห็นว่ายังมีปัญหาอยู่ โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความเห็นว่าการสนับสนุนของหน่วยงานขึ้นกับภาระงานของหน่วยงานนั้น เช่นงานห้องผ่าตัดมีภาระงานมาก เจ้าหน้าที่มักไม่มีโอกาสออกมาร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่โรงพยาบาลจัดได้ ทำให้เสียโอกาสการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับรอง

ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลมีความเห็นว่า หน่วยงานมีคนที่จำกัดบางครั้งจัดอบรมบุคลากรได้ไม่ครบตามกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องกับผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความเห็นว่า การสนับสนุนของหน่วยงานยังน้อยไม่ส่งคนเข้ารับการพัฒนา หน่วยงานยังไม่จัดทำแผนประเมินผลตามภาระงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ส่วนปัญหาในด้านความร่วมมือของบุคลากรนั้น หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า ไม่มีปัญหานี้ แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความเห็นว่าการให้ความร่วมมือของบุคลากรอยู่ในขั้นปานกลาง ถึงดี ยังมีบุคลากรบางกลุ่มยังไม่ยอมพัฒนาตนเอง และความเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า “ในบางส่วนมีน้อยมักจะไม่ต้องการพัฒนาอะไรต่อ แต่ต้องการเช่นเดียวกันคือขอเพิ่มค่าตอบแทนมากขึ้น”

ปัญหาในด้านงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่าไม่มีปัญหา ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความเห็นว่า งบประมาณมีจำกัดตามภาระการเงินของโรงพยาบาลไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาของทุกคนได้ นอกจากนั้นความเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล มีความเห็นว่า งบประมาณมีจำกัดไม่เพียงพอและมีระเบียบในการใช้มาก ไม่ยืดหยุ่น

ปัญหาในด้านให้นำผลการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางาน ปรับพฤติกรรมและเลื่อนตำแหน่งนั้น ทุกคนให้ความเห็นที่สอดคล้องกันคือยังไม่มีผลประเมิน และการนำไปใช้อย่างเต็มที่ ดังคำกล่าวของผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กล่าวไว้ว่า “การนำผลการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางานปรับพฤติกรรม เลื่อนตำแหน่งยังไม่มีผลประเมินผล หลังจากการพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรม ไม่ได้นำไปใช้ปรับพฤติกรรมและเลื่อนตำแหน่ง” ขณะเดียวกันความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า การนำผลการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางานปรับพฤติกรรม เลื่อนตำแหน่งยังไม่มีผลประเมิน ยังนำไปใช้ไม่ค่อยมาก แต่มีแผนในการพัฒนาให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความคิดเห็นว่า ยังไม่ได้นำผลการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางานด้วย ปรับเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโส

2) แนวทางแก้ไขปัญหา

ในส่วนนี้ได้สัมภาษณ์ถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา ตามทัศนะของผู้บริหารแต่ละท่านได้ข้อสรุปว่า ควรมีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความเห็นว่า ควรมีการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีการวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง สำหรับความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า ต้องหาความต้องการที่แท้จริงและจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลมีความคิดเห็นว่า ควรมีการประชุม

ปรึกษาหรือแก้ไขปัญหาาร่วมกันในระดับวิชาชีพ หรือต่างวิชาชีพ สำหรับความเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นว่า ควรกำหนดแผนงานให้ชัดเจน จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ เน้นเชิงรุก มีการประชาสัมพันธ์ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่าง ๆ มีการทำแผนของงบประมาณล่วงหน้า โดยมีโครงการรองรับที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้ หรืออาจจะปรับใช้แบบสวัสดิการในบางรายการที่ใช้งบปกติไม่ได้ ส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่ง โดยดูจากผลการประเมินภาระงาน และผลการพัฒนาในแต่ละบุคคล

4.2.2.3 ทิศทางเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ในส่วนนี้ได้สัมภาษณ์ถึงภาพลักษณ์ของบุคลากรที่พึงประสงค์ ในอนาคตในทัศนะของผู้บริหาร ซึ่งมีความเห็นที่สอดคล้องกัน โดยหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า ภาพลักษณ์ของบุคลากรที่พึงประสงค์ในอนาคต ของโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก ควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ประจักษ์ทั้งภายในภายนอกองค์กรและนำความรู้ ความสามารถนั้น มาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ในขณะที่ความเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลมีความเห็นว่า ภาพลักษณ์ของภาพลักษณ์ของบุคลากรที่พึงประสงค์ในอนาคตนั้นบุคลากรต้องมีศักยภาพในการให้บริการระดับตติยภูมิทุกสาขา ผู้รับบริการและผู้ให้บริการพึงพอใจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก คือบุคลากรมีความรู้ความสามารถให้บริการ ได้มาตรฐานระดับสากลสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี และรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

เมื่อสัมภาษณ์ถึงวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรในอนาคต ซึ่งทุกคนมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เป็นต้นว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความเห็นว่า กลุ่มผู้บริหาร ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เก่งคิด เก่งงาน เก่งคน และเก่งดำเนินชีวิต กลุ่มผู้ปฏิบัติมีความรู้ และทักษะทางสาขาวิชาชีพของตนเองอย่างดี มีค่านิยมในการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นอนาคต มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ในขณะที่หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า พัฒนาศักยภาพทุกระดับ ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่โรงพยาบาลตั้งไว้ สำหรับรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล มีความคิดเห็นว่า บุคลากรมีความรู้ ความสามารถระดับประเทศและต่างประเทศ และความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความเห็นว่า ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เต็มเต็มที่ส่วนขาด เพื่อให้มีคุณสมบัติสู่มาตรฐานระดับสากล ทุกคนมีความสุข

เมื่อสัมภาษณ์ถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบุคลากรตำแหน่งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติสำหรับความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความเห็นว่า ผู้บริหาร ต้องมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารที่จะมารับตำแหน่ง ส่งไปเรียนหลักสูตร ผู้บริหาร

ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง ไม่ควรไปเรียนเมื่อขึ้นดำรงตำแหน่ง ส่งไปเรียนหลักสูตร ผู้บริหารก่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง ไม่ควรไปเรียนเมื่อขึ้นดำรงตำแหน่งแล้ว ผู้ปฏิบัติต้องการมีการพัฒนาครบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ สำหรับความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นว่า ในตำแหน่งผู้บริหาร ควรมีหลักสูตรการพัฒนา ในระดับบริหาร ส่วนผู้ปฏิบัตินอกจากจะพัฒนาหลักสูตรของผู้ปฏิบัติ ควรเพิ่มหลักสูตรของผู้บริหารเข้าไปด้วยกัน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ในการเป็นผู้บริหารในโอกาสต่อไป และความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีข้อเสนอแนะที่หลากหลาย เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมนั้น ได้แก่ การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เน้นการฝึกอบรม เสี่ยงสละ อบรมปลูกจิตสำนึก เป็นต้น

เมื่อสัมภาษณ์ถึงเนื้อหาที่ต้องการให้ บุคลากรมีความรู้ ในทฤษฎีของผู้บริหาร มีความหลากหลายด้านเนื้อหา ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความเห็นว่าคุณสมบัติและทักษะในการทำงานเป็นทีม มองเป้าหมายขององค์กรตรงกันเป็นหนึ่งเดียวเป็นสิ่งสำคัญที่สุดความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า ควรมีความรู้ในเรื่องระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ในระดับที่สูงขึ้น สำหรับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ดังกล่าวไว้ว่า เนื้อหาต้องการให้บุคลากรมีความรู้ด้านบริหารจัดการ การพัฒนาระบบบริการ ขณะที่ความคิดเห็นของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นว่า เสนอแนวทางในการหางบประมาณสนับสนุนจากโรงพยาบาล อาจเป็นเงินบำรุง ประกันสังคม สวัสดิการโรงพยาบาล เป็นต้น

ปัจจัยเงื่อนไข ที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ในโรงพยาบาล จำปาสัก ในส่วนได้สัมภาษณ์ถึงปัจจัย เงื่อนไขที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ในโรงพยาบาลจำปาสัก ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความเห็นที่หลากหลาย ดังนี้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ให้ความเห็นว่า ความมุ่งมั่นของกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าฝ่าย กลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่แท้จริง และการทำงานเป็นทีม เป็นเป้าหมายร่วมกันตรงกันเป็นหนึ่งเดียว รวมทั้งมีปัจจัยสนับสนุนที่เพียงพอ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ในขณะที่เดียวกันความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ และสนับสนุนงบประมาณ ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมรวมทั้งโรงพยาบาลควรมีแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอย่างชัดเจนและปฏิบัติตามแผนให้ได้

ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล มีความเห็นว่าการได้รับสนับสนุนจากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติให้ความร่วมมือเห็นความสำคัญ รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ส่วนความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความเห็นว่า ผู้นำเสนอ นโยบาย

ขององค์กร การตระหนักของหน่วยงาน และตัวบุคลากรเอง งบประมาณสนับสนุน มีแผนงานที่ดี มีตัวชี้วัดชัดเจน

4.2.2.4 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ในส่วนนี้ได้สัมผัสถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อบรรลุ เป้าหมายวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นไว้หลากหลาย เป็นต้นว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความเห็นว่า ควรใช้แนวทางการเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในขณะเดียวกันหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีความเห็นว่า ควรพัฒนาตามความต้องการขององค์กร และบุคลากร โดยจะต้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลมีความเห็นว่า ควรกำหนดทีมผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการพัฒนา ประเมินผลให้ชัดเจน ส่วนความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการพัฒนาระบบบริการสุขภาพมีความเห็นว่า ต้องกำหนดเรื่องที่จะต้องพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์พร้อม กำหนดตัวบุคลากรที่ควรต้องได้รับการพัฒนา ประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดตัวชี้วัด ติดตามผลการพัฒนางานที่ชัดเจน และดำเนินการตามแผนให้ได้มากที่สุด

4.2 ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ

ผลจากโครงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพในโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก ครั้งนี้ ได้ดำเนินการในวันที่ 13-14 มิถุนายน 2561 ที่ศูนย์ฝึก อบรมลาวญี่ปุ่น ICTC นครหลวงเวียงจันทน์ ผู้เข้าร่วมโครงการประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ รวมทั้งสิ้น 20 คน การจัดโครงการครั้งนี้ กิจกรรมสำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ การบรรยายพิเศษ เรื่องการบริหารการพัฒนาระบบบริการสุขภาพในโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก โดยผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก เรื่องแผนกลยุทธ์โรงพยาบาล กับการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาองค์กรและพัฒนาระบบบริการสุขภาพ เรื่องการร้องเรียนมาตรฐานบริการและพฤติกรรมบริการ และแผนกลยุทธ์โรงพยาบาลเจ้าป่าสัก กับการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านนโยบาย แผนและประเมินผล นอกจากนี้ยังมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์สำคัญด้วยวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี โดยผลการดำเนินการขั้นตอนต่าง ๆ ดังจะนำเสนอต่อไป

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก โดยใช้วิเคราะห์ศักยภาพ (SWOT Analysis) เป็นการจับประจุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลเจ้าป่าสักโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength : S) จุดอ่อน (Weakness : W) โอกาส (Opportunity : O) และภาวะคุกคาม (Threat : T) เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพภายในขององค์กร โดยใช้หลักการวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร (4M) ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการจัดการ (Management)

4.2.1.1 ผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร

1) จุดแข็ง (Strength)

ทรัพยากรมนุษย์ (Man) มีดังต่อไปนี้

1.1) มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมาก และบุคลากรมีศักยภาพความพร้อมที่จะรับการพัฒนานำความรู้มาถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน

1.2) บุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าป่าสักมีความขยันใฝ่รู้ อดทน เสียสละ มีความรักสามัคคีภายในองค์กร

จากการวิเคราะห์จุดแข็งในโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จะเห็นว่าบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าป่าสักมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพสูง เสียสละ อดทน มีความรักสามัคคี มีความมุ่งมั่น ใฝ่รู้ พร้อมที่จะรับการพัฒนาตนเอง

การบริหารจัดการ (Management) มีดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาระบบการบริหารอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างองค์กรชัดเจน ยืดหยุ่น คล่องตัว

2) ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาด้านบริหาร ด้านการบริการ ด้านวิชาการ ซึ่งเป็นนโยบายระดับโรงพยาบาล

3) มีระบบบริหารที่กระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาบุคลากรตนเอง

4) มีองค์กรรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน มีบุคลากรปฏิบัติงานเต็มเวลา เพื่อเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย กลุ่มงานมีส่วนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง

6) มีรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลาย ๆ ด้าน เช่น การให้ความรู้ทักษะ ศึกษาต่อเน้นการวิจัย

7) มีผู้นำที่มีความเข้มแข็ง มีนโยบาย มีแผนงาน มีวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน มีทีมงานที่เข้มแข็ง ผู้บริหารให้การสนับสนุน

ด้านงบประมาณ (Money) มีดังต่อไปนี้

ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการแสวงหาแหล่งสนับสนุนงบประมาณจากภายนอก เช่น ทุนงานวิจัย งบประมาณจังหวัด

ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีดังต่อไปนี้

- 1) มีคอมพิวเตอร์เพียงพอในสำนักงาน
- 2) มีเครื่องถ่ายเอกสารบริการงานวิชาการ
- 3) มีรถบริการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร
- 4) มีห้องประชุมเพียงพอในการจัดอบรม ประชุม สัมมนา

2) จุดอ่อน (Weakness)

ทรัพยากรมนุษย์ (Man) มีดังต่อไปนี้

2.1) อัตรากำลังน้อยไปไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ทำให้ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถจัดสรรเวลาในการพัฒนางาน และหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

2.2) โรงพยาบาลไม่มีแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3) จำนวนบุคลากรที่มีจำนวนมากทำให้มีความแตกต่างในปัจจุบันมาก การจัดทิศทางการพัฒนาของบุคลากรยังมีน้อย ข้อมูลต่าง ๆ ยังไม่เป็นระบบ

2.4) สถานที่แออัดคับแคบ ไม่สะดวกแก่บุคลากร

2.5) อัตรากำลังที่เป็น ผู้เชี่ยวชาญ ไม่เพียงพอ

การบริหารจัดการ (Management) มีดังต่อไปนี้

- 1) ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลไม่เป็นระบบ
- 2) ขาดระบบการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
- 3) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของศูนย์ AIV เอดส์ ยังไม่ชัดเจนระบบการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ชัดเจน
- 4) ขาดระบบประเมินผลและการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรตามผลการพัฒนาบุคลากร

5) ไม่ได้รับการสนับสนุนการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กร
เท่าที่ควร

6) ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะเป็น โครงการพิเศษที่เป็น
ความชอบหรือถนัดของทีมมากกว่า

7) การพัฒนายังไม่สอดคล้องกับภาพรวมขององค์กร หรือเป้าหมายองค์กร

8) การจัดการอบรมทุกครั้งขาดการประเมินผล

9) ไม่มีระบบการจัดการและการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมี
ประสิทธิภาพ

10) การจ้างคน บางกลุ่ม มีความสามารถไม่เพียงพอกับความยากของงาน

11) การสร้างแรงจูงใจ พัฒนาอาชีพไม่ได้รับการสนับสนุนการนำความรู้
ทักษะใหม่ ๆ มาพัฒนางานหรือเป็นวิทยากร ของศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

12) สวัสดิการไม่เพียงพอ เช่น ที่พักอาศัย

งบประมาณ (Money) มีดังต่อไปนี้

1) การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับลักษณะของงาน

2) ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ความก้าวหน้า คำนึงถึงคุณวุฒิ

ให้ความสำคัญกันและการบริหารงานน้อย

4.3.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

1) โอกาส (Opportunity) มีดังต่อไปนี้

1.1) กระแสการปฏิรูประบบราชการ เป็นตัวเร่งการที่ต้องพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์อย่างจริงจัง

1.2) ความตื่นตัวและประชาชน ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตลอดเวลา

1.3) รับ โครงการนำร่อง จากกระทรวงสาธารณสุข ผลักดันให้มีการจัดการ
ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4) เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางด้านวิชาการ และเทคโนโลยีระดับภูมิภาค
ทางการแพทย์ มีเครือข่ายภายในและภายนอกประเทศในการแลกเปลี่ยนวิชาการ และด้าน
งบประมาณ

1.5) ใกล้แหล่งสถานศึกษา โอกาสเข้าถึงการศึกษาได้มากเป็นสถานที่
ฝึกงาน ทำให้บุคลากรตื่นตัว

1.6) ผู้บริหารในระดับกระทรวงให้ความสำคัญจุดเน้นของโรงพยาบาลเน้น
การเสริมสร้างให้คนมีความสุข

1.7) นโยบายของรัฐบาลให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2) ภาวะคุกคาม (Threat) มีดังต่อไปนี้

2.1) จากพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ทำให้การร้องเรียนตามสื่อมีมากขึ้นส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ กลัวโดนฟ้องร้อง

2.2) ระเบียบราชการ ไม่มีการบรรจุข้าราชการที่เกษียณทำให้ขาด

อัตรากำลัง

2.3) การมีสถานบริการระดับสูงกว่า อยู่ใกล้เป็นภัยคุกคามด้านการเงิน และเกิดการเปรียบเทียบระบบค่าตอบแทน

2.4) การแข่งขันของสถานพยาบาลเอกชนมีมากขึ้น

2.5) นโยบายบริหารราชการแนวใหม่ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมในการออกนอกระบบโดยการลดขนาดขององค์กรทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นใจในการบริหารนโยบายใหม่

เมื่อได้ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วจึงให้กลุ่มดำเนินการคัดเลือกประเด็นที่เห็นว่าสำคัญที่สุดของแต่ละส่วนทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

4.2.2 การจัดทำกลยุทธ์

หลังจากดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก (โอกาสและภาวะคุกคาม) และสถานการณ์ภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง) เพื่อสรุปความสัมพันธ์แบบแมทริกส์ของปัจจัยกลยุทธ์ทั้งสองด้านมาพิจารณาเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และสามารถจัดกระทำเข้ากันได้ โดยข้อมูลนำเข้าได้แก่ SWOT ได้ผลดังนี้

4.2.2.1 ยุทธศาสตร์ SO เป็นการพิจารณาจุดแข็งและโอกาสไปพร้อม ๆ กันเพื่อใช้โอกาสเสริมจุดแข็ง หรือใช้จุดแข็งของโรงพยาบาลเพื่อช่วงชิงโอกาส ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย
2) การจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3) จัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลทุกระดับให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

4) จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

5) สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ น่าทำงาน บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

6) จัดการตรวจสอบสุขภาพประจำปีแก่บุคลากรทุกคน

- 7) ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเครือข่ายและแหล่งข้อมูลวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
- 8) สนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพถ่ายทอดแก่บุคลากรทั้งนอกและ

ในองค์กร

- 9) พัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดการอย่างเหมาะสม
- 10) สร้างความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาระบบการจัดการความรู้

ร่วมกับสถาบันอื่น

4.2.2.2 ยุทธศาสตร์ ST เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งหลบหลีกภาวะคุกคาม

ดังนี้

- 1) พัฒนาระบบการจัดประชุม / อบรม / สัมมนา ภายในโรงพยาบาล ให้มี

ประสิทธิภาพ

- 2) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี

ประสิทธิภาพ

4.2.2.3 ยุทธศาสตร์ WO เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ความได้เปรียบในโอกาสมา
แก้ไขจุดอ่อน ซึ่งได้กลยุทธ์ดังนี้

1) พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ เพื่อเพิ่ม
ความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งพัฒนาพฤติกรรมบริหาร

- 2) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 3) ศึกษาคุณและแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับหน่วยงานภายนอก

4.2.2.4 ยุทธศาสตร์ WT เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหลีก
ภาวะคุกคาม ดังนี้

1) พัฒนาระบบประเมินศักยภาพบุคลากร เพื่อวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับ
ความคาดหวังของลูกค้า

- 2) พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารในระดับสากล

- 3) พัฒนาระบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

- 4) พัฒนาระบบพิทักษ์สิทธิบุคลากร และส่งเสริมบุคลากรรู้ด้านกฎหมาย

- 5) จัดสรรสวัสดิการอย่างเหมาะสม

- 6) สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร

- 7) ปลุกฝังจิตสำนึกเรื่องการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและประหยัด

4.2.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

หลังจากได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ อันเป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการตัดสินใจที่มีคุณค่ามากที่สุดต่อการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางในอนาคต และการเลือกวิธีการ ที่เป็นไปได้มากที่สุด กลยุทธ์ดังกล่าวถือเป็นกรอบแนวทางสำคัญในการทบทวนพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ดังรายละเอียดข้อ 4.3.2 และในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาพิจารณาถึงความเหมาะสมและเป็นไปได้ในสถานการณ์ของโรงพยาบาลจำปาสัก สรุปได้ทั้งหมด 22 กลยุทธ์ ดังผลที่ได้เป็นดังนี้

4.2.3.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย

4.2.3.2 การจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

4.2.3.3 จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลทุกระดับให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

4.2.3.4 จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

4.2.3.5 สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ น่าทำงาน บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

4.2.3.6 จัดการตรวจสุขภาพประจำปีแก่บุคลากรทุกคน

4.2.3.7 ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเครือข่ายและแหล่งข้อมูลวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

4.2.3.8 สนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพถ่ายทอดแก่บุคลากรทั้งนอกและในองค์กร

4.2.3.9 พัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดการอย่างเหมาะสม

4.2.3.10 สร้างความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ร่วมกับสถาบันอื่น

4.2.3.11 พัฒนาระบบการจัดประชุม / อบรม / สัมมนา ภายใน โรงพยาบาล ให้มีประสิทธิภาพ

4.2.3.12 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

4.2.3.13 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งพัฒนาพฤติกรรมบริการ

4.2.3.14 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4.2.3.15 ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับหน่วยงานภายนอก

4.2.3.16 พัฒนาระบบประเมินศักยภาพบุคลากร เพื่อวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับ
ความคาดหวังของลูกค้า

4.2.3.17 พัฒนาศักยภาพใช้ภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารในระดับสากล

4.2.3.18 พัฒนาระบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

4.2.3.19 พัฒนาระบบพิทักษ์สิทธิบุคลากร และส่งเสริมบุคลากรรู้ด้านกฎหมาย

4.2.3.20 จัดสรรสวัสดิการอย่างเหมาะสม

4.2.3.21 สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร

4.2.3.22 ปลูกฝังจิตสำนึกเรื่องการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและประหยัด

จากกลยุทธ์ทั้ง 22 ข้อ นำมาจัดทำเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้ง
แนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ “โรงพยาบาลจำปาสักถือนำคุณภาพด้านบริการเป็นใจองในการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์”

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ และมีการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี
4. เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันใกล้เคียงและทางไกล

ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้แปลงพันธกิจมาจัดทำเป็น
ยุทธศาสตร์หลัก และนำกลยุทธ์เป็นแนวทางการพัฒนา ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและมี
ประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย
2. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี
ประสิทธิภาพ

3. การจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ และ
วิชาการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1. พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งพัฒนาพฤติกรรมบริการ

2. พัฒนาระบบประเมินศักยภาพบุคลากร เพื่อวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า

3. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. พัฒนาระบบการจัดประชุม อบรม สัมมนา ภายใน โรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ

5. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรใน โรงพยาบาลทุกระดับให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

6. ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับหน่วยงานภายนอก

7. พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารในระดับสากล

8. จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1. พัฒนาระบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

2. พัฒนาระบบพิทักษ์สิทธิบุคลากร และส่งเสริมบุคลากรรู้ด้านกฎหมาย

3. จัดสรรสวัสดิการอย่างเหมาะสม

4. สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร

5. ปลูกฝังจิตสำนึกเรื่องการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและประหยัด

6. สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ น่าทำงาน บุคลากรมีความสุขการทำงาน

7. จัดการตรวจสุขภาพประจำปีแก่บุคลากรทุกคน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันใกล้เคียงและทางไกล

แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1. ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเครือข่ายและแหล่งข้อมูลวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

2. สนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพถ่ายทอดแก่บุคลากรทั้งนอกและใน

องค์กร

3. พัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดการอย่างเหมาะสม

4. สร้างความร่วมมือในการใช้ ทรัพยากรและพัฒนาระบบการจัดการความรู้

ร่วมกับสถาบันอื่น