

การพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร

อัจฉรา วันเจียม

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ได้กำหนดเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อยุติความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมให้คนไทยทุกช่วงวัยเป็นคนดี เก่ง มีวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สามารถ “รู้ รับ ปรับใช้” เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) โดยหมวดหมู่ที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ซึ่งการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยการสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัลและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ประกอบกับกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศใน ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) Prevention & Promotion Excellence (ส่งเสริมสุขภาพและความป้องกันโรคเป็นเลิศ) ๒) Service Excellence (บริการ เป็นเลิศ) ๓) People Excellence (บุคลากรเป็นเลิศ) และ ๔) Governance Excellence (บริหารจัดการ เป็นเลิศ) ซึ่งในด้าน ๓) People Excellence บุคลากรเป็นเลิศ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอันเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายการทำงานด้วยหลัก ๔T คือ ๑) Trust ๒) Teamwork & Talent ๓) Technology ๔) Target และการมุ่งเน้นให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพได้กำหนดนโยบายการดำเนินงานขับเคลื่อนภารกิจของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ กำหนดว่า “คนสำราญ งานสำเร็จ จัดระบบสวัสดิภาพสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร” และต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ กำหนดว่า “พัฒนาองค์กรสู่การเป็น องค์กรดิจิทัล (Digital Department)” ซึ่งได้นโยบายดังกล่าวมาขับเคลื่อนสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ มีการปรับโครงสร้างส่วนราชการของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงและเกิดผู้อำนวยการระดับ สำนัก/กอง/กลุ่ม เพิ่มขึ้นในหลายหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรผู้บริหารนี้กล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรระดับหน่วยงาน ในสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ซึ่งต้องทำหน้าที่ในการบริหารงานในองค์กร ให้บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กำหนด ตลอดจนเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ต้องทำงานโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากสำรวจข้อมูลบุคลากรกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ในช่วง ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ พบว่าบุคลากรกรมสนับสนุนบริการสุขภาพมีผู้ที่เคยเกษียณอายุราชการในแต่ละปีอยู่ในช่วง ๓๐ – ๔๐ คนต่อปี ซึ่งในจำนวนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการนี้เป็นผู้กลุ่มบุคลากรผู้บริหารปีละ ๓ – ๕ คน ประกอบการการสำรวจข้อมูลบุคลากรที่จะก้าวสู่ตำแหน่งสูงขึ้นทางการบริหารมีจำนวนในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกการเป็นผู้บริการของหน่วยงานมีจำนวนที่น้อยและยังไม่แสดงออกถึงศักยภาพการเป็นผู้บริหารเท่าที่ควร

ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร จึงมีความเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้มีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความพร้อมในการเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรระดับหน่วยงาน เพื่อเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ซึ่งการพัฒนาสำหรับการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารให้เป็นผู้ในยุคใหม่และบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เข้าใจบทบาทตนเอง พร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์กรและบุคลากรในองค์กรได้ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์กร จะเป็นกลไกพื้นฐานที่สำคัญต่อการผลักดันระบบบริหารราชการให้ยั่งยืนภายใต้การขับเคลื่อนภารกิจของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป้าหมายสูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ

๑.๒ วัตถุประสงค์

๒.๑.๑ พัฒนาผู้บริหารให้มีความพร้อมในการดำเนินงานตามภารกิจของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

๒.๑.๒ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมและมีการส่งเสริมประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในหน่วยงานทั้งในระดับหัวหน้างาน ระดับรองหัวหน้าหน่วยงาน ระดับหัวหน้ากลุ่ม/งาน และมีศักยภาพของการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้นอย่างมีศักยภาพ

๑.๓ ขอบเขตของผลงาน

๓.๑.๑ เป็นกรอบสำหรับการพัฒนาผู้บริหารกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการให้มีทักษะการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๑.๒ เป็นการกำหนดแผนสำหรับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรของหน่วยงานในระดับหัวหน้างาน ระดับรองหัวหน้าหน่วยงาน ระดับหัวหน้ากลุ่ม/งาน ให้มีการส่งเสริมประสบการณ์ที่หลากหลาย ส่งเสริมองค์ความรู้ทางการบริหาร เปิดโอกาสให้มีประสบการณ์ในการบริหารงานที่หลากหลาย เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้นอย่างมีศักยภาพ

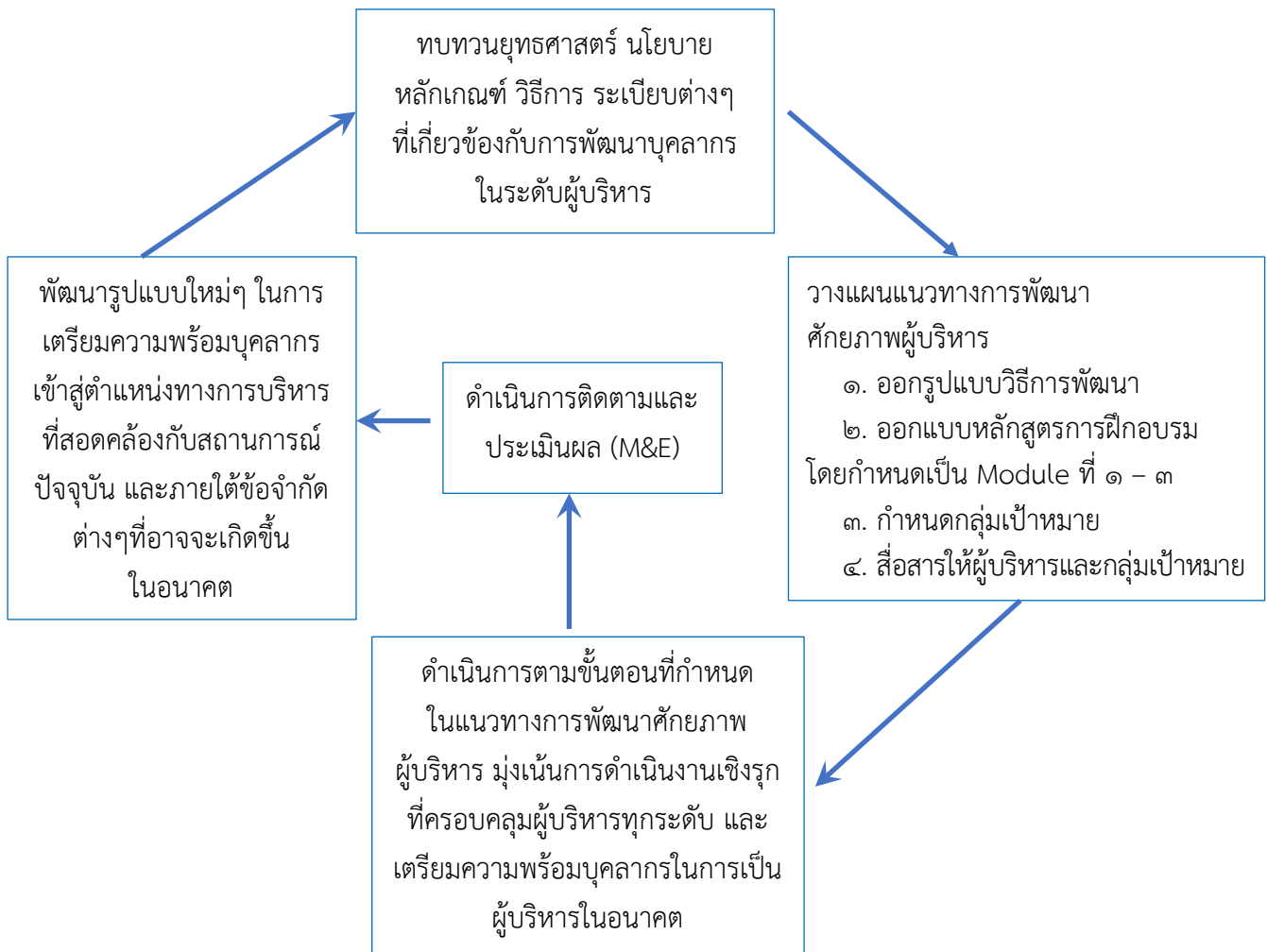
๑.๔ การนำไปใช้ประโยชน์

๔.๑.๑ สำหรับพัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะ ศักยภาพที่มีความพร้อมในทุกด้านและพร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ในการบริหารได้อย่างมีเต็มกำลังความสามารถ

๔.๑.๒ สำหรับเตรียมความพร้อมบุคลากรในแต่ละประเภทแต่ละระดับให้มีความพร้อม มีการสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในหน่วยงานทั้งในระดับหัวหน้างาน ระดับรองหัวหน้าหน่วยงาน ระดับหัวหน้ากลุ่ม/งาน รวมทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้นอย่างมีศักยภาพ

๕. กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน

การพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร มีกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน ดังแผนภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ แสดงกรอบแนวคิดในการดำเนินงานการพัฒนา ศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร

บทที่ ๒ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร ได้ใช้ องค์ความรู้ ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทาง/หลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่างๆ ดังนี้

๒.๑ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ

- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

๒.๒ นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

นโยบายกระทรวงสาธารณสุข นโยบายกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

- นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓
- นโยบายกระทรวงสาธารณสุข
- นโยบายกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

๒.๓ หนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ที่เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ

- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๗ ลงวันที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ประสิทธิภาพในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ
- หนังสือกระทรวงสาธารณสุข ที่ สธ ๐๒๐๘.๑๐/ว ๕๑๐ ลงวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เรื่อง การกำหนดประสิทธิภาพในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการของกระทรวงสาธารณสุข
- มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕)

๒.๔ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาบุคลากร

- เกณฑ์การประเมินสมรรถนะบุคลากร กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๓

๒.๕ แนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

๒.๖ แนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพ

๒.๑ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ

๒.๑.๑ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑

มาตรา ๕๖ กระทรวงหรือกรมใดมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่ง จะบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญสูง เข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ หรือทรงคุณวุฒิ หรือตำแหน่งประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษก็ได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ.กำหนด

มาตรา ๗๒ ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

๒.๑.๒ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖

มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าใช้เชิงภารกิจของรัฐ และ(๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกิดความจำเป็น

มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

๒.๒ นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ นโยบายกระทรวงสาธารณสุข นโยบายกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

๒.๒.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ได้กำหนดเป้าหมายและประเด็นการพัฒนา ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อมุ่งเน้นให้คนไทยทุกช่วงวัยเป็นคนดี เก่ง มีวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สามารถ “รู้ รับ ปรับใช้” เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

๒.๒.๑ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕) โดยในส่วนของการพัฒนาบุคลากรและปฏิรูประบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ กำหนดให้พัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกกระดับให้ได้รับความรู้ ความสามารถให้สอดคล้อง กับการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำ และการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนา นักบริหารระดับสูงของราชการให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าต่อการบริหารราชการอย่างแท้จริง รวมทั้งให้มีการ ประเมินความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการพัฒนาข้าราชการในมิติต่างๆ

๒.๒.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) โดยหมุดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ซึ่งการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยการสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัลและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

๒.๒.๔ นโยบายกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศใน ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) Prevention & Promotion Excellence (ส่งเสริมสุขภาพและความป้องกันโรคเป็นเลิศ) ๒) Service Excellence (บริการ เป็นเลิศ) ๓) People Excellence (บุคลากรเป็นเลิศ) และ ๔) Governance Excellence (บริหารจัดการ เป็นเลิศ) ซึ่งในด้าน ๓) People Excellence บุคลากรเป็นเลิศ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอันเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายการทำงานด้วยหลัก ๔T คือ ๑) Trust ๒) Teamwork & Talent ๓) Technology ๔) Target และการมุ่งเน้นให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น



ภาพที่ ๒ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ด้านสาธารณสุข

ที่มา : <https://spd.moph.go.th>



ภาพที่ ๓ นโยบายและทิศทางการดำเนินงานกระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘
ที่มา : <https://spd.moph.go.th>

๒.๒.๕ นโยบายกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

นโยบายกรมสนับสนุนบริการสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ปี ๒๕๖๔ “คนสำราญ งานสำเร็จ จัดระบบสวัสดิภาพสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร”, ปี ๒๕๖๖ “พัฒนาองค์กรสู่การเป็น องค์กรดิจิทัล (Digital Department)” เพื่อนำนโยบายมาขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ ๔ นโยบายอธิบดีกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ นายแพทย์ธเรศ กรัษนัยรวิวงศ์
ที่มา : <https://hss.moph.go.th>



ภาพที่ ๕ นโยบายการดำเนินงานกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
นายแพทย์สุระ วิเศษศักดิ์ อธิบดีกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
ที่มา : <https://hss.moph.go.th>

๒.๓ หนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ที่เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ

๒.๓.๑ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งประกอบด้วย ๓ มาตรฐาน ดังนี้ ๑) มาตรฐานความรู้ความสามารถ คือ ความรู้ในการปฏิบัติงาน ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ๒) มาตรฐานด้านทักษะ คือ การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การคำนวณ การจัดการข้อมูล และ ๓) มาตรฐานด้านสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยแต่ละมาตรฐานกำหนดระดับแยกตามประเภทที่ ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ

๒.๓.๒ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๗ ลงวันที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ประสพการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ และหนังสือกระทรวงสาธารณสุข ที่ สธ ๐๒๐๘.๑๐/ว ๕๑๐ ลงวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เรื่อง การกำหนดประสพการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการของกระทรวงสาธารณสุข โดยการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการจะต้องมีประสพการณ์ในงานที่หลากหลายครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่ โดยคำว่า “ประสพการณ์ในงานที่หลากหลาย ให้หมายถึงประสพการณ์ในการปฏิบัติราชการในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน ไม่น้อยกว่า ๓ อย่าง โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า ๒ ปี”

๒.๓.๓ มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ตามแผนการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งมีการใช้กำลังคนภาครัฐอย่างคุ้มค่า เหมาะสมกับภารกิจ และเกิดความสมดุลของกำลังคนภาครัฐในภาพรวมของประเทศ

๒.๔ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาบุคลากร

๒.๔.๑ เกณฑ์การประเมินสมรรถนะบุคลากร กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภายในกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ในการนำไปใช้การประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำแนกตามสายงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วยวิธีการประเมินระดับสมรรถนะ กระบวนการและขั้นตอนและวิธีการประเมิน ในการประเมิน บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างลักษณะพฤติกรรมของสมรรถนะในระดับต่างๆตามสายงาน ดังนี้

(๑) สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานโดดเด่นได้ในองค์กร” ดังนั้นกระบวนการประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินโดยการสังเกตพฤติกรรมที่ผู้ประเมินแสดงออกให้ปรากฏในการปฏิบัติงานว่าสะท้อนสมรรถนะตามตำแหน่งและภาระงานที่ตนรับผิดชอบหรือไม่เป็นสำคัญ และเครื่องมือสำคัญในการประเมินแนวทางนี้คือ การสังเกตและการบันทึกพฤติกรรม เพื่อการประเมินระดับสมรรถนะของแต่ละบุคคลที่เหมาะสมเชื่อถือได้

(๑.๑) การสังเกตพฤติกรรมและบันทึกพฤติกรรม

(๑.๑.๑) การประเมินโดยการสังเกตพฤติกรรม

- เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะที่ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่แสดงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีการบันทึกพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานไว้ประกอบการประเมินด้วย
- ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลการประเมินที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ถูกประเมินมีการแสดงพฤติกรรมหรือสมรรถนะตัวไหนอย่างไร แสดงมากน้อยเพียงใด รวมทั้งถ้าแสดงสมรรถนะนั้นๆ แล้ว จะมีพฤติกรรมหรือสมรรถนะอยู่ที่ระดับใด

(๑.๑.๒) การบันทึกพฤติกรรม เป็นกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำสม่ำเสมอจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา จะบันทึกลงแบบฟอร์มที่เรียกว่าแบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของแบบบันทึกนี้แสดงในตารางด้านล่าง ในแต่ละวันผู้บังคับบัญชานับที่กว่าสังเกตเห็นพฤติกรรมที่ต้อะไรบ้าง และพฤติกรรมที่ไม่ต้อะไรบ้างในแต่ละวัน โดยพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีนี้แยกตามสมรรถนะที่ประเมิน

ตารางที่ ๑ ตัวอย่างแบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมรรถนะ	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
	พฤติกรรมที่ไม่ดี	พฤติกรรมที่ดี
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (เช่น การตรงต่อเวลา รับผิดชอบ ละเอียด รอบคอบ ชยันตั้งใจทำงาน)		
บริการที่ดี (เช่น เต็มใจให้บริการ ให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้)		
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (เช่น ขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในงาน)		
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (เช่น ทำงานซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดมั่นในหลักการ)		
การทำงานเป็นทีม (เช่น ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ)		

การใช้แบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานี้ ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานเท่านั้น หลังจากครบรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาจึงสรุปผลรวมลงในแบบประเมินอีกครั้งหนึ่ง หลักฐานที่ได้จากแบบบันทึกยังสามารถใช้เป็นหลักฐานในการแจ้งผลการประเมินกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยในการประเมินสังเกตพฤติกรรมนั้น อาจจะนำมากำหนดเป็นคะแนนหรือมาตรวัดการประเมิน

(๑.๒) วิธีการประเมินระดับสมรรถนะของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กำหนดใช้วิธี Rating Scale หรือการให้คะแนน โดยวิธีการประเมินแบบ Rating Scale จะดึงพฤติกรรมในระดับเป้าหมายเป็นฐานอ้างอิงเพื่อเปรียบเทียบกับ Scale ที่กำหนดไว้ วิธีนี้มีข้อดี คือ

- นำเฉพาะระดับเป้าหมายไปเปรียบเทียบความถี่ ความเข้มข้นหรือเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ ในระดับเดียวกันได้
- สามารถสร้างภาษาที่ชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะในระดับเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งให้เป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน
- หากใช้กับกระบวนการในการเก็บข้อมูลทุติยภูมิเพิ่มเติมแล้วจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ข้อจำกัดของวิธีการประเมินแบบ Rating Scale คือ ไม่สามารถระบุได้ว่าปัจจุบันผู้ดำรงตำแหน่งมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดบนมาตรฐาน เพียงแต่ระบุได้ว่ามีระดับเป้าหมายที่ระบุไว้ตามตำแหน่งงานมาก/น้อยเพียงใด โดยทั่วไปวิธีการประเมินแบบ Rating Scale สามารถแบ่งออกได้หลายรูปแบบเช่นการวัดโดยการประเมินจากจุดแข็งของผู้รับการประเมินโดยแบ่งเป็น ๕ ระดับตามตารางด้านล่าง เพื่อใช้ไปเชื่อมโยงกับการพัฒนา กระบวนการนี้เน้นว่าต้องทำอย่างเด่นชัดเจน จนกลายเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินจึงถือว่ามีความสมรรถนะในระดับดังกล่าว

ตารางที่ ๒ วิธีการประเมินระดับสมรรถนะ

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
<u>จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง</u> ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	<u>ต้องได้รับการพัฒนา</u> ผู้ถูกประเมินทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางรายการที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเด่นชัด	<u>อยู่ในระดับใช้งานได้</u> ผู้ถูกประเมินทำได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนดยังมีจุดอ่อนในบางเรื่องแต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน	<u>อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี</u> ผู้ถูกประเมินทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวา และทำได้ดีกว่าผลปฏิบัติงานในระดับกลางๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	<u>อยู่ในระดับที่ดียเยี่ยม</u> ผู้ถูกประเมินทำได้ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด และสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

โดยผู้ทำหน้าที่ประเมินในการประเมินสมรรถนะ ทั้งในส่วนของการนำผลไปใช้เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ และในส่วนของการพัฒนาจะต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม โดยต้องมีความเข้าใจในต้นแบบและระดับสมรรถนะการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมิน วิธีการใช้เครื่องมือและกระบวนการในการประเมิน โดยผู้ประเมิน กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กำหนดใช้วิธีประเมินแบบบุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน

(๑.๓) แนวทางในการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ ซึ่งผลการประเมินสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในระบบบริหารงานบุคคลในระบบต่างๆ ดังนี้

- การให้ผลตอบแทน เพื่อเป็นตอบแทนและสร้างขวัญกำลังใจสำหรับผู้ที่มีสมรรถนะตามท้องที่และตำแหน่งงานต้องการและเก็บรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กร
- การคัดสรร เพื่อนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกคนที่ชัดเจน น่าเชื่อถือและช่วยสนับสนุนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- การวางแผนทางก้าวหน้าสายอาชีพและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อช่วยในการวางแผนคนให้เหมาะสมกับความสามารถ ความสนใจและสิ่งทำงานต้องการ เพื่อประโยชน์สูงสุดกับเจ้าหน้าที่และองค์กรในภาพรวม
- การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อเน้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถที่ช่วยบุคลากรเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

(เกณฑ์การประเมินสมรรถนะบุคลากรกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, ๒๕๕๙)

๒.๔.๒ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๓ กำหนดให้กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ มีภารกิจเกี่ยวกับการสนับสนุนหน่วยบริการสุขภาพ ทุกระดับให้มีประสิทธิภาพในการดูแลสุขภาพของประชาชน โดยส่งเสริมและสนับสนุนระบบคุ้มครอง ประชาชนด้านบริการสุขภาพ ส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ รวมทั้ง การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนและองค์กรภาคเอกชนเพื่อการบริการสุขภาพ อันจะทำให้ ประชาชนมีสุขภาพที่ดี สามารถพิทักษ์สิทธิ และเข้าถึงบริการสุขภาพที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยให้มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

(๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองเด็กที่เกิดโดยอาศัยเทคโนโลยีช่วยการเจริญพันธุ์ทางการแพทย์ กฎหมายว่าด้วยสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๒) พัฒนาระบบและกลไก เพื่อให้มีการดำเนินการบังคับใช้กฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จแก่ราชการและประชาชน

(๓) ส่งเสริมและสนับสนุนสถานพยาบาลหรือสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และพัฒนาการเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมบริการสุขภาพครบวงจร

(๔) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนามาตรฐานด้านสุขศึกษา มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สถาปัตยกรรมด้านสาธารณสุข และมาตรฐานครุภัณฑ์ทางการแพทย์และสาธารณสุข

(๕) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการดำเนินการสุขศึกษาและการสาธารณสุขมูลฐาน

(๖) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(๗) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านระบบบริการสุขภาพแก่องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๘) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ให้แบ่งส่วนราชการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ดังต่อไปนี้

(๑) สำนักงานเลขานุการกรม

(๒) กองกฎหมาย

(๓) กองแบบแผน

(๔) กองวิศวกรรมทางการแพทย์

(๕) กองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ

(๖) กองสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ

(๗) กองสนับสนุนสุขภาพภาคประชาชน

(๘) กองสุขศึกษา

๒.๕ แนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ กระบวนการในการพัฒนา และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและ พฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ขั้นตอนหนึ่งในการบริหารการพัฒนาทรัพยากร มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มใน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรของทางปฏิบัติ นั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่เข้ามาทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้อง ดำเนินการพัฒนา อีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์กร

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหากประเทศไทยมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูง ก็คงก้าวเข้าไปแข่งขันในโลกไร้ พรมแดน (Globalization) ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, ๒๕๔๕) การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอน การสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงาน ตลอดจนมีการสลับสับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนขั้นตำแหน่งบุคคลเหล่านั้น ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับ ความสามารถของเขา ดังคำที่ว่า จัดคนให้ เหมาะสมกับงาน (“Put the right man in the right job”) เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความสามารถ พัฒนา ตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้ง ใน ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และกระแสการค้าโลกได้อย่างทันทั่วทั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึง เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต (จุฑามณี ตระกูลมุกดา, ๒๕๔๔)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพ ในการ ปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้ การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึง ครอบคลุม ๓ เรื่องด้วยกัน คือ

(๑) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้ เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตาม ความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้าง ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความ มุ่งหวังขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการ ทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันผันแปรไปจากที่ได้คาดคะเนไว้

(๒) การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงาน ตามความต้องการขององค์กร ในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างไปจากการ ฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียม บุคลากร เพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่

(๓) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่ บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

และจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความสามารถ ศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะครอบคลุมด้วยองค์ประกอบ ๓ ด้าน คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้น (ดนัย เทียนพุฒ, ๒๕๔๓)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ ในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน จะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงาน จนนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรม เป็นคำเรียกรูปแบบอย่างหนึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Training หมายความว่า เป็นกิจกรรมส่วนบุคคลเพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรโดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ คือ

(๑) การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่ให้ดีขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่

(๒) การศึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่มีความหมายมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่

(๓) การพัฒนา คือการเตรียมผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะ เลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย

สรุปความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กล่าวคือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพเดิมให้มีขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น (Skill Development Training) การฝึกอบรมลักษณะนี้ เป็นการเพิ่มพูนทักษะการทำงานของพนักงานให้ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวมด้วยการฝึกอบรมในส่วนนี้อาจเป็นการฝึกอบรมเฉพาะทางที่ ไม่เหมือนกัน ซึ่งศักยภาพของพนักงานแต่ละคน รวมถึงภาพรวมของแต่ละแผนก มีความแตกต่างกัน จึงควรเสริมการอบรมตรงจุดไปด้วย (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, ๒๕๔๘)

๒.๖ แนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพ

แนวคิดด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย ๓ ด้าน ดังนี้

(๑) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พร้อมกับมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น โดยความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่วัดได้จากการเทียบตำแหน่งที่ได้กับระยะเวลา โดยการเปรียบเทียบอายุบุคลากรที่เป็นเพื่อนร่วมงาน

(๒) ความก้าวหน้าในเงินเดือน คือ การได้รับเงินเดือนในอัตราสูงขึ้น ซึ่งพบได้ในกรณีการปรับขึ้นเงินเดือนเมื่อได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในเงินเดือนและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีส่วนสัมพันธ์กัน และมีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงหรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือนจะมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย

(๓) ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาด้านจิตใจ ให้เกิดทัศนคติที่ดี ตลอดจนอุปนิสัยในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น จะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(ธารินี ทองลิ้ม, ๒๕๔๘)

บทที่ ๓ วิธีการดำเนินงาน

การพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

๓.๑ ทบทวนยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบต่างๆ กระบวนการดำเนินงาน และมาตรฐาน การดำเนินงานด้านการพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งนโยบายการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุข และกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร โดยมีข้อมูลนำเข้าดังนี้

๑.๑ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖

๑.๑ นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ นโยบายกระทรวงสาธารณสุข นโยบายกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ประกอบด้วย นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ นโยบายกระทรวงสาธารณสุข และนโยบายกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

๑.๓ หนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ที่เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ ประกอบด้วย มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ การดำเนินการเกี่ยวกับประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ รวมทั้งมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕)

๑.๔ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมินสมรรถนะบุคลากร กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ และกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๓

๑.๕ แนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และแนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพ

๓.๒ วางแผนแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรระดับผู้บริหารทุกระดับ และวางแผนการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งทางด้าน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์สำหรับเป็นผู้บริหารในอนาคต ดังนี้

๓.๒.๑ ออกรูปแบบวิธีการพัฒนา โดยการจัดทำแผนการหมุนเวียนงาน/การศึกษาดูงาน/การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเป็นแผนระยะสั้น เป็นครั้งคราว (สัปดาห์ หรือ ๒ – ๓ วันต่อสัปดาห์) โดยหน่วยงาน ส่วนกลางไขว้หน่วยงานส่วนกลางหรือหน่วยงานส่วนภูมิภาค ไชว้หน่วยงานส่วนภูมิภาค เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ ที่รอบด้านในการกิจของกรมและมีแนวทางสำหรับการมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย รวมทั้งพัฒนาต่อเนื่อง ด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม

๓.๒.๒ ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ที่รูปแบบเป็นการผสมผสานระหว่างการอบรมแบบ Onsite และการอบรมแบบ Online โดยจะจัดการพัฒนาสัปดาห์ละ ๑ – ๒ ครั้ง (เฉพาะช่วงบ่าย) รวม ๔๒ ชั่วโมง โดยเนื้อหาหลักประกอบด้วย

- Module ที่ ๑ ความรู้จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย กฎหมายสำหรับผู้บริหาร การเงิน การคลังและการพัสดุสำหรับผู้บริหาร การบริหารงานทรัพยากรบุคคล การบริหารองค์กร การบริหารโครงการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้ง นวัตกรรมระบบบริการสุขภาพ

- Module ที่ ๒ ทักษะสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะดิจิทัล ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ทักษะการคิด การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายภายนอก

- Module ที่ ๓ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และแนวคิดในการบริหารงานจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ การสะท้อนแนวคิดและปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหาร

โดยวิเคราะห์เพื่อออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร รวมทั้งจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และเข้าใจบริบทภารกิจของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพสำหรับการพัฒนา

๓.๒.๓ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ และผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน ของหน่วยงานในสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง และหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน ๗๐ คน

- ผู้อำนวยการหน่วยงาน จำนวน ๓๔ ราย โดยพิจารณาจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ประเภทวิชาการ ระดับสูง และผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไปที่มีคำสั่งจากกรมสนับสนุนบริการสุขภาพให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการหน่วยงานในสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ตามโครงสร้างกรมสนับสนุนบริการสุขภาพทั้งหน่วยงานส่วนกลางและที่ตั้งในส่วนภูมิภาค

- รองผู้อำนวยการหน่วยงาน จำนวน ๓๖ ราย โดยให้ผู้อำนวยการ/ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการพิจารณาผู้มีความเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการหน่วยงาน ภายใต้แบบประเมินคุณลักษณะที่กำหนด ทั้งนี้รองผู้อำนวยการหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานหลัก (หน่วยงานใหญ่) จะมีรองผู้อำนวยการเข้าร่วมมากกว่า ๑ ราย

๓.๒.๔ สื่อสารให้ผู้บริหารและกลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือเวียน โทรศัพท์ เป็นต้น

๓.๓ ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด ในแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงรุกที่ครอบคลุมผู้บริหารทุกระดับ และเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเป็นผู้บริหารในอนาคต

๓.๔ ดำเนินการติดตามและประเมินผล (M&E) ตามกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อทบทวนและปรับกระบวนการให้เป็นไปตามแผนฯ และบรรลุเป้าหมายของแผนที่กำหนด โดยวิเคราะห์และประเมินผลตามแบบประเมินของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา ภายใต้อัฒิ์เสนอแนวคิด “การบริหารราชการแนวใหม่” ใน Module ที่ ๓ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์

บทที่ ๔ ผลการดำเนินงาน

การพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร ได้ดำเนินงานตามขั้นตอนการดำเนินงาน โดยทบทวนยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร เพื่อวางแผนแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ซึ่งมีการออกแบบรูปแบบวิธีการพัฒนา หลักสูตรการอบรมที่รูปแบบเป็นการผสมผสานระหว่างการอบรมแบบ Onsite และการอบรมแบบ Online จากนั้นกำหนดกลุ่มเป้าหมายและสื่อสารให้ผู้บริหารและกลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๑ การทบทวนยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบต่างๆ กระบวนการดำเนินงาน และมาตรฐานการดำเนินงานด้านการพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งนโยบายการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขและกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร

โดยตามกรอบนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ที่ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ ด้านที่ ๓ People Excellence บุคลากรเป็นเลิศ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอันเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายการทำงานด้วยหลัก ๔T คือ ๑) Trust ๒) Teamwork & Talent ๓) Technology ๔) Target และการมุ่งเน้นให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ได้นำนโยบายดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของกรมสนับสนุนบริการ ภายใต้ด้านที่ ๓ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะ สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ. กำหนด รวมทั้งมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่ ก.พ. และกระทรวงสาธารณสุขกำหนด ซึ่งการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการจะต้องมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่ โดยคำว่า “ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย หมายความว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน ไม่น้อยกว่า ๓ อย่าง โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า ๒ ปี” ประกอบกับกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาบุคลากรของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ และให้ความสำคัญการพัฒนาพัฒนาบุคลากรทุกระดับโดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ต้องได้รับการพัฒนารวมทั้งผู้ที่ป็นระดับลงมา (รองผู้อำนวยการ) จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีองค์ความรู้ประสบการณ์ และการมองภาพรวมทั้งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความก้าวหน้าส่งผลให้เกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งการพัฒนาผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการให้มีองค์ความรู้ทางด้านวิชาการอย่างรอบด้าน การบริหารจัดการและวิธีปฏิบัติสมัยใหม่ ทฤษฎีแนวคิดที่ทันสมัยรองรับกับความผันผวนในปัจจุบัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาร่วมกัน ให้

สามารถสร้างแผนพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม นำสู่การปฏิบัติได้จริง และสามารถบริหารจัดการหน่วยงานได้อย่างเต็มศักยภาพก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงในอนาคต

๔.๒ การวางแผนแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับผู้บริหารทุกระดับ และวางแผนการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์สำหรับเป็นผู้บริหารในอนาคต ดังนี้

๔.๒.๑ ออกรูปแบบวิธีการพัฒนา โดยการจัดทำแผนการหมุนเวียนงาน/การศึกษาดูงาน/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเป็นแผนระยะสั้น เป็นครั้งคราว (สัปดาห์ หรือ ๒ – ๓ วันต่อสัปดาห์) โดยหน่วยงานส่วนกลางไขว้หน่วยงานส่วนกลางหรือหน่วยงานส่วนภูมิภาค ไขว้หน่วยงานส่วนภูมิภาค เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจที่รอบด้านในการกิจของกรมและมีแนวทางสำหรับการมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย รวมทั้งพัฒนาต่อเนื่องด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม โดยแผนดำเนินการหมุนเวียนปฏิบัติงาน (Job rotation) สำหรับกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา รองผู้อำนวยการหน่วยงาน และ/หรือผู้ที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการหน่วยงาน ดังนี้

(๑) วัตถุประสงค์ เพื่อฝึกปฏิบัติในบทบาทรองผู้อำนวยการ ตามภารกิจของหน่วยงาน ๔ ด้านหลักคือ ๑) ด้านมาตรฐานระบบบริการสุขภาพ ๒) ด้านคุ้มครองผู้บริโภคด้านระบบบริการสุขภาพ ๓) ด้านการสาธารณสุขมูลฐาน (ระบบสุขภาพภาคประชาชน) และ ๔) ด้านองค์กรขีดสมรรถนะสูง

(๒) วิธีเรียนรู้งาน เป็นการแลกเปลี่ยน เสริมทักษะด้านการสื่อสาร การบริหารงาน และการเสริมมุมมองการทำงานที่หลากหลาย เป็นการเรียนรู้งานในระยะสั้นเป็นช่วงๆ และไม่ต่อเนื่อง ในรูปแบบการลงพื้นที่ไปราชการชั่วคราว หรือ การเข้าร่วมในกิจกรรม/โครงการ หรือการศึกษาดูงาน ของหน่วยงานที่เป็นหน่วยเรียนรู้

(๓) แนวทางการหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งาน กำหนดการหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งาน จำนวน ๒ หน่วยงานต่อ ๑ ราย

(๔) รูปแบบการหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งาน

- กรณีกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาสังกัดหน่วยงานส่วนกลางที่ขับเคลื่อนภารกิจหลัก หมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งาน หน่วยงานภูมิภาค และ หน่วยงานส่วนกลาง(ภารกิจหลักหรือภารกิจสนับสนุน)

- กรณีกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาสังกัดหน่วยงานภูมิภาค (ศูนย์สนับสนุนบริการสุขภาพที่ ๑ – ๑๒ และศูนย์พัฒนาการสาธารณสุขมูลฐาน ๕ แห่ง) หมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งาน หน่วยงานส่วนกลางที่ขับเคลื่อนภารกิจหลัก และ หน่วยงานภูมิภาคที่ไม่ใช่หน่วยงานต้นสังกัด

- กรณีกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาสังกัดหน่วยงานส่วนกลางที่ขับเคลื่อนภารกิจสนับสนุน หมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งาน หน่วยงานส่วนกลางที่ขับเคลื่อนภารกิจหลัก และ หน่วยงานภูมิภาค

(๕) หน่วยงานที่เป็นหน่วยเรียนรู้ โดยผู้อำนวยการหน่วยงาน และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ให้คำแนะนำประจำหน่วยงานที่เป็นหน่วยเรียนรู้ จัดให้มีการเรียนรู้งานของหน่วยงาน ตามเป้าหมายการพัฒนา ผ่านการเรียนรู้งานของกลุ่มเป้าหมายแต่ละราย โดยดำเนินการตามแบบฟอร์มการพัฒนารายบุคคลที่มีเป้าหมายการพัฒนาในระยะ ๒ เดือน (ในระหว่างการหมุนเวียนงาน)

๔.๒.๒ ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ที่รูปแบบเป็นการผสมผสานระหว่างการอบรมแบบ Onsite และการอบรมแบบ Online โดยจะจัดการพัฒนาสัปดาห์ละ ๑ – ๒ ครั้ง (เฉพาะช่วงบ่าย) รวม ๔๒ ชั่วโมง โดยเนื้อหาหลักประกอบด้วย

- Module ที่ ๑ ความรู้จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย กฎหมายสำหรับผู้บริหาร การเงิน การคลังและการพัสดุสำหรับผู้บริหาร การบริหารงานทรัพยากรบุคคล การบริหารองค์กร การบริหารโครงการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้ง นวัตกรรมระบบบริการสุขภาพ

- Module ที่ ๒ ทักษะสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะดิจิทัล ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ทักษะการคิด การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายภายนอก

- Module ที่ ๓ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และแนวคิดในการบริหารงานจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ การสะท้อนแนวคิดและปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหาร

โดยวิเคราะห์เพื่อออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร รวมทั้งจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และเข้าใจบริบทภารกิจของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพสำหรับการพัฒนา ดังนี้

ตารางที่ ๓ โครงสร้างหลักสูตร

หัวข้อเนื้อหาวิชา	จำนวน (ชั่วโมง)
Module ที่ ๑ ความรู้จำเป็นสำหรับผู้บริหาร	๓๓
๑. กฎหมายสำหรับผู้บริหาร	
๑.๑ วินัยและการรักษาวินัย	๑.๕
๑.๒ ประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร	๑.๕
๑.๓ กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารราชการ (คำสั่งมอบอำนาจ พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙, พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ฯลฯ)	๓
๑.๔ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม	๓
๒. การเงิน การคลังและการพัสดุสำหรับผู้บริหาร	
๒.๑ การเงินการคลัง และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๓
๒.๒ การจัดซื้อจัดจ้าง และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๓
๓. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหาร	๓
๔. การบริหารองค์กรแบบ Agile สำหรับผู้บริหารยุคใหม่	๓
๕. ผู้นำกับการจัดการในภาวะวิกฤติ	๓

หัวข้อเนื้อหาวิชา (ต่อ)	จำนวน (ชั่วโมง)
๖. การบริหารโครงการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	๓
๗. การบริหารจัดการองค์กรและการบริหารความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืนขององค์กร	๓
๘. นวัตกรรมระบบบริการสุขภาพในศตวรรษที่ ๒๑	๓
Module ที่ ๒ ทักษะสำหรับผู้บริหาร	๖
๑. ทักษะดิจิทัล	๑.๕
๒. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว	๑.๕
๓. ทักษะการคิดเชิงวิจารณ์ญาณ และการคิดเชิงสร้างสรรค์	๑.๕
๔. การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายภายนอก	๑.๕
Module ที่ ๓ การแลกเปลี่ยนรู้ประสบการณ์	๓
๑. เสริมประสบการณ์การบริหาร	๓
รวม	๔๒

(๓) กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ และผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างานของหน่วยงานในสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง และหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน ๗๐ คน ดังนี้

- ผู้อำนวยการหน่วยงาน จำนวน ๓๔ ราย

- รองผู้อำนวยการหน่วยงาน จำนวน ๓๖ ราย

(๔) สื่อสารให้ผู้บริหารและกลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารผ่านช่องทางต่างๆ โดยจัดทำเป็นหนังสือเวียนในการประชาสัมพันธ์เชิญกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยผู้อำนวยการของหน่วยงานตามโครงสร้างกรมสนับสนุนบริการสุขภาพทั้งหน่วยงานส่วนกลางและที่ตั้งในส่วนภูมิภาค ให้เข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และมีการประสานทางโทรศัพท์ในการอธิบายรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรการพัฒนา และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๔.๓ การดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดในแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ที่ครอบคลุมผู้บริหารทุกระดับ และเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเป็นผู้บริหารในอนาคต ซึ่งการดำเนินงานการพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร มีกำหนดดำเนินการระหว่างเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๖ ถึงเดือนสิงหาคม ๒๕๖๖ (อบรมสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง ทุกวันพฤหัสบดี เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๓๐ น) ในรูปแบบ Onsite และ Online มีผู้เข้าอบรมจำนวนทั้งสิ้น ๖๕ ราย

ตารางที่ ๔ การดำเนินงาน

	วันที่	หัวข้อเนื้อหาวิชา	วิธีการ/สถานที่
Module ที่ ๑	๑๘ พฤษภาคม ๒๕๖๖	รักษาวินัยและประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โดย : ศาสตราจารย์พิเศษวิชา มหาคุณ คณบดีและผู้อำนวยการหลักสูตรนิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต	โรงแรมทีเค พาเลซ แอนด์คอนเวนชั่น กรุงเทพมหานคร (Onsite)
	๑ มิถุนายน ๒๕๖๖	หัวข้อการบริหารการเงิน การคลัง และพัสดุสำหรับ ผู้บริหาร โดย : นายสาโรจน์ ยอดประดิษฐ์ เลขาธิการกรม	ห้องประชุม Conference ชั้น ๔ (Online)
	๘ มิถุนายน ๒๕๖๖	การบริหารราชการภายใต้คำสั่งมอบอำนาจกรมสนับสนุน บริการสุขภาพ และกรณีศึกษาสำหรับผู้บริหาร โดย : นายชาติรี พินัย รักษาการแทนผู้อำนวยการกองกฎหมาย	ห้องประชุม ๕ ชั้น ๙ (Online)
	๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๖	การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้บริหาร โดย : นายธวัช สุนทรจารย์ อดีตอธิบดีกรมควบคุมโรค ที่ปรึกษากฎหมายควบคุมโรค และที่ปรึกษากฎหมายสนับสนุนบริการสุขภาพ	ห้องประชุม ๔ ชั้น ๙ (Online)
	๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๖	การบริหารองค์กรแบบ Agile สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ โดย : อาจารย์ธรรพรหม ชุมงาม วิทยากรภาคเอกชน	ห้องประชุม ๔ ชั้น ๙ (Online)
Module ที่ ๒	๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๖	การสื่อสารโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร โดย : อาจารย์ธรรพรหม ชุมงาม วิทยากรภาคเอกชน	ห้องประชุม ๖ ชั้น ๙ (Online)
	๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๖	ผู้บริหารในยุคดิจิทัล อาจารย์ธเนศ สิริสุวรรณกิจ วิทยากรภาคเอกชน	ห้องประชุม ๕ ชั้น ๙ (Online)
Module ที่ ๓	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทางการบริหาร โดยให้ผู้เข้าอบรมจัดทำแบบเสนอผลงานภายใต้ “แนวคิดการบริหารราชการแนวใหม่”		

๔.๔ ดำเนินการติดตามและประเมินผล (M&E) ตามกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อทบทวนและปรับกระบวนการให้เป็นไปตามแผนฯ และบรรลุเป้าหมายของแผนที่กำหนด โดยวิเคราะห์และประเมินผลตามแบบประเมินของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา ภายใต้ข้อเสนอแนวคิด “การบริหารราชการแนวใหม่” ใน Module ที่ ๓ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์

โดยจากการสรุปผลผู้ที่ข้อเสนอแนวคิด “การบริหารราชการแนวใหม่” ซึ่งได้เสนอ ดังนี้

(๑) ข้อเสนอจากหน่วยงานส่วนกลาง

- พัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งจะทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารข้อมูลต่างๆ ซึ่งเมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประมวลผลจะมีประโยชน์อย่างมากต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

- พัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ให้มีสมรรถนะสูงและทันสมัย ตามแนวทางการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง กระทรวงสาธารณสุข MoPH-4T ซึ่งถือเป็นหนึ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานองค์กร ตามแนวปฏิบัติ 4T คือ ๑) Trust สร้างความไว้วางใจกับประชาชน ๒) Teamwork & Talent ทำงานเป็นทีมและสนับสนุนคนเก่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดี ๓) Technology ใช้เทคโนโลยีให้เกิดผลิตภาพและบริการที่มีคุณค่า และ ๔) Target ทำงานแบบมุ่งเป้าหมายสามารถจัดการทรัพยากร)

- ให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันอย่างเชื่อมั่นและสนับสนุนซึ่งกันระหว่างภาคส่วนต่างๆ ในระบบบริการสุขภาพ เพื่อขับเคลื่อนการให้บริการบริโภคด้านระบบบริการสุขภาพของประเทศไทยอย่างยั่งยืน โดยใช้หลักและวิธีการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Design Thinking) และหลักการทำงานแบบยืดหยุ่น (Agile)

(๒) ข้อเสนอจากหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งในส่วนภูมิภาค

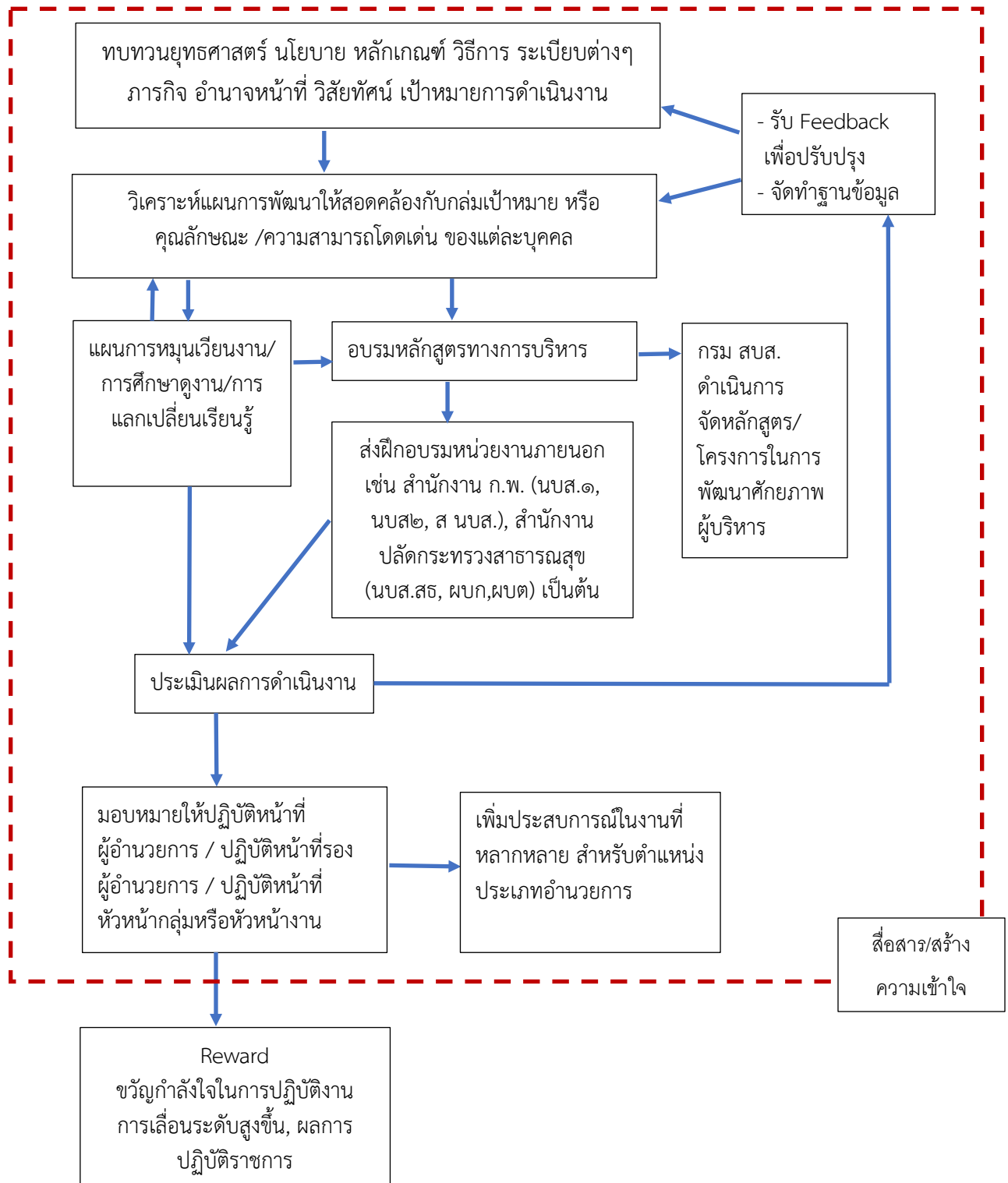
- พัฒนาการให้บริการ ด้วยการนำนวัตกรรมที่เกิดจากการนำความคิด องค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลงาน การให้บริการ กระบวนการ ระบบรูปแบบใหม่ๆ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

- พัฒนาการให้บริการแล้วส่งผลให้การบริการดีขึ้นจากเดิม การทำงานเชิงบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่ไขความเดือดร้อนของประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้

- ขยายผลมาตรฐานการบริการ การนำระบบ แนวทางการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ และควบคุมรูปแบบ คุณภาพ มาตรฐานของงานบริการให้คงอยู่ในระดับเดียวกัน หรือดีกว่าในหน่วยงาน

- บูรณาการข้อมูลเพื่อการบริการการเพิ่มประสิทธิภาพหรือการเปลี่ยนแปลงการให้บริการที่เป็นผลมาจากความสามารถในการทำงานร่วมกัน ในทุกภาคส่วน มีการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคประชาชน และเอกชน และทำให้เกิดการบริการในรูปแบบดิจิทัล ที่ผู้รับบริการไม่ต้องไปข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ ๖ สรุปการพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร



บทที่ ๕ สรุป ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผล

จากการดำเนินงานการทบทวนยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบต่างๆ โดยเริ่มตั้งแต่การทบทวนนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ นโยบายกระทรวงสาธารณสุข นโยบายกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ และตามหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการ ซึ่งกรมสนับสนุนบริการสุขภาพเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาพัฒนาบุคลากรทุกระดับโดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งการพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ โดยเน้นไปที่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย ให้มีความพร้อมนั้นมุ่งเน้นไปที่การออกรูปแบบวิธีการพัฒนา ภายใต้แผนการหมุนเวียนงาน/การศึกษาดูงาน/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเป็นแผนระยะสั้น ที่หน่วยงานส่วนกลางไขว้หน่วยงานส่วนกลางหรือหน่วยงานส่วนภูมิภาค ไขว้หน่วยงานส่วนภูมิภาค เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจที่รอบด้านในภารกิจของกรมและมีแนวทางสำหรับการมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย รวมทั้งพัฒนาต่อเนื่องด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมที่รูปแบบเป็นการผสมผสานระหว่างการอบรมแบบ Onsite และการอบรมแบบ Online โดยเนื้อหาหลักประกอบด้วย ๓ Module คือ Module ที่ ๑ ความรู้จำเป็นสำหรับผู้บริหาร, Module ที่ ๒ ทักษะสำหรับผู้บริหาร, Module ที่ ๓ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ รวมทั้งมีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรโดยการส่งไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะทางการบริหาร โดยการออกแบบการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย หรือคุณลักษณะ/ความสามารถโดดเด่น ของแต่ละบุคคล เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งการดำเนินการจะต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทุกขั้นตอนเพื่อจะได้เตรียมความพร้อมของตนเองได้

๕.๒ ความยุ่งยากในการดำเนินการ

๕.๒.๑ ความยุ่งยากและซับซ้อนในการดำเนินการ

(๑) ต้องคำนึงถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร และเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละวิชาชีพที่มีความแตกต่างกัน แต่ทุกสายวิชาชีพนั้นสามารถเข้าสู่คุณสมบัติที่จะแข่งขันในระดับผู้บริหารได้

(๒) ในการออกแบบเพื่อวัดความรู้ ความสามารถ และทักษะทางการบริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนากลุ่มเป้าหมาย จะต้องครอบคลุมมิติที่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามคุณสมบัติของผู้บริหารที่จะขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานได้

(๓) ผู้ทำหน้าที่ในการดำเนินงาน (นักทรัพยากรบุคคล) จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะเพื่อสามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๒.๒ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

(๑) บุคลากรมีความหลากหลายวิชาชีพ ซึ่งความรู้และทักษะของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ซึ่งการดำเนินงานในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร จะต้องมีความครอบคลุมทุกสายวิชาชีพ

(๒) คลากรในหน่วยงานที่มีความเหมาะสมในการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารเติบโตทางสายงานไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง (ความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งและผู้บริหารเกษียณอายุราชการแล้ว)

(๓) บุคลากรขาดแรงจูงใจ/แรงกระตุ้นในเข้าสู่กระบวนการเพื่อพัฒนาสำหรับเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในอนาคต เนื่องจากอาจขาดความรู้ความเข้าใจในแผนเส้นทางความก้าวหน้า และ Succession Plan

(๔) การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการดำเนินงานของแต่ละสายวิชาชีพหรือแต่ละประเภท แต่ละระดับ มีการใช้หลักเกณฑ์และวิธีการและอำนาจการบริหารงานแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความสับสน บางหลักเกณฑ์กล่าวถึงภาพรวมที่กว้างทำให้การตีความมีความสับสนและต้องปรึกษา คำนคว้า หาข้อมูลที่เป็นแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทกับการบริหารกำลังคนของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องการพัฒนาบุคลากรและการเตรียมพร้อมบุคลากรเพื่อนำสู่การพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร มีการประเมินติดตามทางนโยบายอย่างต่อเนื่อง

๕.๓.๒ นำการจัดการข้อมูลด้วยดิจิทัล ฐานข้อมูลของกลุ่มที่มีความพร้อมและ Succession Plan เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายสำหรับการพัฒนาผู้บริหารและการเตรียมความพร้อมที่ต่อเนื่องครอบคลุมทุกช่วงการพัฒนา ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน และรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะยาว

บรรณานุกรม

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๓

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล. (๒๕๕๙). เกณฑ์การประเมินสมรรถนะบุคลากรกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๕๑

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖

หนังสือกระทรวงสาธารณสุข ที่ สธ ๐๒๐๘.๑๐/ว ๕๑๐ ลงวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เรื่อง การกำหนดประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการของกระทรวงสาธารณสุข

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๗ ลงวันที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เรื่อง ประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๒). มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕)

จุฑามณี ตระกูลมุกดา. (๒๕๕๔). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. (ม.ป.ท.), กรุงเทพมหานคร

दनัย เทียนพุม. (๒๕๕๓)., การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า

วิโรจน์ ลักขณาอดิศ. (๒๕๕๘)., การเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน.

สุภาพร พิศาลบุตร และยง ยุทธ เกษสาคร. (๒๕๕๕)., การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม