รายงานการวิเคราะห์สถานการณ์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร
ศูนย์อนามัยที่ 6 ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรในศตวรรษที่ 21

รายงานการวิเคราะห์สถานการณ์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร ศูนย์อนามัยที่ 6 ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21 นี้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของศูนย์อนามัยที่ 6 โดยคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (Chief Human Resource Office : CHRO) งานยุทธศาสตร์หน่วยงานและเจ้าหน้าที่หน่วยงาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ (Career path)

1. สถานการณ์ประชากรโลกและประชากรประเทศไทย

ภายใต้บริบทของสังคมโลก และประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ รวมถึงความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรด้วย

1.1 สถานการณ์กำลังคนของโลก

สถานการณ์ประชากรของโลกมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนมากขึ้นในช่วงเวลา 80 ปี จากปี พ.ศ. 2493 ถึง พ.ศ. 2573 จำนวนประชากรโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 2.5 พันล้านคนเป็น 8.1 พันล้านคน หรือเพิ่มขึ้นกว่า 3 เท่าตัว จากสถานการณ์ประชากรนี้ประชากรที่เพิ่มขึ้นจะเป็นการสะท้อนถึงแรงงาน หรือกำลังคน (Manpower) ที่จะเข้ามาสู่ระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่หลายประเทศที่มีการเพิ่มของประชากร แต่ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาโครงสร้างอายุ กลับกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) โดยเฉพาะในยุโรป อเมริกาเหนือ จีน ญี่ปุ่น หรือไทย ที่มีค่ามัธยฐานอายุ มากกว่า 30 ปี แสดงให้เห็นว่าในอนาคตอาจเกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานจากความแตกต่างของแต่ละช่วงอายุในกลุ่มแรงงาน ซึ่งองค์กรหนึ่งๆจะประกอบไปด้วยกลุ่มแรงงานหลายช่วงอายุรวมทั้งในตลาดแรงงาน กลุ่มที่จะลดน้อยลง เป็นกลุ่มของ Baby Boomer และ Generation X ซึ่งจะถูกแทนที่ด้วยกลุ่มของ Generation Y และ M ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญ กับการพัฒนาศักยภาพของคนหรือการเตรียมคนให้มีความพร้อมที่จะขึ้นมาทดแทนผู้ที่อยู่ในวัยใกล้เกษียณ ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นให้กับคนรุ่นถัดไปในการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้องวิเคราะห์พฤติกรรมและมองหาแรงจูงใจหลักของแต่ละช่วงอายุ ซึ่งทุกช่วงอายุล้วนมีจุดแข็งและจุดด้อยต่างกัน นำไปสู่การให้ความสำคัญ ในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งขั้นตอนสำหรับการดำเนินงานขององค์กรส่วนใหญ่ทั่วโลก

1.2 บริบทที่ส่งผลต่อกำลังคนและสถานการณ์กำลังคนของประเทศไทย

ประเทศไทย 4.0

ประเทศไทยมีการพัฒนารูปแบบทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง จนในปัจจุบันมีการเปลี่ยนผ่านไปสู่ “ประเทศไทย 4.0” ที่มุ่งเน้นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม “Value-Based Economy” คือ เปลี่ยนจากการทำปริมาณมากแต่ได้ผลน้อย เป็นการทำปริมาณน้อยแต่ได้ผลมาก กระทรวงสาธารณสุขมีบทบาทต่อโมเดลประเทศไทย 4.0 ในการเปลี่ยนกลไก (Growth Engines) การขับเคลื่อนประเทศ ดังนี้

1) สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (Inclusive Growth Engine) ด้านโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลและบริการด้านสุขภาพ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการบูรณาการกับกระทรวงที่เกี่ยวข้องในการดูแลผู้สูงอายุ และการรองรับสังคมผู้สูงอายุในอนาคต โดยกระทรวงสาธารณสุขมีบทบาทอย่างมากในการรวมพลังองค์กรด้านนี้ของประเทศ ทั้งด้านการวิจัย การพัฒนาด้านสังคม

2) สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Competitive Growth Engine) โดยประกาศนโยบายให้กระทรวงสาธารณสุขจะเป็นแกนหลักได้ เช่น ศูนย์กลางทางการแพทย์ (Medical Hub)

3) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Green Growth Engine)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติได้ยกร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”หรือคติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยมีกรอบแนวทางการขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน ดังนี้

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ได้แก่ 1) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ 2) การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง 3) การปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรมค่านิยมที่พึงประสงค์ 4) การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี และ 5) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทยเสริมสร้างบทบาทของสถาบันครอบครัวในการบ่มเพาะจิตใจให้เข้มแข็ง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ได้จัดทำขึ้นในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว เชื่อมโยงและใกล้ชิดกันมากขึ้นโดยได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง” มาเป็น ปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทย ไปสู่ประเทศไทย 4.0

- จุดเน้นและประเด็นพัฒนาหลัก

1) การพัฒนานวัตกรรมและการนำมาใช้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติ

2) การเตรียมความพร้อมของประเทศในด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนวัตกรรมโดยการสนับสนุนการวิจัยพัฒนา

3) การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงไปสู่โครงสร้างประชากรสังคมสูงวัยสมบูรณ์ จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลงต่อเนื่อง และเกิดการขาดแคลนแรงงาน ผลิตภาพแรงงานต่ำ แรงงานมีปัญหาทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน

4) การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำ โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพบริการทางสังคมให้ทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษาและสาธารณสุข

5) การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยการผลักดันและพัฒนาให้ภาคราชการของประเทศมีคุณธรรมปลอดทุจริตเป็นราชการที่สร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและเป็นที่เชื่อถือของนานาชาติ โดยการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน หลักเกณฑ์ เพื่อให้แต่ละส่วนราชการได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนดีคนเก่ง ที่มีจิตสาธารณะอย่างเหมาะสม โดยกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาคราชการ ดังนี้

1. กลยุทธ์การปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรทางเลือกแรกของ คนดีคนเก่ง (First Choice Civil Service)

2. กลยุทธ์การกระจายอำนาจและเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (Department focused HR Platform)

3. กลยุทธ์การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ (Civil Service of Integrity & Passion)

4. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Smart HR Policy)

การขับเคลื่อนระบบราชการการรองรับประเทศไทย 4.0

ในยุค Digital Globalization เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่ายั่งยืน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การแข่งขันเพื่อดึงดูดการลงทุน การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร และความไร้พรมแดน เพื่อก้าวสู่ภาครัฐ 4.0 ตามที่ประเทศไทยได้ประกาศยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้ภาครัฐต้องปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล (Digital) การปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับประเทศไทย 4.0 ระบบราชการจะต้องทำงานโดยหยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Government, Happier Citizens) การพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปในลักษณะภาครัฐอัจฉริยะ (Smart and High Performance Government)

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐในศตวรรษที่ 21

โลกของเราได้เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านดิจิทัล ซึ่งเป็นแรงกดดันทาให้เกิดการปฏิวัติด้านดิจิทัล (Digital Digital Revolution) และการพลิกโฉมองค์กร (Organizational Transformation) ทาให้ระบบราชการไทยต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องมีการพัฒนานโยบาย กฎและระเบียบต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องและส่งเสริมการ

ปฏิบัติงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งต้องพัฒนาศักยภาพของกาลังคนภาครัฐให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.1 7 สมรรถนะภาครัฐในศตวรรษที่ 21

จากรายงานการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารระดับสูงภาครัฐของไทยในศตวรรษที่ 21ซึ่งประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้

1. การตัดสินใจบนสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนและซับซ้อน ภาครัฐของไทยจะต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว รอบคอบ และชาญฉลาด โดยจะต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างละเอียดทั้งจะต้องสามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และต้องมีการประเมินความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

2. การยืดหยุ่นและปรับตัวต่อสถานการณ์ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฉับพลัน และตลอดเวลา จึงเป็นความท้าทายสำหรับภาครัฐของไทยเป็นอย่างมาก ตัวอย่างการระบาดของโรค Covid – 19 ที่แพร่กระจายไปทั่วโลก

3. การประสานงานสัมพันธ์กับหน่วยงานทุกภาคส่วนและสื่อสารกับคนทุกช่วงวัย เตรียมความพร้อมที่จะปรับรูปแบบการทางานของตัวเองและของหน่วยงาน โดยสร้างการมีส่วนร่วมในการทางานของทุกภาคส่วนทุกชนชั้น และทุกวัย เพื่อให้เกิดการทางานที่เชื่อมโยงกันทางความคิดและประสบการณ์ที่แตกต่าง

4. การสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม การบริหารงานภาครัฐมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ประชาชนทุกคนได้รับประโยชน์สูงสุดและเท่าเทียมกัน ขณะที่ประชาชนก็คาดหวังให้รัฐมุ่งมั่นปฏิบัติงานราชการอย่างเป็นธรรม รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้

5. การเรียนรู้และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ภาครัฐของไทยจึงต้องมีความตระหนักรู้และมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องเปิดใจที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง มีความกระหายที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

6. การบริหารจัดการภารกิจในปัจจุบันโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ภาครัฐของไทยจะต้องสามารถวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานในระยะสั้นควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาประเทศระยะยาว และต้องสามารถคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

7. การให้อำนาจผู้อื่น การให้อำนาจและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Empowering and Developing Others) เป็นสมรรถนะสาคัญในการบริหารคนของผู้บริหารระดับสูง ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการรับรู้และขับเคลื่อนนโยบายของประเทศ

บริบทของการบริหารราชการในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วำให้สานักงาน ก.พ. ได้ศึกษาเพื่อปรับปรุงสมรรถนะหลัก เพื่อให้คุณสมบัติของผู้ที่จะได้เลื่อนให้ดำรงตาแหน่งประเภทบริหารเหมาะสมกับการบริหารจัดการภาครัฐในโลกยุคดิจิทัล สรุปสมรรถนะใหม่กับสมรรถนะที่ใช้อยู่ในปัจจุบันตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงสมรรถนะหลักสำหรับนักบริหารระดับสูงของภาครัฐไทย

<table>
<tr><th colspan="2">สมรรถนะหลักสำหรับนักบริหารระดับสูงภาครัฐของไทย</th></tr>
<tr><th>สมรรถนะเดิม</th><th>สมรรถนะใหม่</th></tr>
<tr><td>1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)
2. การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation)
3. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
4. การตัดสินใจ (Decision Making)
5. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
6. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
7. การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility)
8. ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร (Communication)
9. การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness)
10. การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability)
11. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result)
12. การบริหารทรัพยากร (Managing Resources)</td><td>1. การตัดสินใจบนสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนและซับซ้อน
2. การยืดหยุ่นและปรับตัวต่อสถานการณ์
3. การประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานทุกภาคส่วนและสื่อสารกับคนทุกช่วงวัย
4. การสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
5. การเรียนรู้และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
6. การบริหารจัดการภารกิจในปัจจุบันโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
7. การให้อำนาจและการพัฒนาผู้อื่น
ทักษะ
1. ดิจิทัล
2. ภาษาต่างประเทศ</td></tr>
</table>

นอกจากสมรรถนะทั้ง 7 แล้วภาครัฐของไทยต้องมีในศตวรรษที่ 21 โดยมีมติคณะรัฐมนตรี 26 กันยายน 2560 กำหนดให้มีทักษะเพิ่มเติมด้านดิจิตอลให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และควรมีทักษะภาษาต่างประเทศขั้นพื้นฐานที่สามารถติดต่อสื่อสารเบื้องต้นได้ด้วย

2.2 ทักษะแห่งโลกอนาคตในโลกหลัง COVID-19

สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ทำให้องค์กรต้องรับมือกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงเปลี่ยนรูปแบบการทางานจากสำนักงาน เป็นการทางานที่บ้านหรือนอกสถานที่ ส่งผลให้มีการนาเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือติดต่อสื่อสารกันเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ภารกิจงานบางส่วนก็ถูกปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้คำว่า “New Normal” ทำให้บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จะตอบโจทย์โลกในอนาคตยุคหลังโควิด-19 โดยบริษัทที่ปรึกษา Mckinsey ได้จัดทารายงาน “To emerge emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now” เพื่อแนะแนวทางที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จาเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มทักษะ ได้แก่

1.ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) ขยายขีดความสามารถในการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ บุคลากรก็มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยี การใช้ข้อมูล และการประมวลผลมากขึ้นเช่นกัน

2. ทักษะการใช้ความคิดขั้นสูง (Higher Cognitive Skills) พัฒนาทักษะการใช้ความคิด เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นในการคิดเชิงออกแบบ และความคิดเชิงนวัตกรรมในการทำงาน การทำงานนอกสถานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความเป็นอิสระในการทำงานมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการคิดเชิงเหตุผล (Critical Thinking) และทักษะการบริหารจัดการงานที่ดี (Project

Management) และเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและรูปแบบการทำงาน โดยพัฒนาทักษะการใช้ความคิดด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)ทักษะด้านความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation) ทักษะด้านการคิดแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นต้น

3. ทักษะทางด้านสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills) เสริมสร้างทักษะด้านการเข้าสังคมและอารมณ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ

4. ทักษะในการปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability and Resilience Skills) การเสริมสร้างทักษะด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นของบุคลากร องค์กรจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรสร้างความตระหนักรู้ในตัวเอง (Self-Awareness) ความมั่นใจในตัวเอง (Self-Confidence) และความสามารถในการพึ่งพาและรับผิดชอบชีวิตตัวเอง (Self-Reliance) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ และองค์กรจะต้องช่วยบุคลากรในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการเวลา การจัดการกับอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ (Agrawal, et al., 2020)

2. ยุทธศาสตร์กำลังคน และสถานการณ์กำลังคนด้านสุขภาพกระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย และศูนย์อนามัยที่ 6

2.1 สถานการณ์แนวโน้มกำลังคนด้านสาธารณสุข

แม้ว่ากระทรวงสาธารณสุขได้ดำเนินการวางแผนและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ และได้ดำเนินการแก้ปัญหามาอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. การขาดแคลนกำลังคน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ส่งผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนที่เพิ่มขึ้น เช่น นโยบายการประกันสุขภาพถ้วนหน้า นโยบายการ รับยาต้านไวรัสเอดส์ของผู้ป่วยเอดส์ทุกคน อุบัติการณ์ของโรค SARS ปัจจุบันมีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดความต้องการกำลังคน ซึ่งมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้เกิดความขาดแคลนมากยิ่งขึ้น

2. การกระจายกำลังคนที่ไม่เป็นธรรม แม้จะมีนโยบายเพิ่มการผลิต และการใช้มาตรการต่างๆ เพื่อเพิ่มกำลังคนด้านสุขภาพเข้าไปสู่ชนบทเพื่อการกระจายอย่างเป็นธรรมแต่ปัญหาด้านความไม่สมดุลของการกระจายกำลังคน

3. ความไม่เหมาะสมของสิ่งแวดล้อมในการทำงานและระบบการสนับสนุน แม้มีการใช้มาตรการต่างๆ เพื่อจูงใจบุคลากรในการทำงาน

4. การขาดกลไกการผลักดันเชิงนโยบาย การพัฒนาระบบกำลังคนที่ผ่านมาขาดความต่อเนื่อง

5. การขาดความเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนกำลังคนและการผลิตการขาดแคลนความเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการผลิตและระบบสาธารณสุขนั้นส่งผลต่อการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของระบบสุขภาพทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และส่งผลต่อปัญหาการขาดแคลนในบางวิชาชีพ

เมื่อพิจารณาความต้องการกำลังคนในรายงานการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ ชี้ให้เห็นว่ากำลังคนด้านสุขภาพในวิชาชีพต่างๆ มีขึ้น เนื่องจากรัฐมีนโยบายเพิ่มการผลิตอย่างต่อเนื่อง

จากการคาดการณ์วิชาชีพสาธารณสุข จากการคาดประมาณกำลังคนที่ต้องการในปี 2569 เท่ากับ 60,607 คน ในขณะที่กำลังคนที่จะมีในปี 2569 เท่ากับ 128,729 – 142,997 คน วิชาชีพแพทย์ ทันตแพทย์ กายภาพบำบัด และแพทย์แผนไทย/แผนไทยประยุกต์ จะมีต้องการในปี 2569 เท่ากับ 38,236 – 46,946 คน ในขณะที่กำลังคนที่จะมีในปี 2569 เท่ากับ 63,065 คน วิชาชีพทันตแพทย์ จากการคาดประมาณกำลังคนที่ต้องการในปี 2569 เท่ากับ 16,457-20,546 คน ในขณะที่กำลังคนที่จะมีในปี 2569 เท่ากับ 17,415 -18,675 คน พบว่ามีการผลิตกำลังคนมากเกินความต้องการของประเทศ และวิชาชีพพยาบาล เภสัชกร เทคนิคการแพทย์ และสัตวแพทย์ มีความต้องการในปี 2569 เท่ากับ 194,205-237,870 คน ในขณะที่กำลังคนที่จะมีในปี 2569 เท่ากับ 180,9921-193,048 ซึ่งความต้องการกำลังคนต่ำกว่าในสัดส่วนที่ไม่มากนัก ดังนั้น นโยบายการผลิตบุคลากรเหล่านี้เพิ่มจากอัตราการผลิตรวมในปัจจุบัน อาจจะไม่มีความจำเป็นแต่สามารถใช้การบริหารจัดการ เช่น การเพิ่มผลิตภาพ หรือใช้มาตราการลดอัตราการสูญเสียของบุคลากร ก็จะสามารถจัดการความขาดแคลนได้ (ฑิณกร, 2560)

2.2 ยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ ระยะ 20 ปี กระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขได้ทำการวิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้มด้านสาธารณสุขที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Future events and driving forces) และนำกรอบแนวคิดประเทศไทย 4.0 สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals – SDGs by 2030) กรอบข้อตกลงอาเซียน 2558 ประเด็นปฏิรูปคณะรักษาความสงบแห่งชาติ 11 ด้านนโยบายรัฐบาล 10 ข้อ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2559 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) การบูรณาการระดับชาติ การปฏิรูปประเทศไทย ด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) มาใช้ในการกำหนดนโยบายทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และวางแผนในระยะยาวในด้านสาธารณสุข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับอนาคตทั้งนี้กระทรวงสาธารณสุขยังได้กำหนดยุทธศาสตร์ ที่จะพัฒนาความเป็นเลิศ 4 ด้าน อันประกอบด้วย 16 แผนงาน 48 โครงการคือ

1) Prevention& Promotion Excellence (ส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคเป็นเลิศ)

2) Service Excellence (บริการเป็นเลิศ)

3) People Excellence (บุคลากรเป็นเลิศ)

4) Governance Excellence (บริหารจัดการเป็นเลิศ)

ในด้านยุทธศาสตร์กำลังคน ภายใต้ People Excellence (บุคลากรเป็นเลิศ) โดยมีเป้าประสงค์คือ “คนดี มีคุณค่า มีความสุข” มี 4 แผนงาน 12 โครงการ

1. แผนการวางแผนความต้องการอัตรากำลังคน (HRH Strategy and Organization)

    1.1 โครงการคาดการณ์และวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค

    1.2 โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลด้านกำลังคน

    1.3 โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคน

2. แผนการผลิตและพัฒนากำลังคน (HRH Development)

    2.1 โครงการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพ

2.2 โครงการพัฒนาทักษะ Hard Skill และ Soft Skill

2.3 โครงการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขด้าน Talent Management

3. การพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ (HRH Management)

3.1 โครงการบริหารจัดการกำลังคน

3.2 โครงการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.3 โครงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

4. การพัฒนาเครือข่ายภาคประชาชนและภาคประชาสังคมด้านสุขภาพ (HRH network)

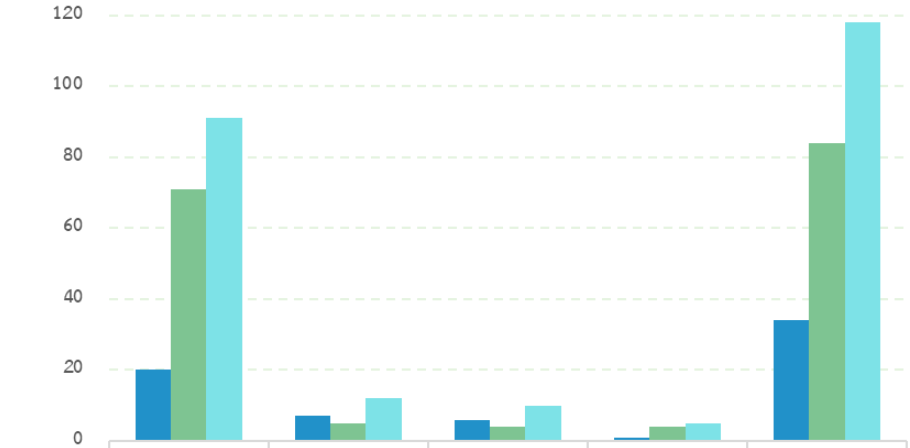
4.1 โครงการพัฒนาเครือข่าย อสม. และ อปท.

4.2 โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งตำบลจัดการสุขภาพด้วยตนเอง

4.3 โครงการพัฒนาภาคีเครือข่าย

2.2 สถานการณ์กำลังคนของศูนย์อนามัยที่ 6

ศูนย์อนามัยที่ 6 มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 118 คน (ชาย 34 คน ร้อยละ 28.81 , หญิง 84 คน ร้อยละ 71.19) ประกอบด้วยข้าราชการ 91 คน (ร้อยละ 77.12) พนักงานราชการ 12 คน (ร้อยละ 10.17) ลูกจ้างประจำ 10 คน (ร้อยละ 8.47) และจ้างเหมาบริการ 5 คน (ร้อยละ 4.24) ดังภาพที่ 1

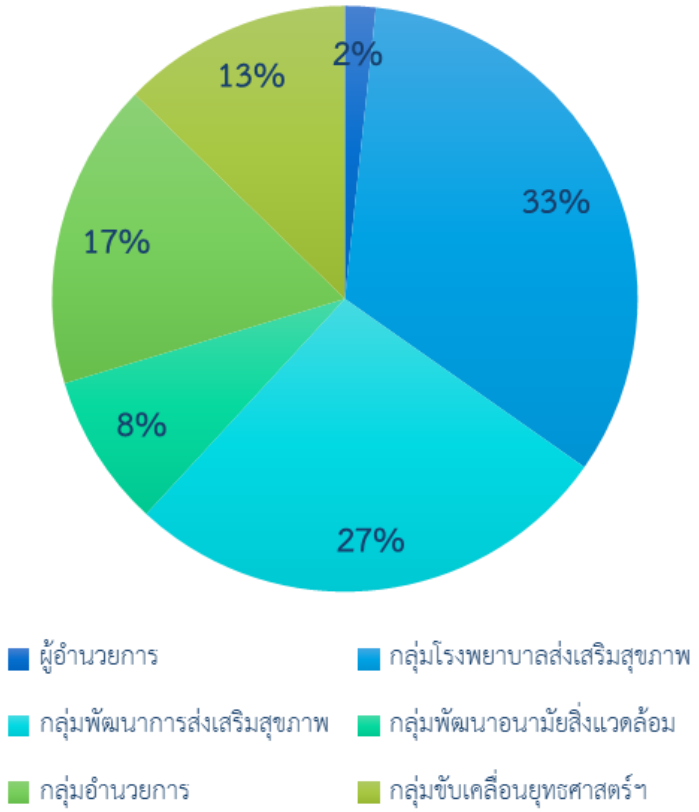


	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ	จ้างเหมาบริการ	ภาพรวม
เพศชาย	20	7	6	1	34
เพศหญิง	71	5	4	4	84
รวม	91	12	10	5	118

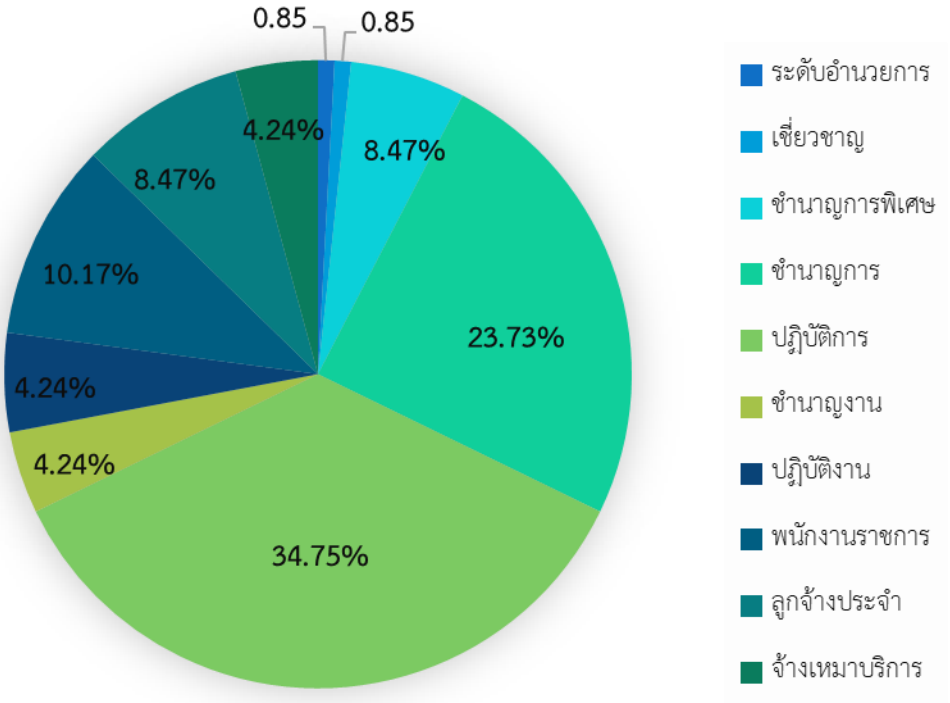
ภาพที่ 1 แผนภาพแสดงจำนวนบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6

จำนวนบุคลากรแยกตามประเภทกลุ่มงาน ศูนย์อนามัยที่ 6 มีจำนวนผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 1 คน (ร้อยละ 1.96) กลุ่มโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ จำนวน 39 คน (ร้อยละ 33.05) กลุ่มส่งเสริมสุขภาพ จำนวน 32 คน (ร้อยละ 27.12) กลุ่มพัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อม จำนวน 10 คน (ร้อยละ 8.47) กลุ่มอำนวยการ จำนวน 20 คน (ร้อยละ 16.95) และกลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนากำลังคน จำนวน 15 คน (ร้อยละ 12.71) ดังภาพที่ 2

จำนวนบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 จำแนกตามประเภทระดับ ประกอบด้วย สายงานอำนวยการ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.85) สายงานวิชาการ แบ่งเป็น ระดับเชี่ยวชาญ 1 คน (ร้อยละ 0.85) ระดับชำนาญการพิเศษ 10 คน (ร้อยละ 8.47) ระดับชำนาญการ 28 คน (ร้อยละ 23.73) และระดับปฏิบัติการ 41 คน (ร้อยละ 34.75) สายงานทั่วไป แบ่งเป็น ระดับชำนาญงาน จำนวน 5 คน (ร้อยละ 4.24) และระดับปฏิบัติงาน 5 คน (ร้อยละ 4.24) พนักงานราชการ 12 คน (ร้อยละ 10.17) ลูกจ้างประจำ 10 คน (ร้อยละ 8.47) และจ้างเหมาบริการ 5 คน (ร้อยละ 4.24) ดังภาพที่ 3

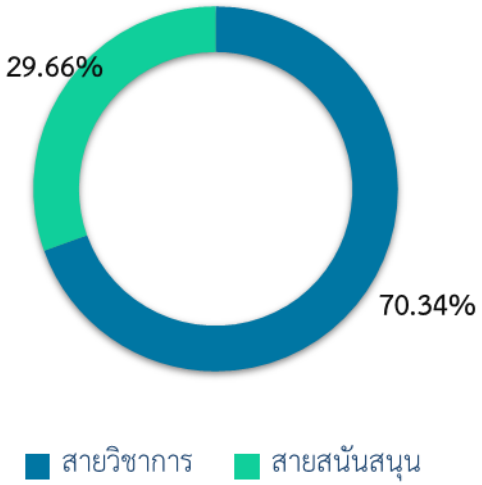


ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงจำนวนบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 จำแนกตามประเภทกลุ่มงาน



ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงจำนวนบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 จำแนกตามประเภทระดับ

จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทสายงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทวิชาการ 83 คน ร้อยละ 70.34 และประเภทสนับสนุน 35 คน ร้อยละ 29.66 ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงจำนวนบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 จำแนกตามประเภทสายงาน

ระดับการศึกษาของบุคลากรในศูนย์อนามัยที่ 6 แบ่งเป็น ปริญญาเอก 3 คน (ร้อยละ 2.54) ระดับปริญญาโท 23 คน (ร้อยละ 19.49) ปริญญาตรี 79 คน (ร้อยละ 66.96) ระดับอนุปริญญา/ปวส. 10 คน (ร้อยละ 8.47) และระดับต่ำกว่าอนุปริญญา/ปวส. 3 คน (ร้อยละ 2.54) แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงระดับการศึกษาสูงสุดของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 6

ประเภททั่วไป	ระดับการศึกษา				
	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	อนุปริญญา/ปวส.	ต่ำกว่าอนุปริญญา/ปวส.
ข้าราชการ	3	21	63	4	0
พนักงานราชการ	0	2	9	1	0
ลูกจ้างประจำ	0	0	5	3	2
จ้างเหมาบริการ	0	0	2	2	1
รวม (คน)	**3**	**23**	**79**	**10**	**3**
ร้อยละ	**2.54**	**19.49**	**66.96**	**8.47**	**2.54**

จากสถานการณ์กำลังคนของศูนย์อนามัยที่ 6 นำการวิเคราะห์ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคคล ศูนย์อนามัยที่ 6 ต่อไป

การวิเคราะห์ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคคล ศูนย์อนามัยที่ 6

กลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนากำลังคน ได้สำรวจแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 6 ในช่วงเดือนตุลาคม 2561 – กุมภาพันธ์ 2562 ปีงบประมาณ 2562 จำนวน 105 คน ประกอบด้วย 5 กลุ่มงาน ได้แก่ 1. กลุ่มพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพ 2. กลุ่มพัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อม 3. กลุ่มโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ 4. กลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกำลังคน และ 5. กลุ่มอำนวยการ ซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะของแต่ละลักษณะงานตามหน้าที่และภารกิจที่แตกต่างกัน

แนวคิดเรื่องการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่ สำนักงาน ก.พ. ใช้อ้างอิงจากทฤษฎีของศาสตราจารย์ ดร. เวิด แมคคลีแลนด์ (Dr. David C. McClelland) ที่ได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยสำนักงาน ก.พ. แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ความรู้ คือ องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง/ลักษณะงาน ประกอบด้วย องค์ความรู้ลักษณะบรรยายความ องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ และองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์

2. ทักษะ คือ การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ คล่องแคล่วในแต่ละตำแหน่งและลักษณะงาน ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน สะท้อนมาจากการกระทำของแต่ละบุคคล

3. สมรรถนะ คือ การรวมทั้งความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม โดยระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งแต่ละประเภท (สำนักงาน ก.พ., 2553)

จากการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ของสำนักงาน ก.พ. กรมอนามัยได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทความรู้ (K1 – K11) 11 ด้าน 2) ประเภททักษะ (S1 – S11) 5 ด้าน และ 3) ประเภทสมรรถนะ (C1 – C24) 24 ด้าน รายละเอียดดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 การกำหนดเลขรหัสสำหรับรายละเอียดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ประเภท	เลขรหัส	ชื่อความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ
ความรู้	K1	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับสตรีและเด็กปฐมวัย**(Cluster แม่และเด็ก)**
ความรู้	K2	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยเรียน **(Cluster วัยเรียน)**
ความรู้	K3	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยรุ่น **(Cluster วัยรุ่น)**
ความรู้	K4	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน**(Cluster วัยทำงาน)**
ความรู้	K5	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยผู้สูงอายุ**(Cluster ผู้สูงอายุ)**
ความรู้	K6	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกลุ่มอนามัยสิ่งแวดล้อม**(Clusterอนามัยสิ่งแวดล้อม)**
ความรู้	K7	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกฎหมายสาธารณสุข**(LAW)**
ความรู้	K8	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กำลังคน**(HR)**
ความรู้	K9	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการบูรณาการจัดการความรู้ข้อมูลและเฝ้าระวัง (KM & IT & Surveillance) **(KISS)**
ความรู้	K10	ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการคลังและงบประมาณ**(FIN)**
ความรู้	K11	ความรู้อื่นๆ (โปรดระบุ)
ทักษะ	S1	การใชคอมพิวเตอร
ทักษะ	S2	การใชภาษาอังกฤษ
ทักษะ	S3	การคำนวณ

ตารางที่ 1.1 การกำหนดเลขรหัสสำหรับรายละเอียดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ประเภท	เลขรหัส	ชื่อความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ
ทักษะ	S4	การจัดการขอมูล
ทักษะ	S5	ทักษะอื่นๆ (โปรดระบุ)
สมรรถนะหลักก.พ.	C1	การมุงผลสัมฤทธิ์
สมรรถนะหลักก.พ.	C2	บริการที่ดี
สมรรถนะหลักก.พ.	C3	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
สมรรถนะหลักก.พ.	C4	การยึดมั่นในความถูกตองชอบธรรม และจริยธรรม
สมรรถนะหลักก.พ.	C5	การทำงานเปนทีม
สมรรถนะทางการบริหาร	C6	สภาวะผูนำ
สมรรถนะทางการบริหาร	C7	วิสัยทัศน
สมรรถนะทางการบริหาร	C8	การวางกลยุทธภาครัฐ
สมรรถนะทางการบริหาร	C9	ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
สมรรถนะทางการบริหาร	C10	การควบคุมตนเอง
สมรรถนะทางการบริหาร	C11	การสอนงานและการมอบหมายงาน
สมรรถนะหลักของกรมอนามัย	C12	การวางแผนและการจัดการ
สมรรถนะหลักของกรมอนามัย	C13	การติดตามและประเมินผล
สมรรถนะหลักของกรมอนามัย	C14	การบริหารจัดการขอมูลสารสนเทศและความรู
สมรรถนะหลักของกรมอนามัย	C15	ความเขาใจผูอื่น
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	C16	การวิจัยและพัฒนา
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	C17	การสรางนวัตกรรม
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	C18	การสรางสัมพันธภาพกับภาคีเครือขาย
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	C19	การดำเนินการเชิงรุก
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	C20	การทำงานบนฐานความรู
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	C21	การคิดวิเคราะห์
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	C22	ความยืดหยุนในการทำงาน
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	C23	การคนควาแสวงหาความรู้
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	C24	สมรรถนะอื่นๆ (โปรดระบุ)

การวิเคราะห์ความรู้ของบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6

การวิเคราะห์ความรู้ของบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 เป็นการวิเคราะห์ในรายกลุ่มงาน เนื่องจากมีภารกิจหน้าที่แตกต่างกันทำให้ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์พบว่ากลุ่มพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพ มีบุคลากรในกลุ่มมีหัวข้อ/ประเด็น/เรื่องที่จะพัฒนา เกี่ยวกับงานส่งเสริมสุขภาพ โดยมี K3 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster วัยรุ่น), K4 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster วัยทำงาน) และ K5 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster วัยผู้สูงอายุ) และมากที่สุดร้อยละ 21.05 รองลงมาคือ K1 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster แม่และเด็ก) ร้อยละ 15.79 K2 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster วัยเรียน) ร้อยละ 10.53 และ K8 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กำลังคน (HR) กับ K11 ความรู้อื่นๆ หลักสูตรผู้นำด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 5.26 ดังภาพที่ 1

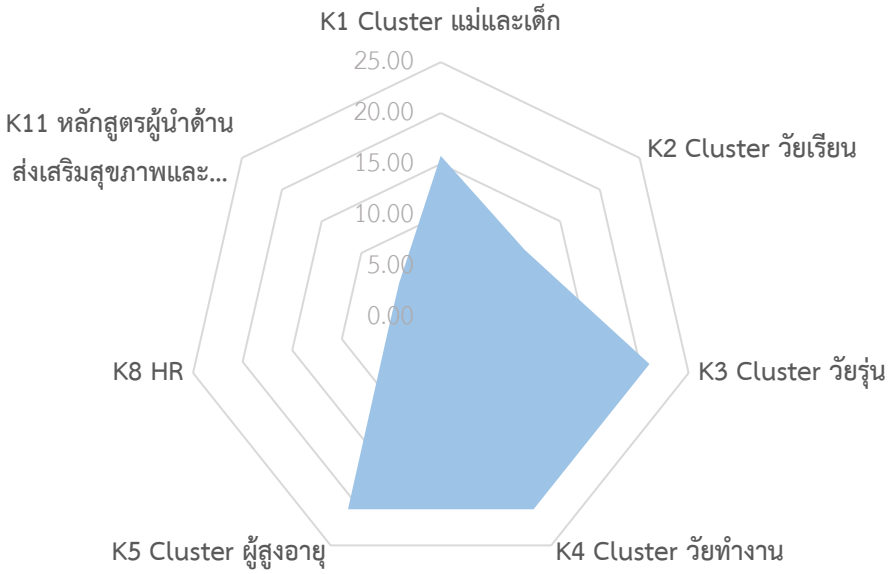
พบว่า กลุ่มพัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อมมีบุคลากรในกลุ่มมีหัวข้อ/ประเด็น/เรื่องที่จะพัฒนา เกี่ยวกับงานพัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อม โดยมี K9 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการบูรณาการจัดการความรู้ข้อมูลและเฝ้าระวัง (KM & IT & Surveillance) (KISS) มากที่สุดร้อยละ 60.00 รองลงมาคือ K6 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกลุ่มอนามัยสิ่งแวดล้อม(Clusterอนามัยสิ่งแวดล้อม) ร้อยละ 20.00 และ K7 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกฎหมายสาธารณสุข (LAW) ร้อยละ 20.00 ดังภาพที่ 2

พบว่า กลุ่มโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพมีบุคลากรในกลุ่มมีหัวข้อ/ประเด็น/เรื่องที่จะพัฒนา เกี่ยวกับงานส่งเสริมสุขภาพ งานพัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการเวชระเบียน กฎหมาย เป็นต้น โดยมี K4 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster วัยทำงาน) และ K5 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster วัยผู้สูงอายุ) และมากที่สุดร้อยละ 15.79 รองลงมาคือ K2 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster วัยเรียน) ร้อยละ 10.53 และ K1 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster แม่และเด็ก), K3 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับวัยทำงาน (Cluster วัยรุ่น), K6 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกลุ่มอนามัยสิ่งแวดล้อม (Cluster อนามัยสิ่งแวดล้อม) กับ K11 ความรู้อื่นๆ ด้านกฎหมาย พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560, วิธีการใช้ยาในห้องฉุกเฉินในโรงพยาบาล, การสร้างเสริมความรอบรู้ด้านสุขภาพผู้รับบริการโรคติดเชื้อ, การดูแลผู้ป่วยภาวะซึมเศร้า, สถิติสาธารณสุขมาใช้ในงานวิชาการ และ การจัดระบบเวชระเบียนผู้ป่วยในโรงพยาบาล ร้อยละ 5.26 ดังภาพที่ 3

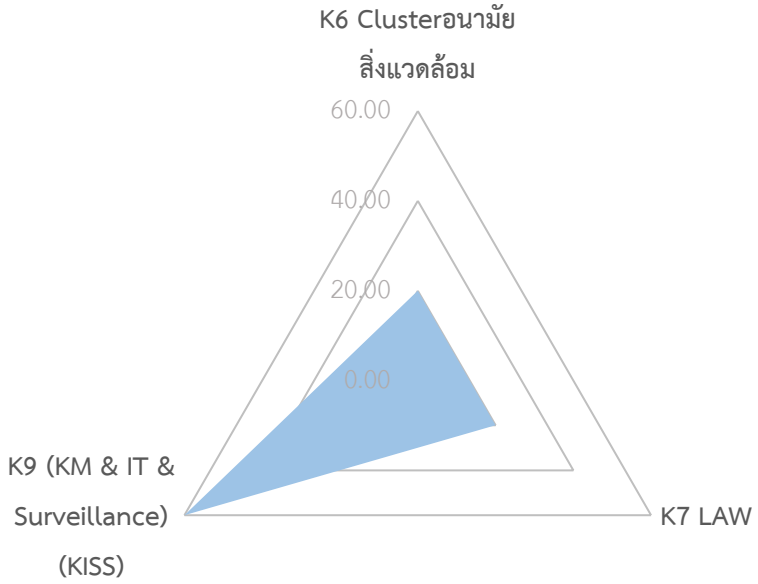
พบว่า กลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกำลังคนมีบุคลากรในกลุ่มมีหัวข้อ/ประเด็น/เรื่องที่จะพัฒนาเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ การพัฒนาบุคลากร และพัฒนาระบบและโปรแกรมต่างๆ โดยมี K11 ความรู้อื่นๆ ด้านการใช้โปรแกรมมัลติมีเดีย, การพัฒนาเว็บไซต์ มากที่สุดร้อยละ 36.36 รองลงมาคือ K9 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการบูรณาการจัดการความรู้ข้อมูลและเฝ้าระวัง (KM & IT & Surveillance) (KISS) ร้อยละ 27.27 และ K8 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กำลังคน (HR), K11 ความรู้อื่นๆ

แนวคิด / หลักการความรอบรู้ด้านสุขภาพ, การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับแผนงาน ร้อยละ 9.09 ดังภาพที่ 4

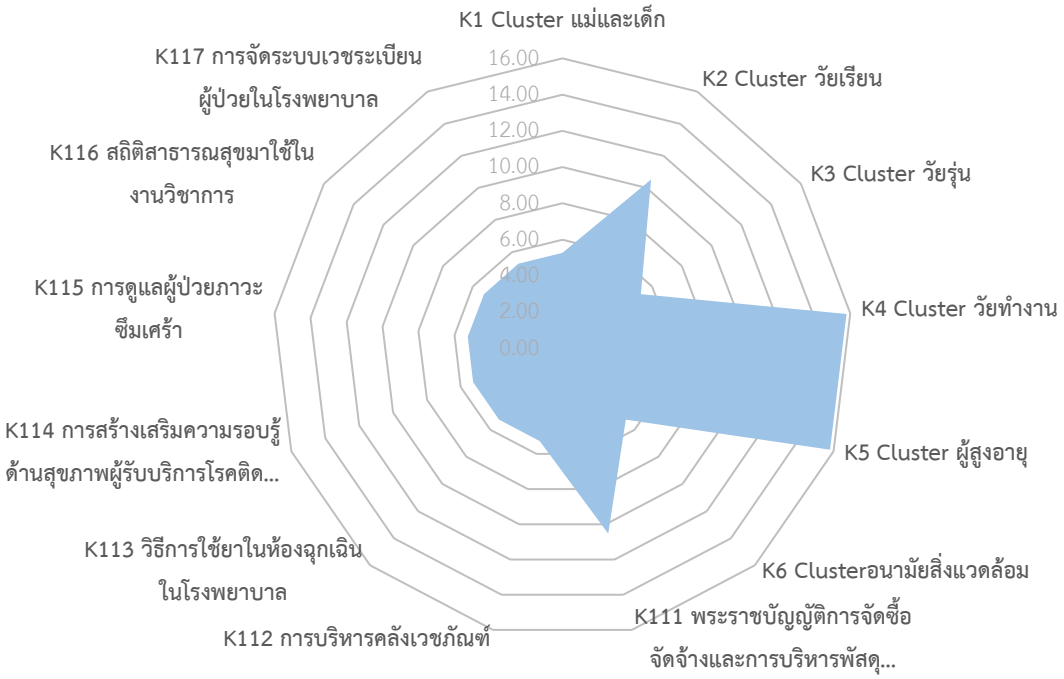
พบว่า กลุ่มอำนวยการมีบุคลากรในกลุ่มมีหัวข้อ/ประเด็น/เรื่องที่จะพัฒนา เกี่ยวกับแผนงาน การบริหารจัดการการเงิน การคลัง พัสดุ และงานธุรการ เป็นต้น โดยมี K10 ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการคลังและงบประมาณ (FIN) และ K 11 ความรู้อื่นๆ ด้านระเบียบงานสารบรรณ, งานเจ้าหน้าที่และงานธุรการ มากที่สุดร้อยละ 27.27 รองลงมาคือ K 11 ความรู้อื่นๆ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำบัญชี, ระเบียบพัสดุ, การประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิง, ความรู้ในการใช้ระบบบำเหน็จบำนาญในระบบ e-pention และ การจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจงด้วยเงินงบประมาณ ร้อยละ 9.09 ดังภาพที่ 5



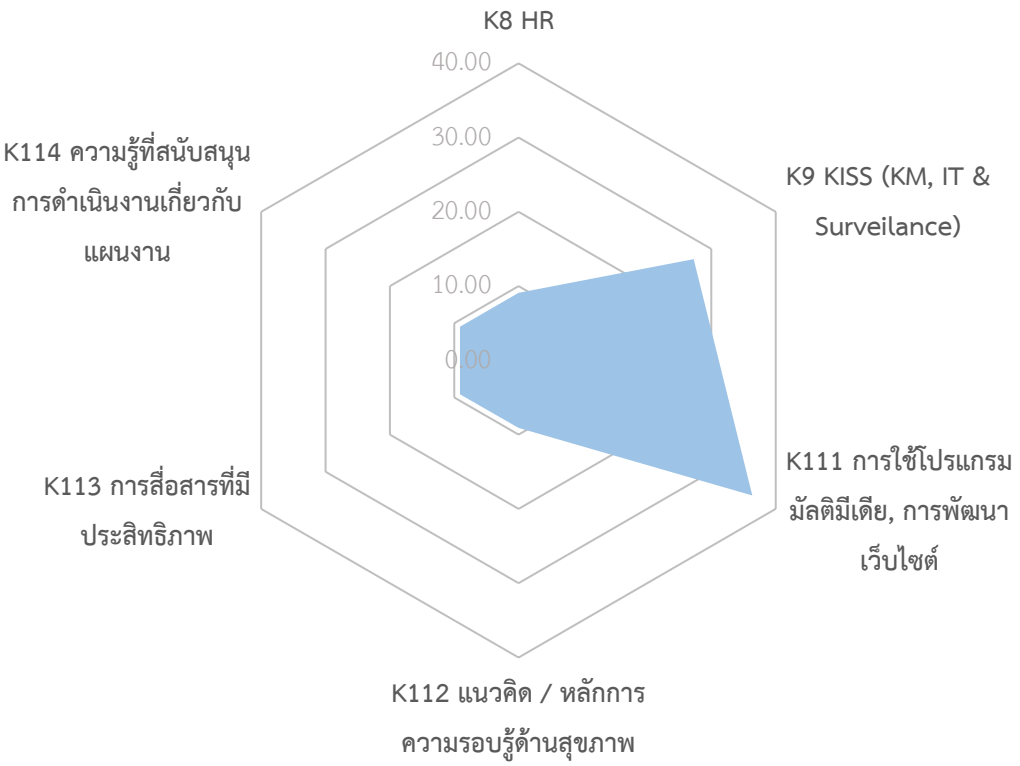
ภาพที่ 1 กราฟใยแมงมุมด้านความรู้ของบุคลากร กลุ่มพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพ



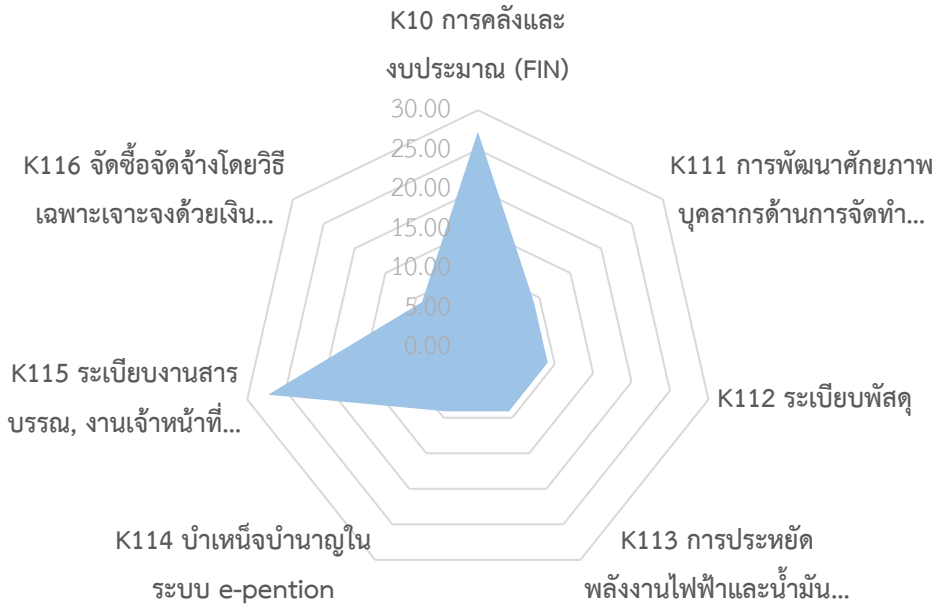
ภาพที่ 2 กราฟใยแมงมุมด้านความรู้ของบุคลากร กลุ่มพัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 3 กราฟใยแมงมุมด้านความรู้ของบุคลากร กลุ่มพัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 4 กราฟใยแมงมุมด้านความรู้ของบุคลากร กลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกำลังคน



ภาพที่ 5 กราฟใยแมงมุมด้านความรู้ของบุคลากร กลุ่มอำนวยการ

การวิเคราะห์ทักษะของบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6

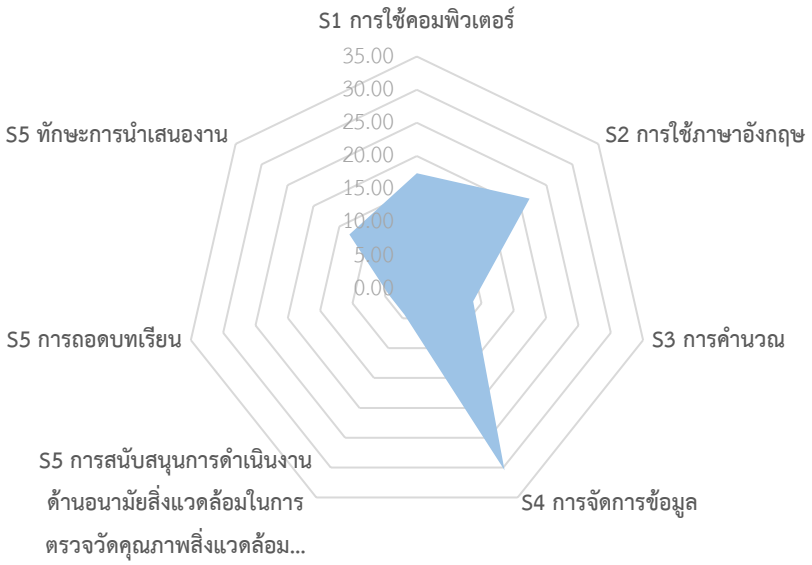
การวิเคราะห์ทักษะของบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 เป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมของศูนย์อนามัยที่ 6 เนื่องจากการปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงานด้านสุขภาพ มีภารกิจหน้าที่ที่ใกล้เคียงกันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พบว่า บุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 มีหัวข้อ/ประเด็น/เรื่องที่จะพัฒนา ด้านทักษะ ด้าน S4 การจัดการข้อมูล มากที่สุด ร้อยละ 29.7 รองลงมาคือ S2 การใช้ภาษาอังกฤษ ร้อยละ 25.9 และ S1 การใช้คอมพิวเตอร์ ร้อยละ 18.5

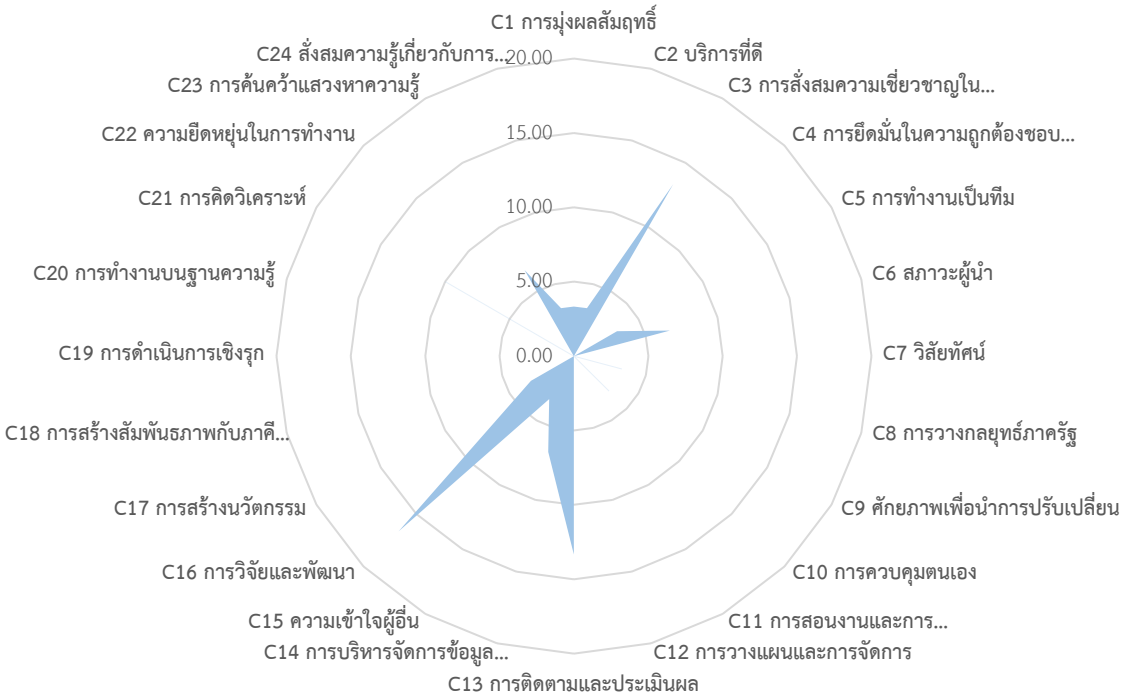
การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6

การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 เป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมของศูนย์อนามัยที่ 6 เนื่องจากการปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงานด้านสุขภาพ มีภารกิจหน้าที่ที่ใกล้เคียงกันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พบว่า บุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 มีหัวข้อ/ประเด็น/เรื่องที่จะพัฒนา ด้านสมรรถนะ ด้าน C16 การวิจัยและพัฒนา มากที่สุด ร้อยละ 14.2 รองลงมาคือ C3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ร้อยละ 10.7, C9 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน, C12 การวางแผนและการจัดการ, C14 การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้ และ C21 การคิดวิเคราะห์ ร้อยละ 10.7



ภาพที่ 6 กราฟใยแมงมุมด้านทักษะของบุคลากร ศูนย์อนามัยที่ 6



ภาพที่ 7 กราฟใยแมงมุมด้านสมรรถนะของบุคลากร ศูนย์อนามัยที่ 6

บทสรุป

ตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) มีเป้าหมายการพัฒนาภาครัฐให้เป็น “Smart Government for Citizens” โดย การสร้างรูปแบบการบริการประชาชน ผ่านระบบดิจิทัลรวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐให้เป็น “Digital Government” ในทุกส่วนราชการ ประกอบกับรัฐบาลยังได้จัดทำแผน พัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564 เพื่อยกระดับการ บริการภาครัฐให้ทันกับความต้องการ ของประชาชน ด้วยการนำเทคโนโลยี และอุปกรณ์ดิจิทัลมาสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ที่กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศให้สามารถรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จากแผนพัฒนาในระดับต่าง ๆ ดังกล่าว รัฐบาลได้กำหนดแนวทางการ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยน เป็นรัฐบาลดิจิทัล (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560) โดยกระทรวงสาธารณสุขได้ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ (Prevention and Promotion Excellence) 2) การบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3) บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และ 4) การบริหารเป็นเลิศด้วยหลักธรรมาภิบาล (Governance Excellence) ซึ่งสำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคล มีภารกิจในการขับเคลื่อนและตอบสนองนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวโน้มการบริหารกำลังคนของประเทศไทยทั้งภาครัฐ และเอกชน และทิศทางนโยบายระดับชาติด้านกำลังคนทั้งแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) กรอบนโยบายโมเดลประเทศไทย 4.0 ทิศทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ระยะ 20 ปี สถานการณ์กำลังคน ทิศทางการปฏิรูประบบราชการของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 3) ทิศทางและนโยบายกระทรวงสาธารณสุขภายใต้แผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน (People Excellence) ของแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) และ4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 รวมถึงสถานการณ์กำลังคนของกรมอนามัย หลังจากนั้นจึงออกแบบกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์กำลังคน กรมอนามัยในกรอบ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) กรมอนามัยตั้งเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goals) ของกำลังคนในการสนับสนุนภารกิจและยุทธศาสตร์

กรมอนามัย คือ “คนดี สร้างคุณค่า สร้างความสุข” โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน (Strategic Issue) 4 ประเด็น

1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบการวางแผน การบริหารและพัฒนากำลังคน (HR Strategy and Organization) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้อัตรากำลังพอเพียงและมีสมรรถนะเหมาะสมสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้

2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารกำลังคน (Manpower Management) โดยมีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะในการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม จนสามารถเป็นนวัตกร (Researcher & Innovator)

3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance Management System) โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้มีระบบการบริหารผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและอำนวยความเป็นธรรม

4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาความสุขในชีวิตการทำงาน (Core Value & Culture Change) โดยมีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มความสุขและดุลยภาพชีวิตการทำงานให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

โดยรวมการวิเคราะห์ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคคล ศูนย์อนามัยที่ 6 ซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะของแต่ละลักษณะงานตามหน้าที่และภารกิจที่แตกต่างกันในด้านความรู้ของบุคลากรในสายงานCluster และบทบาทหน้าที่ซึ่งได้ใช้องค์ความรู้ที่สำคัญและเฉพาะเจาะจงของงานที่จำเป็นต่องาน เนื่องจากมีภารกิจหน้าที่แตกต่างกันทำให้ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในส่วนของด้านทักษะ พบว่า บุคลากรของศูนย์อนามัยที่ 6 มีหัวข้อ/ประเด็น/เรื่องที่จะพัฒนาด้านทักษะ ด้าน S4 การจัดการข้อมูล มากที่สุด ร้อยละ 29.7 รองลงมาคือ S2 การใช้ภาษาอังกฤษ ร้อยละ 25.9 และ S1 การใช้คอมพิวเตอร์ ร้อยละ 18.5เนื่องจากการปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงานด้านสุขภาพ มีภารกิจหน้าที่ที่ใกล้เคียงกัน และด้านสมรรถนะพบว่าด้านสมรรถนะบุคลากรมีความต้องการพัฒนา C16 ด้านการวิจัยและพัฒนา มากที่สุด ร้อยละ 14.2 รองลงมาคือ C3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ร้อยละ 10.7

ในอนาคตศูนย์อนามัยที่ 6 จะมีการสูญเสียบุคลากรเกษียณอายุราชการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนงานส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ผู้รับผิดชอบงานบุคลากรให้เรียนรู้งานและจัดทำแผนสืบ

ทอดตำแหน่งให้คนรุ่นหลังได้เตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง (Career path) โดยให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมที่สำคัญในการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้มีประเด็นที่มุ่งเน้นเสริมสร้างสมรรถนะ (Competency) ให้บุคลากร ในปี พ.ศ.2564 ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) ทักษะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพ องค์กร (Digital Technology Skill Set) และทักษะด้านการ ออกแบบกระบวนการและการให้บริการ ด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพ งานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set) ให้ก้าวทันเทคโนโลยีและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โลก

ข้อเสนอแนะ

จากรายงานการวิเคราะห์นี้เพื่อเป็นประโยชน์แก่องค์กรและผู้บริหาร เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยสามารถนำผลการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่บุคลากรศูนย์อนามัยที่ 6 อยากจะพัฒนา ได้แก่ ความรู้ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามภาระหน้าที่ของแต่ละกลุ่มงาน ทักษะ ได้แก่ ด้าน S4 การจัดการข้อมูล, S2การใช้ภาษาอังกฤษ และ S1 การใช้คอมพิวเตอร์ เนื่องจากการปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงานด้านสุขภาพ มีภารกิจหน้าที่ที่ใกล้เคียงกัน และสมรรถนะ ได้แก่ C16 ด้านการวิจัยและพัฒนา, C3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จากข้อสรุปข้างต้นงานพัฒนาบุคลากรจะนำไปดำเนินการจัดทำหลักสูตรแบบออนไลน์ เพื่อให้ตรงกับความต้องการ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ไม่สามารถรวมกลุ่มหรือเดินทางในการอบรมได้ รวมถึงเป็นการพัฒนาทักษะทางด้านการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร หาความรู้เพิ่มเติมอีกด้วย