

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากนโยบายของรัฐบาลได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อใช้เป็นแผนแม่แบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลจำปาสักมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงไปสู่การเป็นโรงพยาบาลได้มาตรฐาน ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะเป็นที่ยอมรับและตรงตามที่ได้รับบริการคาดหวัง ถูกต้องเหมาะสมทั้งในด้านจริยธรรมและวิชาการ ผู้ให้บริการควรได้รับการพัฒนาทั้งระบบและให้เป็นที่ที่มีคุณภาพมีความเป็นผู้นำตามยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งโรงพยาบาลจำปาสักกลายเป็นโรงพยาบาลภาคที่มีบุคลากรจำนวน 461 คน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีแต่เพียงยุทธศาสตร์โรงพยาบาลจำปาสักในภาพรวมที่ไม่มีการเน้นด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้เป็นทิศทางกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลให้เป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสัก มีความตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสัก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงพยาบาลจำปาสัก ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาลจำปาสักต่อไป โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสัก ในด้านการบริหาร การบริการ และวิชาการ
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสักโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตพื้นที่การศึกษาในโรงพยาบาลจำปาสักและกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจำปาสักในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาล และวิชาชีพสาขาอื่น ๆ รวมทั้งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว และกำหนดขอบเขตการพัฒนาใน 3 ด้านคือ ด้านการบริหาร ด้านการบริการ และวิชาการ

วิธีการศึกษาครั้งนี้ ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In Depth Interview) และการใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสัก จำแนกเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลประสบการณ์ที่เคยได้รับการพัฒนา ข้อมูล

สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื้อหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความต้องการสนับสนุนด้านงบประมาณ

ส่วนการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสัก โดยนำผลที่วิเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อการดำเนินการต่อด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาลจำปาสัก และคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลจำปาสักทั้งหมด จำนวน 40 คน โดยวิธีการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร โดยใช้เครื่องมือเทคนิคการวิเคราะห์ แล้วจัดทำกลยุทธ์ (SWOT Matrix) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และได้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลจำปาสัก (ฉบับร่าง) หลังจากเก็บแล้วจึงตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้พิจารณาตรวจทาน ก่อนนำไปประยุกต์ใช้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปผลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลการศึกษาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 56.7 อายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 20.5 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 58.6 มีตำแหน่งพยาบาล ร้อยละ 42.3 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจำปาสัก น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 27.9

5.1.1.2 ประสบการณ์ที่เคยได้รับการพัฒนาของกลุ่มตัวอย่างในบุคลากรโรงพยาบาลจำปาสัก

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วมประชุมสัมมนา ร้อยละ 56.7 และ ไม่เคยศึกษาต่อ ร้อยละ 60.5 แต่เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรระยะสั้น/หลักสูตรต่อเนื่อง 51.6 และ ได้รับการเตรียมความพร้อม ปฐมนิเทศ ก่อนเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน ร้อยละ 60.8 และ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการได้รับการพัฒนา ร้อยละ 85.1

5.1.1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน

1) นโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานมีแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณ ร้อยละ 73.0 และ ได้ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานร้อยละ 70.7 มีการประเมินโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละปี ร้อยละ 71.1 นอกจากนี้ ยังมี การคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสม และ ยุติธรรม ร้อยละ 69.8 และมีการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาแต่ละระดับ มีการกระจายอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ร้อยละ 70.7 มีการนำความรู้จากการอบรมหรือพัฒนาไปใช้ประโยชน์ ร้อยละ 65.6 ผู้บังคับบัญชา สนับสนุนให้นำความรู้จากการอบรมหรือพัฒนาไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร้อยละ 14.0 และพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของแต่ละคน ร้อยละ 48.8 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน ร้อยละ 54.4 และมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปี ร้อยละ 54.0 มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว ร้อยละ 53.5 ในส่วนการวางแผนนั้น มีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 50.2

2) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการประชุมแจ้งให้ทุกคนรับทราบแผนร้อยละ 75.8 รวมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบก่อนปฏิบัติการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 51.6 ในหน่วยงานสนับสนุนด้านงบประมาณ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คิดเป็น ร้อยละ 56.3

3) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หน่วยงานส่วนใหญ่มีการประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เป็นร้อยละ 75.8 มีประวัติการอบรมหรือพัฒนาของตนเองทุกปีร้อยละ 65.1 . มีการ ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมตามความรู้ที่ได้รับการอบรม และ ฒนา ร้อย ละ 62.3 ผลจากการประเมินนำมาใช้ในการเลื่อนระดับบุคลากร ร้อยละ 64.4 มีการนำความรู้ที่ได้ จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในระดับมาก ร้อยละ 56.7 มีการเข้ารับการอบรมในการทำงาน ตามหน้าที่ในระดับมาก ร้อยละ 59.5

5.1.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ในโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก ภาพรวม พบว่า ระดับความต้องการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 44.19 รองลงมาคือระดับมาก

ที่สุด ร้อยละ 24.65 ระดับปานกลาง ร้อยละ 22.33 และระดับน้อย ร้อยละ 8.84 ส่วนระดับมากที่สุด และระดับน้อยที่สุดมีค่าห่างกันคือร้อยละ 24.65 และ 0.00 ตามลำดับ

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ในโรงพยาบาลจำปาสัก จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลจำปาสัก มีความต้องการพัฒนาเรียงลำดับจากสูงในด้านบริการมากที่สุดส่วนความต้องการพัฒนาในระดับต่ำพบในด้านวิชาการ

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ในโรงพยาบาลจำปาสัก เป็นรายชื่อ ที่ต้องการมากที่สุดคือการประชุมเทศ ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาเป็น การโยกย้ายและหมุนเวียนตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.01$) ส่วนวิธีการที่ต้องการต่ำที่สุดคือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.70$)

5.1.2 สภาพ ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษา มีดังนี้

5.1.2.1 สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเป้าหมายสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีความต้องการให้บุคลากรของโรงพยาบาลจำปาสัก มีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น พัฒนาความรู้ในวิชาชีพ ความรู้ทั่วไปและมีทักษะในวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาเจตคติที่ดีในการทำงานเป็นทีม เพื่อบริการประชาชนและข้าราชการที่ดีตามพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว บุคลากรมีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บริหารงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาบุคลากรด้านวิชาชีพ และจริยธรรม เพื่อสร้างความสามัคคี สร้างสัมพันธภาพที่ดี ในหมู่คณะ และควรพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล เมื่อพัฒนาแล้วบุคลากรต้องมีความสุขและควรพัฒนาตามส่วนที่ขาดทั้งได้จากการประเมินศักยภาพของบุคลากร โดยไม่ควรพัฒนาซ้ำซ้อนในเรื่องเดียวกัน

2) กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารทุกคนเห็นว่าควรมีการสำรวจความต้องการโดยใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถามเพื่อหาความต้องการในส่วนที่ขาดหรือส่วนที่ต้องการพัฒนาและจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานว่าขาดทักษะด้านใดบ้าง ตลอดจนนำวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลมาเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนอกจากจะดูปัญหาจากการทำงานแล้ว ยังต้องดูนโยบายขององค์กรและของหน่วยงานเป็นหลัก ทุกคนมีความเห็นว่าจะต้องมีการวางแผนสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร โดยมีศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแกนหลัก ซึ่งมีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการแบ่งการทำงานเป็นอนุกรรมการ การจัดทำแผนพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์มีการวางแผนระยะสั้นเป็นปีในรูปแบบโครงการพัฒนาบุคลากรประจำปีซึ่งมี
อนุกรรมการร่วมกันรับผิดชอบในการวางแผนและดำเนินการร่วมกัน

ส่วนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุกคนมีความเห็นว่าจะต้องดำเนินการ
ตามแผน ที่กำหนดไว้หากมีโครงการพิเศษเพิ่มเติมก็อาจจะดำเนินการระหว่างปีได้ การดำเนินการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดสรรงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่าย โดยให้ฝ่าย กลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อ
ส่งบุคลากร ไปประชุมอบรม สัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่องค์กรวิชาชีพจัดไว้สำหรับศูนย์พัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของโรงพยาบาล

5.1.2.2 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการสัมภาษณ์ ทราบว่า นโยบายยังไม่
ชัดเจน และแผนพัฒนายังไม่ชัดเจน บางกลุ่มงานยังไม่มียุทธศาสตร์และแผนพัฒนาบุคคลเป็น
รูปธรรม บางกลุ่มมีแผนพัฒนาเป็นรูปธรรม เป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับในภาพรวมมีศูนย์พัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์กำหนดนโยบาย และวางแผนอยู่แล้ว แต่เพิ่งเริ่มทำเป็นกิจจะลักษณะ ยังไม่เห็น
ผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เนื่องจากอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบยังมีน้อย

ในด้านการรับรู้ข่าวสารนั้น เห็นว่ามีการสื่อสารหลายช่องทาง การรับรู้ข่าวสาร
โรงพยาบาลมีช่องทางการสื่อสารหลายทาง ทั้งออกเสียงตามสายข่าวสารรายวันผ่านหัวหน้า
กลุ่มงาน

สำหรับปัญหาในด้านการสนับสนุนของหน่วยงานนั้น หน่วยงานมีคนจำกัด
บางครั้งจัดอบรมบุคลากรได้ไม่ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย การสนับสนุนของหน่วยงานยังน้อยไม่ส่ง
คนเข้ารับการพัฒนา หน่วยงานยังไม่จัดทำแผนประเมินผลตามภาระงานของบุคลากรในหน่วยงาน
ส่วนปัญหาในด้านความร่วมมือของบุคลากรนั้นพบว่า การให้ความร่วมมือของบุคลากรอยู่ในชั้น
ปานกลาง ถึงดี ยังมีบุคลากรบางกลุ่มยังไม่ยอมพัฒนาตนเอง ปัญหาในด้านงบประมาณ พบว่า
งบประมาณมีจำกัดตามภาระการเงินของโรงพยาบาลไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทุกคนได้ ปัญหาในด้านการนำผลการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางาน
ปรับพฤติกรรมและเลื่อนตำแหน่งนั้น ทุกคนให้ความเห็นที่สอดคล้องกันคือยังไม่มีประเมิน
และนำไปใช้อย่างเต็มที่

2) แนวทางแก้ไขปัญหาพบว่าควรมีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน ควรมี
การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีการวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง ในระดับวิชาชีพ
หรือต่างวิชาชีพ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเพิ่มการ
ประชาสัมพันธ์เน้นเชิงรุก มีการประชาสัมพันธ์ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในหลักสูตรต่าง ๆ มีการทำแผนของงบประมาณล่วงหน้า โดยมีโครงการรองรับที่

ชัดเจนสามารถวัดผลได้ หรืออาจจะปรับใช้บังคับสวัสดิการในบางรายการที่ใช้บังคับไม่ได้ ส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่ง โดยดูจากผลการประเมินภาระงาน และผลการพัฒนาในแต่ละบุคคล

5.1.2.3 ทิศทางเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า ภาพลักษณ์ของบุคลากรที่พึงประสงค์ในอนาคตของโรงพยาบาล จำปาสัก ควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ประจักษ์ทั้งภายในภายนอกองค์กรและนำความรู้ ความสามารถนั้น มาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี มีศักยภาพในการให้บริการ ระดับตติยภูมิทุกสาขา ผู้รับบริการและผู้ให้บริการพึงพอใจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล จำปาสัก คือบุคลากรมีความรู้ความสามารถให้บริการได้มาตรฐานระดับสากลสามารถทำงาน ร่วมกันเป็นทีมได้ดี และรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สำหรับกลุ่มผู้บริหาร ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เก่งคิด เก่งงาน เก่งคน และเก่งดำเนินชีวิต กลุ่มผู้ปฏิบัติมีความรู้และทักษะทาง สาขาวิชาชีพของตนเองอย่างดีมีค่านิยม ในการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นอนาคตมีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบุคลากรตำแหน่งผู้บริหารต้องมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารที่จะมารับตำแหน่ง ส่งไปศึกษาหลักสูตรผู้บริหารก่อนขึ้น ตำแหน่ง ไม่ควรไปศึกษาเมื่อขึ้นดำรงตำแหน่งแล้ว ส่วนผู้ปฏิบัติต้องการมีการพัฒนารอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ รวมทั้งควรเพิ่มหลักสูตรของผู้บริหารเข้าไปด้วยกัน

เนื้อหาที่ต้องการให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงานเป็นทีมมุ่งเป้าหมาย ขององค์กรตรงกันเป็นหนึ่งเดียวเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ควรมีความรู้ในเรื่องระเบียบข้อบังคับที่ เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในระดับที่ สูงขึ้นมีมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานของงาน ความเสียสละ มานะอดทน และการทำงานอย่างมีความสุข

งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาควรมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ให้โรงพยาบาล พยายามสมัครเข้าโครงการนำร่องในการพัฒนาคน พัฒนางาน จากกระทรวง เพื่อสร้างโอกาสและ ได้รับงบประมาณสนับสนุน นอกเหนือจากงบประมาณปกติ จากโรงพยาบาลอาจเป็นเงินบำรุง ประกันสังคม สวัสดิการ โรงพยาบาล เป็นต้น หรือภายนอกมีทั้งองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน

ส่วนปัจจัยเงื่อนไข ที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน โรงพยาบาลจำปาสัก ได้แก่ ความมุ่งมั่นของกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าฝ่าย กลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่แท้จริง และการทำงานเป็นทีม เป็นเป้าหมายร่วมกันตรงกัน เป็นหนึ่งเดียว รวมทั้งมีปัจจัยสนับสนุนที่เพียงพอ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารให้

ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ และสนับสนุนงบประมาณ ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมรวมทั้งโรงพยาบาลการมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อย่างชัดเจนและปฏิบัติตามแผนให้ได้ การได้รับสนับสนุนจากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติให้ความ ร่วมมือเห็นความสำคัญ รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ผู้นำเสนอนโยบายขององค์กร การตระหนัก ของหน่วยงาน และตัวบุคลากรเอง มีแผนงานที่ดี มีตัวชี้วัดชัดเจน

5.1.2.4 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสัก

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ คือ ควรใช้แนว ทางการเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรพัฒนาตามความต้องการของ องค์กร และบุคลากร โดยจะต้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ควรกำหนดทีม ผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการพัฒนา ประเมินผลให้ชัดเจน การประสานแผนกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดตัวชี้วัด ติดตามผลการพัฒนางานที่ชัดเจน และดำเนินการตามแผนให้ ได้มากที่สุด

5.1.3 ผลการประชมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนทรัพยากรมนุษย์

ผลจากโครงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนทรัพยากรมนุษย์ ในโรงพยาบาลจำปาสัก สรุปได้ดังนี้

5.1.3.1 การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis) มีดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

1.1) จุดแข็ง (Strength)

จากการวิเคราะห์จุดแข็งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากรใน โรงพยาบาลจำปาสักมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพสูง เสียสละ อดทน มีความรักสามัคคี มี ความมุ่งมั่น ใฝ่รู้ พร้อมทั้งจะรับการพัฒนาดตนเอง

ด้านการบริหารจัดการ (Management) ได้แก่ การพัฒนาระบบการบริหาร อย่างต่อเนื่อง โครงสร้างองค์กรชัดเจน ยืดหยุ่น คล่องตัว ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการ พัฒนาด้านบริหาร ด้านการบริการ ด้านวิชาการ ซึ่งเป็นนโยบายระดับโรงพยาบาล มีระบบการ บริหารที่กระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาดตนเอง มีองค์กรรับผิดชอบเกี่ยวกับการ พัฒนทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน มีบุคลากรปฏิบัติงานเต็มเวลา เพื่อเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย กลุ่มงานมีส่วนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของตนเอง มีรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลาย ๆ ด้าน เช่น การให้ความรู้ทักษะศึกษา

ต่อเน้นการวิจัย มีผู้นำที่มีความเข้มแข็ง มีนโยบาย มีแผนงาน มีวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน มีทีมงานที่เข้มแข็ง ผู้บริหารให้การสนับสนุน

ในด้านงบประมาณ (Money) ได้แก่ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการแสวงหาแหล่งสนับสนุนงบประมาณจากภายนอก เช่น ทุนงานวิจัย งบประมาณจังหวัด

ส่วนในด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ได้แก่ มีคอมพิวเตอร์เพียงพอในสำนักงาน มีเครื่องถ่ายเอกสารบริการงานวิชาการ มีรถบริการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร และมีห้องประชุมเพียงพอในการจัดอบรม ประชุม สัมมนา

1.2) จุดอ่อน (Weakness)

จากการวิเคราะห์จุดอ่อนในด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ อัตรากำลังน้อยไป ไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ทำให้ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถจัดสรรเวลาในการพัฒนางาน และหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม โรงพยาบาลไม่มีแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนบุคลากรที่มีจำนวนมากทำให้มีความแตกต่างในปัจจุบันมาก การจัดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรยังมีน้อย ข้อมูลต่าง ๆ ยังไม่เป็นระบบ สถานที่แออัดคับแคบ ไม่สะดวกแก่บุคลากร และอัตรากำลังยังมีน้อย ผู้เชี่ยวชาญ ไม่เพียงพอ

ด้านการบริหารจัดการ (Management) ได้แก่ ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลไม่เป็นระบบ ขาดระบบการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของศูนย์ HRD ยังไม่ชัดเจนระบบการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ชัดเจน ขาดระบบประเมินผลและการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสักไม่ได้รับการสนับสนุนการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กรเท่าที่ควร ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการพิเศษที่เป็นความชอบหรือถนัดของทีมมากกว่า การพัฒนายังไม่สอดคล้องกับภาพรวมขององค์กร หรือเป้าหมายขององค์กร การจัดการอบรมทุกครั้งขาดการประเมินผล ไม่มีระบบการจัดการและการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การจ้างคน บางกลุ่ม มีความสามารถไม่เพียงพอกับความยากของงาน การสร้างแรงจูงใจ พัฒนาอาชีพไม่ได้รับการสนับสนุนการนำความรู้ ทักษะใหม่ ๆ มาพัฒนางานหรือเป็นวิทยากร ของศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สวัสดิการไม่เพียงพอ เช่น ที่พักอาศัย

ด้านงบประมาณ (Money) ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับลักษณะของงาน ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ความก้าวหน้า คำนึงถึงคุณวุฒิ ให้ความสำคัญกันและการบริหารงานน้อย

2) ผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1) โอกาส (Opportunity)

การวิเคราะห์โอกาส ได้แก่ กระแสการปฏิรูประบบราชการ เป็นตัวเร่งการที่ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ความตื่นตัวและประชาชน ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตลอดเวลา รับ โครงการนำร่อง จากกระทรวงสาธารณสุข ผลักดันให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางด้านวิชาการ และเทคโนโลยีระดับภูมิภาคทางการแพทย์ มีเครือข่ายภายในและภายนอกประเทศในการแลกเปลี่ยนวิชาการ และด้านงบประมาณ ใกล้เคียงสถานศึกษา โอกาสเข้าถึงการศึกษาได้มากเป็นสถานที่ฝึกงาน ทำให้บุคลากรตื่นตัว ผู้บริหารในระดับกระทรวงให้ความสำคัญจุดเน้น ของโรงพยาบาลเน้นการเสริมสร้างให้คนมีความสุข และนโยบายของรัฐบาลให้มียุทธศาสตร์การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2) ภาวะคุกคาม (Threat)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม ได้แก่ จากพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ทำให้การร้องเรียนตามสื่อมีมากขึ้นส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ กลัวโดนฟ้องร้อง ระเบียบราชการ ไม่มีการบรรจุข้าราชการที่เกษียณทำให้ขาดอัตรากำลัง การมีสถานบริการระดับสูง กว่า อยู่ใกล้เคียงเป็นภัยคุกคามด้านการเงิน และเกิดการเปรียบเทียบระบบค่าตอบแทน การแข่งขันของสถานพยาบาลเอกชนมีมากขึ้น และนโยบายบริหารราชการแนวใหม่ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การบริหารงานใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมในการออกนอกระบบโดยการลดขนาดขององค์กรทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นใจในการบริหารในนโยบายใหม่

5.1.3.2 การจัดทำกลยุทธ์

หลังจกดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและสถานการณ์ภายในจนสามารถตั้งเคราะห์ โอกาสและภาวะคุกคาม จุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อสรุปความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ของปัจจัยกลยุทธ์ทั้งสองด้านมาพิจารณาเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และสามารถจัดกระทำเข้ากันได้ โดยข้อมูลนำเข้าได้แก่ SWOT ได้ผลดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ SO เป็นการพิจารณาจุดแข็งและ โอกาสไปพร้อม ๆ กันเพื่อใช้โอกาสเสริมจุดแข็ง หรือใช้จุดแข็งของ โรงพยาบาลเพื่อช่วงชิงโอกาส ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1) พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย

1.2) การจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

1.3) จัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลทุกระดับให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

1.4) จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

1.5) สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ น่าทำงาน บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

1.6) จัดการตรวจสุขภาพประจำปีแก่บุคลากรทุกคน

1.7) สืบรวบรวมข้อมูลเครือข่ายและแหล่งข้อมูลวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

1.8) สนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพถ่ายทอดแก่บุคลากรทั้งนอกและในองค์กร

1.9) พัฒนางค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดการอย่างเหมาะสม

1.10) สร้างความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ร่วมกับสถาบันอื่น

2) ยุทธศาสตร์ ST เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งหลบหลีกภาวะคุกคาม ดังนี้

2.1) พัฒนาระบบการจัดประชุม / อบรม / สัมมนา ภายในโรงพยาบาล ให้มีประสิทธิภาพ

2.2) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

3) ยุทธศาสตร์ WO เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ความได้เปรียบในโอกาสมาแก้ไขจุดอ่อน ซึ่งได้กลยุทธ์ดังนี้

3.1) พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งพัฒนาพฤติกรรมบริหาร

3.2) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.3) ศึกษาคุณงานและแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับหน่วยงานภายนอก

4) ยุทธศาสตร์ WT เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหลีกภาวะคุกคาม ดังนี้

4.1) พัฒนาระบบประเมินศักยภาพบุคลากร เพื่อวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า

4.2) พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารในระดับสากล

- 4.3) พัฒนาระบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
- 4.4) พัฒนาระบบพิทักษ์สิทธิบุคลากร และส่งเสริมบุคลากรรู้ด้านกฎหมาย
- 4.5) จัดสรรสวัสดิการอย่างเหมาะสม
- 4.6) สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร
- 4.7) ปลุกฝังจิตสำนึกเรื่องการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและประหยัด

5.1.3.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

หลังจากได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ อันเป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการตัดสินใจที่มีคุณค่ามากที่สุดต่อการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางในอนาคต และการเลือกวิธีการ ที่เป็นไปได้มากที่สุด กลยุทธ์ดังกล่าวถือเป็นกรอบแนวทางสำคัญในการทบทวนพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ดังกล่าว และในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาพิจารณาถึงความเหมาะสมและเป็นไปได้ในสถานการณ์ของโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก สรุปได้ทั้งหมด 22 กลยุทธ์ ดังผลที่ได้เป็นดังนี้

- 1) พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย
- 2) การจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลทุกระดับให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- 4) จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
- 5) สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ น่าทำงาน บุคลากรมีความสุขในการทำงาน
- 6) จัดการตรวจสอบสุขภาพประจำปีแก่บุคลากรทุกคน
- 7) ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเครือข่ายและแหล่งข้อมูลวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
- 8) สนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพถ่ายทอดแก่บุคลากรทั้งนอกและในองค์กร
- 9) พัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดการอย่างเหมาะสม
- 10) สร้างความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ร่วมกับสถาบันอื่น
- 11) พัฒนาระบบการจัดประชุม / อบรม / สัมมนา ภายในโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ

12) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

13) พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งพัฒนาพฤติกรรมบริการ

14) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

15) ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับหน่วยงานภายนอก

16) พัฒนาระบบประเมินศักยภาพบุคลากร เพื่อวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ำ

17) พัฒนาศักยภาพใช้ภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารในระดับสากล

18) พัฒนาระบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

19) พัฒนาระบบพิทักษ์สิทธิบุคลากร และส่งเสริมบุคลากรรู้ด้านกฎหมาย

20) จัดสรรสวัสดิการอย่างเหมาะสม

21) สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร

22) ปลูกฝังจิตสำนึกเรื่องการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและประหยัด

จากกลยุทธ์ทั้ง 22 ข้อ นำมาจัดทำเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ “โรงพยาบาลเจ้าฟ้าสิริธิดาเอาคุณภาพด้านบริการเป็นใจกลางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

พันธกิจ

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

ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้แปลงพันธกิจมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์หลัก และนำกลยุทธ์เป็นแนวทางการพัฒนา ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย
2. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
3. การจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1. พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งพัฒนาพฤติกรรมบริการ
2. พัฒนาระบบประเมินศักยภาพบุคลากร เพื่อวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
3. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. พัฒนาระบบการจัดประชุม / อบรม / สัมมนา ภายในโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ

5. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลทุกระดับให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

6. ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับหน่วยงานภายนอก
7. พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารในระดับสากล
8. จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1. พัฒนาระบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
2. พัฒนาระบบพิทักษ์สิทธิบุคลากร และส่งเสริมบุคลากรรู้ด้านกฎหมาย
3. จัดสรรสวัสดิการอย่างเหมาะสม
4. สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร
5. ปลุกฝังจิตสำนึกเรื่องการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและประหยัด
6. สร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ น่าทำงาน บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

ทำงาน

7. จัดการตรวจสอบภาพประจำปีแก่นุคลากรทุกคน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันใกล้เคียงและทางไกล

แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1. สสำรวจรวบรวมข้อมูลเครือข่ายและแหล่งข้อมูลวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
2. สนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพถ่ายทอดแก่นุคลากรทั้งนอกและใน

องค์กร

3. พัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดการอย่างเหมาะสม

4. สร้างความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ร่วมกับ

สถาบันอื่น

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลครั้งนี้จำแนกการอภิปรายเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

5.2.1 สภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สภาพการพัฒนานุคลากรในปัจจุบันได้สัมภาษณ์ในประเด็นเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้ทราบเป้าหมาย ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันคือ มีความต้องการให้บุคลากรของโรงพยาบาลจำปาสัก มีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านระบบบริการสุขภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า “การพัฒนานุคลากรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์สำคัญ คือ พัฒนาความรู้ในวิชาชีพ ความรู้ทั่วไปและมีทักษะในวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาเจตคติที่ดีในการทำงานเป็นทีม เพื่อบริการประชาชนและข้าราชการที่ดี ในขณะที่เดียวกันความเห็นของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มีความเห็นว่านอกจากพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะเพิ่มขึ้นแล้วยังมีความเห็นว่า การพัฒนา บุคลากรให้มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับความเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล โดยมีความเห็นว่าการพัฒนานุคลากรทางการพยาบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาด้านวิชาชีพ และจริยธรรม พัฒนานุคลากรเพื่อสร้างความสามัคคี สร้างสัมพันธภาพที่ดี ในหมู่คณะ และเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นว่า ควรพัฒนาให้สอดคล้องกับ พันธกิจของโรงพยาบาลและของแต่ละหน่วยงาน พัฒนาแล้วบุคลากรต้องมีความสุขและควรพัฒนาตามส่วนที่ขาดทั้งได้จากการประเมินศักยภาพของบุคลากร โดยไม่ควรพัฒนาซ้ำซ้อนในเรื่องเดียวกัน

ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ในโรงพยาบาลจำปาสัก พบว่า ระดับความต้องการส่วนส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 44.19 รองลงมาคือระดับมากที่สุด ร้อยละ 24.65 ระดับปานกลาง ร้อยละ 22.33 และระดับน้อย ร้อยละ 8.84 ส่วนระดับมากที่สุดและระดับน้อยที่สุด มีค่าห่างกันคือร้อยละ 24.65 และ 0.00 ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน) (2557) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า จุดสำคัญ ที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวคือ “มนุษย์” ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มี ศักยภาพ มนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร สร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้ สร้าง คนให้ตรงกับงาน ส่วนสำนักงาน กศน. กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ มีการ เรียนรู้ การสื่อสาร และ การใช้ภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับปานกลาง 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า ในการทำงานต้องมีหลักพุทธธรรมประจำใจ ทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร ทั้งนักเรียน การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะโดยการนำเอาหลักท้าวหนา 4 เข้ามาสอดแทรกมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพราะธรรมะจะช่วยหล่อหลอมให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ก่อให้เกิดปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงาน ได้คนดี มีความสามารถ และมีความสุข ส่วนบุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา อยู่ในระดับมาก และการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับปานกลาง 3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการวางแผนงานที่ ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายด้วยกัน การให้ศึกษาต่อสำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับ ความต้องการ ส่งบุคลากร ไปอบรม ฝึกร่างกายให้เข้มแข็งกับการทำงาน การยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ของตนให้สมบูรณ์ การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร มีจิต สาธารณะ เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงนำไปสู่การประยุกต์งานต่อยอดความรู้ใหม่ ส่วนกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการประยุกต์หลักท้าวหนา 4 ในการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก และเพ็ญศรี จันทร์อินทร์ (2555, น. 262-265) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่ม ภาคเหนือตอนล่าง พบว่า สภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขาวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งในด้านสภาพโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ระดับมาก ในด้านปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และในด้านความต้องการโดยภาพรวมต้องการอยู่ในระดับมาก

5.2.2 ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลโรงพยาบาล

ผลการศึกษาการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลปรากฏว่า ได้วิสัยทัศน์ของการพัฒนาศูนย์พยาบาลคือ “โรงพยาบาลเจ้าป่าสักถือเอาคุณภาพด้านบริการเป็นใจกลางในการพัฒนาศูนย์พยาบาล” มีพันธกิจทั้งหมด 4 ข้อ และมียุทธศาสตร์ทั้งหมด 4 ยุทธศาสตร์ โดยแต่ละยุทธศาสตร์ จะมีแนวทางการพัฒนาด้วย ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านศูนย์พยาบาลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 3 ด้านนั้นสามารถ กำหนดทิศทางการบริหารพัฒนาศูนย์พยาบาลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ วางแผนได้ทั้งระบบ แทนการพัฒนาบุคลากรแบบไร้ทิศทาง เพราะกระแสการปฏิรูประบบราชการ เป็นตัวเร่งการที่ต้องพัฒนาศูนย์พยาบาลอย่างจริงจัง ความตื่นตัวและประชาชน ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตลอดเวลา โดยนำเอาระบบสารสนเทศมาสร้างกลไกเก็บรวบรวมข้อมูลศูนย์พยาบาลรวมทั้งติดตามประเมินผล พร้อมทั้งกำหนดนโยบายการวางแผนการบริหารงานศูนย์พยาบาลครอบคลุมครบ ทุกวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 8 ด้าน นั้นมีความสำคัญคือ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และมีศักยภาพ นั้นองค์กรต้องสนับสนุนพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 7 ด้าน มีความสำคัญคือ บุคลากรต้องมีเจตคติที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความรักงาน ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม องค์กรต้องซำรงรักษาให้บุคลากรมีสุขภาพกาย และสุขภาพใจที่ดี ทำให้มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร และต้องสร้างความพึงพอใจให้ เกิดแก่เจ้าหน้าที่ เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจ ของผู้มารับบริการ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงพยาบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันใกล้เคียงและทางไกล ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 4 ด้าน นั้นมีความสำคัญ คือ ทำให้องค์กรมีความรู้มีการถ่ายทอดและสามารถนำไปใช้กับหน่วยงานหรือสถาบันอื่น เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่สามารถและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างเครือข่ายหลักสูตรการเรียนรู้ทางไกลอย่างต่อเนื่องอีกทั้ง นโยบาย

กระทรวงสาธารณสุข นโยบายจังหวัด นโยบายโรงพยาบาล ผลักดันให้มีการบริหารองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาองค์ความรู้บุคลากรทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการ โดยอาศัยสถาบันการศึกษาที่อยู่ใกล้เคียงที่มีศักยภาพสูงกว่าเป็นโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาได้มากทำให้บุคลากรเกิดการตื่นตัว

กระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ครั้งนี้ถือได้ว่าเป็นการแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกันทำให้ยอมรับมติของส่วนรวม นำสู่ปฏิบัติเพื่อให้เห็นถึงรูปธรรม ซึ่งทั้ง 4 ยุทธศาสตร์นี้ไม่มียุทธศาสตร์ใดที่สำคัญยิ่งหย่อนกว่ากัน และแต่ละยุทธศาสตร์ ต่างมีจุดเด่นไม่เหมือนกัน ในแต่ละยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล จังหวัด และของโรงพยาบาลจำปาสัก โดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาคนในสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต กล้าคิดกล้าทำ เสียสละ และเป็นแหล่งเรียนรู้ต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนายกระดับการศึกษา ความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับในโรงพยาบาลให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และความคาดหวังของผู้รับบริการ และทิศทางการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับ สุนทรียการต์ มาลาวัลย์ (2554, น. 97-101) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน วัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู 2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู มีจุดแข็งคือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์กรที่มั่นคง มีสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรชัดเจน จุดอ่อนคืออัตรากำลังบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานหน้าที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด และยังขาดการนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ ด้านโอกาส ประชาชนคาดหวังว่าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านข้อจำกัด ความต้องการของประชาชนและปัญหาในพื้นที่มีเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับพื้นที่บางหมู่บ้านอยู่ห่างไกลและลำบากต่อการติดต่อสื่อสารทำให้ไม่สามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง 2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมูประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสาท พิมพ์สุข (2537, น. 17) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่สำคัญคือ ควรมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการตาม

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การติดตามและประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การไปศึกษาหรือดูงาน การประชุมทางวิชาการ ควรมีการนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

5.3.1.1 จากผลการศึกษาในด้านการโยกย้าย และหมุนเวียนตำแหน่ง พบว่าบุคลากรมีความต้องการอยู่ในระดับน้อย เสนอแนะว่าควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการครองตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการหมุนเวียนงานของบุคลากรให้เป็นตามความสมัครใจของแต่ละบุคคลให้มีความมั่นคงเพื่อจะได้มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวให้มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะสาขาที่ถนัด ครอบคลุมทั้งด้านการบริหาร บริการ และวิชาการ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของโรงพยาบาลให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงพยาบาลที่กำหนดไว้

5.3.1.2 จากผลการศึกษาในด้านการศึกษาต่อ พบว่าบุคลากรยังมีความต้องการศึกษาต่ออยู่ในระดับน้อย บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยมาศึกษาต่อ ร้อยละ 74.8 เสนอแนะว่าควรกำหนดนโยบายการสร้างแรงจูงใจ ในการศึกษาต่อให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น

5.3.1.3 จากผลการศึกษาประสบการณ์ที่เคยได้รับการพัฒนาในรูปแบบการอบรมสัมมนา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ได้รับการพัฒนารูปแบบนี้บ้าง หรือไม่เคยผ่านการประชุมสัมมนา ร้อยละ 84.8 เสนอแนะว่า ควรมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการศึกษาอบรม ของบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับภาระงานที่ปฏิบัติเหมาะสมกับอัตรากำลังที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ได้แก่การบรรจุเข้าใหม่ โอน ย้าย ลาออก และเกษียณอายุราชการ ตลอดจนต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการศึกษาดูงาน การสัมมนา เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละหน่วยงานและโรงพยาบาล นอกจากนี้ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5.3.1.4 จากผลการศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านบริหาร พบว่าอยู่ในระดับต่ำ ร้อยละ 8.1 เสนอแนะว่า ควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารควบคู่ไปกับด้านบริการและวิชาการให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติในแต่ละสาขาวิชาชีพเพื่อให้บุคลากรซึ่งได้รับการพัฒนาดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

5.3.1.5 ผลการศึกษาพบว่า ไม่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรสูงขึ้น 31.7 จึงควรกำหนดแนวปฏิบัติให้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการวิจัยประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลไปปรับปรุงและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.3.2.2 ควรมีการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลทุกระดับของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อมาเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา และกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับประเทศต่อไป

5.3.2.3 ควรมีการวิจัยปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลภายใต้กำกับของรัฐ เพื่อได้ข้อมูลประกอบการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการแนวใหม่

5.3.2.4 ควรมีการวิจัยความคิดเห็นของผู้รับบริการต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสักร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลปัญหาความต้องการประกอบการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.3.2.5 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบยุทธศาสตร์โดยการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ