

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สู่บทบาทการเป็น National Health Authority: NHA ของกรมควบคุมโรค

นายยุทธพงษ์ เกียรติยุทธชาติ\*

### บทคัดย่อ

การศึกษาเชิงพรรณานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกรอบของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกระบวนการนำยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติ และเพื่อให้ข้อเสนอเชิงนโยบายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านบทบาทการเป็น NHA ของกรมควบคุมโรคสู่การปฏิบัติ การศึกษานี้ใช้วิธีวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกรมและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์พร้อมประสิทธิภาพในการสื่อสาร/สร้างความเข้าใจกับหน่วยงานทำให้กระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของหน่วยงานไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของกรมในทุกด้าน คือ ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การสรรหาอัตรากำลังทดแทน การกระจายอัตรากำลังที่เหมาะสม การสร้างแรงจูงใจในงาน ด้านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบทบาทการเป็น NHA ซึ่งมีได้บรรจุอยู่ในแผน และด้านระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกรม ผู้ศึกษาจึงจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีการบูรณาการการวางแผนกำลังคนและการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งผลสำเร็จของงานโดยเฉพาะบทบาทการเป็น NHA โดยมีทิศทางที่ชัดเจนก่อนนำแผนสู่การปฏิบัติ

**คำสำคัญ** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ National Health Authority: NHA

\*นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

**Human resource management toward the role of National Health Authority: NHA**  
**Department of Disease Control**

Mr.Yutthapong Kieatyutthachart\*

**Abstract**

The aims of this descriptive study were to study the human resource management's situation by the framework of the process on strategy development and implementation, and to make policy recommendations for drive human resource management's strategies on national health authority of disease control system. This study uses documentary analysis, in-depth interviewed luminaries / senior experts on disease control and human resource management, and analyses contents with content analysis technique.

The results of the study displayed the department lacked of participation by all stakeholders to develop human resource strategy, and ineffective communication to transfer strategies for organization. Those processes led to the execution of organization did not go as planned. Consequence, it can't affect the overall performance of the human resource management in all aspects. Also human resource management's aspect including recruitment, staffing replacement, appropriate distribution, and incentives, and human resource development's aspect played respect to the role as national health authority, were not contained in the human resource management strategic plan and monitoring and evaluation system of the department. The study had provided policy recommendations on the management of human resources with the integration of workforce planning and development staff to focus on the achievement of the national health authority's role, with distinctive directions to put a plan into action.

**Keyword:** Human Resource Management, National Health Authority, NHA

---

\* Human Resource Officer Senior Professional Level. Division of Personnel Department of Disease Control

## บทนำ

จากนโยบายการปฏิรูประบบราชการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้กระทรวงสาธารณสุขทบทวนบทบาทภารกิจและโครงสร้างเดิม เพื่อปรับปรุงบทบาทให้เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน กระทรวงสาธารณสุขจึงกำหนดให้ทุกส่วนราชการในสังกัดทบทวนบทบาทภารกิจภายใต้กรอบแนวคิดการเป็น National Health Authority ๔ ด้าน คือ ด้านระบบบริการ ด้านระบบส่งเสริมสุขภาพ ด้านระบบป้องกันควบคุมโรค และด้านระบบยาและคุ้มครองผู้บริโภค ร่วมกับการสนับสนุนการดำเนินงานในรูปแบบเขตสุขภาพ โดยกำหนดกรอบแนวทางการปรับบทบาทภารกิจ ๑๑ ประเด็นสำคัญ คือ ๑) กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์กลางของประเทศบนฐานความรู้ ๒) การสร้างและจัดการความรู้ด้านสุขภาพ ๓) การประเมินนโยบายและเทคโนโลยีด้านสุขภาพ ๔) กำหนดและรับรองมาตรฐานการบริการต่างๆ ๕) การพัฒนาระบบและกลไกการเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพ และการตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน ๖) การพัฒนาภาคีด้านกฎหมายเพื่อเป็นเครื่องมือพัฒนาและดูแลสุขภาพประชาชน ๗) การพัฒนางานสุขภาพโลกและความร่วมมือระหว่างประเทศ ๘) การกำกับติดตามและประเมินผลของภาครัฐ ท้องถิ่น และเอกชน ๙) การให้ข้อคิดเห็นต่อระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพของประเทศ ๑๐) การพัฒนาข้อมูลข่าวสารให้เป็นระบบเดียว มีคุณภาพใช้งานได้ ๑๑) การกำหนดนโยบายและจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ

กรมควบคุมโรค ในฐานะหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จึงต้องเตรียมความพร้อมและบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อตอบสนองต่อนโยบายการเป็น National Health Authority ของกระทรวงสาธารณสุขด้านระบบป้องกันควบคุมโรค โดยมีเป้าหมายในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่มีประสิทธิภาพเพื่อประชาชนสุขภาพดี โดยได้กำหนดบทบาทเชิงบูรณาการของกรมควบคุมโรคด้านระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพและการสนับสนุนเขตบริการสุขภาพ ๕ แนวทาง (กรมควบคุมโรค, ๒๕๕๖) ดังนี้

๑. การพัฒนานโยบายและวิชาการ มุ่งเน้นแผนงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญโดยพัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งของการพัฒนานโยบาย การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลการพัฒนายุทธวิธีทางวิชาการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการระหว่างหน่วยงานการเป็นแหล่งศึกษาฝึกอบรมเฉพาะด้านและผลิตองค์ความรู้ รวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการสร้างและธำรงรักษานักวิชาการที่มีความสามารถของกรมควบคุมโรค

๒. การพัฒนาหน่วยงานวิชาการส่วนกลาง และสถาบันให้เป็นเลิศทางวิชาการเฉพาะด้านและการอบรมด้านการควบคุมโรคขั้นสูงเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรคของประเทศ

๓. การพัฒนาสำนักงานป้องกันควบคุมโรคซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคให้เป็นศูนย์วิชาการและประเมินผลด้านการป้องกันควบคุมโรคในระดับภูมิภาค เพื่อสนับสนุนการทำงานเชิงบูรณาการของเขตสุขภาพ (Functional Integration) ครอบคลุมทั้งโรคและภัยสุขภาพที่เป็นปัญหาด้านสาธารณสุขของประชาชน

๔. การพัฒนาภาคีด้านกฎหมายรวมทั้งการดำเนินงานตามกฎหมายด้านอื่นๆ ของกรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็น National Health Authority ด้านการป้องกันควบคุมโรคของประเทศ

๕. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การสร้างผลผลิตและคุณค่างานป้องกันและควบคุมโรคที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

จากบทบาทภารกิจที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ากรมควบคุมโรคมีทิศทางการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเป็นผู้จัด / ผู้ให้บริการด้านการป้องกันควบคุมโรค (Services provider) สู่การเป็นผู้กำหนดนโยบาย/ วิชาการ (Strategic/Academic) และการกำกับคุณภาพระบบป้องกันควบคุมโรค (Regulator) ระดับประเทศ การที่กรมควบคุมโรคจะปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนได้นั้น ในระยะเปลี่ยนผ่านนี้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องปรับแนวคิด (Mindset) และกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการปฏิบัติงาน

### วัตถุประสงค์และวิธีการการศึกษา

เพื่อศึกษาสถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสู่บทบาทการเป็น National Health Authority และการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดทำและขับเคลื่อน / ผลักดันยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติของกรมควบคุมโรค โดยวิธีการการศึกษาประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) โดยคัดเลือกเอกสารที่ใช้ในปัจจุบัน (currency) ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๕ – พ.ศ. ๒๕๕๖ ที่จัดทำโดยกรมควบคุมโรค และกระทรวงสาธารณสุข
๒. การประชุมระดมสมอง (Brain storm) ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการในประเด็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสู่การเป็น National Health Authority ของกรมควบคุมโรค
๓. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นข้อเสนอการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสู่การเป็น National Health Authority ของกรมควบคุมโรค

## ผลการศึกษา

สถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่บทบาทเชิงนโยบาย/วิชาการ การกำกับคุณภาพระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

๑. สถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมโรค จากการวิเคราะห์เอกสาร ผู้ศึกษาพบประเด็นสำคัญ ๕ ประเด็น ดังนี้

### ๑) ทิศทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมโรคในปัจจุบันไม่มีการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของกรมที่มีสาระที่คล้ายคลึงและสัมพันธ์กัน ทำให้ต้นทุนในรูปตัวเงินและต้นทุนค่าเสียโอกาสของกรมเพิ่มสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกำกับติดตามประเมินผลไม่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปบทบาทในอนาคต เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดผลผลิตจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการที่จะนำไปสู่การบรรลุนโยบาย

### ๒) ด้านการบริหารอัตรากำลัง

ยังไม่มีกำหนดเกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะด้านความรู้ ความสามารถที่ชัดเจนในการคัดเลือก/คัดสรรบุคลากรที่มีสมรรถนะและความสามารถในการตอบสนองภารกิจหลักเปิดโอกาสให้มีการแทรกแซงจากข้าราชการการเมือง ประกอบกับยังไม่มีผลการดำเนินการอย่างเป็นกิจจะลักษณะในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career path) เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำ Succession plan สำหรับบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent management) ทำให้เกิดช่องว่างของขีดความสามารถของบุคลากรที่เข้ามาทดแทนอัตรากำลังที่เกษียณเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อการกระจายอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงานเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ

### ๓) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของส่วนราชการมุ่งเน้นการอบรม/พัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะเชิงลึกให้บุคลากรเฉพาะกลุ่มสามารถดำเนินงานลักษณะปฏิบัติการ (Service providers) ที่ต้องใช้องค์ความรู้เฉพาะด้านมากกว่าการมองภาพรวมเชิงระบบ

### ๔) ด้านการกำกับติดตามและประเมินผล

ไม่มีการกำกับติดตามและประเมินผลการนำแผนบริหารบุคลากรสู่การปฏิบัติที่เป็นเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ ประกอบกับการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการยังไม่มีควมสม่ำเสมอจริงจังและเหมาะสม

### ๕) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

ไม่สามารถสร้างแรงดึงดูด/พัฒนานักวิชาการในสาขาอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงเข้าสู่การพัฒนาระบบงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับประเทศได้

๒. สถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมโรค จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ  
นำเสนอตามแนวคำถามสัมภาษณ์ ดังนี้

๑) สภาพการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมโรคสอดคล้องกับการเป็น  
National Health Authority (NHA) หรือไม่ อย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเป็น National Health Authority (NHA) ได้ไม่ครบทุกบทบาท บุคลากรไม่มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเป็น NHA เช่น ด้านการเงินการคลัง สาธารณสุข เพราะเดิมทำหน้าที่เบิกจ่ายไม่ได้ทำเรื่องวิเคราะห์ระบบการเงินการคลัง ส่วนด้านการจัดการกำลังคน หากมองภาพรวมกำลังคนมีจำนวนเพียงพอ แต่ด้านสมรรถนะยังไม่มีความพร้อม หรือแม้แต่การประเมิน เทคโนโลยี

๒) สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับบุคลากรของกรมควบคุมโรคด้านการพัฒนาระบบการป้องกัน  
และควบคุมโรคและภัยสุขภาพในฐานะ Strategic /Academic และ Health regulators

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้อำนวยการต้องมี  
บทบาทเป็นผู้ขับเคลื่อนในการไปแทรกแซงให้ลูกน้องเปลี่ยนทัศนคติจริงๆ

ส่วนเรื่องสมรรถนะควรเป็นการ Learning by doing และต้องกำหนดในแต่ละระดับตำแหน่ง  
อย่างชัดเจน เช่น ระดับผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ต้องมีสมรรถนะด้าน Strategic กับ Management มาก ระดับ  
หัวหน้างานต้องมีสมรรถนะด้าน Management กับองค์ความรู้ทางระบาดวิทยา และระดับผู้ปฏิบัติงานก็ต้องมี  
สมรรถนะด้านองค์ความรู้ทางระบาดวิทยาในการป้องกันควบคุมโรคเป็นหลัก ส่วนสมรรถนะด้านการวิจัยและ  
พัฒนา ด้านการติดตามและประเมินผล (M&E) ก็บูรณาการอยู่ในการป้องกันควบคุมโรค

๓) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการป้องกันและควบคุมโรคที่สอดคล้องกับการเป็น  
NHA ควรมีลักษณะอย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กรมควรทบทวนกระบวนการวิเคราะห์ภาระงาน จัดทำ FTE,  
Workflow และกระจายคนตามภาระงาน โดยกำหนด Job Description (JD) ให้มีความชัดเจนในแต่ละระดับ  
เพื่อให้เห็นรายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่งจริงๆ เช่น ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย (ชำนาญการพิเศษ) ทำอะไร  
ตำแหน่งหัวหน้างาน (ชำนาญการ) ทำอะไร ระดับปฏิบัติการทำอะไร ในแต่ละระดับมีความต่างกันอย่างไร  
เช่น งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นงานที่นักทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในกองการเจ้าหน้าที่จะต้องทำ  
อะไร ถ้าเป็นนักทรัพยากรบุคคลในกลุ่มพัฒนาองค์กรของ สคร. ที่ต้องทำเรื่อง HR ทำอะไร โดยต้องมี HR  
Focal point ที่อยู่หน่วยงาน มาเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อเกิดการพัฒนาทั้งสำนัก  
สคร. และพื้นที่ในเรื่องของระบบควบคุมโรค เป็นต้น

ส่วนระบบพี่เลี้ยง ควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบบพี่เลี้ยง มี ๒ ประเด็นสำคัญ คือ พี่เลี้ยงทำถูกต้อง สามารถปฏิบัติตามได้หรือไม่ ซึ่งต้องมี Job Description เป็นตัวกำกับงานว่าผู้ปฏิบัติมีความแตกต่างกับพี่เลี้ยงอย่างไร และหากผู้ปฏิบัติจะไปทำหน้าที่ พี่เลี้ยงในอนาคตจะต้องพัฒนาสมรรถนะอะไรเพิ่มเติม ไม่ใช่คิดว่าทำตามพี่เลี้ยงแล้ว ถูกผิดไม่รู้ ควรจะมี buddy เพื่อสอบถามความถูกต้องในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ ระบบ PMS มีเอกสารจำนวนมาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรร่วมกันหาวิธี Simplified ให้สามารถปฏิบัติได้จริง และทุกคนต้องมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้

#### **๔) แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการป้องกันและควบคุมโรคที่ตอบสนองต่อบทบาท ด้าน Strategic /Academic และ Healthcare regulators ในระยะเปลี่ยนผ่าน**

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า การอบรมหลักสูตร MDC, LDC, EDC เป็นเรื่องของการเตรียมคน เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของกรม เป็นจิ๊กซอร์ภาพใหญ่ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่ จะไม่รู้เนื้อหาทั้งหมดแต่ละสำนักต้องกลับไปพิจารณาว่าคนในสำนักต้องทำอะไร ที่ สคร.ทำอะไร จังหวัดทำอะไร และร่วมดำเนินการกับกองการเจ้าหน้าที่ในรูปของคณะทำงานโดยกองการเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็น Focal point โดยผู้ทรงคุณวุฒิตั้งคำถามว่า กองการเจ้าหน้าที่มีคนที่มีความสามารถในการมองภาพรวมได้หรือเปล่า

### **อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**

#### **การอภิปรายผล**

การศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาระบบป้องกันและควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ระดับประเทศของกรมควบคุมโรค พบว่า กรมควบคุมโรคยังพร้อมประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์และเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจโดยรวมด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับประเทศซึ่งผู้ศึกษาขออภิปรายผล ใน ๒ ประเด็น คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

## ๑. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมโรค

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมโรคมีโอกาสพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ต้องมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและสามารถระบุภารกิจที่ชัดเจนได้ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก ๓ ประการ คือ

๑.๑ บริบท (Context) ต้องพิจารณาครอบคลุมทั้งบริบทภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เป็นต้นและบริบท

๑.๒ ทักษะและสมรรถนะ (Skills and competencies) เน้นการพิจารณาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓ แรงจูงใจ (Motivation) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับบุคลากรเป็นเรื่องที่ไม่อาจละเลยได้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างผลิตภาพได้ตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด

## ๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมโรค

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมโรคเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและสมดุลได้นั้น จะต้องมองภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้ง ๒ ด้าน คือ ด้านอุปสงค์ (Demand side) และด้านอุปทาน (Supply side) ครอบคลุมมิติด้านกำลังคน ภาระงาน และสมรรถนะบุคลากรโดยทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ต้องมีทุนทางความรู้ทุนทางความคิดสร้างสรรค์ทุนทางนวัตกรรมทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางอารมณ์ เพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนสมดุลและมีความสุข

### ข้อเสนอด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### ๑. เป้าหมาย / สิ่งที่ยากเป็นหลังการปฏิรูป

กรมควบคุมโรคทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และการจัดการกำลังคน ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศเพื่อขับเคลื่อนงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพทุกระดับต่อการมีสุขภาวะที่ดีของประชาชนไทย โดย

๑) กรมควบคุมโรคมีระบบการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องให้พร้อมอาชีพด้านการป้องกันควบคุมโรค/ภัยสุขภาพที่เชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์และนำไปสู่การขับเคลื่อนงานป้องกันควบคุมโรคของประเทศ

๒) กรมควบคุมโรคมีระบบข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากรภาพรวมที่เป็นปัจจุบัน สามารถนำมาวางแผนเพื่อการพัฒนาต่อยอดหรือคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะเฉพาะเหมาะสมกับภารกิจตามที่ผู้บริหารมอบหมาย



## ๒. ส่วนขาด / โอกาสการพัฒนาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- ๑) ขาดการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลที่แท้จริงในเรื่องความต้องการกำลังคน และกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันของกรม ทั้งในเชิงปริมาณ (ตำแหน่ง สายงาน จำนวน) และเชิงคุณภาพ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ)
- ๒) ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมและเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายกำลังคนในภาพรวมของกระทรวงสาธารณสุข
- ๓) ขาดระบบแรงจูงใจที่เอื้อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ทุ่มเท และอุทิศตน รวมทั้งไม่สามารถดึงดูดให้นักวิชาการที่มีคุณภาพสูงนอกกรม เข้ามาทำงานในระบบ
- ๔) ไม่มีแผนรองรับปัญหา Generation gaps อย่างเป็นรูปธรรม ขาดระบบการสร้างพี่เลี้ยงและทายาททั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติเพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากคนรุ่นก่อนมาสู่คนรุ่นใหม่

## ๓. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศึกษาวเคราะห์ข้อมูลกำลังคนในปัจจุบันและความต้องการกำลังคนเพื่อรองรับงานในอนาคต ทั้งในเชิงปริมาณ (ตำแหน่ง สายงาน จำนวน) และเชิงคุณภาพ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ)

๑) สร้างกลไกเพื่อเร่งพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีสมรรถนะที่สามารถทำงานในสาขาต่างๆ อย่างหลากหลาย (Multi-tasking skill) เพื่อให้ทันกับปัญหาโรค/ภัยสุขภาพและมีปริมาณมากพอที่จะขับเคลื่อนงานทั้งระบบ

๒) จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career Path) ของตำแหน่งงานที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการ รวมทั้งวางระบบประเมินคุณภาพเพื่อการวัดผลเข้าสู่ตำแหน่งและความก้าวหน้าให้สามารถเติบโตได้ด้วยผลงานโดยไม่ต้องขึ้นกับปัจจัยอื่น โดยเฉพาะการผลักดันให้เป็นนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง

๓) ผลักดันให้กระทรวงสาธารณสุขดูแลความก้าวหน้าของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน SRRT ซึ่งเป็นงานที่ต้องอุทิศตน และใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะ รวมทั้งมีโอกาสเสี่ยงในการติดเชื้อโรคมกกว่าตำแหน่งงานอื่น เตรียมความพร้อม ปรับโครงสร้างและพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับการทำงานรูปแบบใหม่เชิงยุทธศาสตร์ (HR Unit) เพื่อเชื่อมโยงกับหน่วยงาน HR Unit ของกระทรวง

## ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น พบว่า ในทางปฏิบัติยังขาดความชัดเจนในการวิเคราะห์ส่วนขาดที่แท้จริงของบุคลากรเพื่อนำไปกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงระบบการประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพงานเชิงระบบให้เกิดความคุ้มค่ายังไม่ชัดเจน

ในส่วนของข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษานำเสนอดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. จัดโครงสร้างองค์การด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นนักจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ ปรับบทบาทเป็น Strategic partner ขององค์การเพื่อเป้าหมายการเป็นNHA ด้านระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพภายใต้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้ครอบคลุมงาน ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มงานการพัฒนาระบบการวางแผนและการจัดสรรกำลังคน

๒. ในระยะเปลี่ยนผ่าน ควรจัดตั้งคณะทำงานที่ครอบคลุมบุคลากรจากสหวิชาการที่มาจากหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อร่วมวิเคราะห์ SWOT งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพให้ครอบคลุมทุกประเด็น

๓. ศึกษาช่องว่างของสมรรถนะบุคลากร (Competency gap) ของส่วนราชการ และจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจเชิงนโยบาย/

๔. สื่อสาร/สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ/ทุกหน่วยงาน โดยเริ่มที่บุคลากรด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก เพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างมีสมดุลในงานและการใช้ชีวิต

๕. ทำความเข้าใจความต้องการและวัตถุประสงค์ของส่วนราชการและของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน โดยการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือแนวทางการปฏิรูปกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง/พัฒนาบุคลากรให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานเชิงยุทธศาสตร์

๖. กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานและได้รับการจัดลำดับความสำคัญว่าสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของกรม

๗. กำหนดระบบการประเมินผลการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้คัดเลือกและดำเนินการแล้วในแต่ละยุทธศาสตร์

๘. เร่งปรับปรุงคุณภาพของฐานข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

๑. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๔). แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ ๒๕๕๔-๒๕๕๘.
๒. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการกรมควบคุมโรค พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑.
๓. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖). รายงานการประชุมคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ครั้งที่ ๑๓/๒๕๕๖ วันพุธที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๕๖ เวลา ๑๑.๐๐ - ๑๕.๓๐ น. ณ ห้องประชุม อาคาร ๑ ชั้น ๓ ตึกกรมควบคุมโรค.
๔. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖). รายงานการประชุมคณะกรรมการพัฒนากรมควบคุมโรค ครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ วันจันทร์ที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ ณ ห้องประชุมอายุรภิบาล ชั้น ๒ อาคาร ๑ กรมควบคุมโรค.
๕. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖). รายงานการประชุมคณะกรรมการพัฒนากรมควบคุมโรค ครั้งที่ ๒/๒๕๕๖ วันจันทร์ที่ ๒๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ โรงแรมอมารี แอร์พอร์ต กรุงเทพมหานคร.
๖. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖). รายงานการประชุมคณะกรรมการพัฒนากรมควบคุมโรค ครั้งที่ ๓/๒๕๕๖ วันจันทร์ที่ ๒๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมประเมินจันทวิมล ชั้น ๑ อาคาร ๑ กรมควบคุมโรค.
๗. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖). รายงานการประชุมจัดทำแผนเปลี่ยนผ่าน ปรับบทบาท โครงสร้างของกรมควบคุมโรค ครั้งที่ ๒/๒๕๕๖ วันศุกร์ที่ ๙ พฤษภาคม ๒๕๕๖ เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๓.๐๐ น. ณ ห้องประชุมอายุรภิบาล ชั้น ๒ อาคาร ๑ กรมควบคุมโรค.
๘. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖). รายงานการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาแผนเปลี่ยนผ่านของกรมควบคุมโรค ครั้งที่ ๔/๒๕๕๖ วันที่ ๑๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ โรงแรมพักพิงอิงทาง บูติก โฮเทล ถ.งามวงศ์วาน บางเขน กรุงเทพฯ.
๙. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖). รายงานการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น เรื่อง บทบาทภารกิจของกรมควบคุมโรค วันจันทร์ที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๖ เวลา ๐๘.๔๕ - ๑๒.๓๐ น. ณ โรงแรมอมารี แอร์พอร์ต กรุงเทพฯ.
๑๐. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖). รายงานผลสำรวจการพัฒนาองค์กร (Organization Development Survey) (รอบที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๕ - ๔ มกราคม ๒๕๕๖).

๑๑. กรมควบคุมโรค.(๒๕๕๖). รายงานผลการศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาบทบาทภารกิจ โครงสร้าง และกลไกการทำงานกรมควบคุมโรค.
๑๒. กรมควบคุมโรค. (๒๕๕๖) .สรุปผลการประชุมคณะทำงานชุดที่ ๔ งานโรคติดต่อ และงานด้านพัฒนา วิชาการ/การพัฒนานุเคราะห์.
๑๓. พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. (๒๕๕๓). การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
๑๔. ยุทธพงษ์ เกียรติยุทธชาติ.(๒๕๕๖). การพัฒนากองการเจ้าหน้าที่ตามบทบาท NATIONAL HEALTH AUTHORITY. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บทบาทภารกิจของกองการ เจ้าหน้าที่ วันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๕๖โรงแรมทับขวัญ จังหวัดนนทบุรี.
๑๕. สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์. (ม.ป.ป.). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แผน กลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
๑๖. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.(ม.ป.ป.). เอกสารประกอบคำบรรยายเรื่อง การประเมินความคุ้มค่า การปฏิบัติภารกิจของรัฐ . สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
๑๗. สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๗). มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗- ๒๕๖๑) และ แนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ ฯ บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี่ จำกัด.

-----